

壹、前言

國營事業 92 年度工作考成，係依據本院 92 年 6 月 6 日修正訂頒之「國營事業工作考成辦法」辦理，分為各事業自評、主管機關初核及本院複核 3 個階段實施。本年度接受考成事業共計 28 家，包括中央銀行暨其所屬 2 家，財政部所屬 8 家、經濟部所屬 7 家、交通部所屬 7 家、本院衛生署所屬 1 家、本院輔導會所屬 1 家及本院勞委會所屬 1 家（註：台鹽實業公司業於年度中移轉民營，台灣書店則就其剩餘資產負債進行清理工作，故不列入受考事業）。

考成標準由各主管機關配合政策，逐年研訂「工作考成實施要點」報院核定實施，其內容包括：考成項目、配分權數及評分標準說明等。

複核作業由本院研究發展考核委員會會同本院秘書處、主計處、經濟建設委員會及人事行政局等機關辦理，經參酌年度中辦理重點實地查證發現及相關資料後，採書面審查方式辦理評分，力求考成之客觀與公正性。

茲就整體成效、綜合改進建議及各事業工作考評等三大部分，分述複核結果如後。

貳、整體成效

一、貫徹國家政策方面

（一）國營事業 92 年度生產毛額共達 9,641.50 億元，占國民生產毛額 10 兆 1,814.22 億元之 9.47%；資本形成毛額 1,904.03 億元，占國內資本形成毛額 1 兆 6,897.56 億元之 11.27%，有助穩定國家之經濟發展。

（二）國營事業 92 年度共計繳納國庫盈餘 2,484.07 億元，較預算數增加 782.97 億元，增加 46.03%。上述繳庫盈餘，占中央政府投資資本額 1 兆 1,538.96 億元之 21.53%，各事業盈餘繳庫數、繳庫比例及達成率請參閱表一、圖一及圖二。

（三）國營事業 92 年度解繳政府之現金股（官）息紅利及繳納各項稅捐總額 3,792.30 億元，其中解繳中央政府股（官）息及紅利 2,484.07 億元；解繳地方政府股息紅利 2,283 萬元；繳納政府各項稅捐 1,307.99 億元，包括所得稅 236.76 億元，土地稅 70.96 億元，契稅 2.50 億元，房屋稅 14.20 億元，消費與行為稅 934.98 億元及其他稅捐 48.60 億元。另由國營事業代徵之營業稅 323.14 億元，暨繳納規費 156.62 億元，對政府財政收入著有貢獻。

（四）國營事業 92 年度固定資產投資共計 2,048 億 6,997 萬元，主要用於電力擴充、電信設施、鐵路運輸設施及石油煉製等方面，以上共占投資總額 87.30%，對厚植產業潛力，加速產業升級及提升國民生活品質，均有重大助益。

（五）國營事業 92 年度研究發展支出共列 186 億 7,542 萬元，較上年度減少 65 億 7,116 萬元，主要用於石油探勘與煉製、電力開發、電信科技發展等研究，對增進經營效率及促進經濟發展。

（六）國營事業 92 年度環境保護支出共列 52 億 2,218 萬元，較上年度減少 17 億 8,268 萬元，主要用於改善空氣、噪音、廢水及廢棄物等污染防治設備投資。

二、整體經營績效方面

（一）營業利益率：全部國營事業（扣除勞工保險局及中央健康保險局部分）92 年度為 18.63%，即每百元之營業收入於扣除營業成本及費用後，可獲營業利益 18.63 元，較預算 11.50%，增加 7.13 個百分點，較上年度決算 13.92%，增加 4.71 個百分點。各事業近 3 年（90-92 年度）營業利益率請參閱表二，公司組織部分計 16 家事業近 3 年（90-92 年度）營業利益率比較請參閱圖三。

（二）純益率：全部國營事業（扣除勞工保險局及中央健康保險局部分）92 年度為 16.75%，即每百元之營業收入，可獲稅後純益 16.75 元，較預算 8.45%，增加 8.30 個百分點，較上年度決算 11.78%，增加 4.97 個百分點。各事業近 3 年（90-92 年度）純益率請參閱表二，公司組織部分計 16 家事業近 3 年（90-92 年度）純益率比較請參閱圖四。

（三）業主權益報酬率：全部國營事業（扣除勞工保險局及中央健康保險局部分）92 年度為 8.61%，即業主每百元之投資，可獲稅後純益 8.61 元，較預算 4.56%，增加 4.05 個百分點，較上年度決算 5.93%，增加 2.68 個百分點。各事業近 3 年（90-92 年度）業主權益報

酬率請參閱表二，公司組織部分計 16 家事業近 3 年（90-92 年度）業主權益報酬率比較請參閱圖五。

（四）精簡員額：國營事業 92 年度積極檢討用人狀況，持續辦理減少用人措施，全部國營事業共有員工 17 萬 2,681 人，其中營業支出部分為 16 萬 6,451 人，資本支出部分為 6,230 人，較上年度員工總人數 18 萬 1,046 人，減少 4.62%。

參、綜合改進建議

一、強化行銷策略，拓展市場獲利空間。

因經濟自由化趨勢的發展，大多數國營事業均無可避免面對市場逐步開放、競爭對手日益增加的挑戰。不論是在金融服務、電信、菸酒、油品及電力供應等產業，國營事業皆已遭逢競爭對手激烈的價格競爭，及搶占瓜分市場的威脅。

在我國加入世界貿易組織後，雖然面臨國外競爭對手搶奪國內市場嚴峻的考驗，但同時也帶來擴張海外市場的契機。因此為拓展獲利成長空間，國營事業應加強規劃行銷策略，培育行銷專業人才，積極開發市場。在行銷人才培育上，應給予充足的專業課程訓練，增進其行銷策劃及表達能力，澈底改變民眾對國營事業員工的刻板印象；另在產品的宣傳促銷活動上，亦應注入創新的思維與作法，予人煥然一新的感受。

此外，行銷通路的佈建方面，國營事業仍應積極拓展通路，輔以受過專業訓練的行銷人員，有效整合組織整體的行銷資源與機制，始能提高產品銷售量，創造利潤。另近年來由於網際網路的普及化，不少民間企業因取得先機，在電子化商務的發展上已展現顯著的成效；有鑒於此，國營事業在行銷通路的拓展上，亦應儘速趕上網路購物的商機，積極規劃建置電子商務。

二、加強回應民眾需求，提升產品及服務品質。

近年來，國營事業在面臨民營企業陸續加入市場的競爭壓力下，多已逐步調整公營體制之心態，並日益提升服務水平，改善服務態度。惟為保持市場領導地位，國營事業應以民營標竿企業為比較基準，致力提升服務品質。

為落實以顧客導向做為事業使命之核心，國營事業應密切追蹤顧客需求變動之軌跡，確實掌握消費大眾關切事項，設定關鍵績效衡量指標，定期實施滿意度調查，廣蒐民意輿情反應。舉例而言，電信、郵政事業在通話品質、窗口服務等候時間方面；交通運輸事業在列車準點、車廂及廁所整潔方面；電力事業在供電品質穩定度、停電次數、停電事故搶修能力方面；自來水事業在飲用水水質提升、管線修漏時效方面等，均攸關民眾生活品質之提升，國營事業應深入瞭解民眾評價，做為日後改進方向，並定期檢討相關衡量指標之適切性，密切契合民眾需求。

三、強化投資專案規劃，提高執行率及投資報酬率。

本年度部分國營事業之資本支出執行比率甚低（如唐榮公司、財政部印刷廠執行率分別僅達 14.25%、64.43%），影響計畫原定目標之達成，甚至造成投資商機之延誤，致使投資效益不如預期。爾後各事業應就業務實際需求及執行能力，覈實編列固定資產投資計畫預算；並審慎規劃前置作業，預先排除執行時可能遭遇之困難，落實相關控管機制，提升執行成效。

同時為積極創造獲利，謀求更寬廣的營運發展空間，各事業應加強規劃產生優良投資專案，訂定一套嚴密的審核程序，進行周延詳盡的評估分析，包括成本效益、風險及同業競爭等相關分析，以期正確挑選最適專案進行投資。

四、持續加強研發創新，確保事業永續經營。

研發創新為產業結構進步變革的動力，亦是企業獲致競爭優勢的基礎之一。國營事業應發揮既有的資源潛能，運用已具備的核心優勢技術，持續投入產品的研發創新，開拓未來生存發展空間。

以經濟部所屬事業機構近三年（90至92年）在研發經費的投入為例，除已於本年度移轉民營的台鹽公司外，大部分事業似有逐年減少研發投入的趨勢。固然研發投入通常難以展現立竿見影的效果，甚至會影響到短期投資報酬率的表現，惟成功的創新係企業成長發展的驅動力，如過度著眼於短期的投資報酬率，恐將忽略研發投入對事業長期績效的挹注及未來獲利成長空間。

舉台鹽公司近年在生技醫療產品的研發為例，其已獲致有目共睹的成效，這項成功良好的示範，足為其他事業做效，尤其是核心本業已面臨逐漸萎縮，必須轉型突破瓶頸之國營事業，更應強化研發創新，始能確保永續經營。

五、持續配合推動民營化政策，減少民營化阻力。

本年度計有台鹽實業公司於年度中移轉民營，完成民營化目標；另台灣書店於年度內裁併並就剩餘資產負債進行清理，現行國營事業計有28家。近年來，負責規劃及推動國營事業民營化事宜之「行政院公營事業民營化推動與監督管理委員會」，迄今已相繼完成為數不少之事業機構移轉民營；然而目前國營事業在推動民營化相關作業，屢發生較預定時程延誤之情事，除因民營化涉及層面廣泛，往往須配合進行相關法規研修及擬定配套措施，此外亦遭遇不少阻力，包括來自內部員工反對聲浪及抗爭；景氣循環波動或事業本身體質不佳導致投資人意願不高、釋股困難等，均有待解決。

在員工權益的保障方面，有待相關主管機關共同建構完善就業安全體制，除配合制（修）訂相關法規如工會法、團體協約法、勞資爭議處理法等，確保國營事業員工權益外，並應加強員工其他專長、轉業等相關訓練，輔導員工後續生涯規劃。

在與員工溝通協調方面，由近年來幾次工會所發動的抗爭活動，顯示員工及社會各界對民營化之疑慮仍有待化解，未來各事業仍應積極與員工溝通協調，加強促進勞資和諧關係，並落實相關轉業訓練，設法排除民營化阻力。

六、持續進行組織、人力調整，強化經營體質。

現行國營事業體質強弱或有差異，惟在全球化市場開放的競爭壓力下，致使國營事業已漸失獨占或壟斷市場的利基，無論原本體質好壞，均須進行澈底的改造與轉型，始得予維持競爭優勢。

就改造而言，國營事業應積極檢討現有組織設計，是否有助於組織績效提升，若業務已逐漸萎縮或妨礙組織效率，應儘速予以整併甚至裁撤，或如業務尚未有大幅成長情形，應暫以任務編組方式執行。近年來，許多國營事業為提高競爭力，均持續進行著組織調整、改造工作，惟相較於外在經濟環境的變遷速度，步調稍嫌慢了。此外，組織改造工作應與相關資訊系統、作業流程改造同步進行，以期產生最大預期效益。就人力精簡而言，本年度多數事業機構雖持續進行著人力的調整與精簡，然而尚有部分事業未能達成行政院核定之專案裁減目標，有待改進。

為達到成功轉型，預做民營化準備，各事業應儘速檢討績效不佳及業務萎縮的單位，適度予以整併，並配合人力重新的調整、分派，預先對相關人員施予充分的轉業訓練，俾利後續人員移撥作業順利完成。

七、注重環保工安品質，善盡事業社會責任。

加強維護並提升環保工安品質，是企業善盡社會責任之一環，亦是履行對員工的承諾與保障。多年來國營事業對推動環保工安工作不遺餘力，在環境污染防治方面，以本年度經濟部所屬事業為例，罰單件數及罰金分別較基準值（前5年度取數字居中3年度之平均值）減少33.72%及67.61%；其中中台電、中油、台糖等公司持續推動ISO 14001環境管理系統認證，以符國際水準，成效顯著。另在工業安全維護方面，經濟部所屬事業本年度員工總合災害指數7.67，較基準值11.21為低，其中中油、台糖、自來水等公司本年度總合災害指數分別為1.34、0.86、1.00，達到近年來的新低，值得肯定。

然而環保工安是持續性的工作，其執行成效對企業形象深具影響性。因此各事業仍應繼續努力推動環保工作，對於各項開發計畫於施工及營運階段，對週遭環境的影響衝擊，應設法降到最低。尤其在民眾環保意識逐漸抬頭的今日社會，國營事業亟需強化公司整體形象的包裝與宣

傳，就政策任務宣導方面，應積極與民眾溝通協調；並應加強敦親睦鄰工作，盡力避免損鄰糾紛事件及意外事故之發生，以維護週邊社區居民之生活環境品質。

在工安工作方面更不容懈怠輕忽，經濟部所屬事業本年度職業災害員工及承攬商死亡人數及受傷人次合計分別達 19 人及 128 人次，可見各項安全演練、員工職災工安教育、承攬商自主管理等工作仍須持續落實，並應強化危機管理能力，有效降低工安事件死亡及受傷人數，以期達成零事故、零缺點之最終目標。

八、積極處置閒置資產，提升資產運用效益。

行政院為提升國家資產運用效益，於 91 年間成立國家資產經營管理委員會，國營事業亦於近年內配合進行最適資產規模檢討，審慎進行土地的規劃、開發及使用，以充分利用土地資源，有效提高土地利用效益，大致而言，近來國營事業處理閒置資產的態度已轉趨積極。

惟本年度仍有少數事業機構如台糖公司、榮工公司、財政部印刷廠等，因土地被占用或租用逾期，收回率偏低；或工廠停閉後，未能積極規劃開發利用；或已開發土地因宣傳促銷效果不足致租售率偏低，造成資金嚴重積壓，影響公司財務管理；或因原有的機器設備已無法迎合現代科技需要，卻未能即時予以汰換更新，造成公司閒置資產成本的增加等。上述種種資產閒置情形，未來均待積極改善處理，以免妨礙公司整體效率之提升，並使公司資產充分發揮運用效益。

肆、各事業工作考評

甲、中央銀行暨所屬事業

一、中央銀行

(一) 優點

1. 本年度盈餘、投資報酬率及營業利益率等多項經營績效指標，均達成預算目標，且較上一年度實績成長，顯示經營成效良好。
2. 因應國內金融情勢之動態需要，適時調降重貼現率，並維持寬鬆貨幣政策，引導銀行利率大幅下滑，有效提振民間消費及投資。
3. 積極辦理「1 兆 2 千億元優惠購屋專案貸款」、「1 兆 4 千億元傳統產業貸款」、「921 地震受災民眾重建家園貸款」等專案融資；並推動中小企業融資保證制度雙軌制，協助中小企業取得正常營運所需資金，對提振國內產業及景氣復甦，著有促進效果。
4. 持續推動指數型房貸及改革銀行「基本放款利率」訂價制度，使房貸利率資訊透明化，有效解決放款僵固性問題。
5. 積極參與台北換匯及外幣拆款市場，維持國內銀行體系外幣資金流動性，擴大海外及大陸台商以 OBU 為資金調度中心，並推動資金進出自由化政策，有效促進外匯業務自由化。
6. 建立增額發行債券機制、政府債券發行前交易制度、債券融券與借券制度及債券利率期貨，並積極規劃分割債券制度，有效促進市場交易。
7. 開發完成金融控股公司報表稽核系統，以加強金融控股公司監督管理，並持續蒐集新巴塞爾資本協定相關報告及最新動態，就我國新資本協定及風險模型之適用性、法規修訂及監理審查議題研提意見，績效良好。
8. 本年度共提出 91 篇研究報告，並定期編撰 20 種經濟金融報告，包括：中國大陸磁吸效應、人民幣匯率變化及其影響、主要國家利率下探及通貨緊縮威脅、我國面臨衝擊及因應對策等主題，提出政策性建議，頗具績效。

(二) 缺點

本年度原編決算純益較預算增加 1,680 億 1,109 萬 2 千元，約預算數之 223.10%，預決算差距頗大，營運預測仍有努力空間。

(三) 建議事項

1. 加強營業預測及覈實估計各項營運量值與成本因素，俾縮短預決算差距。
2. 持續配合相關法規修正、鬆綁及制定工作，放寬銀行國際金融業務，提升我國金融機構及金融市場競爭力。

3.持續加強與中央銀行之貨幣、信用、外匯政策有關之各項查核，並參酌國外風險管理導向的監理理念，持續建立相關稽核報表及財務資訊揭露體系，以進行場外監控。

二、中央印製廠

(一) 優點

- 1.本年度配合新版防偽鈔券發行需要，順利達成各類鈔券 8 億 3,800 百萬張之印製任務，印製鈔券技術與質量管控成效良好。
- 2.本年度如期如質完成外交部委印黑面琵鷺新版護照及封面加註「TAIWAN」新版護照，成效值得嘉勉。
- 3.「凹版磁性油墨之研製」自行研究計畫提前一年完成，並有效提升油墨產製技術，自製量產後有效降低印製成本，成效應予肯定。
- 4.廢續改善鈔券製程，降低壞票率，並擷節原料成本，鈔券原料加權平均單位成本較預算數減少達 7.57%，辦理成效良好。
- 5.本年度嚴格控管加班費，平均每月加班費較上年度減少 81%，擷節用人費用，管控成效良好。
- 6.本年度配合政府組織再造，精簡員工關係室，並為裁撤鑄製所積極培訓人員與轉移技術，辦理情形良好。

(二) 缺點

- 1.本年度第二工廠及鑄製所盈餘較上年度減少約 1 千萬元，印製上市櫃股票、支票、存單、安全單位防拆封條、證書、證照、獎狀、古畫、外國護照、紀念鈔等及商業防偽及防仿冒標籤票券如禮券、兌換券、提貨券、門票等業務，仍待積極爭取。
- 2.第二工廠執行購置雷射穿孔機業務，自採購至完成驗收期間長達 1 年，辦理效率有待檢討。
- 3.本年度發生大張鈔券與襯紙混置事件，雖於清理後找出問題襯紙，惟仍顯示鈔券生產流程有加強控管之必要。
- 4.本年度安康廠區變電室於 7 月發生廠內電力系統線路走火事件，雖經漏夜搶修電力系統，惟已造成鄰近住戶停電，並影響廠區安全維護，廠區安全管理尚待加強辦理。
- 5.原編決算負債總額占總資產比率較預算數增加 2.33%，流動比率亦較預算數減少 0.19%，財務結構及資產負債管理應予檢討改善。
- 6.原編決算賠償收入較預算數增加 145 萬餘元，增加幅度約 182.21%，係因採購得標廠商逾期交貨罰款，採購管理工作仍有待持續檢討改進。

(三) 建議事項

- 1.新版鈔券已全部完成印製發行，應廣泛收集民眾反映意見，並持續研究先進國家鈔券印製技術，繼續研發鈔券防偽功能，俾供鈔券改版及品質提升之參考。
- 2.針對第二工廠盈餘減少之情況，應儘速調整業務承接策略及朝高附加價值產品等方向進行規劃，俾期改善其營收績效。
- 3.鑄製所將於 93 年度轉移至中央造幣廠，應妥善規劃員額配置及鑄製技術、設備移轉事宜，俾順利推展組織改造。
- 4.積極加強各項員工安全教育工作，並督促全體員工確實遵照工作規則操作，避免發生各類工安事故，以維護廠區安全。
- 5.原編決算業務費用預、決算差距頗大，嗣後預算內容應力求覈實編製。
- 6.持續檢討各項採購條款規定，並嚴加控管得標廠商之交貨期限，確保各項採購案件的時效及品質，避免發生廠商逾期交貨情形。

三、中央造幣廠

(一) 優點

- 1.本年度各類流通幣及紀念幣等鑄造業務，均按預定進度如期、如質及如數完成生產目標，整體業務成效良好。
- 2.本年度精鑄、平鑄套幣、金屬章牌及熔毀回籠幣等其他業務營業收入較預算數增加 10.66%，並較上年度增加 2.22%，辦理情形良好。
- 3.五十元硬幣直接材料、人工費用均較法定預算數降低，生產成本控制良好，並增加包裝流程自動化及儲存紀錄等管控機制，成本及品質控制績效應予肯定。

- 4.本年度投資計畫執行率高達 99.33%，並利用節餘款完成印製廠鑄印、製章業務移撥配合工程，成效良好。
- 5.依照相關規定辦理會計憑證、報表、簿籍等相關會計事務，各項資訊亦能適時供作生產規劃及經營決策之參考，辦理成效良好。
- 6.依規定進用身心障礙者 9 人，進用率高達 180%，並按月填報進用身心障礙者資料，辦理成效良好。

(二) 缺點

- 1.本年度承接央行委鑄業務占營收 95%，其他業務收入僅佔 5%，不利流通硬幣需求漸趨減少之市場趨勢，應積極拓展央行委鑄外之相關鑄幣業務。
- 2.本年度承鑄中央信託局委鑄羊年精鑄銀幣，產品不良率偏高，生產作業之管控仍待檢討改善。
- 3.本年度實際員額 273 人，較預算員額超額進用 3 人，增加比率 1.11%，員額控管尚待繼續改進。
- 4.本年度銷毀回籠幣之部分錄影帶有畫面不清楚之情形發生，銷毀回籠幣之監控功能及錄影器材維修，仍待確實依據作業規範予以改善。
- 5.執行原物料庫儲管理未能妥善控管，如貯放庫房之回籠幣，因數量龐大及重量的擠壓，盛裝硬幣之大袋偶有磨損，致造成點交不便，宜研究改善。

(三) 建議事項

- 1.印製廠移交之鑄製業務將於 93 年 12 月承接，應妥善規劃設備、員額、技術傳承及開發新訂單等業務事宜，俾順利承接鑄製業務。
- 2.積極拓展民間相關鑄造營業項目，提高生產機具利用率及營運績效，俾期因應硬幣使用需求日減之趨勢。
- 3.生肖精鑄套幣已鑄製滿 12 年，宜持續開發各類精鑄套幣及紀念幣鑄製及包裝之品質，提升各類幣品品質及其市場價值，俾助增加營業收益。
- 4.持續改善原物料之倉儲管理，俾期落實各項內部控管措施。
- 5.持續落實廠區相關安全管制、作業安全及污染防治等措施，全面杜絕各類工傷與污染事件。

乙、財政部所屬事業

一、中央信託局

(一) 優點

- 1.本年度信託資金平均餘額較預算數增加 21.77%，且較上年度成長 13.14%，僑外投資帳戶較上年度增加 19.3%，信託及僑外投資業務承攬績效良好。
- 2.積極開發完成福幼信託理財計畫、信託資金投資國外連動式債券及遠期信用狀賣斷等計 30 種新金融商品，且銀行保管業務較上年度增加 30.13%，業務拓展成效良好。
- 3.積極配合執行各項政策任務，如稻米配額核配、進口稻米採購、辦理共同供應契約及農產品關稅配額核配業務等，辦理情形良好。
- 4.本年底銀行部門逾放比率降至 3.31%，授信資產品質控管尚稱良好，且資本適足率 10.85%，達成財政部資本適足率應高於 8%之規定，顯示辦理成效良好。
- 5.原編決算資本支出實支數 8,853 萬餘元，達成全年可用預算數 8,910 萬餘元之 99.37%，執行情形良好。
- 6.本年度增設行銷理財暨諮詢中心，並有效整合運用顧客資料，努力邁向全方位服務顧客目標，顧客服務成效良好。

(二) 缺點

- 1.本年度金融保險及代理等營業收入較上年度減少達 5.38%，且銀行存、放款業務較預算數及上年度實績均呈下降趨勢，營運及獲利能力有待加強。
- 2.風險管理分由各營業部門控管，無法掌握整體經營風險，風險控管能力尚待增強。
- 3.委外辦理業務控管不佳，常有委外辦理之保險代理公司員工以中央信託局名義招攬貸款業務致影響商譽，應予檢討改善。
- 4.依規定應於 92 年 6 月完成公司化，並於 95 年底完成民營化，惟民營化計畫書於 12 月才函報財政部，民營化工作仍待積極推展。

5.本年度 11 月及 12 月份之廣告費及業務宣導費帳列數，約占全年度實支數之 53.4%，帳列比率明顯偏高，經費支用規劃及控管有待檢討。

(三) 建議事項

- 1.通盤檢討銀行放款營運量減少原因，並依據金融市場脈動及需求趨勢妥謀對策，以提高經營效能及充裕營業收益。
- 2.儘速整合各部門風險管理，建立整體性風險管理架構，研擬整體組織風險控管策略，以有效掌握全局經營風險
- 3.委外辦理業務應預作信用評估，並辦理不定期追蹤控管，尤其應針對委外製作之客戶資料，簽訂洩密責任條款，以杜絕詐騙集團不當盜取客戶資訊。
- 4.依據民營化時程，持續進行組織改造，並加強企業識別系統之形象塑造，強化組織競爭力。
- 5.深入檢討各種公共關係費、廣告費及業務宣導費預算執行情形，並於前一年度擬定相關業務宣導計畫，俾助提升業務宣導成效。
- 6.積極研發 B2B 電子商務，並儘速上線營運，有效爭取企業體客戶，以提升銀行業務營運績效。
- 7.運用共同供應契約優勢，建立金流、物流交易平台，以開發潛在客戶，提升營運及服務效能。
- 8.持續鼓勵同仁報考相關業務專業證照或參與相關專業訓練，俾利拓展新種業務市場。

二、中國輸出入銀行

(一) 優點

- 1.本年度保證業務較預算數增加達 27%，且輸出保險承保金額非洲地區成長達 134.7%、歐洲達 60.47%，保證及輸出保險業務拓展成效良好。
- 2.本年度業管費用決算數 4 億 7,875 萬餘元，較預算數 5 億 5,353 萬餘元，撙節費用減幅為 13.51%，控管成效良好。
- 3.本年度逾放比率為 0.19%，顯示資產品質管控成效良好。
- 4.原編決算資本支出實支數 1,726 萬餘元，達成全年可用預算數 1,747 萬餘元之 98.77%，執行情形良好。
- 5.本年度推出「舊廠新生出口貸款」業務，提供客戶整修或汰舊機器設備之出口貸款服務，有效提升設備再生價值，並能增進相關技術人員短期就業機會，辦理成效良好。
- 6.辦理內、外部顧客滿意度調查，據以調整經營服務方向，並訂頒「為民服務模範人員選拔實施要點」，有效達成顧客導向之經營目標。

(二) 缺點

- 1.本年度營業收入 36 億 9 千餘萬元分別較預算數及上年度實績減少 34.32%及 25.46%，業務經營有待提升。
- 2.本年度放款平均營運量 989 億 2 千餘萬元，較預算數減少達 12.07%，放款營運量仍待加強拓展。
- 3.總資產報酬率及營業收入呈現逐年下降趨勢，顯示經營績效亟待檢討改善。
- 4.針對辦理授信及保證之企業，迄今尚未建立完備的信用評等機制，不利各項業務之風險控管，應予檢討改善。
- 5.尚未完成輸出保險網路申辦及人事系統中有關保險、資料傳輸等資訊作業系統，承保手續及人事業務之簡化，仍待加強辦理。

(三) 建議事項

- 1.針對總資產報酬率逐年下降及營業收入未達成預算數情形，應持續檢討並研提提振經營績效對策，俾增裕營收及提升經營績效。
- 2.積極配合 OBU 之開放腳步，儘速開辦大陸融資之金融服務，並深入檢討放款營運目標未能達成原因，積極拓展放款業務，俾提升營運績效。
- 3.儘速建置往來廠商信用評等資料庫，使徵信工作降低成本、縮短作業時程，有效提升風險控管成效及拓展營運目標。
- 4.以達成承保手續及人事業務簡化之目標，有效節省作業時間。
- 5.持續檢討各項作業流程，廣續開發輸出保險網路申辦及人事等資訊作業系統，以增進業務效能、撙節成本支出。
- 6.配合行政院裁減員額原則，嚴格控管人事員額，妥適調整職位結構並降低用人成本，俾提升組織人力運用之效能。

三、臺灣銀行

(一) 優點

- 1.積極配合各項政策性業務，如受託經理新台幣發行附隨業務、代理各級政府公庫業務、代募公債及辦理中小企業等多項專案貸款，均圓滿達成交付任務。
- 2.本年度業管費用決算數 139 億 3,880 萬餘元，較預算數 158 億 9,313 萬餘元，擷節 19 億餘元，減幅達 12.3%，控管頗具成效。
- 3.持續降低逾放比率，本年度逾放清理結果較預定目標超前 29.15%，逾放比率 5%以下，有效改善資產品質；另資本適足率達 14.62%，符合銀行法不得低於 8%之規定，資本適足性良好。
- 4.推動網路銀行、行動券商等多項電子金融業務，充分提供客戶便捷服務，業務電子化發展程度顯著提升。
- 5.建置全行印鑑比對查詢系統，並積極規劃徵、授信業務電腦連線系統，以加強風險管理，提升客戶便利性。

(二) 缺點

- 1.本年度營業收入實績未達預算數目標，並較上年度審定決算數降低，且近年來整體營業收入亦呈持續遞減趨勢；另年度稅後純益 56 億 8,598 萬餘元，較預算數 102 億 325 萬餘元，減少 45 億 1,726 萬餘元，減幅達 44.27%，均顯示整體營運績效有待提升。
- 2.年度決算放款平均營運量 1 兆 1,427 億餘元，較預算數 1 兆 4,100 億元，減少 2,672 億餘元，減幅達 18.95%，放款拓展業務待加強。
- 3.金融 IC 卡及信用卡等發卡數量成長率偏低，產品行銷能力有待強化。
- 4.分支機構內部安全維護管理欠佳，致發生客戶金融卡遭側錄、偽造、盜領等情事；另海外東京分行不諳當地稅務法令，遭主管機關要求補繳利息所得稅，影響銀行經營形象，均有待檢討改進。
- 5.審計部派員查核 92 年期中財務收支情形，發現員工報支加班費時數與實際加班時數資料不符或未經主管指定加班仍報支加班費等缺失，顯示員工加班費控管不夠確實。
- 6.本年度內發生三起員工舞弊違法犯紀情事，顯示員工工作倫理之培養，有待改進。
- 7.部分服務計畫缺乏相關衡量標準或目標值，致執行績效無法量化評比。

(三) 建議事項

- 1.持續加強開發新金融商品，並對現有金融商品，增設行銷通路，創造更多市場利基。
- 2.深入檢討放款營運量及年度純益減少原因，研擬具體因應措施，有效提升營運績效。
- 3.加強培訓行銷人才，有效結合績效獎勵制度，藉以吸收更多客源，提升信用卡、現金卡等發卡量。
- 4.持續發展網路銀行、行動銀行與行動券商附加服務功能，並建立完整投資理財資訊網，提供客戶更便捷及實用之理財服務。
- 5.加強客戶關係管理，儘速完成 24 小時客服中心建置，以增加客戶申訴管道，即時回應處理顧客意見，並可結合理財諮詢服務，提供顧客多元完善之金融服務。
- 6.為提供企業戶更完整便捷之金融服務，建議以「e 企合成網」系統為基礎將相關業務功能加以整合，獲取更大商機。
- 7.加強內部安全維護管理機制，避免再度發生客戶金融卡遭側錄盜領事件，以保障客戶權益，維護良好形象。
- 8.健全員工差勤管理制度，落實加班費控管作業，有效降低人事支出；加強倡導員工工作倫理及規範，提振工作士氣，以提高員工工作績效及生產力。
- 9.建立定期自我評核機制，致力改善缺失，提升組織績效及服務品質。
- 10.積極研議規劃異業結盟及策略聯盟，設法擴展業務內容，提升營運規模及效能。

四、台灣土地銀行

(一) 優點

- 1.配合政策辦理農業、傳統產業、中小企業、921 震災區復建、社會福利等多項專案貸款，業務實績均高於核配目標，對產業發展、社會安定等助益甚多，值得嘉勉。
- 2.本年度原編決算營業成本 393 億 3,881 萬餘元，較預算數 594 億 7,171 萬餘元，摺節 201 億餘元，減幅達 33.85%；原編決算營業費用 117 億 4,719 萬餘元，較預算數 137 億 6,885 萬餘元，摺節 20 億餘元，減幅達 14.68%，控管頗具成效。
- 3.本年度存款、外匯、信託等業務實績均超越預算數並較上年度成長，尤以信託業務成長幅度最為顯著，達 533.94%，值得肯定。
- 4.積極擴展原有業務以外之消費、企業金融業務，開發信託和資產管理業務，以利業務轉型；並運用品管圈提案制度，激發員工創意行銷能力，強化行銷效能。
- 5.修訂核發績效獎金作業規定，提高特別獎金比例，並增列業務推展獎金，以期獎金與績效貢獻度結合。

(二) 缺點

- 1.本年度營業收入實績未達預算數目標，減幅達 34.23%，並低於上年度審定數，經加計執行重大政策影響數後，仍未達預算目標；另原編決算稅後純益 35 億 2,293 萬餘元，較預算數 56 億 2,385 萬元，減少 21 億餘元，減幅達 37.36%，均顯示整體營運績效有待提升。
- 2.年度放款及保證等業務實績均未達到營運目標之預算數，有待提升。
- 3.公共關係費、廣告費及業務宣導費多集中於第 4 季執行，約占全年實支數之 50%，似有消化預算情形，有待檢討改善。
- 4.分支機構曾發生客戶金融卡遭側錄盜領之重大案件，自動化服務設備之安全維護及管理待加強；另客戶申訴案件中，有發生行員服務態度不佳未予妥善處理等情形，均應檢討改進。
- 5.依審計部派員查核本年度期中財務收支情形，發現員工報支加班費時數有超出實際加班時數等情事，顯示加班費控管上不夠確實。

(三) 建議事項

- 1.持續推展各項存、放款及外匯業務，積極開發新種金融商品，妥適調整營業收入結構，強化經營體質；持續致力轉銷呆帳並降低逾放比，提升資產品質。
- 2.深入檢討年度純益未達預算目標之原因，研擬具體因應措施，提升營運績效。
- 3.加強分支機構內部管理及自動化服務設備之安全維護及管理，維護企業形象。
- 4.加強行員專業訓練及改善服務態度，以提升整體服務效能及客戶信賴度，增強競爭優勢。
- 5.確依需要覈實編列預算，並加強控管計畫執行進度，對於公共關係費、廣告費及業務宣導費等預算之執行，應於年度開始前即擬訂執行計畫及工作時程，俾落實業務推展，增裕營收。
- 6.儘速建置差勤資訊管理系統，改善目前人工作業之缺失，確實掌握差勤狀況，並應依勞動基準法等相關法令規定加強控管加班費。
- 7.評估增設海外新服務據點之可行性，加強拓展國際金融業務，提升國際競爭力。
- 8.加強建置網站之理財資訊系統，提供更即時、深入的專業理財訊息及分析，俾建立更合乎顧客需求導向之專業服務形象。

五、合作金庫銀行

(一) 優點

- 1.配合政策投入大量人力、物力協助整頓基層金融機構，提供當地農民金融服務，穩定當地金融秩序，頗具成效。
- 2.原編決算盈餘 31 億 4,202 萬餘元，較預算數 27 億 6,095 萬餘元，增加 3 億 8,106 萬餘元，增幅 13.80%；另年度存款、外匯等業務實績，均較上年度成長且高於預算目標，營運情形良好。
- 3.力行摺節開支，原編決算營業成本及費用 514 億 1,834 萬餘元，較預算數 646 億 9,635 萬餘元，減少 132 億 7,800 萬餘元，控管情形良好。
- 4.原編決算資本支出實支數 12 億 4,617 萬餘元，占可用預算數 13 億 0,709 萬餘元之 95.34%，執行成效良好。

5.積極推動電子金融業務，各項發卡量與附加服務項目之增加，帶動相關業務量成長；另增設無人銀行，運用提供給客戶免費電子郵箱發送各項商務通知，擴大客戶服務內容與便利性。

6.加強實施員工服務態度與電話禮貌測試，依規定確實考核獎懲，並採取扣減效獎金措施，對提升全行服務品質甚有助益。

7.進行組織再造，強化單位功能，如成立業務發展部與財務部，強化業務行銷及提升資金運用效率；另設置風險管理委員會及成立南、北區授信區域作業中心，加強風險控管及改善資產品質。

(二) 缺點

1.原編決算營業收入 553 億 3,612 萬餘元，較預算數 685 萬 6,063 萬餘元，減少 132 億 2,450 萬餘元，亦較上年度審定決算數 768 億 5,388 萬餘元衰退 28%，經營績效有待加強。

2.年度所列支公共關係費、廣告費及業務宣導費之決算數，約占全年實支數 54.67%，過度集中於年度終了前 2 個月，尤以廣告費占 63.86%、業務宣傳費占 57.01%，比重偏高，難以發揮行銷績效。

3.年度內曾發生分支機構發生客戶金融卡遭側錄盜領案件，且對於分支機構是否為金融卡側錄點之檢討報告有不實之情形，顯示自動化服務設備之安全維護及管理待加強。

4.審計部派員抽查本年度期中財務收支情形，發現有員工報支加班總時數超出核准總時數等情事，差勤管理制度有待落實。

5.研究報告與金融新產品之關聯性不高，採行應用效益不夠顯著。

(三) 建議事項

1.持續加強催收逾期放款及轉銷呆帳，積極改善資產品質，強化授信及資產品質管理能力。

2.為順利於 93 年 12 月底前完成民營化並申請上市，應積極改善資產品質，強化經營體質，並妥善處理民營化過程員工輿情反映或其他可能衍生之問題。

3.有關公共關係費、廣告費及業務宣導費等預算之執行，應於年度開始前即擬訂業務拓展計畫與工作時程，創造行銷效益。

4.廣續培養優秀理財專員及儘速建置完整理財資訊網，便於客戶諮詢與運用，以型塑專業理財銀行之企業形象。

5.鼓勵員工創新進取，並結合相關獎勵配套措施，激勵員工研發、提供滿足客戶需求之新商品，以強化市場導向之研究方向，提升研究報告應用效益。

6.積極進行異業結盟或策略聯盟，加速組織內、外資源整合運用，開發新金融商品，拓展營運能量。

7.在銀行法規定期限內，積極處理概括承受 4 家信用合作社之擔保品與財產，避免資金積壓。

六、中央存款保險公司

(一) 優點

1.持續加強辦理金融檢查，年度內完成要保機構一般檢查計 56 總機構、辦理特定業務項目專案檢查計 70 單位；受財政部委託完成基層金融機構一般檢查計 238 總機構、辦理特定業務項目專案檢查計 92 單位，執行成效良好。

2.本年度接管中興商業銀行、高雄區中小企銀，並成功標售數筆不良授信債權；持續處理 36 家經營不善農漁會信用部財產劃分移交問題及其他重大未決事項；持續辦理金融重建基金委託事項；持續改善、強化金融預警系統功能等，有效達成穩定金融秩序之任務。

3.本年度原編營業費用決算數 4 億 475 萬餘元，較預算數 4 億 4,391 萬餘元，減少 3,915 萬餘元，減幅 8.82%，成本控管頗具成效。

4.7 年發展計畫逐年平移修正，另由各責任中心選派人員組成責任中心工作小組，辦理各中心衡量指標修正及績效查證等工作，績效評估體系完善。

5.各項業務已全面進入電子化作業，得以及時掌握要保機關經營異常情形，強化風險管理效能，同時亦提高作業效率及準確度。

6.員工差勤管理系統與人事資訊系統之建置，知識管理系統等應用系統之開發、維護，均大幅提升管理效能與品質，應予肯定。

(二) 缺點

1. 年度公共關係費、廣告費及業務宣導費決算數第 4 季執行情形比率分別達 53%、54% 及 61%，有集中消化預算情事。
2. 人事平時考核不夠詳實，且未能充分與績效獎金結合，績效評估機制之推動有改善空間。
3. 委託播放之宣導短片，過於集中少數時段或期程，致宣導效果不夠顯著。
4. 部分要保機構之存款保險標示牌掛放於不明顯位置，或已有生鏽情形，未能適時檢視更新。

(三) 建議事項

1. 我國金融控股公司陸續成立，銀行風險控管益顯重要，應積極整合其他監理機關相關資訊，儘速完成金控公司金融預警申報排序系統上線實施，俾利確實掌握公司營運風險。
2. 對於公共關係費、廣告費及業務宣導預算之執行，應於年度開始前擬訂全年實施計畫，避免過度集中於第 4 季，以落實行銷業務之推展。
3. 因應 93 年 7 月金融監理委員會成立，應儘速完成組織規劃調整、研訂作業相關規範等工作，並適時向要保機構與社會大眾說明與溝通，以利推動後續作業。
4. 配合國內金融環境及情勢變遷，積極檢討修正中央存款保險條例及相關作業規定，藉以強化存款保險機制。
5. 配合行政院推動營造中英雙語環境政策，應儘速完成各要保機構雙語化標示牌之製發更新，與編製雙語化文宣品，加速邁向國際化。
6. 廣續運用金融預警系統及其他監理資訊，加強與檢、警、調等單位建立協調合作機制，並研議成立專責對外窗口提供各項諮詢服務，以確實保障社會大眾財產安全。
7. 加強輔導要保機構落實營運資訊透明化及風險管理，促進要保機構健全經營，並繼續厚植存款保險賠款特別準備金，以提高風險防範與承擔之能力。

七、台灣菸酒公司

(一) 優點

1. 本年度稅後盈餘決算數 67 億 3,969 萬餘元，較預算數 64 億 1,552 萬餘元，增加 3 億 2,417 萬餘元，增幅 5.05%，並較上年度審定數 59 億 3,817 萬，成長 13.50%，營運情形良好。
2. 本年度營業費用決算數 57 億 3,040 萬餘元，較預算數 68 億 9,092 萬餘元，減少 11 億 6,051 萬餘元，減幅達 16.84%，控管成效甚佳。
3. 公司改制不作價投資資產產權移轉，均由各單位承辦人員親洽稅捐及地政機關辦理變更，致摺節委託土地專業代辦經費達 1,300 萬餘元，值得嘉許。
4. 持續推動酒類產品 GMP 認證，目前台中、屏東及花蓮酒廠已通過優質酒品認證 (CAS)，並致力於產品包裝精緻化，均有助於提升產品品質及企業形象。
5. 持續推動工廠 OHSAS18000 職業安全衛生管理系統，並訂定「公司暨所屬各機構緊急事故通報要點」及多項危機應變計畫，定期演練評比，年度內計有 19 個單位達到全年無災害目標；另多個分支單位辦理勞工安全衛生工作受勞動檢查機構評為優良單位，均有利於降低工安事故及提升企業形象。
6. 本年度廣泛運用大眾媒體宣傳、贊助公益活動、舉辦贈獎活動等行銷管道，並與國防部福利總處簽訂「統供品」及「副供品」供銷合約，同時成功開發國際航空公司機上免稅菸酒銷售等，有效拓展銷售市場。
7. 積極建立完善內部控管制度，落實所屬各機關單位自行檢查作業機制，並針對缺失立即檢討改進，頗具成效。
8. 本年度公司省產及進口洋酒，均能依「一般物品及容器回收清除處理辦法」規定回收清理，符合環保要求。

(二) 缺點

1. 本年度原編決算營業收入 671 億 762 萬元，若加計不利因素影響數 7 億 2,300 萬元，則為 678 億 3,063 萬元，與預算數 818 億 9,427

萬元相較，減少 140 億 6,363 萬元，減幅 17.17%，營收有待提升，尤其米酒銷量驟減 94%，有待突破市場競爭困境。

2. 原編決算各類菸酒產品產值（以成本價計算）227 億餘元，較預算數（扣除回收容器）264 億餘元，減少 37 億元，減幅達 14.08%，產品附加價值之提升有待檢討。

3. 本年度固定資產投資計畫預算數 12 億 3,498 萬元，連同以前年度預算保留數 5 億 933 萬元，合計可支用預算數 17 億 4,432 萬元，累計實付數 12 億 1,118 萬元，執行率僅 69.44%，係受善化、竹南、豐原等工廠部分工程進度落後影響，顯示事前規劃工作未盡週延。

4. 對於現金、財產之檢查流於形式，且未能有效運用資產，財產管理未盡妥適。

5. 年底製成品存貨庫存值 35 億 8,565 萬元，較上年底 29 億 6,162 萬元，增加 6 億 2,403 萬元，約增 21.07%，顯見存貨積壓愈趨嚴重。

6. 本年度相繼發生台北營業處南港營業所、忠孝倉庫等菸酒失竊案，內控作業有待加強改進。

7. 海外市場拓展上較缺乏國際專業行銷人才，不利於產品海外行銷推展；產品及行銷服務之滿意度，有待加強掌握市場需求取向。

8. 部分客戶申訴產品瑕疵案件，仍需即時掌握資訊儘速處理，產品品質管制及售後服務待強化。

9. 宜蘭酒廠發生一次墜落死亡事故，損失日數激增 6 千日，使傷害嚴重率增加 482.38%，有待加強防範職災事故發生。

（三）建議事項

1. 持續運用核心優勢技術研發新產品，充分掌握市場消費需求與產品消長變化趨勢，致力於產品形象提升。

2. 整合公司資源提供全國性通路商更完善的服務，並指派專責人員加強與之互動，奠定良好合作關係，並應積極規劃增設網路銷售通路，強化行銷通路之佈建。

3. 在國外進口及民間產製業者等新競爭者加入後，國內菸酒市場價格競爭將日趨激烈，壓縮獲利空間，應積極開發海外市場，加強培育優秀國際行銷專才，拓展營運空間。

4. 積極研擬促銷方案，有效降低庫存成本，提升存貨週轉率，避免積壓資金；並應定期清查、盤點存貨，防範財物損失，加強倉儲管理。

5. 加強固定資產購建計畫前置規劃作業之周延性，並確實控管執行進度，如期如質達成計畫目標，避免因計畫執行落後延誤投資商機。

6. 配合民營化政策，持續加強與工會溝通，並進行內部作業流程組織簡併及人員精簡、改造，並拓展各項業務，改善公司整體經營體質。

7. 持續加強電子化作業並開發人事相關系統，以節省人工作業時間及成本。

8. 結合全面品質管理之理念，成立專責小組審慎處理客戶申訴案件，並設法降低產品不良率，提升產品品質及企業形象。

9. 持續貫徹走動式管理及分層負責機制，落實內部安全檢查機制，實施各類定期演練或模擬操作，強化完整危機處理能力，俾能迅速應變突發工安或其他危機事件，有效降低人員傷亡情況或財物損失。

八、財政部印刷廠

（一）優點

1. 配合各級政府需要承印統一發票、印花稅票、公報、預決算及書刊等業務，並於年度內執行 6 期統一發票之運送、調撥及銷售任務，協助防範統一發票偽變造之違法情事，均圓滿達成交付任務，值得嘉許。

2. 本年度盈餘決算數為 1 億 2,202 萬元，較預算數 2,839 萬元，增加 9,362 萬元，增加幅度為 329.69%，整體營運績效良好。

3. 完成建置 B2B 電子商務系統，大幅提升印刷效率；另生產改採 PDF 標準作業模式，除紙本印刷外，亦可製作電子書及多媒體，均有利於提升效率。

4. 成立勞工安全衛生管理室，推動各項工業安全講習及防災演練，安全維護工作頗具成效。

5. 取得固定污染操作許可證，配合工業減廢活動，實施廢棄物分類，並委請合格廠商清運回收廢棄物，辦理情形良好。

（二）缺點

1. 過於倚重統一發票及印花稅票等印製業務，在該等業務已無太大成長空間，又未積極發展其他印製業務情形下，易增加營運風險。

- 2.本年底閒置資產成本 3,658 萬餘元，較上年底增加 216 萬餘元，增幅 6.28%，且其中閒置之沖片機、整面排版編輯機及輪轉平板印刷機等，未能迎合現代印刷科技需要，顯見資產管理能力有待提升。
- 3.規劃 B2C 電子商務系統執行進度稍有遲緩，且未能有效結合市場行銷，不利於此項創新業務之推展，應予檢討改善。
- 4.原編決算資本支出實支數為 5,884 萬餘元，僅占可用預算數 64.43%，執行率偏低，亟待檢討改進。
- 5.本年度製造費用中代售發票手續費、旅運費等未編列預算，致統一發票製造費用單位成本決算數 6.08 元高於預算數 3.27 元，增加 85.93%，顯示預算編列不夠詳實。
- 6.目前員工加班管理仍以人工作業，未能充分運用資訊系統作業，耗費人力成本。
- 7.責任中心制度尚未落實，且績效考評尚未建立一套明確客觀標準，致績效獎金未能依員工實際績效覈實核發，易影響員工士氣。

(三) 建議事項

- 1.積極規劃評估開發其他印製業務之可行性，持續發展 B2B、B2C 電子商務，預做民營化準備，並應避免過於依賴政府機關委託業務，兼顧業務發展均衡性，減低營運風險。
- 2.加強資訊蒐集及分析統計，提高各期統一發票印製及供應數量調控之準確性；另「發票電腦發售管理系統」宜建置完善防火牆及異地備援系統，俾確保正常運作，並研議宅配服務，以提升經營成效。
- 3.持續改進印製技術，防杜統一發票偽變造冒領情事，並積極協助各機關辨識，以維發票給獎制度健全運作。
- 4.確實控管固定資產購建計畫執行進度，以提高執行率；另廠房擴建計畫業已通過，宜積極監督執行，如期完工。
- 5.加強進行各印件成本與價格分析，檢討估價差異等問題，提高產品獲利預估之準確性，俾利財務控制。
- 6.持續推動目標管理措施，定期追蹤檢討各單位責任目標達成情形，其執行成果應與績效獎金制度相結合，並應儘速建立責任中心制度，提高績效獎金核發與員工貢獻度之相關性。
- 7.儘速建置資訊作業系統減少人工作業項目，並積極處理閒置機器設備，提高生產效率。

丙、經濟部所屬事業

一、台灣電力公司

(一) 優點

- 1.本年度因景氣復甦電費收入較預期成長，並有效採行節減燃料費、利息支出及擲節相關營業費用等降低成本措施，原編決算稅前盈餘達 315.30 億元，較預算數 168.55 億元，增加 87.07%。
- 2.原編決算舉債效率為 1.87%，較過去 3 年度審定決算平均數 0.82% 為高，顯示資金運用頗為靈活。
- 3.原編決算支付利息能力 493.38%，較前 3 年度審定決算平均比率 330.87%，增幅達 49.12%，顯示利息負擔能力轉強。
- 4.積極利用資訊技術，加強便民服務與行銷，本年度於 22 個區營業處及 272 個服務所已啓用營業櫃台作業電腦化系統；提供網路申辦服務迄本年底，已達成所有用電申請項目共 33 項均可利用網路申辦；完成簡易網路收費系統，與世華銀行等 5 金融機構合作提供客戶繳費及查詢電費服務；規劃客戶服務中心 (Call Center) 建置計畫，預定 93 年起逐步實施。
- 5.配合電業自由化及民營化政策，調整組織架構，本年度共完成精簡興達施工處等 19 件組織調整案。
- 6.辦理各項環保及污染防治工作情形良好，榮獲 3 項環保團體獎項及 1 項個人獎；年度內水土保持計畫送審 17 案，均無退件，各項污染防治改善工程均如期完成。

(二) 缺點

- 1.原編決算營業利益較上年度審定決算數減少 9.32%，雖經考量 921 震災住戶用電優待、各類用電電費優待等政策因素，仍較上年度減少 1.42%，經營績效有待提升。
- 2.原編決算流動比率為 28.26%，較預算比率 29.04% 及上年度決算比率 31.69% 為低，顯示短期償債能力有轉弱趨勢，亟待加強改善。

- 3.本年度承攬商職業災害共 24 件，發生率雖較上年度降低，惟死亡人數 10 人、受傷人數 18 人，顯示工安查核及教育訓練仍待加強。
- 4.本年度計畫型資本支出計畫列管 21 項工程中，進度落後計 9 項；另士林水力發電工程之主閥設備經常故障，部分發電專案計畫現金流入數低於預定值，效益欠佳，顯示投資計畫評估及執行有待加強。

(三) 建議事項

1. 規劃完善供電系統，供應穩定電力，並配合用電成長需求，繼續辦理輸變電工程、電源開發計畫及協助民間設立電廠；改善區域供電均衡，提升系統可靠度，並加強負載管理及核能安全。
2. 加強回應民眾環保意識抬頭，善盡社會責任，維持公司良好經營形象；改善稅前盈餘及設備利用率逐年降低情形，設法提高公司獲利能力。
3. 因應電業自由化及民營化的到來，加速組織調整腳步，持續加強結合業務、發電、供電、工程單位共同進行地方溝通，並整合核能、水力、火力、輸電線之溝通工作，以展現具體成效。
4. 積極改善財務結構，以提高流動比率，強化短期償債能力。
5. 落實各項輸電線路及鐵塔結構檢查作業，檢討現行人員訓練及巡查機制，俾有效確保電力供應及輸配之穩定。
6. 妥善疏導民眾對於核能廢料處置及變電所設置等議題之抗爭，有效化解社會大眾疑慮；持續宣導電力建設重要性，加強與鄰近社區居民溝通，爭取對電源開發之支持。

二、中國石油公司

(一) 優點

1. 本年度面臨美伊戰爭影響致國際油價漲升、新台幣匯率貶值及市場削價競爭等不利情勢下，原編稅前盈餘仍能達到 101.80 億元，較預算盈餘 95.85 億元增加 14.82%，並較上年度盈餘審定數成長 25.11%，值得肯定。
2. 積極掌握天然氣市場成長機會，本年度參與台電公司大潭電廠發電用天然氣採購案得標，合約長達 25 年，確保天然氣能源供應之領導地位。
3. 推展服務品質精緻化及服務設施人性化，完成 3 S 連線 616 站、公廁更新 312 站，以提供消費者更便捷、更貼心的服務。
4. 原編決算支付利息能力為 1,685.49%，較預算比率 693.34% 為高，增幅達 143.10%，顯示支付利息能力轉強。
5. 原編決算舉債效率 1.42%，較預算比率 1.12% 為高，資金運用頗為良好。
6. 本年度產品存貨週轉次數達 11.92 次，高於預算數 9.18 次及上年度決算 9.57 次。
7. 本年度環保單位罰單及罰金顯著減少，對照前 5 年度居中 3 年度罰單及罰金平均值，分別減少達 83% 及 93%；持續推動 ISO 14001 環境管理系統認證以符國際水準，已有 19 個單位取得認可登錄，環保工作頗具成效。

(二) 缺點

1. 本年度純益率 2.22% 及營業利益率 2.92%，均分別低於預算目標值 2.40%、3.15%，顯示獲利能力有待提升。
2. 本年度資產報酬率 2.11%，未達經濟部核定最適規模資產報酬率之目標值 3%，顯示公司資金運用效益有待提升。
3. 本年度辦理專案精簡第一階段，未達精簡員額 1 百人之規定，人力精簡成效待加強。
4. 本年度計畫型資本支出計畫列管 10 項工程中，進度落後者 3 項；另「D9101 永安低溫物流中心投資計畫」中途申請緩辦致造成已投入成本及人力資源之浪費，及「C7302 第 5 硫磺工場」因投資效益不彰遭監察院糾正等，均顯示投資計畫之規劃、執行及控管均有待加強。

(三) 建議事項

1. 因應石油產業自由化政策，積極開發新產品，尋求促成國際合作探勘開發計畫，並加強投入於探勘技術之研發；持續提升加油站服務品質精緻化，以鞏固市場占有率。
2. 配合公司民營化及多角化業務轉型之需要，持續進行現有組織、人力之調整及流程改造，並應加強人才培植及相關人員轉業訓練，提升人力素質。

3.持續積極與工會協調溝通，使相關利害關係人瞭解民營化為政府既定政策，設法減少疑慮與抗爭，以順利推動民營化釋股作業，完成民營化任務。

4.善用金融工具掌握資金需求，俾利降低營運資金成本及健全結構。

5.確實控管員工加班費，避免員工於離退前密集加班。

6.加強工業安全措施，落實自動檢查制度，持續推動工安環保工作，作好風險管理；強化承攬商自主管理，確保作業安全維護。

三、中國造船公司

(一) 優點

1.本年度盈餘為 5.20 億元，較預算數 2.85 億元，增加 2.35 億元，增幅達 82.56%，並較上年度審定決算數 3.23 億元，增加 1.97 億元；另獲致營業利益 9.21 億元，亦遠超過預算目標 4.97 億元。

2.本年度純益率為 3.60%，較上年度決算比率 1.90% 為高，營運績效已有顯著提升。

3.本年度資產報酬率為 2.27%，高於經濟部核定最適規模資產報酬率 1.20%，顯示獲利能力增強。

4.本年度營運資金比率為 5.10%，較上年度負 11.78%，由負轉正，短期償債能力明顯提高。

5.本年度支付利息能力為 222.93%，較上年度決算比率 67.91%，及前 3 年平均數負 352.11% 大幅改善，顯示支付利息能力轉強。

6.本年度環保受罰件數 2 件（金額 20 萬元），較前 5 年度平均值 5.33 件（金額 50.20 萬元）減少；另本年度總合災害指數 15.43，亦較前 5 年度平均值 29.94，大幅降低。

7.整體而言，公司能貫徹執行再生計畫，進行工作流程簡化及檢討現行組織架構，以強化公司經營體質，營運已見具體改善。

(二) 缺點

1.本年度舉債效率為 21.12%，較上年度決算比率 141.09%，減少 119.97 個百分點，舉債效率大幅降低。

2.本年度營業收入 144.30 億元，較預算 184.99 億元，減少 40.69 億元，亦較上年度減少 25.49 億元，且處於近 5 年來之最低值，顯示有加強改進空間。

3.本年度員工生產力為 5,311 千元，較上年度員工生產力 6,226 千元，減少 915 千元，顯示人力資源結構之分配，尚待加強。

(三) 建議事項

1.持續提升技術創新及設計等能量，並落實財務、外匯及風險管理工作，強化經營體質，俾延續再生計畫執行成果。

2.積極改善公司財務結構、靈活資金運用，以有效提升舉債效率，俾提升經營績效。

3.強化國際造船市場供需趨向、船價行情之敏感度及同業競爭策略等資訊之蒐集及研判工作，據以正確掌握市場趨勢，並配合調整自身有利船型及承攬策略，俾確保市場競爭力及提高營運收入。

4.確實掌控各項承造船艦製造工期及進度，俾有效降低逾期交船情況發生及減少與船東之爭議情況發生。

5.持續強化現行與員工及工會的溝通工作，消除員工對民營化之疑慮，以促進勞資和諧關係；另應積極處理退休準備提撥不足情形，俾利推動民營化工作。

四、台灣糖業公司

(一) 優點

1.本年度繼續檢討裁併不具經營績效之糖廠，年度內相繼停閉南州、仁德、旗山等 3 個製糖工廠；並執行薪給結構改造工程，使趨近市場勞動薪資價格，提升公司競爭力。

2.因應商業現代化發展，積極規劃經營複合式量販店與便利超市，截至本年底，已有量販店 4 家、蜜鄰超市 54 家、專櫃門市部 686 家營運中；並積極規劃運用電子商務發展行銷通路，拓展網路購物商機。

3.本年度營業損失 25.65 億元，較上年度審定決算數減少損失 11.65 億元；另原編決算資產報酬率為 0.05%，較經濟部核定最適規模資產報酬率 0.03%，略為增加。

4.積極從事改善環境保護及污染防治工作，持續推動 ISO 14001 環境管理系統建置，計有北港廠等 9 單位通過認證；本年度總合災害指數 0.95，較前 5 年度平均值 5.78，大幅降低。

(二) 缺點

1.本年度若未加計政策性因素，原編決算營業收入 299.55 億元，較法定預算數減少 41.03 億元；稅前盈餘 1.09 億元，較上年度審定決算數減少 20.81 億元，營運績效有待提升。

2.原編決算舉債效率為負 0.01%，較過去 3 年度審定決算比率平均數 0.05% 由正轉負，顯示投資效益欠佳，有待檢討改進。

3.本年度有多項計畫停辦、緩辦及展延工期，顯示固定資產專案投資計畫之評估及執行能力亟待加強；部分研發產品未能充分掌握市場需求，取得競爭優勢，有待加強。

(三) 建議事項

1.因應我國加入 WTO 組織，將面臨來自國際及大陸等地激烈競爭，應儘速調整農畜產糖業發展方向，強化競爭體質。

2.確實檢討現有產品發展潛力及獲利性，儘速淘汰不具經營價值之產品，專注於開發具市場價值之產品。

3.加強糖廠關閉後節餘人力之轉業訓練，強化其業務開發、行銷等技能，俾將人力順利移轉至新興事業，以因應公司經營轉型，有效提升整體生產力。

4.積極檢討舉債經營產生負的財務槓桿作用，設法降低融資資金成本，以維股東權益。

5.審慎規劃評估專案投資計畫，加強事前之同業競爭及風險分析，有效改善計畫投資效益，並應盡力避免計畫中止、停辦之情事發生，以免造成已投入資源及人力的浪費。

6.加強土地規劃利用及開發，改善土地開發規劃不周情形；檢討被占用或租用等逾期未收回土地，排定優先順序，積極催收處理。

7.落實責任中心制度，與激勵制度密切配合；持續檢討公司組織設計，獲利衰退、績效欠佳單位應予適度整併，有效降低公司營運成本。

五、漢翔航空工業公司

(一) 優點

1.積極拓展國際民用飛機、引擎合作開發、汽電共生、資訊服務、飛航服務及醫療器材等業務，對企業轉型、改善營收及民營化工作等，均有助益。

2.積極承接軍機及國防武器系統研發、測試、生產、性能提升、延壽、維修及技術服務等業務，有效維持及促進各類國防系統之妥善率，對提升國軍戰力著有貢獻。

3.本年度營運資金比率為 18.30%，較上年度決算比率 2.82%，大幅提升，且本年度流動比率為 141.47%，亦較上年度決算比率 105.64%，增加 35.83 個百分點，均顯示短期償債能力已逐步改善。

4.本年度員工生產力為 2,782 千元，略高於上年度之 2,778 千元，且由於積極執行用人費用控管，本年度用人費實支數 30.87 億元，較法定預算數節省 6.69 億元，有助提升競爭力及推動民營化作業。

5.本年度未發生任何承攬商工安事故，顯示工安衛生事項執行成效良好。

(二) 缺點

1.本年度盈餘僅為 0.03 億元，僅達成法定預算數 2.97 億元之 1%，顯示經營情況有待改善。

2.本年度營業收入 93.71 億元，較法定預算 135 億元，大幅減少，營業虧損 4.48 億元，未達法定預算應達之營業利益 7.39 億元目標。

3.本年度資產報酬率 0.01%，較經濟部核定之最適規模資產報酬率 0.98，減少 0.97 個百分點，獲利能力不足，經營效率有待加強。

4.本年度支付利息能力為負 310%，較前 3 年度審定決算平均數負 725%，有所提升，但仍為負值，財務結構尚需有進一步之積極改善作為。

(三) 建議事項

- 1.加強拓展現有各事業部門之商機，並配合執行有效的風險及成本控管工作，改進經營體質及營收現況，俾有助民營化之推動。
- 2.辦理落實人力結構調整及裁減措施時，應避免發生核心人才流失及反淘汰情況發生，俾確保提升人力素質及降低人力成本。
- 3.持續爭取與國際航太太廠之合作機會，努力加入國際航太分工體系，並參與國際合作新開發計畫，藉此掌握國際航太產業同步技術，兼顧擴充產能及改善營收的目標。
- 4.強化參與民用飛機國際合作開發案之先期規劃作業，加強風險及成本效益評估，並落實轉投資計畫之控管評核機制，俾有效提升公司整體競爭力。
- 5.持續推動各項民營化相關工作，落實與員工的溝通協調作為，俾利民營化目標達成。

六、台灣省自來水公司

(一) 優點

- 1.本年度原編決算稅前盈餘 2.34 億元，較法定預算數盈餘 0.04 億元，增加 2.30 億元，值得肯定。
- 2.本年度如期完成大高雄地區自來水後續改善工程計畫、板新供水改善計畫等 2 項重大工程，自來水中程發展計畫（第 3 期）完成進度亦達 99.33%，對於供水質量之提升，具有正面效益。
- 3.本年度支付利息能力 163.17%，較過去 3 年度審定決算平均比率 119.30%，增加 43.87 個百分點，支付利息能力大幅提升。
- 4.本年度員工生產力 4,048 千元，較上年度員工生產力 3,801 千元，增加 6.51%，另年度精簡員額達 129 人，且在執行人員培訓制度方面，訂定人力評鑑實施計畫，據以辦理人力評鑑作業，執行情形良好。

(二) 缺點

- 1.本年度營業利益 14.37 億元，較法定預算 19.05 億元，減少 4.68 億元，經認列乾旱影響 3.81 億元後，仍未達法定預算，顯示仍有檢討成本效益，提高獲利之改善空間。
- 2.本年度流動比率為 12.09%，較預算比率 27.42%及上年度決算比率 13.49%為低，且本年度營運資金比率為 4.33%，較上年度決算比率 4.59%略為下降，短期償債能力漸趨轉弱。
- 3.本年度各項列管計畫之實際進度均較預定進度落後，顯示計畫執行及管控能力，亟待提升及強化。
- 4.本年度資本支出實支數 87.71 億元，僅占可用預算數 141.47 億元之 62%，執行比率偏低，亟待檢討改善。
- 5.公司多年來報院計畫書內容鬆散，且多數未具體評估其必要性、可行性及經濟效益之分析，有待檢討改善。
- 6.近 3 年統計資料顯示，「無效水量」（包括消防用水、事業用水、漏水及遭竊水等）約佔配水量之 24.6%，遠高於日本（7.1%）及新加坡（6.4%），長期以來，並無整體性的改善計畫及具體作為。
- 7.本年度辦理之研發計畫，對提升經營績效尚無具體成效，應予改善。

(三) 建議事項

- 1.持續強化各項檢修管線、抽換逾齡或舊漏管線、用戶水表管理、取締竊水等工作，並應提出降低無效水量之計畫，強化水量分配及調度能力，俾維持供水穩定及提升經營績效。
- 2.積極加強各項工程計畫之規劃、設計、效益評估及執行控管等措施，並配合正確有效之激勵及獎懲作業機制，確保各項工程均能順利推動及提高資本支出執行比率。
- 3.應積極加強各項水源與供水之長期分析及預測能力，並配合各種具體有效的調整措施，俾兼顧長期營運發展及預期經營績效的雙重目標。

- 4.繼續檢討各項基層服務及客訴處理措施，強化基層同仁迅速處理民眾陳情案件之能力，俾提升客服水準及企業服務新形象。
- 5.持續強化內部控制制度，充分發揮內部稽核功能，以發揮企業整體經營綜效。

七、唐榮鐵工廠公司

(一) 優點

- 1.本年度盈餘 14.72 億元，較法定虧損預算 1.76 億元，轉虧為盈，經營績效顯著提升。
- 2.本年度營業收入 175.40 億元，較法定預算 114.06 億元，增加 61.34 億元；另營業利益 13.12 億元，較法定預算營業利益 0.66 億元，增加 12.46 億元，明顯進步。
- 3.本年度資產報酬率 5.39%，超越經濟部核定之最適規模資產報酬率目標 3.69%，經營績效良好。
- 4.本年度支付利息能力 220.85%，較過去 3 年度審定決算平均數負 5.16%，由負轉正，大幅改善。
- 5.本年度員工生產力為 21,108 千元，較上年度員工生產力 12,681 千元，增加幅度達 66%，執行良好。
- 6.本年度舉債效率為 1,842%，較過去 3 年度審定決算平均比率負 686%，由負轉正，顯示資金運用靈活，財務運作績效頗佳。

(二) 缺點

- 1.本年度營運資金百分比為負 25.46%，短期償債能力仍有改善空間。
- 2.本年度資本支出執行率為 14.25%，執行比率甚低，亟待積極檢討改進。
- 3.公司承包國防部台中市陸 7 工地發生職災事故死亡 1 人，顯示工安管理工作仍有改善空間。
- 4.本年度淨值是近 3 年首次轉正，金額 4.08 億元，惟負債仍佔資產總額之 98.47%，另本年度現金流入仍為負值，整體財務結構仍有待積極改善。

(三) 建議事項

- 1.持續落實各項尚未完工工程案之施工進度及工程成本的控管工作，並應檢討各單位之經營價值，俾提出具體改善對策。
- 2.該公司短期償債能力未臻理想，應積極思考改善財務結構作為，充裕短期資金需求，並持續加強培訓財務管理人才，俾助提升整體經營體質。
- 3.公司資本支出執行比率甚低，爾後應就業務實際需求及執行能力，覈實編列預算，並落實相關控管機制，以提升執行成效。
- 4.積極辦理閒置資產標售及被占用土地處理事宜，俾提升資產運用效益。
- 5.應持續加強營業預測能力，確實估計各項營運量質與成本因素，俾助改善經營績效及推動民營化工作。

丁、交通部所屬事業

一、中華郵政公司

(一) 優點

- 1.本年度稅前純益達 210.93 億元，高於預算數 106.52 億元，增加 98%，並較 91 年度決算數負 68.60 億元成長，盈餘較上年度成長，成效良好。
- 2.本年度配合公司民營化作業，依期提出計畫書，辦理民營化規劃並釐訂未來發展方針，成效良好。
- 3.本年度保費收入決算數達 1,143 億餘元，較預算數增加 24.76%，並較上年度決算數成長，保險業務著有績效，值得嘉勉。
- 4.本年度配合精簡措施，鼓勵員工退休、資遣合計達 2,209 人，用人費率 8.13%，較上年度減少 1.74%，間接人力僅佔 1.46%，員額精簡及人力運用成效卓著。
- 5.本年度資本支出計畫執行率達 99.49%，顯示各項計畫執行及控管成效良好。

- 6.本年度積極推動電子商城網路付款機制，並開辦自動櫃員機進駐超商，結合資訊流發展趨勢，有效推展 e 化業務提升競爭力，著有績效。
- 7.本年度積極配合推廣郵務窗口電腦化及單一窗口服務作業，開發建置通訊地址遷移通報服務系統，通訊地址變更可達一處收件、多處通報目標，對縮短郵遞時間及提升服務品質，頗有幫助。

(二) 缺點

- 1.本年度郵政包裹、集郵及快捷業務實績未達營運目標，郵務收入較預算數減少達 15.83%，亦未達預算目標，郵政業務之推展，亟待加強改善。
- 2.本年度稅前純益扣除短期投資市價回升利益 728.56 億元，稅前純益為負值，郵政及儲匯業務經營績效，均待速謀改進。
- 3.本年度固定成本較預算數增加 36.55%，營業費用較預算數增加達 66.57%，顯示成本及費用之控管均屬欠佳，有待速謀改進。
- 4.本年度現有員工平均年齡已達 44.1 歲，恐有人力老化及人力斷層之虞，亟待檢討改進。
- 5.本年度轉存於信用評等為 D 級銀行之資金餘額，截至 12 月底高達 1,160 億元，顯示存款資金風險評估，有待加強改善。
- 6.本年度中央銀行金融檢查發現資訊管理業務與前次檢查之瑕疵仍有部份尚未改善，資訊作業安全控管尚待持續加強。

(三) 建議事項

- 1.針對經濟景氣低迷不振、金融市場利率持續走低趨勢，仍應繼續精簡組織及員額，有效控管各項成本及費用，俾提升總體營運績效及競爭力。
- 2.持續推動民營化作業，尤應針對民營化方式評估郵務、儲匯及壽險業務分階段或分業民營化之效益，妥謀配合改制後的經營方針。
- 3.積極加強資訊作業控管及安全維護，尤應針對提款機詐騙案嚴防密碼盜拷，並適時提醒民眾提款機使用正確觀念，俾有效維護郵儲資訊安全，提升顧客服務品質。
- 4.妥善運用郵政儲金，提高郵儲投資績效，並加強注意轉存銀行信用評等之變動，以提升資金投資效益及風險控制。
- 5.持續加強成本與費用控管，並配合責任中心制及部門間轉撥計價制度，合理分配各項成本，俾提升經營效率。
- 6.持續辦理員額精簡措施，加速人力新陳代謝，並適時建立民營化過程中勞工參與機制及規劃未來人力調配，以利民營化之推動。

二、中華電信公司

(一) 優點

- 1.本年度運用網路資源及電信服務經驗，提供各項電信服務，並提升經營效率，每股盈餘達 5.02 元，營業績效為國內電信業之冠，值得嘉許。
- 2.本年度行動電話客戶數市場占有率為 32.9%，營業收入達 656 億元，較去年成長 5.1%，行動電話業務在客戶數及營收金額均居領先地位。
- 3.積極辦理國際電話促銷方案，並拓展批售業務，國際電話通信量較上年度成長 35%，市場佔有率達 60%，成效卓著。
- 4.本年度稅後純益 483.98 億元，較上年度增加 11.96%，資產報酬率、業主權益報酬率均較上年度增加，且成本及費用決算數未較上年度明顯增加，顯示經營效率漸趨轉強。
- 5.本年度積極辦理調整組織結構及精簡用人工作，並配合實施優惠專案退離措施，較上年度減少人力達 289 人，用人費率則為 19.04%，亦較前 3 年度節省達 2%，用人控制績效良好。
- 6.本年度資本支出計畫金額 346.89 億元，執行率達 94.59%，顯示各項計畫執行及控管成效良好。
- 7.依照交通部「民眾滿意度評價」調查結果，連續 3 年名列交通部所屬事業之冠，顯示顧客服務成效良好。

(二) 缺點

- 1.本年度整體營業收入較預算數減少 3.17%，因競爭及業務間互相取代，致市內網路、無線電叫人服務等業務營收下滑，未來應謀求改進。
- 2.本年度推動民營化釋股，迄今僅釋出 35.02% 股份，未符合預定時程及目標，不利民營化期程及政府財政收入，亟待積極突破。

- 3.本年度針對應收帳款之備抵呆帳達 23.4 億餘元，較上年度決算數增加 8.5 億餘元，顯示催收帳款流程有加強改進空間。
- 4.目前國內 ADSL 用戶迴路主導權為該公司獨占，且台灣的主流寬頻速度僅 1Mbps，上網負擔費用相較於日本、南韓高出甚多。

(三) 建議事項

- 1.積極建設第 3 代行動通信網路，並持續拓展行動與數據通信業務，加強固網服務行銷作為，俾提升電信市場競爭優勢。
- 2.積極加強國內、外資本市場研究，適時掌握市場脈動，調整釋股策略，積極推動民營化具體措施，俾如期完成移轉民營之目標。
- 3.持續提升電信技術與科技，並配合開發新服務、研訂行銷策略，以提升競爭力及達成盈餘之目標。
- 4.積極分析應收帳款逾期收回之可能性，強化催收作業流程，並研擬降低逾期帳款有效措施，俾減少呆帳金額。
- 5.持續檢討 ADSL 電路月租費之合理性，適時反映成本回饋用戶，並請強化行銷策略，提升 ADSL 電路之用戶數。
- 6.應加強客戶資料電腦系統保護措施之控管、警告與查核，尤應嚴密管控委外處理之客戶資料，以防詐欺集團盜取資料，並保護客戶權益。

三、台灣鐵路管理局

(一) 優點

- 1.本年度每百萬動力車公里責任事故件數較上年度減少 15.93%，顯示行車業務員工訓練及考核等相關工作，已有具體效果。
- 2.北迴線電氣化工程於本年 7 月啓用並辦理通車，有效紓運東部旅客，並縮短行車時間，應予肯定。
- 3.本年度辦理預、決算編製作業，均如期送達且內容尚稱完善；另依相關規定辦理會計事務，並隨時檢討改進作業缺點，執行情形尚稱良好。
- 4.本年度靈活運用各項籌資管道，並積極洽商銀行議訂有利融資利率，以取得較低成本資金，實際利息支出較預算數節支 23.04 億元，減少比率達 68.25%，成效良好。
- 5.持續推動自動驗票系統、設置自動售票機，旅客購票、通關服務更加迅速、便捷，為民服務執行情形良好。
- 6.本年度充分運用機具及設備自動化、電腦化，積極辦理業務外包，並實施員額精簡，計減少 1,362 人，用人費用較預算數減少達 16.47 億元，成效良好。

(二) 缺點

- 1.本年度客運營運量（延人公里）較上年度減少 9.72%，並較計畫目標減少 22.16%，有待改進。
- 2.本年度貨運營運量（延噸公里）較上年度減少 8.00%，亦較計畫目標減少 19.47%，業務拓展有待突破。
- 3.本年度決算純益率及營業利益率分別為負 54.26%及負 28.70%，顯示獲利能力明顯偏低。
- 4.本年度平均員工營運量較上年度減少 5.94%，平均員工生產力較上年度減少 3.59%，員工生產力仍待積極提升。
- 5.本年度雖已依時程提出公司化相關報告，惟員工及工會對公司化及民營化事宜仍持強烈反彈態度，溝通協調工作尚待加強辦理。

(三) 建議事項

- 1.積極檢討客、貨運量減少成因，並審慎研擬更具體有效的改善措施，俾提升經營績效及改善營運收支。
- 2.持續推動台鐵都會區捷運化暨區域鐵路建設計畫，並配合既定時程全力辦理，俾降低二高通車及往後高鐵營運後客運量驟減之營運衝擊。
- 3.持續配合行政院觀光客倍增計畫，推動環島鐵路觀光旅遊路線，規劃旅遊套票計畫，以吸引觀光客搭乘火車旅遊，並增裕營運收入。
- 4.積極辦理組織再造及加速公司化時程，並具體規劃員工工作權保障問題、新公司願景，舉辦相關座談會，與工會及員工代表達成組織改制之共識，俾利公司化工作之推展。
- 5.推動員工意識改革工作，凝聚發展公司化、民營化之事業共識，並辦理以客為尊之教育訓練，俾助企業經營轉型成功。

四、基隆港務局

(一) 優點

- 1.配合政府政策及服務航商需求，積極申辦自由貿易港區，並透過貨櫃輪港埠費率優惠及優先靠泊合作協議書以吸引航商，貨物裝卸量較上年度成長 5.27%，顯示貨物運量已有提升。
- 2.本年度積極處理被占用土地及閒置資產，強制執行拆除違建戶計 25 戶，並變賣民營化後停用棧埠工具 64 項，資產及設備管理成效良好。
- 3.本年度積極推動台北港貨櫃儲運中心 B O T 民間參與計畫，有效節省港埠基礎設施投資經費達 203.3 億餘元，應予肯定。
- 4.本年度貨櫃裝卸速度每小時 39.32 櫃次，較過去 3 年平均值增加 3.2%，貨櫃裝卸效率成效良好。
- 5.配合政府小 3 通政策，成立「馬祖航政事務處」臨時編組，本年度計疏運旅客 1 萬 5,854 人次及貨物 16 萬 3,641 噸，辦理通航成效應予肯定。

(二) 缺點

- 1.本年度貨櫃船停泊艘數 4,859 艘與過去 3 年平均數相比較，減少幅度達 3.17%，且貨櫃裝卸收入減少 9 億 8,504 餘元較預算數減少幅度達 29.35%，顯見貨櫃營運量尚待積極提升。
- 2.本年度平均員工營運量值較上年度減少 1 萬 3,003 元，員工營運量值尚待加強。
- 3.本年度流動比率 991%，以 200%為基準比較，增加 791%，且資金操作採銀行定期存款為主，顯示資金管理與運用效益仍待加強。
- 4.本年度棧埠作業民營化後，整體用人費用 52.59%，仍居 4 個港務局最高，致影響港埠競爭力，員額精簡仍有加強辦理之必要。

(三) 建議事項

- 1.儘速規劃籌設外港區籌劃自由貿易港區物流業務，以配合行政院 93 年 3 月 18 日核定基隆港設置自由貿易港區政策，並提升未來營運運量及競爭優勢。
- 2.為提昇港埠競爭力，除強化各項硬體設施擴充及改善計畫外，建議研擬優惠彈性價格策略、推動更具前瞻性創意之投資規劃、研擬更具吸引條件之港埠行銷推廣策略等軟體措施規劃，以提升航商滿意度及港埠作業效率，為因應經濟景氣低迷及產業外移影響，宜及早規劃整合港埠供應鏈體系，提昇港埠附加價值，期創造更高之業務經營績效。
- 3.研擬個人績效獎金與資金運用效益結合之激勵制度，並積極統合資金調度與運用事宜，俾助提高資金管理效益。
- 4.積極持續辦理人員精簡及員工優退工作，提升整體人力運用效果，妥善解決用人費用太高的問題，以提升港務局競爭力。
- 5.積極研擬各項優惠措施吸引業者到港投資開創加值型業務，並持續推動各類港埠民營化業務，以配合港埠功能多元化發展目標，藉由前述策略規劃以提升整體營運效益。
- 6.積極強化資本支出規劃及管理作為，並依時程持續推動台北港貨櫃中心 B O T 案作業，俾提升各項投資計畫執行率。

五、台中港務局

(一) 優點

- 1.本年度原編決算停泊及裝卸等主要業務之營運量值，分別較預算數增加達 3.20%及 3.14%，應予肯定。
- 2.本年度進港船舶艘數、噸量，均較較過去 3 年平均值增加，貨物裝卸量較過去 3 年平均值增加 6.21%，營運績效良好。
- 3.本年度完成促參案 1 件、合建案 5 件、租賃案 7 件、續租案 7 件，積極配合政府港埠功能多元化政策辦理民間投資案件，港埠民營化業務推展成效良好。
- 4.本年度因裝卸業務民營化，貨櫃裝卸速度每小時 28.85 櫃，較過去 3 年平均值增加 2.27%，績效良好。
- 5.本年度預、決算及分期實施計畫之編制，均能如期送達，並加強內部審核作業，會計業務執行情形良好。

(二) 缺點

- 1.本年度原編決算盈餘為 11.67 億餘元，較上年度實績 13.99 億餘元，減少比率達 16.58%，且原編決算貨櫃及倉儲等主要業務之營收，

因貨櫃碼頭管理費計算結構變更，均較預算數減少，經營狀況尚待改善。

- 2.本年度閒置資產總值達 6,329 萬餘元，且多數為棧埠裝卸業務民營化後閒置之裝卸機具，亟待積極規劃與清理。
- 3.本年度平均員工生產力 7,855 千元，較上年度 8,017 千元減少比率為 2.02%，員工生產力尚待提升。

(三) 建議事項

- 1.持續推動碼頭出租或棧埠自由化業務，全力配合設置自由貿易港區政策，檢討港埠費率，俾助提升港埠營運績效。
- 2.持續辦理棧埠業務民營化工作，並發展物流業務，提升附加作業價值，俾期提升營運績效及服務品質。
- 3.積極檢討固定資產營運效能，針對閒置土地積極爭取廠商租用，且資產運用及規劃應配合業務民營化業務辦理，俾助發揮其經濟效益及提升經營績效。
- 4.積極加強資本支出先期規劃及評估作為，並積極趕辦「台中港航道浚深拓寬工程」，俾提升各項投資計畫執行率。
- 5.積極參照國家航運發展政策及未來國際航運市場趨勢，持續提升員工生產力，俾發展成為符合國際競爭力之港埠。

六、高雄港務局

(一) 優點

- 1.本年度進港船舶艘數、噸量，均較過去 3 年平均增加，貨物裝卸量較過去 3 年平均增加 11.13%，營運績效良好。
- 2.本年度原編決算停泊、裝卸及倉儲等主要業務之營運量及營運值，均較預算數增加，停泊業務之營運量且較預算數增加達 29.21%，應予肯定。
- 3.本年度運用優惠費率措施、改善散裝貨物裝卸方式及建請航商汰舊換新機具等措施，貨櫃裝卸速度每小時 32.96 櫃，較過去 3 年平均增加 3.77%，裝卸效率頗具競爭力。
- 4.本年度原編決算營業成本 48 億 2,092 萬餘元，較預算數減少 11.97%，營業費用為 7 億 9,226 萬餘元，較預算數減少 20.21%，成本及費用控管成效良好。
- 5.本年度持續採遇缺不補策略執行人力精簡工作，共精簡員額 50 人，有效擷節用人費用。
- 6.本年度流動比率為 1,161%，顯示其短期償債能力良好，且長期資金占固定資產比率為 123.5%，財務結構尚屬良好。
- 7.積極拓展境外航運中心業務，境外航運中心貨櫃作業量達 63 萬 337 個 TEU，較上年度同期成長 9.73%，績效良好。
- 8.積極配合政府「台水澎運」緊急供水措施，運水船舶免收碼頭通過費、碼頭給水設備費、船舶商港服務費、貨物商港服務費，成效良好。

(二) 缺點

- 1.本年度盈餘為 28 億 6,735 萬餘元，對照上年度實績，計減少 6 億 1,478 萬餘元，減少比率達 17.65%，且全球貨櫃裝卸量排名較上海港落後，有待加強開拓商機與業務。
- 2.本年度平均員工生產力較上年度減少 28 萬 1,644 元，降低比率達 15.4%，且平均員工營運量較上年度減少 1 萬 6,536 元，減少 0.3%，員工生產力亟待提升。
- 3.本年度平均固定資產淨額總值達 1,156 億元，因紅毛港遷村案尚未完成等因素，致固定資產周轉率 0.074 次偏低，營運拓展及資產運用均待加強。

(三) 建議事項

- 1.持續拓展各項招商及物流業務，建構成為適合發展全球運籌之有利環境，提高貨物附加價值，以符合自由貿易港區政策，並拓展商機及提升競爭力。
- 2.積極推動納入「新十大建設」之「高雄港洲際貨櫃中心」，並協調航商浚深承租碼頭及汰換貨櫃機具，俾因應未來貨櫃船大型化之全球貨櫃港營運發展情勢。

- 3.積極強化資本支出計畫規劃及執行能力，並提升與抗爭民眾之協商能力，避免發生投資計畫停滯或閒置情形，俾提升資產運用效能。
- 4.加強培訓員工第二專長及知能訓練，以配合港埠作業民營化；並持續辦理員額精簡，降低用人費率，俾提升員工生產力。
- 5.整合港埠、航商、貨主、海關、金融等航港業務之網路系統，提供快捷完善之資訊服務，俾提升港務效率。

七、花蓮港務局

(一) 優點

- 1.本年度盈餘為 3,003 萬餘元，較預算數增加 801 萬餘元，增加比率達 36.42%，營運情形良好。
- 2.本年度進港船舶艘數、進港總噸位及進出口貨物裝卸量，均較過去 3 年平均值成長達 19.86%、15.78%及 12.9%，顯示營運成效有所提升。
- 3.本年度裝卸業務民營化，散雜貨裝卸速度每小時 151.71 噸，較過去 3 年平均值增加 44.38%，裝卸效率良好。
- 4.本年度平均每一員工營運量值 327 萬餘元，較上年度成長比率為 13.79%，平均員工生產力較上年度增加 34 萬餘元成長比率為 10.93%，應予肯定。
- 5.持續擴展各項招商業務，由華棋公司承租港區土地辦理海上觀光遊憩，並於本年度 7 月辦理蘇澳至花蓮藍色公路天王星客輪首航，有效提升港區營運效率。
- 6.規劃港區 5 公頃港埠用地為「綜合性觀光區」，並開放 1、2 號碼頭倉庫及內港航道旁陸域為「親水休閒遊憩區」，積極創造商機，提升港埠資源運用效益，辦理情形良好。

(二) 缺點

- 1.主要營運業務仍賴東砂西（北）運為主，且港埠土地與設施閒置比率仍然偏高，不利未來營運與發展，尚待積極突破營運限制。
- 2.本年度原編決算停泊、倉儲等主要業務之營運量，均較預算數減少，停泊業務之營運量且較預算數減少達 44.16%，仍待開拓主要業務營運量及商機。
- 3.本年度總資產報酬率 0.11%，較上年度減少 0.03%，呈現持續偏低現象，業務經營及資產效能有待提升。
- 4.本年度原編決算其他非營業資產帳列 154 億 9,087 萬餘元，約占資產總額的 55.45%，且已出租之土地面積占可供出租土地面積約 3 成餘，閒置土地仍多，亟待有效控管或提高其使用效益。
- 5.本年度用人費率為 51.12%，與國內各港務局比較仍屬偏高，辦理鼓勵員工離退之員額精簡措施尚待積極辦理。

(三) 建議事項

- 1.配合政府推動「自由貿易港區設置條例」，並因應「觀光客倍增計畫」，結合東部自然景觀，規劃發展觀光遊憩業務，俾拓展營運質量。
- 2.積極爭取航商或業者進駐使用港埠設施，並持續採取優惠措施，吸引業者到港投資開創貨源，務期克服營運貨源不足困境，俾開創營運利基及提升經營績效。
- 3.繼續執行員額精簡措施，並辦理節約經費開支、業務委外及各種成本支出，俾期降低用人費率提升營運績效。
- 4.積極檢討現行其他非營業資產列帳之妥適性，配合強化控管及運用措施，俾增進經營運用績效。

戊、衛生署所屬事業

中央健康保險局

(一) 優點

- 1.積極推動示範門診品質提升、論質計酬等計畫，並調整住院急重症診療項目支付標準，合理分配醫療資源，提升醫療服務品質，成效良好。
- 2.本年度全國 48 個山地離島鄉均已納入「全民健康保險山地離島地區醫療給付效益提升計畫」，全年支出醫療費用達 28.6 億元，每月增

加 1,330 診次專科診療，改善山地離島鄉之醫療服務品質，且滿意度達 88%，辦理成效良好。

3. 本年度積極辦理總額支付制度、醫療院所稽核作業、高診次病患個案輔導及抗生素及心血管藥材監測等節流措施，維持健保財務平衡，成效良好。

4. 積極辦理藥價調整措施，共調整 8,162 品項之藥價，預估本年度可節省支付藥價達 57 億餘元，並調整特殊材料如血管支架、冠狀動脈汽球擴張導管、導引導管、人工關節及脊椎內固定器等價格，預估本年度可節省達 1.12 億餘元，節省醫療支出成效斐然。

5. 本年度各聯合門診中心以服務慢性病患為主要業務，全年度計發放 11 萬 9,565 張慢性病處方箋，較上年度成長達 90%，有效減少慢性病患候診時間，服務績效良好。

6. 積極執行「紓困到府」專案，嘉惠人數達 8 萬 3,589 人，並推動經濟困難民眾納保優惠方案，受惠民眾達 5 萬 5,000 人，積極配合衛生政策，執行成效值得肯定。

7. 本年度保險費運用收益決算數達 3.15 億元，占可運用保險費平均資金 3.27%，較三商銀活儲年平均利率 0.74% 為高，顯示短期資金運用靈活。

8. 本年度融資借款利率 1.30%，遠低於 5 大行庫之基本放款利率 2.79%，顯示資金調度措施績效良好。

(二) 缺點

1. 本年度截至 11 月底止實收保險費占開單保險費 95.41%，未能收回保費高達 98.94 億元，顯示保險費欠費收回率、政府補助款欠費回收率仍待加強執行。

2. 本年度保險收入 3,368.75 億元，保險成本 3,377.75 億元，保險收支虧損達 9 億元，雖已較往年虧損數 1 百億餘元至 3 百億餘元減少，惟保險收支仍呈虧損狀態，仍待持續努力以達財務收支平衡。

3. 本年度發生試辦氣喘醫療給付改善方案時 9,231 筆病患資料外洩事件，顯示病患個人資料之保護措施尚待改進。

4. 本年度資本支出預算數 3 億 1,913 萬 2 千元，執行率僅達 41.07%，顯示資本支出規劃及執行等工作，尚有檢討必要。

5. 本年度行政院國家資通安全會報辦理「政府機關資通安全攻防演練」，所屬台北分局網頁因伺服器系統管理者未設定根目錄存取權限，該分局網頁遭模擬之駭客置換，顯示資訊網路安全性尚待提升。

6. 本年度執行行政院規定暫僱人力消化案比例偏低，且經常要求放寬員額管制規定，顯示執行員額精簡政策意願偏低，尚待加強改進。

(三) 建議事項

1. 研擬改善保險收繳率措施，並持續加強提升保險費欠費收回率、政府補助款欠費回收率，積極催收帳款，以強化健保財務開源措施之效果。

2. 積極辦理總額支付制度及節流措施，並爭取菸品健康福利捐、勞保職災給付等開源措施，俾早日平衡健保財務、健全健保體質。

3. 應加強病患資料電腦系統保護措施之查核與通報，尤應嚴密控管委外處理之病患資料，以防詐欺集團盜取資料，並保護病患個人隱私與權益。

4. 積極強化資本支出規劃及管控作為，並按業務需要及執行能力覈實編列預算，俾助各項投資計畫推動執行。

5. 積極建立資訊安全內部控制程序，並不定期辦理外部安全稽核工作，以提升資訊防火牆之安全管控成效。

6. 積極辦理人員精簡及暫僱人力消化案，有效節約用人費用支出，俾提升整體人力之運用效益。

己、輔導會所屬事業

榮民工程公司

(一) 優點

1. 本年度原編決算營業收入 290 億 8,656 萬元，較預算數 261 億 8,823 萬元，增加 28 億 9,833 萬元，在公司近年來持續進行人力專案精簡及國

