

國營事業工作考成 制度變革方向之探討

張玉山 國立中山大學財務管理學系教授
李依靜 中華民國管理科學學會助理研究員
彭美嘉 中華民國管理科學學會研究員

摘要

長久以來，國營事業配合政府推動國家發展目標執行各項政策任務，對於我國經濟發展占有不可抹滅的重要角色與地位。隨著全球經濟情勢的發展，政府為強化國營事業市場競爭力，著手推動各項自由化之舉措，欲使各國營事業回歸市場機制發展。然而，現行國營事業績效管理機制實行已久，有與時俱進之必要，否則其績效評核之方式、過程與結果恐有欠缺公允之憾。

現行國營事業之經營績效評核機制，主要有國營事業工作考成制度與國營事業經營績效獎金制度兩大部分；本文將聚焦於探討前者國營事業工作考成制度可能精進之做法，主要提出的建議有三：第一，確實分離工作考成制度與經營績效獎金制度評核之目的性；第二，落實國營事業績效評核之管理權責，訂定符合課責之制度架構與審核方式；第三，依各國營事業之組織型態、市場競爭、產業類別，訂定符合其發展屬性與目標之指標項目。

關鍵詞：國營事業、績效管理、工作考成

壹、前言

國營事業在臺灣各階段經濟發展扮演著重要角色。臺灣光復初期，世界各國紛紛採行國有化（Nationalization）經濟政策，我國政府為穩定民生、調節經濟發展，並促進國內資本形成，致力以國營方式發展各項民生建設，諸如交通運輸、電力、糖業、機械、國防等，歷經民國 40 年代臺灣進口替代時期、民國 50 年代出口導向時期，國營事業負有「奠定經濟發展基礎」與「加速經濟建設」之功能；民國 60 年代後邁入擴大內需科技導向時期，儘管各國營事業仍處

發展階段，但隨著國營事業與民營事業互動密切，增進國營事業企業化經營，以發揮整體經營綜合績效之改革，自此成為國營事業之重要課題，至今仍逐步推進；民國 80 年代後，經濟發展重心轉移至民營企業，全球興起「自由化、國際化」思潮，各類經濟合作性質之國際協定與組織應運而生，政府應此趨勢，積極籌備加入各國際組織，並推動各項自由化措施，諸如放寬外匯與進出口管制，而為促使國營事業改善經營性質、強化市場競爭力，遂開始推行國營事業民營化。迄今，提升國營事業營運績效，



以維持競爭力，仍為政府主要推行的政策目標。

長年以來，國營事業配合國家整體政策目標，有著維護國家安全與穩定民生的重要性。歷經臺灣各階段經濟發展，儘管現存國營事業之事業定位、組織型態與功能已迥異於成立之初，但其依然占有舉足輕重的地位。觀察近兩年國內外經濟情勢，儘管全球經濟成長有呈現復甦之態勢，然而，由於國際經濟仍潛存若干風險，如全球金融市場及股、匯市波動、中國與部分新興經濟體成長力道趨緩、國際原油及大宗商品價格變動等，也因此影響國際經濟前景，致使國內經濟外需成長乏力，景氣仍處低緩。值此國際經濟不景氣導致出口衰退，國內內需動能不足之際，政府為能強化推動經濟成長動能，除了力求各國營事業執行各項投資方案，以維繫國內經濟發展之動能，亦要求國營事業配合協助推動國內產業轉型之政策，於此也可看出，即便至今，國營事業仍被交付予提振內需、增加經濟成長動能的任務。

儘管如此，回顧歷年年終時節，國營事業的績效評核結果總是紛議不斷。目前用以評核國營事業年度營運成果的評核機制，主要有行政院民國 48 年公布實施「國營事業工作考成制度」（即考核獎金發給之依據），以及行政院民國 77 年核准通過之「國營事業經營績效獎金制度」（即績效獎金發給依據）。雖為經過一定程序之評核原則與方式，但由於多年來仍無法說服大眾瞭解，加上大環境經濟不佳，社會對立的氛圍日益惡化。

而為回應社會大眾對於國營事業考核結果之爭議，民國 102 年行政院針對評核制度之標準進行通盤性檢討，訂定五大改革方向大致為：明確區分考核獎金與績效獎金、區隔考核獎金與

績效獎金之評估指標、加強考成等第與考核獎金級距之連結、依事業型態設計差異化獎勵結構、確立政策影響因素認列原則；自此後工作考成實施要點均依此方向調整。本文嘗試透過釐清現存各國營事業之任務與定位，並參酌國際間國營事業公司治理的趨勢，針對工作考成制度精進之原則、評核架構與權責提出變革建議。

貳、國營事業經營現況與工作考成之檢討

一、國營事業經營發展之現況

《國營事業管理法》第 2 條指出：「國營事業以發展國家資本，促進經濟建設，便利人民生活為目的。」其強調國營事業負有穩定社會秩序之責任，與承擔國家之公共性任務；而《國營事業管理法》第 4 條亦敘明：「國營事業應依照企業方式經營，以事業養事業，以事業發展事業，並力求有盈無虧，增加國庫收入。」此強調國營事業之營運需以市場性為目標，以獲利充盈國庫。因此一般評估國營事業之經營績效，以其是否實現國家公共性之任務與使命，以及追求市場性之營運目標績效分別檢視之。

首先，從「國營事業承擔公共性任務」來看，由於各國營事業均有其成立之歷史目的與背景，負有穩定民生所需、帶動民間相關產業發展與鞏固國防工業等任務；而為確保各國營事業達成政策目標，政府訂定「國營事業管理法」以約束國營事業，並規定各國營事業需依業務運作所涉及之內容，配合政策採購法、預算法等法律規範，因此國營事業長期以來被視為處於政府指導管理下之經濟事業體。

各部會所屬之國營事業，依其所需配合執

行之政策任務，有著不同的成立宗旨與發展目標，業務範圍也各有所異。就現存 17 家國營事業來看，中央銀行及所屬事業中央造幣廠、中央印製廠負責穩定金融市場，配合政府金融政策，參與金融體系的建置與改革，鑄造流通硬幣及紀念幣，並專責印製票據；金融監督管理委員會所屬中央存款保險公司，則是協助政府穩定金融市場，並保障存款人權益；財政部與其所屬之臺灣金融控股公司、臺灣土地銀行、中國輸出入銀行、臺灣菸酒股份有限公司、財政部印刷廠，則著重政府財務相關業務或規劃，並配合政府各項福利措施之財務配套；經濟部所屬之台灣電力公司、台灣中油公司、台灣糖業公司及台灣自來水公司，則確保能源穩定供應、普及供應偏遠地區居民之日常所需；至於交通部所屬之中華郵政公司、臺灣鐵路管理局、臺灣港務公司及桃園國際機場公司，則配合國家各項重大交通運輸政策之規劃，推動公共建設，以帶動整體相關產業經濟發展，同時拓展海外事業、接軌國際。

再來，從「國營事業營運績效」來看，儘管多數國營事業已因應全球經濟自由化與國際化之風潮，在完成階段性任務後分別進行裁併、行政機關化、民營化，發展、穩定國家資本經營目標也逐漸由民營企業取代，但國營事業繳庫盈餘在政府財政上仍有穩健之貢獻，觀察民國 100 年至 104 年度之繳庫盈餘，每年平均有 2,112.92 億元，其中民國 104 年度之財政貢獻為 2,116.18 億元，至於分配政府之股（官）息紅利、繳納各項稅捐及提撥地方政府款項，總額亦達 3,508 億元；然而，若進一步以產業別觀察其經營績效指標（營業利益率、淨利率、權益報酬率）可發現，歷年均以金融、保險業表

現較佳，各項指標均為正數且有逐年成長之姿，至於製造業與電力及燃氣供應業則偶有負數出現的狀況，惟民國 104 年用水供應及汙染整治業在三項指標中由盈轉虧，後續尤須再關注。

由於臺灣正值經濟自由化轉型之關鍵時期，政府對於國營事業之發展方向主要以「協助事業企業化經營，加強國營事業改造」及「推動國營事業民營化，落實公股股權管理」方向努力。國營事業國內外環境變化的情勢之下，有配合政府執行經濟任務之責，但一方面也需要因應市場環境變化，進行有效之資源配置與利用。由於需兼顧公共性與市場性，恐已出現事業經營難以伸展或績效下降之窘境，其中尤以社會大眾仰賴之公共性事業為主要。以交通部所屬之交通運輸事業與經濟部所屬之油、電、水等事業為例，近幾年在景氣低迷的情況下，為能照護民生，其費率並未隨消費者物價指數有所調整，也因而影響收益成效，相對也使得所需支應的公共性任務更為重要，然而在市場經營上卻又面臨自主空間有限的問題；如同 Frazmand（1996）所認為的，因公營事業經營同時混合了政府權力與市場機制的性質，使兩者間難以尋得平衡點（卜正球，2009）。

二、國營事業工作考成之發展之檢討

國營事業規模龐大，具有市場之優勢地位，其經營績效有助於穩定國庫財源，亦有帶動民間相關產業之發展，為能督促國營事業進步與發展，其績效評核之妥適性至為重要，且績效評核結果為當年度獎酬發放之依據，在近幾年國內經濟景氣不理想的環境下，國營事業評核結果，包括考評原則與標準，尤廣受媒體與社會大眾各方關注與爭議。



目前用以評核國營事業營運成果，主要分為「國營事業工作考成制度」與「國營事業經營績效獎金制度」兩大部分。前者係依據行政院民國 48 年所頒布之《國營事業工作考成辦法》，後者為民國 78 年適逢國內經濟景氣提升，經濟部首先參酌民營企業依員工貢獻度領取超額產銷獎金之作法，研訂經營績效獎金實施要點，之後為各部會所屬之國營事業沿用。本文所關注的主要為前者「國營事業工作考成制度」的問題，實施至今已逾 60 年歷史，最近一次修正為民國 103 年 12 月 26 日，考成項目包含業務經營、財務管理、生產管理、人力資源管理、企劃管理、環境保護及工業安全等，共七大項，由各主管機關按所屬事業性質選定，以書面審查與實地查證為考核依據，程序上則透過國營事業進行自評，再經由主管機關進行初核、行政院進行複核。

工作考成制度主要以量化指標為原則進行實績比較，一來依循管理循環之決策，事業之執行、監督、審核等運作過程層層進行考核；二來重視財務績效，年度開始前即擬定事業預算、投資計畫呈報主管機關轉立法院審議，推動分層負責，最後對事業之實質成效進行考核，同時亦尤為強調財務績效的重要性；雖然國營事業的績效評估，主要是評斷實際達成預期目標之狀況，並從中尋求改善方法，但如同卜正球（2009）所指出的，績效管理若過度強調運作程序，反而影響整體組織績效管理工作；且倘若績效評核無法依外部環境變遷與事業體實際經營需要而調整，也恐無法確實發揮激勵效果。

過去各方對於國營事業工作考成之檢討，就制度運作、評核標準與指標項目主要可歸結以下四點：

（一）考成獎金與績效獎金之功能重疊

國營事業之經營目標，究竟應實現公共性任務，或以致力營利為目標？目前各方意見仍莫衷一是，若國營事業以負擔政策任務為優先，則勢必無法因應市場競爭而追逐最大獲利，然而現行之工作考成指標中，對於財務指標又較為偏重；而若國營事業以繳庫盈餘為首要目的，又使得考成獎金與績效獎金之目的性有重複計算之疑慮，造成國營事業若普遍財務類指標表現較佳，則同時獲得兩份獎酬的機會提高；此種情況下，使得國營事業營運目標不明確，以致在經營上陷入進退為難之困境。

（二）政策性因素認列標準難以界定

現行《國營事業工作考成辦法》第 9 條規定，國營事業年度盈餘經調整配合執行政策因素後未達預算數、且較上一年度差者不得考列甲等，亦即政策性因素之負擔得經認列後承認其經營績效，故政策性任務之認列成為最終考核成績之關鍵因素，使各國營事業無不為此而爭，若評核結果不盡理想，則一再提出申復。儘管政策性認列需提舉事證並經會議討論，但由於各國營事業配合執行的政策與內容涵蓋範圍廣泛，其中所摻雜的因素繁瑣，認列標準難以界定，就算事業申復的政策性因素有所認定，也僅表現於當年度之獎酬，但部分國營事業負擔政策性任務之金額頗鉅，即便是政策性因素認列後，均未有任何實質資源之挹注，恐影響其未來事業經營性質。

由於政策性認列為評核結果之關鍵，為調整國營事業執行政策任務對績效評核影響性，近年逐步朝向將「配合政府執行重大政策」具體量化，透過與各部會協商，將政策性負擔逐

步回歸各部會編列預算，惟部分政策性認列因尚無協商共識，加上施政目標與工作考成項目或指標未能相對應，造成政策性任務之認列雖有矯正經營實績之彈性，卻又因標準未能明確而有上述多項懸而未解的問題。

（三）各項指標項目與權重之適切性

統計民國 94 年至 104 年經濟部之國營事業工作考成指標數（如表 1），民國 94 年最低僅有 22 個，至民國 104 年最高竟高達 37 項，顯示工作考成指標項目多而繁雜且未能聚焦，其適切性有重新檢視之必要。造成此現象的原因在於，多數指標項目偏重於考核運作流程，以及當年度短期經營績效，使事業發展目標與經營策略多有不相符之處；此外，指標項目也較著重於財務績效，若有配合國家整體政策推動任務造成營運成本提高，在財務績效項目中不易被彰顯，經營實績也容易被忽略，無法如實反映於考核結果。

（四）各產業之經營型態差異未如實反映

目前各國營事業所屬之產業與經營型態，相較於成立之初已各有所異，然而考成制度卻仍採用同套標準，以七大面向作為考核主要項目，儘管近年主管單位已應各事業體實際經營狀況選取考核面向與指標，惟事業體性質不一，指標內涵未依外部環境變化，故研擬配合之國家發展目標，提升經濟規模與競爭力之事業發展策略，仍多有不適用之窒礙。

參、政府績效管理與公司治理之發展與趨勢

一、政府績效管理之發展

國內外環境快速變化，為能有效治理、回應民眾高績效期待之需求，我國政府近十年積極引入績效管理（Performance Management）。績效管理為檢視組織結構化與程序化的步驟，

表 1 經濟部所屬事業工作考成指標個數變動情況

年度	台電	中油公司	台水	台糖
94	22	22	22	28
95	23	23	23	29
96	24	24	24	29
97	25	25	25	30
98	29	26	26	29
99	29	26	25	31
100	30	27	26	32
101	31	28	27	32
102	29	28	27	35
103	30	30	28	36
104	31	35	22	37

資料來源：國營事業各年度工作考成實施要點



以發揮領導與激勵效果，用以實踐組織的經營與決策（許士軍，1991），其運用於政府績效管理上，強調的是重視提升政府績效的方法，以強化決策品質。

自 1980 年代起，因應全球化浪潮來襲，各國政府為提升國家競爭力，均積極透過訂定相關法規，以推動提升公部門效率，譬如 1993 年美國政府頒布《政府績效與結果法》、1997 年英國頒布《地方政府法》、2002 年日本制定《政府政策評價法》，均強調政府部門實行績效管理之制度與方式。1990 年代後，Osborne、Gaebler（1992）出版「新政府運動」（Reinventing Government），強調以「結果」為導向，「績效」為主要核心之企業型政府，於此政府再造之績效管理風潮下，如何進行有效之任務（mission）與產出（outcomes）之衡量，為學術界與實務界之重要議題。

政府績效管理其組織單位從上到下的層次關係，依序為組織（國家、政府、中央政府各部會、所屬機關、內部單位）、政策計畫（各政府或機關所具體執行的政策方案、計畫或業務）與個人；績效管理的基本步驟，須先確立清楚的策略目標方向，並在策略管理的引導下，進行組織績效管理並設計衡量體系，方可有效掌握績效管理。而有效的政府績效管理，需由上而下，結合運用策略、採用有效衡量指標、設定合宜的預期目標。目前普遍所採用的績效管理工具為平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC），將事業之長期策略與短期目標結合，強調目標與指標間平衡。

1997 年「經濟合作與發展組織」（Organization of Economic Cooperation and Development, OECD）比較各會員國之

績效管理實務經驗，歸結各國政府進行績效管理之目的主要有三：第一，策略目的，首重績效管理制度與組織目標的結合；第二，行政管理之目的，其績效管理資訊作為人事行政決策或績效獎勵等參考依據；第三，發展目的，績效成果作為後續尋求有效執行工作之改善參考。綜言之，績效管理透過擬定事業的經營策略與評估環節，除了為成果的檢核，也能有效檢視過程策略執行的問題，並進行修正。

二、公司治理之趨勢

OECD 對於公司治理（Principles of Corporate Governance）的定義，泛指透過適當機制與過程，建立企業管理階層、董事會、股東與其他利害關係人互動與合作的架構，並藉此釐清與落實營運目標，達成營運績效。

1930 年代開始，美國已開始有對於公司治理之探討，亞洲區域國家自 1997 年金融風暴後，亞洲企業多為家族與集團化經營的方式，隱藏財務資訊不透明的嚴重性益發突顯，故有逐步重視與訂定公司治理制度之趨勢，主要希望透過法律規範的管控與設計，有效監督事業體與其所有權之組織體系健全運作，避免有脫序之經營弊端。

1999 年 OECD 發布公司治理原則（非專指國營事業），包含保障股東權益、公平對待股東、保障利害關係人權益、資訊揭露與透明度及董事會之責任，為國際各界公認並據以依循之規範；2005 年 OECD 民營化與國營事業資產管理小組，進一步針對國營事業推出國營事業公司治理指引，為第一套協助政府改進國有企業公司治理之國際性指標，其重點主要包含五大項：確保國營事業與民間部門公平競爭、加強政府機

構所有權功能、強化資訊揭露、加強及發揮國營事業董事會職能、公平對待少數股東；而為確保公司治理原則與維持高品質、相關性，2015年G20與OECD參考企業界與資本市場之發展，修正發布公司治理原則，新增強化機構投資人的角色、加強防範內線交易等主張，確立最新六項原則：有效公司治理架構之基礎股東權益、公允對待股東與重要所有權功能、機構投資人、證券市場及其他中介機關、利害關係人在公司治理扮演之角色、資訊揭露和透明、董事會責任。

各國國營公司其經營模式和公司治理方式，與各國政府政策目標對於國營事業背景有關，因而無法一概論之。然而參考2015年OECD亞洲公司治理圓桌論壇會議，可歸結公司治理之趨勢有三項：第一，提升公司治理已然為近年亞洲地區提升競爭力之必要改革，包含日本、馬來西亞、菲律賓…等國家，均對於公司治理原則有相對應之治理藍圖與手冊指引；第二，公司治理的下階段，預計將由「形式」轉為「實質」履行；第三，公司治理落實於實務上，需因應各國產業、公司規模與架構、執法可行性進行調整，且新修正原則較屬結果導向。

三、小結

國營事業為國家經濟發展之重心，至今依然如此，故目前現存之國營事業為能提升經營實力，有與國際接軌提升競爭優勢的迫切性，而推動國營事業之公司治理即為一環，其亦確實有落實於工作評核機制之必要。如同張玉山（2008）研究中指出，為能有效考核國營事業之工作成果，國營事業工作考成制度也應該在公司治理的原則及架構下，抱持權責相符與經營透明化的特質，使工作考成制度能有效反應國營事業的績效。

由於國營事業有執行政策任務之績效壓力，故績效考核確實不宜僅沿用一般民間企業通用之方式，卜正球（2009）認為，欲使國營事業有效經營之首要，應能正確區別政策性效率（policy efficiency）與營運效率（operational efficiency）；也因此，未來工作考成之精進重點，應能以系統觀點，全面評量事業體之策略形成、評估衡量至執行系統，並考量上述國際績效管理與公司治理原則與趨勢。

肆、工作考成制度變革之建議

一、確立工作考成制度評核之目的性

現行經營績效獎金制度，雖然將獎金核發區分為考核獎金與績效獎金兩類，但其核發目的未能釐清，且發給時間相近，造成外界對國營事業的觀感不佳；建議工作考成精進之原則，應首要將考核獎金與績效獎金確實區分，譬如工作考成為評核國營事業執行政策任務之成果，而績效獎金為其執行營利任務之考核，避免兩種績效評核混淆。

二、落實國營事業績效評核之管理權責

依據《國營事業管理法》第8條中規定，主管機關對於所屬國營事業之職權包含業務之檢查與考核；但從現有國營事業工作考成程序來看，工作考成的最終結果，均由行政院進行最後核定，導致各部會進行初核時未能進行實質審核，權責並不相符。因此，為課予主管機關工作考成評核結果權責，建議工作考成制度在國發會所訂定之工作考成制度框架下，由各部會與各國營事業依其事業發展定位、策略目標與執行計畫訂定年度工作考成指標，以自我管理與課責為原則，各部會初審時即進行必要之實地訪查等程序，執行實際審查之裁量權，對立法院



負責，落實權責相符 (accountable) 之精神，亦可減少重複管考成本；惟行政院若僅備查，亦恐有縮權之嫌，故亦須釐清行政責任間之劃分，並考量權責相當之必要性，使行政院之政策得以貫徹。

三、訂定符合事業發展目標之評核項目與指標

現存各國營事業的經營目標與發展，隨著國內外環境變遷，有階段性之策略規劃，建議年度之工作考核指標之設計，應多加考量各國營事業之中長程目標，逐步依其願景使命、目標、策略，向下訂定符合國營事業組織型態、市場競爭、產業類別之指標項目。

以組織型態來看，目前國營事業可概略分為公司組織與非公司組織（如表 2），公司組織者有 11 家事業；非公司組織則有 6 家事業；以

產業類別來看，目前依中央政府總預算分類，將各國營事業依產業屬性，分為：製造業、電力及燃氣供應業、用水供應及污染整治業、運輸及倉儲業、金融及保險業等五類。其中製造業為台灣中油公司、台灣糖業公司、臺灣菸酒公司及財政部印刷廠；電力及燃氣供應業指臺灣電力公司；用水供應及污染整治業為台灣自來水公司；運輸及倉儲業指台灣鐵路管理局、臺灣港務公司及桃園國際機場公司；金融及保險則為臺灣金融控股公司、臺灣土地銀行、中國輸出入銀行、中華郵政公司、中央銀行及中央存款保險公司。

現行國營事業工作考成在執行所面臨的關鍵問題之一，在於部分考核項目或指標與事業實際運作之間存在落差，事業可能有因應接軌國際化之中長程藍圖規劃，但卻又必須在眾多工作考核指標中獲得好的成績，使得實際上各考核項目與指標事業發展目標相關性不高，甚

表 2 各國營事業組織型態與產業別之盤點分類

產業別		組織型態	公司組織		非公司組織
			競爭類	寡（獨）占類	
產業分類	金融及保險		臺灣金融控股公司、臺灣土地銀行	中央存款保險公司、中華郵政公司	中央銀行、中國輸出入銀行、中央印製廠、中央造幣廠
	製造業		臺灣菸酒公司	台灣中油公司、台灣糖業公司	財政部印刷廠
	用水供應及汙染整治業			台灣自來水公司	
	電力及燃氣供應業			台灣電力公司	
	運輸及倉儲業			臺灣港務公司、桃園國際機場公司	臺灣鐵路管理局
事業經營特性			外部市場提供類似產品／服務的商家多，須特別強調產品差異化，以提高事業價值；事業經營追求競爭市場中利潤極大化；進出市場自由度相對高，較不受政府控制。	事業營運不以利潤為主要目標，包含訂價、收費等計畫需由政府控制，且參與部分或全部的投資與經營。	事業型態較屬公務行政體系，組織架構較穩固，運作程序重行政流程，須符合公平、正義原則，以追求公共利益為導向。

資料來源：參考中央政府總決算附屬單位決算及綜計表行業別分類與國營事業各年度工作考成實施要點

至高度悖離，反而無法達到工作考成督促國營事業進步的效果。

四、依外部環境變化調整各項考核指標

當前國內整體經濟與社會結構變遷迅速，且受國際環境影響頗深，過往國營事業訂定之考核項目指標與內涵，較為關注短期績效，譬如成本降低程度或致力追求產量提升，卻忽略事業經營之中長期目標與資源配置，特別是當前全球進入相互競爭且依賴共存的時代，國際間包含區域經濟合作、環境保護、氣候變遷、能源危機等議題日益受到重視，並隨著國營事業經營與整體社會的關係日趨密切，國內也有對於區域落差與失衡的需求，國營事業未來也勢必需承擔相對應責任。

除此之外，由於目前工作考成之指標忽略對於市場與環境的加值作用，恐造成事業體對於追尋長遠目標的卻步，故應以更為長期性與

整合性之觀點，看待國營事業之各項策略規劃與經營，一併納入作為考核指標之內涵。

伍、結語

隨著國際資金、技術、人力、服務相互流通，全球整體經濟結構相較於過去已有相當大的不同，且變遷相當迅速，國內亦為如此，現存國營事業除穩定國內市場需求，更應具有宏觀與前瞻性的創新思維，並規劃能有效連結國際趨勢之目標、策略與做法，以取得更多資源。然而，目前國營事業仍受人事、財務、投資等諸多限制，不利於經營自主與彈性，為能使國營事業兼具穩定國內民生所需之任務，亦能接軌國際與迅速回應市場動態，除了需適度給予營運的彈性空間，在績效評核上，更需要有一套合理之評估方式，以期透過適切的績效管理方式，引領國營事業在國際化的浪潮下尋求最妥適的事業發展型態，帶動臺灣產業發展轉型與強化國際競爭力。

參考文獻

1. 卜正球。2009。公營事業績效管理的幾個關鍵問題。*研考雙月刊*第 33 卷第 2 期（4 月）：48-58。
2. 朱景鵬、張筵儀。2015。國營事業經營績效、政策定位與考成問題之探討：以中油公司為例。*國土及公共治理專刊*第 3 卷第 3 期：55-64。
3. 行政院研究發展考核委員會編。2009。*國營事業工作考成制度修改建議研究*。臺北：行政院研究發展考核委員會。
4. 行政院研究發展考核委員會編。2013。*我國政府績效管理制度檢討與創新之研究*。臺北：行政院研究發展委員會。
5. 胡則華。2015。*行政院及所屬各機關出國報告（參加「2015 年 OECD 亞洲公司治理圓桌論壇會議」報告）*。臺北：金融監督管理委員會證券期貨局。
6. 國家發展委員會。2014。103 年國營事業工作考成總報告。〈http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=002ABF0E676F4DB5〉（檢索於 2016 年 6 月）
7. 許士軍。1991。*卓越的臺灣管理模式*。臺北：中華民國管理科學學會。
8. 詹中原。2005。政府再造的績效管理策略之研究。財團法人國家政策研究基金會。〈<http://www.npf.org.tw>〉（檢索於 2016 年 6 月）
9. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2015. G20/OECD Principles of Corporate Governance. 〈<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>〉 (accessed 18 June, 2016)