

財團法人中央廣播電臺

第九屆第五次董事會會議紀錄

時 間：111 年 12 月 23 日(星期五)下午 2:00-5:00

地 點：中央廣播電臺 4 樓國際廳

主 席：賴董事長秀如

出席人員：洪常務董事貞玲等 11 位（詳如簽到表，附於後）列席

人員：周監事玲臺、林監事嬋娟、沈副總臺長聰榮等 15 人（詳
如簽到表，附於後）

記 錄：

會議議程：

一、宣佈開會：簽到出席人數共 11 位，已達法定二分之一之出席人
數，宣佈開會。

二、主席致詞：略。

三、確認上次會議紀錄：確認通過。

四、確認本次會議議程：確認通過。

五、報告事項

(一)案由：AIB 年會與土耳其論壇成果報告

說明：詳見附件

綜合意見

賴董事長秀如：

本次兩趟海外行程，雖然都沒有官方行程，但也讓央廣有高曝光
度，此外亦樹立央廣爾後海外出差作業標準，過程中即時將相關
訊息送回國內並發佈新聞，尤以本次土耳其行程，曾偉旻副理更

以其在電視臺處理即時新聞的作業模式，將現場影音傳回國內進行報導。

其次，本次倫敦行之也因郭家佑董事的協助，不僅在倫敦與國際媒體有良好溝通，同時也透過她的串連，央廣與科索沃媒體有互動，對方主動與央廣聯絡，提出合作邀請，但近半年間卻未再進一步有訊息，但據郭家佑董事回饋這是常態。邀請郭董事也分享本次赴倫敦行的經驗與後續發展。

郭家佑董事：

本次倫敦行結束後持續與 BBC、Media Allince 等有所聯繫，他們對臺灣現狀以及未來在媒體方面如何合作加強民主防禦甚感興趣。BBC 的 Nick 主動提供一些有關監測中國網路媒體與新聞媒體的相關報告，建議未來雙方亦可交換及討論報告。

而科索沃部分，本次拜會當地最大報社 KosovaPress。KosovaPress 參加許多歐洲媒體加入的 EANA 聯盟，他們對於巴爾幹的媒體也很熟悉。KosovaPress 也很樂意協助我們與科索沃或巴爾幹半島的媒體合作新交換。

與央廣聯繫的是科索沃 RTV21 電視臺，因近期被政府要求搬遷辦公地點，待安頓後會持續再與央廣聯繫，他們也很樂意與央廣合作內容交換。

賴董事長秀如：

本次倫敦行之後，接續與德國之聲也開始合作戰地記者訓練，足見央廣甚具國際能量，於此感謝文化部影視司、國際交流司的支持，也感謝外交部國際傳播司的支持。

決議：本案洽悉。

(二)案由：111年新聞部、華語部與外語部入圍與得獎成果報告

沈聰榮副總補充說明：

2022年合計入圍16項獎，5項得獎，2021年17項入圍、5項得獎。

1. 外語節目獲國際獎項 AIB、紐約國際電視大獎等國際獎項

此兩項國際獎項，往常以新聞部為主，但今年度由外語部獲得三項提名，足見央廣外語節目之實力。

2. 華語部於廣播金鐘獎入圍8項、2項得獎，優於2021年。

華語部反應，根據近2年得獎有年輕化趨勢，因此明年度內部的金鐘獎參賽策略擬定上，會納入年輕同仁共同來評選。

3. 新聞部有5項入圍、3項得獎，成績略低於2021年的10項入圍、5項得獎。

兩年對照，顯示仍有提昇之空間，但分析原因，發現新聞部2022年人力明顯不足，造成同仁日常工作負擔加重，自然也壓縮到新聞專題的製作質量。所幸日前已獲董事長同意，適當補足人力缺口。

決議：本案洽悉。

(三)案由：演習績優在行政院頒獎與後續報告

沈聰榮副總補充說明：

本臺演習結果被評為績優單位，故董事長於12月2日參加行政院頒獎典禮。全國計有700多個關鍵基礎設施，今(111)年挑選其中10個單位進行演習，本臺為其中之一。獲評為前5名有桃

園煉油廠、高雄港、松山機場、台中發電廠及第一名中華電信，此五個單位為指定演習一級單位，第 6 到 10 名則依續安平國際商港、央廣、石門水庫、臺中液化天燃氣廠、左營車站則算是第二級單位，屬訪評演習性質。其中，安平國際商港屬高雄港子公司，其演習所獲支援，幾乎為第一級規格。故以此排名的成績，本臺可謂是第二級單位中的冠軍。此成績為全體同仁努力的付出。本次演習獲獎並非結束，後續本臺陸續針對各界所提之意見修訂相關防護計畫，日前已獲數位發展部同意備查。於 12 月 19 日另外再列出中長期關鍵基礎設施發展計畫，也以 Email 方式送至數位發展部，而此中長期計畫書內容主要是涵括演習過程中，評核委員提出的規格外建議，經評估相關建議對於央廣的防護甚具重要性，故雖屬額外要求，但本臺仍謹慎以對，針對戰災醫護、異地播音、網頁遭駭防護機制等三項，因無法套用現有防護計畫書，故另外研擬計畫向國土辦與數發部提出建議。

另外，評核委員對於本臺於戰時之電力持續力甚為關注，目前本臺的量能可維持 3 天，但評委們提出維持 1 個月的標準，經評估欲達成此目標所需增設之儲油槽、發電機組等設備量過大，實有窒礙難行之處，故目前中期目標設定為 10 天，但仍需國土辦及數發部給予本臺相關的資源支持。

綜合意見：

賴董事長秀如：

昨(22)日央廣受邀出席國防部的衛戍區兵推，衛戍區從七海園區松山機場一路到橫山指揮所，因本臺於衛戍區內，故參與兵推。同時行政院另有一場會議，討論成立保八總隊，派駐具軍事行動

能力的警察協防 46 個單位，央廣是其中唯一媒體，未來褒忠分臺將會派有駐警，以協助保護重要播音設施，而臺本部則已處於衛戍區範圍內，保護資源相對較高，故未針對臺本部派駐警。接續希望其他分臺也能有重要設施的防護。

決議：本案洽悉。

(四)案由：與國發會合作 Coursera 進度報告

曾副理偉旻口頭補充

央廣作為一個重要的多語的國際媒體，對於國際傳播人才的整合與培育，向來是一個重要的人才庫。國發會借重央廣的經驗，委託央廣辦理，以 2030 雙語政策目標，國際傳播人才的培訓計畫。計畫的緣由是，國家發展委員實踐雙語政策，很重要的先是與國際學習平台 Coursera 合作，也已經簽署備忘錄。那在此雙語的架構下，初期，國發會希望透過跟央廣的合作，也從國際傳播的角度，建構打造台灣成為友善英語的國家，而且英語傳播內容的能力能夠越來越精進，厚植台灣的傳播人才庫。中後期，也希望厚植國家語言發展法的內涵，將本土語言推進國際學習平台。因此，在這個架構底下，我們打造了雙軌的計畫。線上與實體課程。那麼招募的對象有誰呢？首先，我們先招募並且培訓優秀的國際傳播人才，包含央廣本身的主持人、記者等等。此外，中央社、公廣集團、Taiwan+等，也包含在募集的對象裏頭。其他學校單位，我們請國內各媒體以及相關傳播院校來推薦或申請，也歡迎獨立記者申請，徵選將會審酌他們過去的報導與資歷，來檢核。

因此我們央廣的角色，會精選線上 Coursera 國際傳播課程，供學員研讀。並且，也會透過研發 Rti Academy 課程 (與台大、國內新聞機構、國際邀約合作)。透過舉辦像是大師新聞講座：邀集國際知名傳播、談判、風險管理學者辦理演講。或是短期工作坊：國際合作、風險管理，舉辦國際論壇實戰訓練規劃。或另以，專案形式實作課程：風險顧問訓練、國際傳播影片拍攝、Podcast 實作訓練。

央廣精選的線上課程將充實理論方法，線下實體課程將著重語言、溝通能力與實際論述與相關技能的操作，以期達到友善英語國家 2030 與厚植國家語言等雙語政策目標。

綜合意見

賴董事長秀如：

本案請各位董監事們多多支持，而目前也將戰地記者訓練計畫一併納入，但目前本案所得之經費實仍不足，後續還是希望能爭取到文化部、教育部或者是其他企業界之支持。近期國際媒體大舉至臺灣取才，如紐約時報有愈來愈多的記者以臺灣為據點，近期更派遣一名資深記者 Chris Buckley(儲百亮)來臺；德國之聲的駐臺記者，也由原本的 1 人預計擴編為 7 人，且都是臺灣記者，以英華雙語來播報臺灣新聞，更規劃將東亞新聞中心設置於臺灣。愈來愈多國際媒體進入臺灣，並在臺灣媒體市場大舉徵才，此可謂臺灣新契機。隨著俄烏戰爭爆，臺灣之國際重要性提高，成為國際新聞的尖峰，主要是臺灣享有百分之百言論自由、民主生活方式等，均使得國際媒體願意來臺灣，更有越來越多國際網紅來臺灣。很高興國發會看到央廣這方面的能量，進而有更進一步的

合作。

決議：本案洽悉。

(五)案由：央廣設置條例修法進度報告(詳附件資料)

陳經理錦榮口頭補充：

本案執行現況請參閱書面資料。口頭補充如下：

關於本臺擬增設境內外語頻道事涉設置條例第四條法定任務之修改，感謝文化部部長、影視司司長、副司長黃慧娟董事及司裡的承辦同仁協助，自本年度8月4日起，文化部即依規定辦理草案修訂預告60天，於10月7日正式報請行政院，由林萬億政務員主審。林政委於11月23日召開跨部會審查會議，據了解會議結論是支持通過本臺之修正草案。目前正等待行政院院會做最後討論程序。

此期間為確保修正案能順利並加速完成修法程序，董事長於11月初啟程前往參加AIB會議前，緊急專程拜會林政委，林政委表達對本案高度認同與全力支持，同時對於法條修正內容給予寶貴意和提點。

另過去這段時間董事長也藉由在拜會立委支持本臺明年度預算時，向立委說明增設境內外語頻道的想法以及修法議題，獲得諸多正面回應。目前有兩位朝野立委針對本次修法提出對案，相關資料請參閱書面。本案目前靜候行政院盡速排入院會討論並通過，以期進入明(112)年2月立法院新會期排入審查議程，並在6月底前完成修法程序取得法源。

綜合意見

賴董事長秀如：

現在官方版本雖未經行政院院會確認，但跨部會已有共識，立法院也有 2 個對央廣相對是肯定與支持的提案，分別由時代力量和民進黨各有一個提案。

黃慧娟副司長：

央廣設置條例修正案主要在因應處理央廣對內播音及頻率取得之法源，另經初步了解，目前國內尚有大功率頻率未核配。有關法案審查進度，行政院審查程序已於 111 年 11 月 23 日由林萬億政委召開審查順利完成，也謝謝賴董事長事前也作拜會溝通，目前各部會仍有些細節上的意見，另外部分立委或黨團也有提出修法意見，但方向大致一致，這些部裡會備說帖關注並妥處。

後續程序上，法案尚待通過行政院院會，本部行政作業上已建議例優先法案但仍需視行政院總體法案量等等考量，規劃上希望明年可以對內播音。

賴董事長秀如：

本案近 20 年來央廣持續努力的方向，很不容易，這一次文化部與央廣共進，在此很感謝文化部的支持。接下來行政院會通過後重點就能送入立法院審查，還請各位董監事們能與多協助與朝野立委溝通以促進此法案的推動。希望在央廣 95 年成立這個新業務，不僅是對央廣的肯定，也是央廣維持未來榮景的轉機。雖然有各式各樣新媒體出現，Podcast 的興起，但廣播仍是重要媒體。央廣身為國家國際廣播電臺，具有獨特性，希望能讓央廣同仁能接下這個新任務。

決議：本案洽悉。

(六)案由：成立組調整委員會

賴董事長秀如：

央廣即將展開新任務，因此央廣未來面對科技轉變、國際局勢發展嚴竣等挑戰，央廣必須開始思考組織變革。面對新任務央廣必須擴增人力、增加經費，我們將開始與國內各企業、文化界、NGO 加強互動；同時央廣也應師法國際媒體如 DW、BBC，設立內部人才訓練部門。再借鏡國內公視，他們也非常重視人才訓練，設有專責部門，所以央廣也應該強化人才訓練；在內稽內控，也應有專責人力，回應監事會長期對央廣的提醒；而透過關鍵基礎設施演習，也發現必須提高資安要求，於本臺多語網站的資訊安全需要引進專業人力。

綜上內外部變動與挑戰，央廣在即將進入成立百年，需要及早因應與準備。

BBC 今年適逢成立百週年，但我們在 11 月前往拜會時，可感受到 BBC 的恐慌，而他們也面臨人力與經費大幅削減的壓力，主要是因為面臨多元媒體衝擊下，對於未來的發展定位缺乏明確方向與共識。以此為借鏡，如央廣未能提前啟動組織變革，將會無法因應接受新任務後的人力需求，於此希望透過成立新的國內廣播電臺、擴增新人力之際，建議成立組織調整委員會，透過委員會思考及討論央廣因應未來挑戰的變革方向。

建議組織調整委員會由下列成員組成：總臺長、三位副總臺長、行政管理部經理、人事組長、再加上至少一位董事、一位監事及一位工會代表。以半年為期，透過組織調整委員會討論出央廣的

未來組織架構，以因應新挑戰。

組織成員，監事的部份提議由羅常務監事擔任、董事則提議由洪貞玲董事擔任、工會代表則由岳昭莒理事長擔任。

委員會之運作及處理相關事宜，成立後另於董事會上提報進度。

決議：本案洽悉。

(七)案由：公共廣播集團高層主管定期聯誼機制報告

孫研究委員說明如下：

隨著科技發展，改變受眾的收聽、收視習慣，對全球媒體界帶來巨大衝擊和挑戰。以目前國內廣播業者來講，多仍在這個轉變的漩渦當中，而大家都使出渾身解數以期尋找出路，避免被時代洪流所淘汰。

據了解國內各公營電臺於預算、人力受限下，因應新的媒體世代挑戰甚為艱辛，以央廣為例，於改制前後即面臨數位廣播、網路廣播等挑戰，於改制這二十餘年，央廣為跟上媒體演進的潮流，從試播數位廣播(DAB)、建置官網推出線上廣播、建置攝影棚製作影音節目、推出直播、還有手機 APP 等，期望找出適合央廣未來發展的運作模式。於賴董事長上任後，在各場合各公營電臺負責人交談中，聽到所面臨的問題與瓶頸，並希望央廣能扮演領頭羊的角色，建立公營電臺間的交流平臺。公營電臺均由政府編列預算，彼此間並無商業利益的競爭，都以公眾服務為組織宗旨，過去各公營電臺間並無定期聯誼機制，因此董事長希望建立起公營電臺的交流平臺，透過交換工經驗、分享資訊的過程中，共同激盪出新想法，並在部分領域可以進行資源整合，藉此相互在面對媒體環境轉變過程中，各組織都能成功轉型。

經與各公營電臺聯繫，獲得一致的支持，各公營電臺對工作經驗分享也做出積極回應，目前已有漢聲電臺、教育電臺、客家廣播電臺、警察廣播電臺及漁業廣播電臺均選定主題，希望於明(112)年1月11日的交流會上分享。

綜合意見：

賴董事長秀如：

鑒於公營電臺無類似民營電臺的聯誼，因此希望央廣成立一個機制，增加彼此間的交流頻度，藉此流通資訊，以進行資源整合或是創造合作機會。經過聯繫，各公營電臺都很贊成，期待1月份的分享，而這樣的分享成果也會向文化部分享。非常感謝許多公營電臺與央廣一起往前行，因為央廣與其他國際電臺合作時，能呈現臺灣整體都是在進步的。

決議：本案洽悉。

(八)案由：111年期末現金流量預測報告

說明：詳見附件。

綜合意見：

周監事玲臺：

建議本案所附2張表格（111年1月至12月預算外收入及支出預估明細表、現金流量預計表）的資料若可以整合，讓期初全年預估數、執行數、修正後之全年預估現金流量表等數字具連結性，或可以更明確解讀整體財務概況。但如實務上做不到也可理解。

賴董事長秀如：

因應新局勢轉變，今(111)年有許多新增業務，但仍必須符合原

有預算框架。因為前幾屆董監事會與主事者的努力，讓央廣現今的財務狀況有較好的局面，因此在央廣要轉型與接下新任務時，能有經費與資源支應。但我們仍會努力向各界爭取經費與資源，或是承接更多的業務，但與政府部門的合作與經費申請，都有必要的程序時間，有些先期的投入和籌備，會需要由央廣先支出，因此向各位董監事們提出報告，讓大家一同掌握央廣的財務概況和發展方向。

決議：本案洽悉。

六、 討論事項

104 年至 109 年來賓費領據(紅白單)查核進展報告案，提請 審議。

說明：詳見附件。

賴董事長秀如補充說明：

本案已在第八屆董事任內做了詳細清查，因為查核結果有發現一些問題，因此第八屆董監事會決議再續查，而文化部也依查核結果要求續查。因此在過去的一年，也再起案續查。

本次續查總計查核 2,821 筆領據，由內部人員逐筆、逐集節目查對，對於有無法勾稽的部分，央廣已無事證可證實有無違法之虞。本案央廣內部已盡力查察，整體結果可知央廣並無嚴重的不法行為，本案建議告一段落。但如未來有新的事證、新案例，則會配合重啟必要的查核。但今(111)年度下半年度也有外部單位透過承接查核案的會計師事務所及再直接行函至本臺，索取相關的資料，目前也仍在進查察中。

雖然查核結果，仍有少部分的領據無法勾稽，但因年代久遠，造成查對限制。但這次的查核，更重要的是從查核過程中發現缺失與不足之處，進而提出改善與加強作為，避免再發生相同或類似的失誤。目前已針對結報程序調整，內控內稽制度也進行改善。後續將進行電子化系統的導入，以預防再有疏漏發生。本案內部查察作業建議於此結束，後續著重改善和精進作為。另後續將針對來賓費之額度，進行內部討論後酌情調整。以上報告提請各位董事們討論。

綜合意見

岳董事昭莒：

1. 行管部是否由本次查核過程發現的案例中，找出風險處設定內控的控制點並予以條列，以做為規範的依據，而這些控制點均能做未來系統開發的參考條件。
2. 另有同仁建議，應在紅(黃)白單上加註流水號，和傳票編號做為關聯，以做勾稽查核之用。

賴董事長秀如：

岳董事所提之建議確已列未來改善作為之考量條件，針對目前查核結果發現問題，改善作業流程的控制點，已逐步納入內稽內控制度修訂中。另外，管理系統建置，也有從部分同業獲得經驗，會從中尋找適合央廣的系統，也希望透過系統化的資料處理與流程管控，減少重工、提昇效率，和預防人工流程出現可便宜行事的作業缺口。未來進行系統設計建置，亦請岳董事能給予相關的意見。

黃董事兆徽：

1. 贊成董事長所提將本案之內部查察暫告一段落。本案已經從上一屆董事會の後段查察迄今，電台內部並沒有再發現太多問題，且已有外部單位另案查核中，若有涉嫌違法的部分就交給司法單位處理，建議內部應徹底檢討改善、亡羊補牢、避免未來再發生類似狀況。不宜再過度糾結於過去、以免浪費太多心力、打擊同仁士氣，應該將心力多投注在未來、向前邁進。
2. 就本案的改善方法，本人在上屆董事會也曾提出多項建議，可參考其他電臺、電視台的做法。例如來賓不可使用筆名或親朋好友名字結報，務必請來賓提供身分證件影本等作法應確實執行。以教育電臺為例，他們有電子化的節目製作管理系統，來賓在線上簽署授權書同時也上傳個人資料，就可勾稽節目；而電視臺雖然未採用電子化系統，但會要求來賓提供身分證件影本、核對領款人身份。
3. 針對建置系統的部分，建議能多與主持人、製作人溝通討論，以降低對節目製作團隊的困擾。

張副理事長余健

1. 報告第 4 頁所列樣態，未依內部控制處理，即顯示請款流程中蓋章的人均未注意。第 4、5 項的「給付金額不符規定」為例，領據有 3 位人員核章，但卻仍產生此類問題，這確實應思考其發生原因。
2. 而第 6 頁註 3 經外部會計師事務所查出有冒領情事，冰凍三尺非一日之寒，恐是積習已久。

3. 臺內諸同仁對於此案甚為關注，建議針對查核結果對臺內同仁做說明。

林監事嬋娟：

1. 本次查核所知之樣態、缺失是否能提供本臺內部控制修訂與調整。要確定的，如何透過這次的查核結果，能改善內部制度並予以落實，以防再犯。
2. 贊成電臺據此建置相關電子系統，透過電子化系統也可以為電臺蒐集各項數據，進而透過數據分析，獲得重要的訊息和提前發現異常。
3. 也贊成央廣應持續往前走，並從中獲得改進之方向，並透過電子化系統來的建置強化內部管理。

賴董事長秀如：

我們竭盡所能進行查核，從查核所得資料分析後，可推論各類樣態可能發生的原因。過往確有便宜行事、人工作業疏漏等問題，例如主持人認為規定可核的來賓費金額低，而逕自決定調整，這確實不該發生，而是應依規定辦理。但從尊重受訪者的知識價值面向思考，來賓費的給付金額調整應該是全面性的考量與政策性的處理，所以未來這也都將列入改善事項，逐一調整。而這也均需仰賴央廣有良好健全的財務狀況。

其次，目前的查核是對過往已發生事件的釐清，因時間較久遠，保存資料仍不齊全，且事件之發生有其當下時空背景因素，就責任之歸屬與釐清有其困難，雖然仍可大量投人力時間再深究，但所得結果是否符合其利益原則，是否應設停損點，參酌查核得結果與經驗，聚焦於未來的改善與精進，使央廣防弊興利兼

顧。當然有新事證或外部查核有新發現，央廣也會配合再做必要的查察。但如果不清楚的爆料，無法提供具體訊息，則只對央廣造成不必要的傷害。再者，我們也透過各個場合與機會，讓相關同仁了解電臺改革的目標，所以部門主管、同仁和配合的主持人等，應該也都清楚這個方向以及電臺內部對此的重視。

黃董事慧娟：

紅白單(領據)查核案實為檢視組織內控與內稽之執行力，故文化部於此案所見，著眼於公設財團法人組織內部控制健全度與自律程度。而組織歷經長久營運，確實可能沿習舊規、便宜行事，或有其他原因，而造成行政疏漏。因此文化部依前次委外查核結果，確實有發現一些單據的狀況有疑點但卻又無法解釋，文化部為監督單位，雖非關係人，但從公務部門角色的義務提出告發。因為央廣的預算部分來自政府預算，此舉一則以回應外界對本案的關注，也希望大家能更重視此事件後續所凸顯的內稽內控問題。而文化部也希望藉此機會協助央廣完善內部制度，強化內稽內控作為。有關告發後，相關查察則交由外部單位處理。

本次提出的報告係由央廣自行查察部分，除了採用前次外部會計師事務所查核的方法，也再以人工的方式逐筆核對，仍有 99 筆領據仍無法查核，但央廣確已窮盡行政可作為手段。文化部從監督單位角色，著重於央廣是否有逐步完善內部控制與稽核制度，透過管制案每月提報的進度，央廣也確實有陸續完成內控制度的修訂，後續則是有待確實的執行，未來也請董監事們一起來監督。

針對本次查核仍有 99 筆領據待釐清的部分，後續之處理則依董事們意見。查核目的已達到，秉持勿枉勿縱的原則進行查核，同時針對缺失建立內稽內控制度。雖然應對外界有所回應但仍應對外界，但並非要花費大量人力不斷追求每筆單據，而是應有更積極的應對作為，因此建議下列做法：

1. 建議央廣依所發現之缺失，修訂相關規定並完善內部控制制度，與落實內部稽核作業。
2. 就本次查核仍待釐清的 99 筆領據，因現階段暫時無法做釐清，建議保留未來有相關事證可查察時再處理。

洪董事貞玲：

1. 透過本次清查是否發現過去的制度不足，並據以做為改進方向。
2. 依本次查核的樣態可見，以給付金額不符規定確為不妥，參考在學校或公部門的經驗，經費核銷必然是依法規執行，因此也可檢視報告所指之問題的發生原因。而依據核銷流程說明，來賓費的核銷確實也有其管控機制，既有規定可依循，雖然規定給付的金額不高，但仍要依法行政。
3. 同意雖然過往有缺失之處，但我們可著眼未來的管理與改善。

周監事玲臺：

1. 同意央廣應忘記背後、努力面前，但忘記之前也應記取教訓。
 2. 針對查核報告內容，建議加列 99 筆無法勾稽領據的總計金額、分布狀態，讓報告資訊更周延。
 3. 建議針對臺內的來賓費核銷程序做下列調整
- (1) 明確訂出責任中心的核決主管，讓主持人了解經費支用條件與

額度，有明確的預算分配並經過責任中心主管核定後據以結報。

(2)付款方式，建議採匯款方式，尤其導入電子系統後，資料填入系統，即可節省人工填寫的作業，且採匯款方式也能留下金流足跡，並可防範失誤。

4. 有關來賓費額度，尊重業務執行需求的判斷處理。

黃董事連煜

來賓的建檔甚為重要，可以來賓視為會員，透過系統化搜集資料，如果來賓費參考電視採區間制，在系統裡有資料就可以查到每次來上節目支領的金額，又可以有來賓曾經受訪節目、集數、播出時間、播出次數等各種資訊，未來都可以透過系統查到。

黃董事兆徽

來賓費建議採定額制，也較能減少主持人必須自行研判應給付金額而有壓力。目前有些電臺的節目，來賓費每集 700 元或 500 元，若節目有申請到政府部門的補助款，就能提高成每集 1,500 元。

張董事正揚

1. 建議避免使用現金支付，可以趁本次調整付款方式，改為匯款。
2. 有關採取責任中心制的方式，因為節目製作的彈性需求，恐難以每次邀請來賓就請示主管並獲得核准。建議可以設定一些原則與限制，讓執行人員平時就按這些原則與限制來執行，如有特殊情況再另案請示核准。

劉董事夏如：

1. 依據經驗，公務機關已久不使用現金給付，多採事後匯款，但私人單位則仍會有現場給付現金的做法，並沒有絕對做法，這也視央廣的定位而有差異。
2. 本次查核經驗，如監事所言，有些內部作業流程、制度可以再進一步改善，我們要記取本次的經驗。

呂董事元榮：

1. 策略面同意董事長所宣示之改革決心。
2. 管理面，央廣已分別修訂內控制度，將問題都揭露，足以提供央廣從中吸取教訓並引以為戒。
3. 技術面，目前應可以取得許多電子化工具，可評估適用的系統並導入。
4. 有些必須進一步追溯的部分，則依制度處理，而央廣應聚焦於未來重大的計畫上。
5. 綜上所述，同意支持董事長所提之討論案意見。

徐董事詠梅：

1. 同意支持董事長所提，本案查察已有一個方向，宜將本案儘速結案，將精力集中於更重要的業務上，向前邁進。
2. 就內稽內控，建議可參考公部門做法，用錢與發錢的單位分離，透過不同的工作流程，而產生勾稽查核的關卡，讓單位間發揮監督制衡的功能。

決議：

1. 查核報告審議通過，同意本案內部查察告一段落，但央廣會

配合外部機關查察，或如有新事證出現，有再查察之必要，央廣將會配合辦理。

2. 針對內稽內控規範再加強釐清，也會引入內稽內控專業人員協助電臺治理。
3. 針對結報程序調整與優化將持續進行，如付款改以匯款、留下電子紀錄、或拆分不同單位付款等，均納入討論之列。
4. 來賓費額度，將視央廣整體財務和節目製作需求，開會討論出適當給付金額。
5. 內部查察已告一段落，此外電臺也即將會新的任務，因此下一階段確實需要對臺內同仁進行溝通，並請各位主管能協助做好部門溝通，以降低改變的抗拒性，而使各項目得以順利推動。

臨時動議：無。

散會

主席：



紀錄：



財團法人中央廣播電臺第九屆第五次董事會會議簽到表

一、時間：一一一年十二月二十三日（週五）下午三時

二、地點：中央廣播電臺四樓會議室

三、出席董事簽到：

賴董事長秀如

賴秀如

洪常務董事貞玲

洪貞玲

張常務董事正揚

張正揚

劉常務董事夏如

劉夏如

呂董事元榮

呂元榮

吳董事美紅

吳美紅

岳董事昭莒

岳昭莒

孫董事立方

孫立方

徐董事詠梅

徐詠梅

馬董事世芳

馬世芳

郭董事家佑

郭家佑

黃董事兆徽

黃兆徽

黃董事連煜

黃連煜

黃董事慧娟

黃慧娟

五、列席人員簽到：

羅常務監事承宗

周監事玲臺

林監事嬋娟

廖監事福特

戴監事秀雲

沈副總臺長聰榮

李副總臺長冠毅

李副總臺長明俐

孫研究委員文魁

林研究委員啓驊

陳經理錦榮

曾副理偉旻

陳組長虹妃

蔡高級專員麗瓊

林法務專員嵩鈞

許執行秘書雯娟

李秘書家熏

文化部代表

周玲臺

林嬋娟

沈聰榮

李冠毅

李明俐

孫文魁

林啓驊

陳錦榮

曾偉旻

陳虹妃

蔡麗瓊

林嵩鈞

許雯娟

李家熏

吳紅偉

文化部代表

工會代表 張 系 國

工會代表