

## 壹、前言

國營事業九十一年度工作考成依據本院訂頒之「國營事業工作考成辦法」，區分為各事業自評、主管機關初核、及本院複核三個階段實施。接受考成事業共計三十家，包括中央銀行暨其所屬二家，財政部所屬八家、經濟部所屬八家、交通部所屬七家、教育部所屬一家、本院衛生署所屬一家、本院輔導會所屬一家及本院勞委會所屬一家。（註：中央再保險公司、高雄硫酸銹公司、台灣省農工企業公司及台灣鐵路貨物搬運公司等四家事業，已於年度內分採股權移轉或結束清算等方式完成民營化，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，經參酌辦理期中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，以求考成之客觀及公正性。

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，分述複核結果如后。

## 貳、整體成效

### 一、貫徹國家政策方面

（一）國營事業九十一年度生產毛額共達九、一八二、〇八億元，占國民生產毛額九兆九、八八九、四八億元之九、一九%；資本形成毛額二、一五八、七七億元，占國內資本形成毛額一兆六、七五三、五二億元之一二、八九%，有助穩定國家之經濟發展。

（二）國營事業九十一年度共計繳納國庫盈餘二、一二一、三〇億元，較預算數增加五四九、五七七億元，增加三四、九七九%。上述繳庫盈餘，占中央政府投資資本額一兆一、六九〇、七四億元之一八、一五%。

（三）國營事業九十一年度解繳政府之現金股（官）息及紅利及繳納各項稅捐總額三、三六五、七七億元，其中解繳中央政府現金股（官）息及紅利二、一二一、三〇億元；解繳地方政府股息紅利一、一六九萬元；繳納政府各項稅捐一、二四四、三五億元，包括所得稅二六二、三四億元，土地稅七二、六九億元，契稅一、一九八萬元，房屋稅一三、〇五億元，消費與行為稅八六二、三七億元及其他稅捐三三、七六億元。另由國營事業代徵之營業稅一二八、二五億元及印花稅四萬元，暨繳納規費一五三、八〇億元，對政府財政收入著有貢獻。

（四）國營事業九十一年度固定資產投資共計二、二六四億五、九八五萬元，主要用於電力擴充、石油煉製、電信設施及給水設施等方面，以上共占投資總額八四、二三%，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) 國營事業九十一年度研究發展支出共列九六億九、九九七萬元，較上年度減少二一億三、五七〇萬元，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，具有相當之貢獻。

(六) 國營事業九十一年度環境保護支出共列七四億五、六一八萬元，較上年度增加五億七、三四七萬元，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，顯示國營事業重視環境保護及污染防治工作。

## 二、整體經營績效方面

(一) 營業利益率：全部國營事業九十一年度為一四·二二%，即每百元之營業收入於扣除營業成本及費用後，可獲營業利益一四·二二元，較預算一〇·七五%，增加三·四七個百分點，惟較上年度決算一五·一五%，減少〇·九三個百分點。

(二) 純益率：全部國營事業九十一年度為一一·九八%，即每百元之營業收入，可獲稅前純益一一·九八元，較預算七·五六%，增加四·四二個百分點，較上年度決算一一·五一%，增加〇·四七個百分點。

(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）九十一年度為六·〇三%，即業主每百元之投資，可獲稅後純益六·〇三元，較預算四·四八%，增加一·五五個百分點，惟較上年度決算六·四九%，減少〇·四六個百分點。

(四) 精簡員額：國營事業九十一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一八萬一、〇四六人，其中營業支出部分為一七萬四、五八三人，資本支出部分為六、四六三人，較上年度減少一萬〇、七〇二人。

## 參、綜合改進建議

### 一、持續檢討民營化措施，排除民營化障礙。

九十一年度計有中央再保險公司、高雄硫酸銨公司、台灣省農工企業公司及台灣鐵路貨物搬運公司等四家事業，相繼採取移轉股權或結束清算方式完成民營化目標。綜觀過去推動民營化政策的經驗，國營事業容易由於經營體質欠佳、內部員工抗爭、經濟景氣波動或投資人觀望等不利因素，導致在釋股或洽商特定投資人過程面臨許多的困難，不僅嚴重滯礙特定事業完成移轉民營的進程，對政府推動的經濟自由化及財政收支平衡政策，亦形成不利的影響。

國營事業必須先貫徹各種既定的企業化措施，持續從組織、人力、策略及管理上創新改革，建構符合企業化及市場化的經營體質，始能提振投資人對民營化釋股的信心。國營事業面對投資人存有觀望或疑慮態度，以及各種來自工會或員工的抗爭舉動時，必須及時採行正確而妥善的因應對策，並持續進行有效的溝通宣導作為，排除各種民營化障礙因素，加速民營化進程的目標。

### 二、貫徹公司治理機制，創造企業經營價值。

現階段，國營事業雖必須負執行特定政策的任務使命，但仍應秉持企業「為股東創造利潤」的原則，努力提升經營管理績效，積極拓展市場營收商機，降低各項營運管理成本，創造營業利益與繳庫盈餘，達成充裕國庫收入的目標。

基於達成執行政策及充裕國庫收入的目標，國營事業應借鏡民間實施「公司治理」的經驗，重要高層主管必須先善盡經營責任，據為全體同仁之表率；其次，要嚴格督導全體同仁均能克盡本身職守業務，確保各個營運環節正確運作，俾獲致創造事業盈餘的目標。

### 三、賡續組織文化改造，帶動企業轉型活力。

國營事業員工存在已久的公務員工作心態，對提升市場競爭力、改善業務營利、促進組織創新、提升人力效益、落實民營化準備等工作，均有不利或抵銷的效果，致各項創新或轉型措施常無法獲得預期的目標。

國營事業應體認事業經營的基礎在於員工具備健康及正確的工作意識，各事業從事各種企業改革、創新或轉型工作之前，必須先落實「員工意識改革」工作，俟凝聚出事業發展所需的全員共識，並建立全員成敗榮辱與共的組織認同感後，完成從事改革、創新及轉型所需的奠基工作，將可賦與企業轉型所需的活力，確保各事業達成轉型及改造的目標。

### 四、強化內部控制機制，落實自主管理機能。

環諸國內公、民營企業從事營運管理診斷的經驗，發現內部控制（稽核）是企業進行自主診療及管理的重要機制之一，企業本身如能夠積極規劃及妥善運用此種機制，不僅可預防各種造成經營管理缺失的潛在因素，對引導企業邁向正常營運及業務發展的坦途，確有積極促進的功效。

國營事業多年來推動內部控制機制的建置工作，各事業均已設置專責的內部稽（檢）核部門，據以執行自我防弊、導正及診斷等管理機能；惟從部分事業運作實務發現，各事業執行內控業務時仍較偏重於防弊功能性業務，對促進企業有效經營的興利功能面部分，各項配套措施及其效果卻較為薄弱，各事業應在人力素質及執行重點繼續檢討改進，俾期確保自主管理機能運作。

### 五、整合企業行銷機制，強化議題管理能力。

國營事業在處理企業形象、產品行銷及新聞媒體事務等業務，向來因缺乏整體性的思維作法，或分由內部不同部門執行的緣故，經常無法達成各項預期效果。影響所及，不僅損及企業的聲譽及營運發展，更對整體政府形象造成不利影響。

國營事業應積極導入「企業整體行銷」的思維作法，充分整合「企業形象」、「產品行銷」及「媒體公關」等三項作業機制，俾兼顧增進企業形象及營收的雙重目標。此外，國營事業必須強化「議題（或危機）管理」能力，各級主管均應具備處理公關或新聞事件的專業能力，當遭遇各類危機或突發新聞事件時，始能及時化解或降低其傷害程度。

### 六、賡續組織及人力改造，改善企業經營體質。

國營事業受限於政府法令規定及政治環境的牽動，內部組織及人力編制均比照一般公務機關之體制辦理，較難考量企業經營獲利原則，致容易發生組織龐雜、內部流程複雜、人員編制僵化、人力運用彈性及效率不高等現象。影響所及，整體國營事業的營運動力及人力彈性普遍低於一般民營企業體，連帶也斷傷國營事業從事市場競爭所需的活力及彈性。

國營事業為迎接國內金融、保險、油品、糖鹽、發電、郵遞及電信等市場開放後之競爭，除應推動各項組織調整或業務轉型創新工作外，尤應落實各項人力更新及素質提升措施，建構符合從事市場競爭所需的優質人力，掃除各類存在已久的組織及人力僵化困境，俾期國營事業組織更具活力與彈性。

#### 七、貫徹「零缺點」管理目標，落實環保工安工作。

國營事業辦理環保工安工作的績效，不僅影響到內部營運管理的正常運作，對民間業者執行環保工安亦有引導及示範功能。各事業應持續貫徹「零缺點」管理理念，督促相關同仁執行各種例行工安及環保工作時，不僅要依照規定正確操作各項措施，更要確實根除各種不當的僥倖心態，俾期有效控制各種潛在危險因素。

國營事業必須貫徹「走動管理」及「分層負責」管理機制，藉由各級主管確實掌握全盤營運管理狀況，並配合分層負責及全員檢查機制的落實，確保各項操作環節正確無誤。國營事業應精進各種危機事件的處置因變能力，並實施各類定期演練或模擬操作，遇發生環保、工安或其他危機事件時，俾能迅速正確地處理因應，降低財物損失或人員傷亡。

#### 八、建置服務白皮書機制，掌握顧客價值需求取向。

國營事業係屬於整體政府施政機構的一環，當特定事業發生服務品質不佳情形時，可能引發民眾連帶對政府施政產生負面的印象。國營事業向來辦理市場調查及顧客服務等業務，執行績效均普遍不如民間相關企業的績效，除容易斷傷其營業收益及企業形象外，對政府提升整體施政民眾滿意度的目標，亦連帶形成負面的效應。

企業經營的價值在於滿足顧客價值取向的需求，各類企業生產或提供的產品或業務若無法符合這項市場原則，勢必喪失其在市場或顧客消費者的吸引力及必要性。國營事業正面對市場逐漸流失及新競爭者加入的衝擊與困境，必須要建立公開的「服務白皮書」機制，對市場及消費者做出服務及品質的承諾，始能督促全員貫徹各項服務措施；另要徹底提升各種市場調查及消費動向研究等作為，俾正確掌握顧客價值取向之需求趨勢，兼顧提升顧客滿意度及市場營收的雙重目標。

#### 九、運用知識管理機制，確保企業競爭優勢。

國營事業基於協助國家重大建設、企業轉型發展、民營化準備或市場拓展布局等目的，必須定期從事必要的重大投資計畫，惟部分事業常發生執行困難或投資效益不佳等情形，顯示在執行策略及投資規劃作為方面，部分事業仍存有不夠嚴謹、慎密及周延等現象。

國內、外知名企業為強化策略規劃及競爭優勢能力起見，多採建置「知識管理」運作機制，以為因應。國營事業應借鏡業界實施「知識管理」的經驗，審慎參酌本身營運管理之特性及發展需求，藉由建置「知識管理」機制著手，並輔以各種「策略管理」的創新思維及作法，進而建構「學習性組織」體制，預先掌握國內外變動情勢，並及時採行正確而有效的因應對策，俾達成確保企業競爭優勢的目標。

#### 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、擔保放款融通利率及短期融通利率，有效提振民間消費及投資。

3 積極辦理「七千二百億元優惠購屋專案貸款」、「一兆五百億元傳統產業貸款」、「九二一地震受災民眾重建家園貸款」等專案融資；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 妥善有效運用外匯存底，提高外匯運用績效；採行彈性匯率政策，適時調節匯市供需，維持新台幣匯率動態穩定；嚴格執行遠匯實需原則，有效維護匯市秩序，促進外匯市場健全發展，顯示外匯管理成效良好。

5 本年度預、決算及分期實施計畫編製，均依照有關規定辦理，並提前送達；注重預算先期規劃作業，辦理預算審查會議，並按月提報業務會報，以督促預算執行，辦理情形良好。

6 帳務處理均依照會計法及會計制度等有關規定辦理，編製之會計報告亦能如期送達。另於年度內舉辦會計及相關業務講習會，有效提升會計人員專業素養，有助會計業務之推動，辦理情形良好。

7 辦理各項重要採購案件之審核、監辦及執行過程控管等作業，執行情形良好。另執行庫存檢查、業務審核及附屬事業稽核等業務，均能提出具體改進建議，且定期追蹤辦理情形，績效優良。

8 本年度共提出一二五篇研究報告，並定期編撰一八種經濟金融報告，包括：主要國家經濟動向、中國大陸磁吸效應、全球通貨緊縮風險、國際經濟金融情勢發展、我國面臨衝擊及因應對策等主題，提供金融決策及執行業務之參考，頗具績效。

###### (二) 缺點

1 本年度原編決算純益較預算增加一、〇六二億七、一三八萬四千元，約預算數之一五五·七九%，預決算差距頗大，營運預測仍有努力空間。

2 新版一千及五百鈔券偽鈔案例時有所聞，影響民眾的經濟生活活動，又新版二千元鈔券的流通使用量不大，有待繼續推廣。

### （三）建議事項

1 持續強化外匯管理、貨幣供需及調節金融等項工作，俾助提振國內產業及景氣復甦。

2 金融機構資產品質不佳、授信品質不良及逾放款比例仍然偏高，宜持續加強金融檢查，對於舞弊情形，宜督促金融機構強化內部管理。

3 為提升民眾對新版真偽之辨識能力及提高二千元鈔券使用，應繼續加強相關宣導措施，並協調檢調單位加強偽鈔查緝。

4 積極強化與檢、調、警等機關的聯繫互動，並落實各項偽鈔幣宣導及查察措施，有效打擊各種偽造硬幣及鈔券犯罪情事。

## 二、中央印製廠

### （一）優點

1 本年度內配合鈔券改版發行需要，順利達成各類鈔券八億五千萬張之印製任務，辦理績效良好。

2 本年度第二工廠執行印製郵票、磁字票據業務，並配合作業流程改善及精簡人力等措施，轉虧損為小額盈餘局面，控管情形良好。

3 各類有價證券之白紙、半成品、成品、鈔券母版、分母版、廢票及廢版均能依規定確實控管，確保作業流程安全無虞，應予肯定。

4 本年度執行新版二千元鈔券印製任務，在配合增加 OVD 光影變化箔膜防偽設計，致增加印製程序難度條件下，尚能執行員額精簡、員額管制及單位間人力相互支援等措施，辦理成效良好。

5 依規定進用身心障礙者及原住民族人員，並按月填報進用身心障礙者及原住民族資料，值得嘉勉。

6 第一工廠完成購置全自動裁切包封機，有效精簡人力及提高鈔券品質，辦理情形

良好。

## （二）缺點

- 1 印製新版二千元鈔券發生廢票率偏高情形，雖主要係因初次印製且增加 OVD 燙印因素所致，然部分歸責因素係仍屬於人為疏失，應予檢討改進。
- 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一年，辦理效率有待檢討。
- 3 本年度發生檢銷所氣爆致二人受傷住院事件，另發生一起因操作機器不慎手指被齒輪壓傷事件，顯示工安教育有加強必要。
- 4 未依規定完成全面盤點各類在製品，財務管理工作有待落實。
- 5 原編決算業務費用較預算數減少一、六四二萬餘元，減少幅度約四三・四四%，預決算差距頗大，應予檢討改善。
- 6 原編決算賠償收入較預算數增加二一九萬餘元，增加幅度約三三九・三四%，係因採購得標廠商逾期交貨罰款，廠商違約情形仍有待檢討改進。

## （三）建議事項

- 1 新版各類面額鈔券已全部完成印製發行，應廣泛彙整民眾實際持用後之反映意見，並持續蒐集先進國家鈔券發行資訊與印製技術，繼續提升鈔券防偽功能之研發作為，俾供作發行新版鈔券及提升印製品質之參考。
- 2 針對第二工廠大部分印件均低於平均營業利益率之現況，應儘速調整業務承接策略及朝高附加價值方向進行規劃，俾期改善其營收績效。
- 3 辦理各項原、物料及機械設備採購作業，應多方蒐集並確實掌握相關資訊動態，俾採購財物設備均能及時發揮最佳效用。
- 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。
- 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 持續檢討各項現行採購條款規定，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 各類幣品製程均能依照既定檢驗標準，確實執行相關品管工作，有效維持產品品質，辦理情形良好。

3 各類硬幣全部製程均採計枚數方式控管，可同時執行重量過磅之管制措施，生產管理益臻嚴密，應予肯定。

4 本年度鑄造工場完成新增出入電檢門禁、庫房裝設監控等設備，並由駐警負責戒護啓閉作業，嚴格執行安全控管，應予肯定。

5 依照相關規定辦理會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務，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，並按月填報進用身心障礙者資料，辦理成效良好。

## （二）缺點

1 本年度其他金屬章牌業務承接量較往年減少，不利整體營收及機具生產效能之提升，應積極拓展相關業務。

2 本年度鑄製硬幣產品不良率主要係因鑄造新版五十元幣所致，較九十年度偏高，有待檢討改善，以降低生產成本。

3 本年度間接人力為六八人，約占全部員工比率二六·八%，間接人力略有偏高情形，尚待繼續改進。

4 本年度鑄造工場發生傾倒高溫溶液於地面流動之危險情形，雖未釀成實際災害事件，應督促工作人員確實依據作業規範進行操作。

5 執行原物料庫儲管理未能妥善控管，如鑄造伍角幣用光餅未加密封，且存放於原料庫房，另有已銷毀回籠幣之砵錠庫存排列零亂致清點不易情形，原物料控管待加強。

## （三）建議事項

1 新版二十元及五十元流通幣已完成鑄製發行任務，應廣泛彙總民眾實際持用之反映意見，並積極致力研擬後續改進措施，俾供未來籌劃新版幣及提升鑄製品質之參考。

2 針對各類流通幣委鑄量減少致營收下降之情勢，應積極拓展精鑄工場之高附加價值產品，俾彌補流通幣營收之缺口。

3 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。



4 持續強化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。

5 持續改善原物料之庫儲管理，俾期確實各項內部控管措施。

6 持續落實廠區相關安全管制、作業安全及污染防治等措施，全面杜絕各類安全事件。

## 乙、財政部所屬事業

### 一、中央信託局

#### (一) 優點

1 積極清理逾期放款達九五億餘元，逾放比率已由九十年底之七·一％降至九十一年底之四·一二％，執行績效良好。

2 積極配合執行各項政策任務，如辦理共同供應契約及統一發包中心採購業務、農產品「關稅配額」核配業務等，辦理情形良好。

3 積極辦理各公保要保機關輔導業務，並配合舉行分區座談會，對提升公保業務績效及降低要保機關作業錯誤率，均有正面助益。

4 依規定辦理現金、票據、有價證券及其他類財產定期檢查及不定期抽查；另積極清理各類閒置及廢舊財產，對健全業務發展及內部控制頗有助益。

5 原編決算資本支出實支數一億 0、一二三萬餘元，達成全年可用預算數一億 0、四八六萬餘元之九六·五四％，執行情形良好。

6 原編決算業管費用三三億一、三四 0 萬餘元，占營業收入八三一億二、0 三六萬餘元之三·九九％，較預算比率四·九四％為低；且較預算數撙節七億餘元，減少幅度達一九·二八％，顯示控管成效良好。

#### (二) 缺點

1 本年度營業收入較預算數及上年度實績均呈下降趨勢，存款、放款及外匯等業務營運量亦未達成預算目標，營運及獲利能力有待加強。

2 本年度投資損失二一億四、九七六萬餘元，較上年度決算數一億二、一八 0 萬餘元，增加二 0 億二、七九六萬元，增幅約一、六六四·九八％，投資風險控管不佳。

3 職務列等結構高階職位比例者仍屬偏高，不利提升工作效率及降低用人成本，應予檢討改善。

4 會計帳務處理作業尚未全面電腦化，不利提供會計資訊管理效用及減少會計作業成本，有待檢討改善。

5 本年度十二月份之廣告費及業務宣導費帳列數，約占全年度實支數之五九·九一%，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 積極整合各項業務並開發新種金融商品業務市場，有效掌握金融市場脈動及需求趨勢，提高經營效能及充裕營業收益。

2 積極執行徵信、催收及轉銷呆帳等工作，並加強員工教育訓練及內部控制機制等，俾強化授信管理及資產品質。

3 通盤檢討各種現行投資策略，並適時調整風險控管機制，有效管理各項投資風險，俾助提升投資效益。

4 持續辦理人力評估、員額精簡及職位結構調整等作業，有效提升人力運用效益。

5 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。

6 配合新種金融商品業務之市場開發，應加強客戶資料交叉運用機制，有效掌握客戶消費取向，提供顧客全方位整體服務功能，兼顧提升客戶忠誠度及增裕營收之目標。

## 二、中國輸出入銀行

### （一）優點

1 本年度積極提存各類授信資產之備抵呆帳準備，提存比率且較財政部規定為高，另辦理降低逾放款及轉銷呆帳工作，逾放比率已下降至 0·二六%水準，辦理情形良好。

2 本年度業管費用決算數四億餘元，較預算數五億餘元，撙節費用達八、七五五萬餘元，減幅為一四·九五%，控管成效良好。

3 本年度於未增加一級單位數前提下，靈活整併及調整內部單位，並採任務編組方式成立資訊、法務小組因應各項業務需求，辦理成效良好。

4 依規定定期或不定期對現金、票據及有價證券實施盤點，內部控制嚴密。

5 本年度推出輸出保險網路投保系統，提供客戶更具效能及便捷之資訊服務，有效提升客戶滿意度；另積極落實單一窗口服務功能，採行帳戶管理員制度提供全方位之授信、輸出保險及業務諮詢服務，辦理績效良好。

6 原編決算資本支出實支數一、0 五七萬餘元，達成可用預算數一、0 六七萬餘元之九九·0 七%，執行情形良好。

### （二）缺點

1 本年度營業收入分別較預算數及上年度實績減少三七·五二%及三二·一一%，另放款業務營運量較預算數及上年度營業數亦分別減少二·一五%及三·六%，營運有待積極拓展。

2 本年度營業毛利較預算數減少七、三四二萬餘元，較上年度實績亦減少六、三六三萬餘元，經營績效及獲利能力待加強。

3 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。

4 職務列等結構高職位人力仍顯偏多，不利推展業務及降低用人成本，且易造成行政流程冗長情事，亟待檢討改善。

5 原編決算業管費用四億九、七九六萬餘元，占營業收入四九億六、三二九萬餘元之一〇·〇三%，較預算比率七·三七%為高，經費支用有待加強控管。

### （三）建議事項

1 針對總資產報酬率逐年下降及營業利益未達成預算數情形，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 應配合行政院既定執行裁減員額原則，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。

3 儘速推動中小企業信用評等及風險控管機制，有效控管各項授信及保證業務風險，兼顧風險控管及拓展營運之目標。

4 針對業管費用占營業收入比率較預算為高情形，應加強經費支用控管工作，避免再度發生類似情事。

5 廣續檢討各項作業流程，增進業務效能、擷節成本支出，並針對客戶反映意見切實檢討、分析，俾建立「以客為尊」之優質企業文化。

## 三、台灣銀行

### （一）優點

1 積極配合政府金融革新政策，辦理降低逾放比率及轉銷呆帳，有效改善資產品質；另辦理振興傳統產業、教育助學貸款及優惠房貸等項專案貸款，成效良好。

2 本年度業管費用決算數一四六億七、六九一萬餘元，較預算數擷節二二億餘元，減幅達一三·三五%，顯示控管具有成效。

3 運用按月編製分行考核暫結成績及目標進度管理等報表機制，適時提供各營業單位及管理單位之參考，並於年度終了彙編績效報告，據以瞭解及檢討各營業單位之經營情況，實施責任會計制度成效良好。

4 秉持不增加一級單位及人力成本原則，積極辦理調整組織設置、員工陞遷及職務輪調等工作，辦理情形良好。

5 本年度內完成法規檢索系統建置工作，對改進內部查詢制度、推展網際網路作業及提升整體營運績效等，均有助益。

6 持續推展 I S O 9 0 0 2 品質認證制度，並獲選台灣傑出金融業務「菁業獎」最佳形象推廣獎，有利提升企業形象，值得嘉勉。

7 本年度完成設立北、中、南區電子金融支援服務小組，就近輔導客戶使用電子金融商品，協助分支機構推展電子金融業務；積極籌設簡易型分行及無人銀行，擴大營業據點，提供客戶便捷服務，均應予肯定。

## （二）缺點

1 本年度營業收入實績未達預算數，亦較上年度審定數大幅降低，員工平均獲利能力顯著衰退，有待檢討改善。

2 本年度接受穆迪、標準普爾及中華信評等三公司評等，均被評列為展望負向，顯示競爭力有下滑趨勢，應予檢討改善。

3 本年度資本支出可支用預算數一五億三、八六九萬餘元，對照決算數一〇億七、一八四萬餘元，執行率僅達六九·六六%，顯示執行與規劃能力均待加強。

4 本年度加班費決算數雖較上年度減少一億〇、〇七八萬餘元，減幅為一三·七四%，惟仍未達到財政部所訂之減少二〇%之目標，仍待繼續改進。

5 部分一級單位仍發生配置高階人員偏多情形，顯示業務消長與人力配置之調整工作，有待檢討改善。

6 本年度發生部分服務機台設施（如 A T M、補摺機等）損壞或遭遇災害，卻未能適時修復，造成顧客抱怨情形；另顧客滿意度調查或客戶投書之反映意見，亦未獲充分有效解決，整體服務工作仍待加強。

7 年度內發生將數種相同財產併同登帳且無數量編號情形，明顯不符事務管理規則所定財產應按種類、數量分別登帳之規定；另發生未由主管指派專人全部清點有價證券及保管品情形，亦不符該行所訂之自行查核辦法規定，顯示財產管理與財物檢查有待加強。

## （三）建議事項

1 針對業務過於集中政府機關借款之現況，應積極拓展其他可增加效益之新興業務，俾利健全業務品質及業務轉型。

2 針對未依照規定落實辦理財產盤點及財物檢查等財產管理工作，應加強落實內部管理機制，務期有效防範違法及舞弊事件。

3 嗣後有關資本支出預算，應就業務實際需要及執行能力，覈實編列，並應深入檢討執行偏低之原因，俾助提升執行能力。

4 針對承接基層金融機構之原有人員，應持續加強教育、訓練、甄選及考核工作，務期充分有效運用其人力效益。

5 持續強化網路銀行業務推展，力求於現有查詢、轉帳、稅費繳費功能再予擴增，滿足消費者需求，並提高電子商務附加價值。

6 儘速完成各部門資訊系統連結機制，增進各類資訊有效交互運用，發揮經營管理綜合效益，俾提升競爭優勢。

7 儘速建立二十四小時客服中心，並整合機構內部組織及資源運用，提供顧客更完善之金融服務。

8 積極運用已發行金融卡數量優勢，積極規劃發行多功能 I C 卡，以創造銀行更大利基，提升業務經營成效。

#### 四、台灣土地銀行

##### (一) 優點

1 本年度存款及外匯業務均達成預算數，並呈成長狀態，執行情形良好。

2 積極配合政府政策辦理不動產、農業及振興經濟等授信業務，多項專案貸款配合辦理成效居同業之冠，值得嘉許。

3 積極執行政府整頓基層金融政策，先後受讓八家農會信用部，對穩定金融秩序，著有貢獻。

4 本年度配合業務需要，適時辦理調整單位設置及高階人力配置事宜，有效增進組織及人力效能；另完成研訂「經營轉型」等六項經營策略，強化員工專業知能，提升整體競爭能力，辦理情形良好。

5 積極建置高度運用 e 化環境的經營體質，並廣泛進行作業流程改造及業務創新，有效促進業務成長，辦理情形良好。

6 原編資本支出實支數七億九、二三四萬餘元，占可用預算數八億八、七二〇萬餘元之八九·三一%，執行成效良好。

7 實施「系列擴大服務顧客計畫」，有效達成貼心服務、管理、行銷三大工作主軸，落實顧客需求為導向的服務品質；另實施「營業單位服務品質查核計畫」，建立為民服務工作自行考核制度，應予肯定。

## （二）缺點

1 本年度營業收入實績未達預算數，亦較上年度審定數大幅降低，未達成營運目標，業務有待積極拓展。

2 本年度各季平均逾放比率均較上年度為高，資產品質有待改善。

3 九十一年底逾期放款（含催收款項）金額為七八七億餘元，逾放比率幅度達六·六〇%，而各項呆帳準備僅列一三一億餘元，提存有欠適足，均有積極檢討之迫切性。

4 本年度原編決算業管費用一一七億四、一四〇萬餘元，占營業收入六七二億二、九二〇萬餘元之一七·四六%，較預算比率一四·五七%為高，顯示經費支用控管有待檢討。

5 本年度顧客申訴案件偏多，顯示基層同仁服務態度，仍待加強改進。

## （三）建議事項

1 針對本年度逾放比率仍屬偏高且逾期滿兩年以上放款達三七〇億元情形，應加強辦理不良資產清理及提足備抵呆帳工作。

2 持續加速辦理轉銷呆帳及降低逾放比率工作，並應積極加強催收、徵信、教育訓練及內部控制等機制，強化授信管理及經營體質。

3 針對所承接部分基層金融機構之原有人員，應加強教育、訓練、甄選及考核等工作，充分有效運用其人力效益。

4 積極依照不良資產之特徵及屬性予以分類，並採分別適當處理方式辦理，加速清理各項逾期放款，俾降低處理時間及管理成本。

5 加速建置無人銀行自動化服務專區機制，提供顧客更多元充分便捷之服務，確保金融消費環境之安全。

6 持續強化網路銀行之新種功能，妥適結合新種金融商品之需求，期能透過銀行高度E化，兼顧降低營運成本及增加營收的目標。

7 積極落實有價證券之交易部位設定部位暴露限額及停損點機制，防止轉投資事業股票持續虧損及其他持有事業股票發生類此狀況，俾有效控制各項投資事業風險。

8 針對業管費用占營業收入比率較預算為高情形，應持續加強經費支用控管工作。

## 五、合作金庫銀行

### (一) 優點

- 1 本年度盈餘、存款、外匯、保證等實績均超越預算數，達成營運目標，應予肯定。
- 2 積極配合政府政策，輔導基層金融機構及辦理傳統產業、九二一震災、優惠購屋及中小企業貸款等專案，辦理成效良好。
- 3 本年度營業費用較預算數減少二五億七、一六八萬元，減少幅度達一四·九六%，控管情形良好。
- 4 積極配合組織精簡政策及業務需要，完成將員工訓練所併入人事室的目標，並積極推動專案精簡工作，有效降低用人成本，辦理成效良好。
- 5 積極推展 e 利卡、Combo 卡、理財專員制度等消費性金融業務，並成立授信推動小組，拓展優質放款業務量，對提升經營績效有顯著幫助。
- 6 本年度成立卡務中心及二十四小時客服中心，並開辦「理財專員制度」，提供全年無休之即時性服務，落實「以客為尊」便民服務之目標。

### (二) 缺點

- 1 本年度營業收入決算數七六八億元，僅達成預算數一、0 四六億元之七三·四%，達成率明顯偏低，亟待檢討改善。
- 2 本年度四季平均逾放比率較上年度增加，顯示資產品質有待積極改善。
- 3 本年度授信資產應提足備抵呆帳餘額至少一九七億元以上，惟實際備抵呆帳餘額僅一三六·九六億元，提存有欠適足，亟待檢討改進。
- 4 年度內發生屆齡退休人員於退休前六個月內仍核派加班情事，不符加班控管規定，有待檢討改善。
- 5 本年度發生部分內控機制及資訊作業安全措施未有效及適切遵行情事，另辦理會計檢查亦有落後情形發生，顯見內部控制未盡落實。
- 6 原編決算資本支出實支數四億四、五三五萬餘元，僅達成全年度可用預算數八億四、0 六 0 萬餘元之五二·九八%，執行力有待加強。

### (三) 建議事項

- 1 本年度發生逾放比率高於同業平均比率，且逾期滿二年以上放款金額尚有三五五億元等情形，應積極加強授信管理、不良資產清理及提足備抵呆帳等工作，儘速改善資產品質結構。

2 對於逾期放款及催收款，除積極逐案評估帳款收回之可行性，核實計提備抵呆帳外，並應強化授信管理及內部控制機制。

3 儘速評估透過策略聯盟方式增加金融服務產品之機制，藉以拓展行銷通路，提供顧客更多元化且整合性的服務，並有助增進營收利益。

4 針對列支加班費尚有部分不符規定情事，請切實依照規定控管加班，並儘量避免派遣屆齡退休人員於退休前六個月內加班。

5 嗣後有關資本支出預算，應就業務實際需要及執行能力，覈實編列，並應深入檢討執行偏低原因，俾有效提升執行能力。

6 針對所承接部分基層金融機構之原有人員，應加強訓練及甄選，充分有效運用其人力效益。

7 持續加強推動內部控制工作，確實檢討改進現行稽核工作缺失，務期強化內部控管機制之功能。

8 持續推動各項顧客服務工作，並加強員工的訓練及獎勵機制，落實顧客導向之經營理念，俾提升企業優質形象。

## 六、中央存款保險公司

### (一) 優點

1 積極辦理要保機構之輔導及監管、接管業務，協助維護金融安定，未發生重大金融風暴事件，執行情形良好。

2 積極配合政府金融改革政策及金融重建基金處理經營不善金融機構，重新研訂七年發展計畫，並據以訂定年度計畫，促進金融安定之政策目標。

3 原編決算業管費用三億六、二九二萬餘元，占營業收入四一億八、六三八萬元之八·六七%，較預算比率一一·〇五%，減少二·三八個百分點，顯示控管良好。

4 現金、票據及有價證券等，均於會計制度中訂有明確之內部作業及保管制度，除定期檢查外，並作不定期之實地抽查，辦理情形良好。

5 各類財產均訂有明確處理手續及保管作業，除定期盤點外，並於會計檢查時，予以抽點，作成紀錄，對健全業務發展及內部控制頗有助益。

6 積極辦理員工職務輪調措施，增進員工歷練機會，並有效降低員工離職率，成效良好。

7 充分有效運用員額成立中區辦公室，除利於留住優秀專業人才外，並可強化中部地區要保機構之監理及服務業務，辦理情形良好。



8 擴大舉辦分區座談，加強基層金融監理相關人員進行意見交流及營運輔導，對防杜地方金融體系惡化及產生系統性風險，確有積極助益。

## （二）缺點

1 本年度決算資本支出執行率雖達九四·七四%，惟半數支出多集中於十一至十二月份內執行，顯示規劃時程有欠妥適。

2 辦理員工平時考核業務，宜加強文字敘述，並轉知員工瞭解，俾作為日後改進之依據。

3 一般民眾對存款保險制度認識仍嫌不足，致影響社會大眾對存款保險制度之信任感，顯示企業形象及業務宣導工作有待加強。

4 裝設免付費服務電話後之宣導措施不足，致一般民眾無法得到充分訊息，且使用情況亦屬不佳，有待加強改善。

## （三）建議事項

1 針對中央存款保險條例之相關規定，應適時配合國內金融環境及情勢之改變進行檢討，俾符合實際業務之需要，並持續研究改進金融預警系統，充分反應金融機構營運實況，確保金融秩序穩定。

2 因應政府即將設置金融監督管理委員會，以及統合金融檢查權與行政管理權之目標，對於後續相關金檢人力之移撥、預算編列修正、檢查權責劃分及資訊共享等事項，應預為妥完研擬各項因應措施。

3 針對存款利率不斷向下調整之趨勢，造成存款保險基金財源不足情形，應儘速妥善規劃研擬因應對策，務期能達到預算目標值。

4 持續加強對基層金融機構的稽核及輔導工作，俾提升監理業務輔導成效。

5 積極洽請各金融機構配合利用營業廳 L E D 字幕機等設施或廣播媒體之公益節目，加強宣導存款業務相關服務訊息，俾利社會大眾獲得充分正確資訊。

6 加強各項業務執行期程規劃及預算執行控管工作，避免發生經費支用過於集中於年度前執行情形。

## 七、台灣菸酒公司（原台灣省菸酒公賣局）

### （一）優點

1 本年度如期完成改制台灣菸酒公司之任務，並配合執行組織調整、人力精簡及土地資產處理等措施，有助提升市場競爭力，應予肯定。

2 本年度積極配合市場需求推出長壽尊爵特低淡菸等新產品，另開發完成靈芝啤酒、超低熱量啤酒，充分因應市場消費型態與產品消長變化趨勢，顯示拓展業務已能適時推陳出新，值得肯定。

3 積極利用各種大眾媒體宣導機制，並適時舉辦「啤酒節」等類似公益及行銷活動，有助產品行銷、企業形象塑造及提升公司業績，亦可引導國人建立正確之飲酒觀念，執行績效良好。

4 積極利用「國有財產管理系統」有效提升財產之管理及報廢等業務處理效能，順利完成作價投資新公司及撥交國有財產局接管財產清查作業，應予肯定。

5 定期分析管理會計相關資料，提供各單位作為管理決策及檢討改進之參據，並加強固定與變動成本之分析，以利成本控制與產銷決策，有助於提高市場競爭力，執行成效良好。

6 本年度各附屬機構已全部通過 ISO-9001 驗證，對各廠建立自主品管及考核制度，確有積極幫助。

7 本年度三四毫升罐裝啤酒、六〇〇毫升瓶裝生啤酒及玉泉清酒等產品，平均生產單位成本較預算單位成本大幅降低，生產成本控管成效良好。

8 積極推動各項勞工安全衛生業務，所屬烏日啤酒廠、善化啤酒廠及內埔菸廠等榮獲行政院勞工委員會評選為全國性推動勞工安全衛生優良單位，值得嘉勉。

## （二）缺點

1 本年度銷貨數較法定預算數減少一五八億餘元，減少幅度二二·八三%，相較上年度銷貨數減少一〇六億餘元，減幅為一四·四五%，有待正確掌握菸酒市場脈動，突破市場競爭的困境。

2 本年度投資報酬率（稅前純益/資產總額）為四·八五%，較預算數五·五五%及上年度決算報酬率二五·七二%均屬降低。

3 年度內發生多起採購案未妥訂招標須知或未及時試車驗收付款，致發生廠商提起訴訟情事，有待檢討改善。

4 本年度原編決算資本支出實支數一八億九、五八六萬餘元，僅達成全年度可用預算數二六億九、四一九萬餘元之七〇·三七%，事前規劃及執行能力有待加強。

5 本年度已順利完成改制公司目標，惟對企業經營可能面臨之競爭危機，尚待建立完整的管理應變機制，員工心態仍待改造與調整。

6 本年度底台灣省產菸葉存量達二千萬餘公斤，顯示生產量能估算及庫存管理制度未臻健全，影響整體營運績效。

7 本年度製成品存貨二九六·一六億元，較上年度決算一〇八·六五億元，增加一八七·五一億元，增加幅度為一七二%，顯見存貨囤積情形仍屬嚴重，亟待積極改進。

8 各類消費者申訴案件仍相當普遍，顯示產品品質控管工作，仍待積極提升改善。

### （三）建議事項

1 應持續開拓國際據點及外銷管道，積極提升銷貨之收入，並確實控管銷管費用降低營運成本，俾鞏固現有市場及促進營業收益。

2 因應菸酒市場自由競爭趨勢及推動民營化目標之需要，應充分掌握市場消費型態與產品消長變化趨勢，致力於產品形象及行銷通路品質提升工作，開拓更寬廣的營運發展空間。

3 嗣後有關資本支出預算，應就業務實際需要及執行能力，覈實編列及確實執行，俾提升執行能力及效果。

4 針對辦理財產盤點及財物檢查未盡妥適情形，應確實依照相關規定辦理財產管理工作。

5 針對部分廠區於生產旺季必須僱用短期契約工僱用情形，應配合落實職前之工安教育及訓練等措施，俾防範發生任何工安或財物損失事件。

6 積極辦理所屬各單位間人力評估作業，作為訓練及調度人力之依據；另應參照業務需要配合整併調整現有單位配置，以期降低營管作業及用人之成本。

7 針對本年度存貨囤積嚴重情形，應積極檢討其形成因素，並確實強化生產管理、倉儲管理及行銷管理之聯結工作，避免積壓資金致影響營收利益。

8 持續強化各項技術研發創新工作，並運用自有優勢的核心技術，俾利提升產品在市場之競爭優勢；另積極強化生產流程控管及客訴案件處理能力，妥善正確處理各種客訴或產品不良事件，確保企業形象及市場營收利益。

## 八、財政部印刷廠

### （一）優點

1 本年度執行印製及發售統一發票作業順利，對國稅稽徵工作產生協力作用，執行情形良好。

2 本年度稅前純益為 0.98 億元，較預算數 0.14 億元，增加 0.84 億元，增加幅度為六二四.二三%，營運狀況良好。

3 妥善運用管理會計方法，定期或不定期提供成本分析資料及建議方案，提供經營決策之參考，執行績效良好。

4 本年度印製統一發票材料單位成本為三.09 元，較預算單位成本四.29 元，減少一.20 元，減幅為二七.九七%，控管成效良好。

5 積極推動員工教育訓練業務，並獲行政院勞委會評選為辦理勞工教育績優單位；另辦理各項工業安全講習及防災演練，強化環保及工安工作，應予肯定。

6 積極拓展電子商務 B 2 B 及 B 2 C 業務，有助營運收益及競爭力之提升，辦理情形良好。

## （二）缺點

1 本年度仍以印製統一發票為主要業務，不利營運拓展及業務轉型，亟待調整因應。

2 本年度資本支出可支用預算數三·一二億元，決算數 0·一二億元，執行率僅為四%，明顯偏低，事前規劃及執行作為有待加強。

3 本年度決算業管費用占營業收入之比率八·六二%，對照預算業管費用占營業收入之比率八·三七%，微幅增加 0·二五%，經費控管尚待加強。

4 本年度產銷量值表所列書籍及表格什件等，實際產銷量較預算目標減少逾三 0%，另近三年來總資產週轉率僅分別為 0·五四%、0·二九%、及 0·三一%，相較同業有所偏低，資產營運效益尚待積極加強。

5 尚未完成目標管理或責任中心制度建置工作，致發生未能按員工績效核發獎金、績效獎金發放作業遲緩及影響員工士氣等情形，亟待檢討改進。

6 本年度業務營運計畫稍顯粗略，且未訂單位及個人相關績效指標，不利辦理績效考核工作，有待檢討改善。

## （三）建議事項

1 針對購地增建廠房遲未執行情形，應儘速併同民營化或裁併等方案，重新規劃檢討其可行性及相關問題。

2 持續強化組織轉型、目標市場、產品定位等規劃作業，並積極開發新種業務及拓展客源，提升企業競爭力及營運績效。

3 針對本年底銀行存款餘額多採定期存款方式存放於台灣銀行等機構情形，以及各銀行利率持續下滑之趨勢，應儘速研訂更具彈性及效益的作業規範，俾期提高資金之運用效益。

4 儘速建置電腦作業系統取代會計帳冊、憑證人工記載作業，並積極掌握會計作業時效，隨時提供管理用資訊，俾提供經營決策之參考。

5 持續加強印製統一發票之成本控制及倉儲管理，務期降低生產成本及確保產品品質。

6 持續辦理製程改善及引進自動化設備工作，據以提升生產力及競爭力；另應充分運用資訊 e 化措施，據以突破經營困境，有助取得產業競爭優勢與營運商機。

7 應儘速建立責任中心制度，有效結合績效考評及績效獎金發放作業，俾獎金核發能與個人績效及貢獻度相符，增進人力運用效益。

## 丙、經濟部所屬事業

### 一、台灣電力公司

#### (一) 優點

- 1 原編決算營業利益為四九一·六九億元，較法定預算數四一五·六五億元，增加一八·二九%。
- 2 原編決算營業利益為四九一·六九億元，占利息支出（不含因理財作業發行之商業本票利息）一一七·九二億元之四一六·九七%，對照過去三年度審定決算比率平均數三一三·八三%，顯示支付利息能力已明顯提升。
- 3 本年度舉債效率為一·五五%，與過去三年度審定決算舉債效率平均數〇·九〇%相較，舉債效率提高。
- 4 本年度勵行「員額精簡計畫」，實有人數二萬七、二三三名，較上年度減少四〇七人；且用人費率為九·七五%，亦較預算用人費率減少〇·四四個百分點。
- 5 本年度積極辦理各項環保及污染防治工作，計榮獲三項環保團體獎項及一項個人獎項，績效卓著。

#### (二) 缺點

- 1 本年度製造費用占營業收入之比例為一一·〇八%，較預算數僅減少〇·〇三%，較前三年度平均數亦僅減少〇·八二%，欠缺明顯績效。
- 2 本年度雖未產生閒置資產，惟閒置資產處理率僅為三八·二三%，較上年度處理率六〇·五二%大幅下滑，有待加強。
- 3 本年度承攬商死亡人數為二〇人、受傷人數為一八人，本年度樹林綜合研究所機房發生火災、臺北供電區營業處變壓器起火燃燒、台中電廠之煤場發生變壓器爆炸工安事故，顯見工安有加強改進必要。
- 4 本年度一億元以上公共建設計畫，部分工程預算執行率未達九〇%，主要係因民眾抗爭、要求之補償數額過鉅，以致未達成協議造成，有待加強內部控管工作，庚續積極與民眾溝通調處，俾利工程推展。

#### (三) 建議事項

- 1 積極加強與外界協調溝通機制，妥善處理各項民眾抗爭事件，俾順利推動各項重大電力設施計畫。

2 持續配合國內經濟社會發展需要、電業自由化趨勢及國營事業民營化實況等因素，隨時檢討調整民營化方案及措施，務期做好各項民營化準備。

3 針對各項重大工程或投資專案計畫，應持續強化各項內部管理監督機制，俾各項重大工程或計畫能順利推動。

4 針對電力事業既有之發、輸、配三大部門之業務特性，應建置相關緊急處理應變機制，有效確保供電穩定正常。

5 針對閒置資產處理率大幅滑落情形，應加強處理閒置資產作為，並探究執行困難及謀求解決方法；對於已處理完成之閒置資產，亦應搭配相關完善使用計畫，俾提升資產運用效益。

6 配合政府推動非核家園之政策，應加強負載管理、核能安全及開發多元潔淨能源等作為，提供國人更良質可靠的電力。

7 持續落實現行人員訓練、內部控制及巡查機制，減少各類工安事故發生，確保電力供應及輸配之穩定。

## 二、中國石油公司

### (一) 優點

1 本年度面臨國際油價起伏動盪、新台幣匯率震盪及競爭對手強烈搶攻市場等因素下，仍能創造原編稅後盈餘達八一·八七億元，並較預算盈餘七六·五二億元增加六·九九%，應予肯定。

2 本年度內完成改組主要產銷單位為事業部門，並實施內部轉撥計價及利潤中心制度，據以控管各事業之經營績效，計有一級利潤中心八個，二級利潤中心二九個，三級利潤中心一二四個及四級利潤中心七五二個，推動成效良好。

3 本年度實際原料單位用量，較預算原料單位用量減少0·五0三七%；另因應波斯灣情勢緊繃，於下半年提高油量安全存量平均天數至九0天，生產管控良好。

4 本年度環保單位罰單及罰金業已有明顯減少，對照前五年度居中三年度罰單及罰金平均值，分別減少達五三·二六%及八六·八一%；另全面推動環境管理系統制度，已有二0個單位取得ISO14001 認證登錄，環保工作頗具成效。

5 本年度支付利息能力為一·九七三·七一%，對照預算比率三七五·四九%水準，已有大幅提高，顯示支付利息能力良好。

### (二) 缺點

1 本年度營業利益一二0·七九億元，較預算目標減少二一·三六%，較上年度實績亦減少二五·四二%，營業利益有待提升。

2 本年度舉債效率為一·三〇%，與過去三年度審定決算舉債效率之平均數二·一六%相較，舉債效率降低。

3 本年度之間置資產處理率雖達一〇〇%，惟上述閒置資產全係本年度所產生者，顯見資產控管仍有待加強。

4 本年度列管一五項計畫型資本支出計畫中，進度落後者五項，投資計畫執行及控管均有待檢討。

### （三）建議事項

1 積極持續與工會協調溝通，減少不必要的疑慮及抗爭，並應加速推動民營化釋股及洽商特定投資人等作業，俾如期完成民營化目標。

2 持續強化各類技術創新及研發作為，建立可立足於石化能源產業之核心技術，發展具市場潛力及競爭力之產品，俾確保市場佔有率及提升營業收入。

3 針對執行民營化、事業部門制及業務轉型等需要，應持續辦理人力精簡、人力開發及人才培訓等工作，有效提升人力素質。

4 應持續檢討相關財務管理措施，健全財務結構，俾提高營運績效。

5 針對本年度再度產生閒置資產情形，應儘速檢討其成因並研擬後續改進對策；另針對收回部分亦應擬定有效的利用計畫，據以確實執行及控管，避免再度發生閒置財產而徒費公帑的情形。

6 持續強化各項投資計畫之規劃及評估作為，充分正確掌握各項投資之效益及潛在風險，並應配合落實執行過程之控管機制，俾有效提升資本生產力。

7 持續落實現行自動檢查、承攬商管理及風險管理等措施，俾有效消弭環保工安事件。

## 三、中國造船公司

### （一）優點

1 本年度原編盈餘達三·五億元，與預算數一·六五億元比較，計增加一一二·一二%；另獲致營業利益七·〇三億元，已達成預算目標，營運績效有顯著提升。

2 本年度原編製造費用佔營業收入之比率為三二·五六%，對照過去三年審定決算平均數計減少五·八二%，控制情形良好。

3 持續推動民營化計畫，且掌握既定時程並配合執行民營化相關作業，應予肯定。

4 本年度支付利息能力為一四七·二三%，對照過去三年度審定決算支付利息能力平均數為負三六八·六七%，支付利息能力明顯提升，顯示再生計畫已有初步具體效果。

5 本年度舉債效率為一四四·一七%，與過去三年度審定決算舉債效率平均數負九一·六八%改善，財務結構已有強化趨勢。

6 本年度閒置資產發生率僅0·00八九%，並較前三年發生率平均數0·0四七%減少，控制情形良好。

## （二）缺點

1 本年度發生多起工程完工日晚於交船日、交船日後始與廠商辦理議價、追加工程未辦理議價逕與承攬商簽訂追加工程協議書後即行施行等項缺失，顯示內部檢核有待改善。

2 本年度發生承攬商傷亡事件死亡人數一人、受傷人數二三人次；另員工總合災害指數為二0·0六，尚屬偏高，工安工作有待檢討。

3 本年度之閒置資產處理率雖達一00%，惟上述閒置資產全係本年度所產生者，顯見資產控管仍有待加強。

4 原編決算數營運資金百分比為負五%，顯示短期償債能力仍需積極改善。

5 基隆造船廠執行之一五0噸吊車裝建計畫完工後未達投資效益，顯示投資專案計畫未能有效運用，有待檢討改善。

## （三）建議事項

1 積極執行再生計畫後續工作，例如努力拓展業務、強化營運管理、持續勞資溝通工作及擲節不必要支出費用等，務期順利完成民營化之目標。

2 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，強化經營及競爭體質，俾助民營化之推動。

3 持續強化國際造船市場供需趨向、船價行情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，確保市場競爭力及擴大營運收入。

4 落實執行各項工安教育、訓練及管理措施，防範員工或承攬商發生工安事故。

5 針對部分承造新船發生成本估算欠覈實及執行進度掌控失當等缺失，應即刻檢討成因並採行具體改進措施，避免再發生浪費公帑情形，俾確保再生計畫執行之效果。

6 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 本年度內配合糖業經營策略、多角化經營及執行組織調整工作，相繼完成溪湖、蒜頭及花蓮等三糖廠結束製糖業務，撤銷駐美辦事處、澳洲分公司、生產技術服務處、物料處及新營塑膠加工廠等，辦理情形良好。

2 本年度製造費用占營業收入比例為一三·五九%，較預算比例一八·一一%減少四·五二%，減幅二四·九六%。另與前三年度平均數一六·九九%比較，減少三·四%，減幅為二〇·〇一%，績效良好。

3 本年度人事精簡目標二一〇人，實際精簡一、四二五人，執行績效優惠離退率為二〇·八一%，超過原調整分配各單位執行目標人數一、〇五〇人，達成率為一三八%，辦理績效良好。

4 本年度積極從事改善防污及環境保護工作，計榮獲三項環保團體獎及一項個人獎，受罰件數為三件，較前三年度平均受罰件數減少四·三件，減幅為五八·九〇%；另受罰金額一二萬餘元，對照前三年度平均受罰金額，減少四三萬餘元，減幅達七八·二九%，辦理成效良好。

## （二）缺點

1 本年度物流、土地開發、畜產等部門獲利情形不佳，顯示業務轉型未獲預期效果，有待儘速檢討改進。

2 執行台南市文化中心西側竹篙段綜合設施開發、台南仁德工商綜合區開發、加油站事業投資及新建肉品加工廠投資等計畫，發生實際進度較預定進度落後情形，顯示計畫規劃及執行控管均待檢討。

3 本年度舉債效率為〇·一九%，與過去三年度審定決算舉債效率平均數〇·六〇%相較，舉債效率有待改善。

4 本年度支付利息能力為負四六八·四〇%，與過去三年度審定決算支付利息能力平均數五九·二〇%大幅滑落。

5 本年度閒置（被佔用）土地收回率僅為一五·七四%，收回率偏低，且本年度新增被佔用土地面積高達三三七萬平方公尺，亦為期初被佔用土地面積之二·七六倍，控制成效不良。

## （三）建議事項

1 確實檢討各類現有產品獲利能力及發展潛力，儘速淘汰不具市場價值之產品，全力拓展符合市場需求、具競爭力產品，務期能突破經營困境。

2 積極因應國內砂糖經營現況變動趨勢，儘速裁併或關閉不具經濟效益之糖廠，並配合多角化及業務轉型的具體作為，提升資產的經營效益，並助改善營收現況。

3 積極強化各類投資計畫之規劃及效益評估作為，並配合落實執行過程之控管機制，確保各項計畫均能如期順利推動，發揮預期投資效益。

4 持續通盤檢討被占用或租用逾期末收回土地現況，積極排列優先順序及加強催收作為，俾確保土地資產完整。

5 針對目前支付利息能力與舉債效率出現不良之情形，應配合加強培訓相關財務管理人才，俾健全財務管理及結構。

## 五、台鹽實業公司

### (一) 優點

1 本年度營業利益達四·0八億元，較預算三·六二億元增加0·四六億元，係積極推行產品精緻化與多樣化策略，提高鹽品及週邊產品之附加價值，並靈活調度及運用資金增加收益所致，值得嘉許。

2 本年度閒置資產之處理率達一00%，且以前年度之閒置資產均已全數清理完畢，辦理成效良好，另本年度並無新增之閒置資產，顯示控管成效亦屬良好。

3 本年度實際用人費用為八·五四億元，較預算數一0·二三億元，節餘一·六九億元，成效良好。

4 本年度舉債效率為0·七三%，與過去三年度審定決算舉債效率平均數0·一0九%相較，舉債效率已有改善。

5 積極執行朝海水化學、海洋生物、光電材料等之科技產業發展策略，積極開發各類新種產品市場，並停產氫氧化鎂及石膏不具市場價值產品，對提高競爭力及營收利益，頗具成效。

6 本年度無環保受罰事件，且連續五年環保污染受罰件數為零，值得肯定。

### (二) 缺點

1 本年度決算營業收入較預算數下滑九·二一億元，減幅約達二四·二二%，顯示各類營業項目之獲利能力，仍待積極拓展。

2 本年度尚有違反政府採購法規定之案件，且工程費用及工期計算亦發生爭議等缺失，內控機制尚待加強。

3 本年度存貨週轉率二·七八次，較前三年度平均存貨週轉率三·四三次偏低，應予改善。

4 本年度員工總合災害指數一二·二，與過去總合災害指數比較偏高，亟待改善。

### (三) 建議事項

1 持續加強企業及產品形象之行銷工作，並應積極開拓目標市場及產品通路，以提升新種產品的市場收益，兼顧企業營收及業務轉型之目標。

2 針對業務轉型及多角化發展之需要，應積極培訓財務管理及生技研發人才，強化財務調度操作及自主研發創新能力，提升市場競爭力及營運績效。

3 持續加強各項員工溝通工作，建立對未來營運發展之共識，並消弭各種不必要的疑慮誤解，務期順利推動民營化工作。

4 持續加強各項投資及策略之規劃評估作為，並配合執行過程的控管機制，密切掌握外在市場環境變動情勢，達成投資及策略之預期目標。

## 六、漢翔航空工業公司

### (一) 優點

1 本年度原編稅後純益一·八五億元，與上年度決算數虧損九·八六億元相較，已轉虧為盈，並較預算數大幅增加達一·六一億元，值得嘉勉。

2 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，均有積極助益。

3 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，提升國軍戰力著有貢獻。

4 本年度積極執行精簡人力措施後，實際人數為三、三三〇人，較預算員額及上年度各減少一人及一八三人，有助提升競爭力及推動民營化工作。

5 本年度舉債效率為〇·二三%，與過去三年度審定決算舉債效率平均數負三·〇一%相較，舉債效率已有提升。

6 本年度支付利息能力為八五·八七%，與過去三年度審定決算支付利息能力平均數負二六六·〇八%相較，已有大幅改善。

7 本年度未發生任何承攬商工安事故，顯示工安衛生措施執行良好。

### (二) 缺點

1 本年度增加純益主要係清結以前年度外購案等什項收入所致，而營業收入決算數為九二·五億元，對照上年度決算數九七·三億元，及預算數一三三·四億元，均呈明顯減少情形，有待檢討改善。

2 本年度延遲交貨百分率為三五·八%，較上年度三一·四三%偏高；另延遲交貨嚴重度（以時間衡量）為四一·〇一%，亦較前三年度平均審定決算二九·九一%偏高，亟待檢討改進。

3 本年度製造費用佔營收比率為〇·三八，較預算數及過去三年度審定決算數，分別增加〇·〇六及〇·一一，均待加強改進。

4 本年度閒置資產處理率為六一·四〇%，不及上年度處理率七二·〇〇%之水準，執行情形應予加強。

### （三）建議事項

1 針對全球航空相關產業經營嚴峻及獲利不佳情勢，應努力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，俾助改進經營及推動民營化。

2 持續落實人力結構調整及裁減措施，惟應避免發生核心人才流失情形，兼顧降低人力成本及提升人力素質之目標。

3 持續爭取與國際航太大廠之合作機制，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之技術，兼顧擴充產能及改進營收的目標。

4 積極推動各項民營化相關工作，落實與員工的溝通協調作為，並輔以更主動有效的宣導及公關機制，俾順利完成移轉民營目標。

## 七、台灣省自來水公司

### （一）優點

1 本年度原編決算稅前盈餘〇·三億元，高於法定預算盈餘，應予肯定。

2 本年度節省用人達一二九人，另執行人員培訓制度方面，完成訂定「人力評鑑實施計畫」，據以辦理人力評鑑作業，執行情形良好。

3 本年度支付利息能力達一七六·〇六%，較過去三年度審定決算平均數一二七·八〇%高，顯示支付利息能力已有提升。

4 本年度閒置資產處理率達九五·六%，並較上年度增加，有助充分運用資產。

### （二）缺點

1 本年度製造費用控管尚待改進，製造費用佔營收比例，較前三年度增加四·五九%，明顯偏高，亟待改進。

2 截至本年十二月底為止，歷年已付款未取得產權土地案件共一〇五筆，其中已付款一五年以上尚未取得產權案件一五筆，顯見資產管理亟待加強。

3 本年度舉債效率為負〇·五六%，與過去三年度審定決算舉債效率平均數負一·一五%相較，已略有改善，惟仍屬不良情況，亟待改善。

4 本年度閒置資產處理率雖達九五·六〇%，惟上述閒置資產皆屬新增者，顯示控管機制尚待有效發揮；另閒置（被佔用）土地處理率僅達二一·二三%，較上年度之處理率三〇·六七%低，亟待加強執行。

5 本年度營運資金為負四二億七、九七六萬餘元，變現能力明顯偏低，恐影響償債能力，亟待檢討改善。

### （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，避免發生漏水或竊水事件；另應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，並配合正確有效的激勵及獎懲作業機制，確保各項工程均能順利推動。

3 持續加強營業預測及市場策略規劃作為，隨時掌握各項營運量值與成本因素，並配合執行有效及時的風險控管機制，俾改善營運獲利持續下滑情形。

4 應積極加強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，兼顧長期營運發展及短期經營收益的目標。

5 繼續檢討現行基層服務及客訴處理措施，強化基層同仁迅速處理客訴案件之能力，俾提升客服水準及企業服務形象。

## 八、唐榮鐵工廠公司

### （一）優點

1 本年度不銹鋼品實際產量為二六萬八、三九五公噸，較計畫產量二三萬公噸增加二萬九、三九五公噸，增加率為一二·三%，應予肯定。

2 本年度生產三〇〇系廢不銹鋼原物料實際用量為五、八二六公噸，實際單位使用量〇·〇二一二公噸，較預算單位用量減少率達八二·三四%，另純錄實際單位用量〇·〇四五公噸，亦較預算單位用量減少率達三八·二%，顯示原物料控制得宜。

3 本年度完成運輸處、鋼鐵廠、公路車輛事業部及軌道事業部民營化，另完成執行營建部土建組及鋼構組強制縮編，以及不銹鋼廠與總公司廠辦合一工作，積極推動事業改造及民營化工作，應予肯定。

4 本年度積極辦理精簡員額措施，員工數由一、三八八人減為八四三人，減少用人費用達二·三三億元，執行情形良好。

### （二）缺點

1 本年度發生尚未完工工程未嚴格控管成本及工期情事，且未於工程契約中載明逾期罰款上限，另對本身承攬工程之能力與工程價款亦未能覈實估算，顯見內部檢核制度有待改進。

2 本年度營運資金為負九四億六、六一〇萬元，營運資金百分比為負三二·三五%，短期償債能力已呈現惡化現象，嚴重影響營運資金調度。

3 本年度發生完成分廠部民營化後，卻未事先報准即自行回僱離職人員辦理清算及在手業務情事，應予檢討改進。

4 本年度閒置資產處理率僅為三·八七%，閒置資產發生率卻高達八一·一五%，較前三年度發生率平均數四一·四一%大幅增加；另被佔用土地處理率僅達一七·六〇%，均有待檢討改善。

### （三）建議事項

1 持續落實各項尚未完工工程案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，提出改具體改善對策。

2 積極辦理閒置資產標售及被佔用土地處理事宜，俾提升資產運用效益。

3 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。

4 針對各項資金運用與管理指標呈現弱化之趨勢，應積極加強培訓財務管理人員，改善經營體質及資金運用效益。

5 應持續強化內部控制及人事控管工作，充分發揮內部稽核之功能。

## 丁、交通部所屬事業

### 一、中華郵政公司（原郵政總局）

#### （一）優點

1 本年度順利完成改制為中華郵政股份有限公司之任務，有助民營化前先行調整體質，提升經營效率及強化競爭力，值得嘉勉。

2 本年度配合公司化改制作業，貫徹精簡組織及員額政策，總公司由原二十七個處簡併為十四個處，並積極調整各級郵局及其內部組織，裁撤三區管理局，組織由四級制改為三級制，完成二十三個責任中心建制，並裁減預算員額達一、九八九名，績效良好。

3 本年度處在經濟景氣低迷不振、金融市場利率持續走低情況，保費收入決算數達九四〇億餘元，較預算數增加七·三八〇%，並較上年度決算數成長，保險業務著有績效，值得嘉勉。

4 本年度應進用身心障礙者五八三人，實際進用數為六八三人，超額進用一〇〇人，善盡社會責任成效卓著。

5 本年度資本支出計畫執行率達九六%，顯示各項計畫執行及控管成效良好。

6 本年度積極推動管理科學、資訊應用及技術開發等三方面研發工作，發揮郵政原有物流、金流優勢，並結合資訊流發展趨勢，有效提升競爭力推展 e 化業務，著有績效。

7 本年度自提卡提款交易量占提款交易量之比例已達八一·五〇%，有效減輕窗口人員工作量，業務電腦化績效尚屬良好。

8 本年度積極推廣郵務窗口電腦化及單一窗口服務作業，共計五八一局及二、五一九組工作站，對縮短郵遞時間及提升服務品質，頗有幫助。

## （二）缺點

1 本年度郵政包裹及快捷業務實績未達營運目標，儲匯業務實績受經濟不景氣、金融市場資金寬鬆及利率持續下降之影響，亦未達預算指標，均有待積極突破。

2 本年度營業收入較預算數減少達一三二·四億元，營業成本較預算數增加一九·六億元，另用人費較預算數增加一二億餘元，用人費率亦較上年度增加〇·五八%，顯示企業經營效率及成本費用控管，均待速謀改進。

3 本年度各項短期投資未實現跌價損失達二四九億餘元，顯示投資效益及委外操作績效均屬欠佳，有待速謀改進。

4 本年度現有員工平均年齡已達四五·三歲，並呈逐年攀高趨勢發展，恐有人力老化及人力斷層之虞，亟待檢討改進。

5 參照行政院研考會所作「民眾對公務員服務品質的滿意度」調查，發現窗口服務等候時間及分局設計等項目僅達六成滿意度，顯示基層郵局窗口服務品質仍有落差，有待加強改善。

## （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 積極辦理提升員工企劃、行銷及管理技能等教育訓練工作，並鼓勵其考領專業證照，建構更具競爭力的專業人力，俾因應改制公司後的經營情勢。

3 積極培訓郵政管理人才，尤應培植財務管理專才，俾有效運用郵儲資金，提升投資報酬率。

4 持續推動業務電腦化及作業流程簡化，並積極檢討人力結構及用人費率，以提升整體員工人力素質及產能。

5 持續加強基層郵局窗口同仁服務觀念及禮儀訓練工作，並配合及時有效的考核制度，俾全面提升顧客服務品質。

## 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，每股盈餘達四·四八元，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佔有率為三一·〇五%，ADSL 寬頻上網客戶數成長九六%，寬頻市場佔有率亦突破八〇%；HiNet 則達三百萬客戶數，鞏固 ISP 業務領導地位，提升企業形象及業務推廣目標，均獲具體成效。

3 本年度成本及費用決算數較上年度減少一三三·九一億元，降幅達一〇%。稅前純前較上年度增加八八·六六億元，成長一九%，稅後純益率、資產報酬率及業主權益報酬率等均較上年度大幅增加，顯示經營效率漸趨轉強。

4 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二、四五二人，用人費率則為一八·八三%，亦較上年度節省達二·〇五%，用人控制績效良好。

5 積極推動「寬頻到府六百萬計畫」，全年度 ADSL 客戶數已達一六八萬，績效卓著。

6 積極推展單一窗口服務、推動跨業務、跨區帳單整合業務，並完成建置全區 1 2 3 Call Center 等機制，對於強化顧客服務品質，著有績效。

7 依照交通部「民眾滿意度評價」調查結果，名列交通部所屬事業之冠，鮮示顧客服務成效良好。

### (二) 缺點

1 本年度整體營業盈餘僅達成預算數之八七·四四%，且市話、長途及國際網路服務，因開放初期競爭激烈，需降價因應，致營收下滑，未來應謀求改進。。

2 本年度推動民營化釋股迄今僅釋出一八·一七%股權，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一四·九億餘元，較上次決算數增加九四·一〇%，顯示催收帳款流程尚待加強改進。

4 本年度現有員工平均年齡已達四十歲以上，不利推動民營化及業務轉型工作，有待檢討改善。

### (三) 建議事項



1 應持續拓展行動與數據通信業務，加強固網服務行銷作為，並提升服務品質，俾鞏固電信市場之主導地位。

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，並積極推動民營化具體措施，俾如期完成移轉民營之目標。

3 持續推動組織及人力精簡工作，並配合研訂主管人員接班計畫及關鍵人力補充計畫，適時進用年輕專業人力，促進事業人力的新陳代謝，兼顧提升競爭力及盈餘之目標。

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，並研擬改善有效措施，俾降低呆帳金額。

5 應加強培訓相關財務管理人才，並適時進用高科技人員，俾人力素質能妥適配合民營化及公司轉型之需要，充分發揮適才適所機制。

### 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四・二四%，顯示行車員工訓練及考核相關工作，已有具體效果。

2 本年度相繼於竹南至斗六間九大站完成建置自動驗票系統，並積極推動票務自動化工作，有效縮短通勤旅客進出站時間，應予肯定。

3 依照各項規定實施定期或不定期財產盤點，並針對實施盤點發現之缺失，督促各財產管理及使用單位限期改善，辦理情形尚稱良好。

4 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。

5 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二六・六〇億元，應予肯定。

6 本年度配合都會區捷運化計畫推動，完成新建大橋、太原等通勤車站，有效紓解都會區通勤壅塞，確有績效。

7 本年度身心障礙者應進用數為二七六人，實際進用數為四七六人，超額進用二〇〇人，善盡社會責任成效卓著。

#### (二) 缺點

1 本年度客運營運量較上年度減少三・七%，並較計畫目標減少一二・九五%，有待改進。

2 本年度貨運營運量較上年度減少六·三六%，亦較計畫目標減少一八·六七%，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四七·六六%及負二九·〇五%，顯示獲利能力未臻理想。

4 本年度非計畫型資本支出計畫執行率偏低，預算支用比僅達三三·二%，另鐵路行車保安設備改善計畫執行時程延宕，影響行車安全，有待積極執行。

5 本年度決算固定資產周轉率僅為三·三四%，較上年度決算比率減少〇·一三個百分點，資產運用效能明顯偏低。

### （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，俾減輕二高全面通車及高鐵營運後之營運衝擊。

3 持續強化列車營運機能，並充分運用現有機具設備、場站設施及土地等條件，提升固定資產周轉率，並助健全財務結構。

4 持續檢討各項重大投資計畫執行偏低原因，配合研擬具體改善措施，俾後續各項計畫均能加速推動。

5 積極辦理組織再造及加速公司化時程，並配合多角化經營績效之評估，妥善規劃事業經營轉型方針，並利鐵路事業的未來發展。

6 積極整合營運改善、車輛購置及相關設備投資等規劃作為，提升改善及投資計畫之效益，俾助整體事業的未來營運發展

## 四、基隆港務局

### （一）優點

1 積極開發轉口貨櫃業務，有效利用儲位及機具作業，並透過費率優惠吸引轉口貨源，貨物裝卸量較上年度成長九·一一%，顯示貨櫃運量已有提升。

2 本年度貨櫃裝卸速度及轉口櫃業務較上年度各提升二·四七%及八·七一%，顯見辦理棧埠民營化及轉口貨櫃短期優惠實施方案，著有成效。

3 本年度預、決算及月報及半年報之編製，均能如期送達，應予肯定。

4 本年度進用重度殘障人數三人，中、輕度殘障人數三十七人，超額進用十二人，照顧身心障礙人員之就業權益，應予肯定。

5 本年度執行精簡員額政策，辦理優退六一人、資遣一二人，共計七三人，且用人費亦較預算數減少五·一二%，有效樽節用人費用，應予肯定。

## (二) 缺點

1 原編決算盈餘僅達四·六億餘元，較預算數減少九千萬餘元，減少比率達一六·八九%，經營狀況亟待改善。

2 原編決算資本支出共計四三項，進度落後者一〇項，占全部項數之二三·二六%，計畫管理及執行能力尚待加強。

3 本年度流動比率一·一五五%，以二〇〇%為基準比較，增加九五五%，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 本年度整體用人費用仍屬偏高，致影響各項業務費率之折扣空間及從事低費率競爭，員工離退仍有加強辦理之必要。

## (三) 建議事項

1 積極配合政府自由貿易港區設置與管理條例立法時程，儘速籌劃自由貿易港區物流業務，俾提升未來營運運量及競爭優勢。

2 因應經濟景氣低迷及產業外移影響，持續改善價格策略規劃作為及軟、硬體設施，提升航商滿意度及港埠作業效率，俾期創造業務經營績效。

3 積極統合資金調度與運用事宜，並應研擬績效獎金與資金運用效益結合之責任中心制度，俾助提高資金運用效益。

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 持續推動各類港埠民營化業務，執行各項港埠業務改革作為，並對貨櫃裝卸及港灣收入等主要業務減少妥為因應，俾提升營運收益。

6 積極強化資本支出規劃及管理作為，並按業務需要及執行能力覈實編列預算，俾助各項投資計畫的推動執行。

## 六、台中港務局

### （一）優點

1 本年度原編決算盈餘為一三・七億餘元，較上年度實績六・一億餘元，增加比率達一二四・六八%，應予肯定。

2 本年度貨櫃船到港總噸位數達三、四五一萬噸，較上年度實績增加一〇・四三%，應予肯定。

3 本年度船舶佔用碼頭平均時間、營運船舶與機具維護、通棧儲轉存倉天數、貨物裝卸速度等營運素質，均超過預定目標值，且多數優於上年度實際表現，整體表現尚稱良好。

4 本年度每一員工營運量值已高於一四萬噸，人工效率提升七・九二%，且每位員工年產值已高達七九三萬元，員工產值成長八・〇八%，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 原編決算裝卸及倉儲等主要業務之營運量及營運值，均較預算數減少，經營狀況亟待改善。

2 本年度固定資產總值達一、四五〇億元，惟固定資產周轉率三・〇二%明顯偏低，整體事業經營及資產運用效能，均待強化與改進。

3 本年度台中港港區及聯外道路新建工程乙項資本支出計畫之執行進度落後，落後幅度達四・九八%，顯示計畫規劃及執行仍待加強。

4 本年度營運費用為三二億餘元，僅較法定預算節流三・六五%，低於目標值五%水準，各項費用節流措施仍待加強辦理。

### （三）建議事項

1 積極配合籌劃設置自由貿易港區政策，應配合辦理檢討港埠費率，並加強國內、外行銷策略及宣導措施，俾助提升港埠營運績效。

2 持續辦理棧埠業務民營化工作，並落實專戶經理人單一窗口服務機制，俾期提升營運績效及服務品質。

3 持續推動碼頭出租或棧埠自由化業務，並研擬租金計算標準，以利開拓物流中心等新種業務之營運空間。

4 積極參照國家航運發展政策及未來國際航運市場趨勢，持續規劃及推動港埠設施建設，建構符合國際競爭力之全功能港埠。

5 積極檢討固定資產營運效能，並應詳加評估購置資產之使用及運用情形，俾助發揮其經濟效益及提升經營績效。

6 積極加強資本支出先期規劃及評估作為，並按業務需要及執行能力覈實編列預算，俾助各項投資計畫的推動執行。

## 七、高雄港務局

### (一) 優點

1 本年度盈餘為三四億四、三五〇萬餘元，對照上年度實績，計增加二億四、一〇八萬餘元，且費用支出較預算節省九億六、五九二萬餘元，營運績效尚稱良好。

2 本年度進港船舶數較上年度增加四五艘次，增加率為〇·二五%，進港船舶總噸位亦較上年度增加九七六·九一萬噸，增加率為三·〇七%，應予肯定。

3 本年度運用提升裝卸效率、適時騰空穀倉及彈性調配船席等措施，貨櫃碼頭使用率為八八·九〇%，較目標值超出二三·九〇%；穀物碼頭使用率為六四·四八%，則較目標值超出四·四八%；其他碼頭使用率為七七·五六%，亦較目標值超出二七·五六%。

4 本年度原編決算營業成本四八億六七九萬餘元，較預算數減少一二·四九%，營業費用為八億一九二萬餘元，較預算數減少一八·七七%，成本及費用控管成效良好。

5 本年度採遇缺不補策略執行人力精簡工作，共精簡員額七四六人，有效樽節用人費用。

6 積極簡化各項業務申請之申辦流程，計完成線上繳費系統、船員服務手冊核發時間由一天縮短為三天，並代收航商航政規費等，辦理情形良好。

7 積極配合政府政策協助離島推動小三通業務，圓滿完成階段性任務，並積極拓展境外航運中心業務，境外航運中心貨櫃作業量達五七萬四、四五〇個 TEU，較上年度同期成長一三·〇三%，績效良好。

### (二) 缺點

1 本年度整體營收值較上年度營運量減少五·〇九%，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 目前進出港區之貨物及需押運之轉運貨物，均需經由市區道路，造成周邊道路嚴重負荷，及貨物運輸不便，不利未來海運轉運中心發展。

3 本年度平均固定資產淨額總值達一、一五〇億元，因紅毛港遷村案尚未完成等因素，致固定資產周轉率七·四八%偏低，且低於上年度決算八·一七%，營運拓展及資產運用均待加強。

### （三）建議事項

- 1 持續擴展各項招商及物流業務，並整合港埠、航商、貨主、海關、金融等航港業務之網路系統，俾拓展商機及增加業務營收。
- 2 加速辦理第三、五貨櫃中心聯絡道路工程，並應積極爭取轉運貨櫃業務，藉以解決轉口櫃運輸問題，並提高整體營運競爭力。
- 3 針對未來貨櫃船大型化發展趨勢，應積極規劃闢建深水碼頭，並協調航商浚深承租碼頭及汰換貨櫃機具，俾因應全球貨櫃港營運發展之情勢。
- 4 積極強化資本支出計畫規劃及執行能力，避免發生投資計畫停滯或閒置情形。
- 5 積極檢討固定資產營運效能，並應詳加評估購置資產之使用及運用情形，俾發揮其經濟效益及提升經營績效。

## 八、花蓮港務局

### （一）優點

- 1 本年度東砂西（北）運業務成長幅度達二四%，並運用彈性費率，擴大砂石營運量，有效紓解西部砂石短缺困境；另爭取外銷水泥業務量，成長幅度達一九·六〇個百分點，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，均較上年度成長達一〇·八七%、一三·九一%及一二·四三%，顯示營運成效有所提升。
- 3 本年度實施拖船調派作業規定，除能確保船舶及港埠設施之安全外亦能提高拖船使用效率達百分之三十五，另適時調降拖船費用，擷節航商經營成本，每月增加一七〇餘萬元之營收，拖船業務執行情形良好。
- 4 本年度平均每一員工營運量值二八八萬餘元，較上年度增加一一萬餘元，增加比率為四·二四%，應予肯定。
- 5 本年度推動裝卸作業自動化及民營化，貨物裝卸速度較目標值增加二四一%，各類船舶佔用碼頭時間已大幅度縮短，致碼頭使用率超出目標值三〇%以上；另營運船舶定期保養維護可用率較目標值增加六·六四%，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 本年度營業收入六億五、七一六萬餘元，較預算數減少八・〇四%，且固定資產週轉率一〇・二〇%，較上年度減少三・五〇%，呈現持續偏低現象，業務經營及資產效能有待提升。

3 本年度原編決算其他非營業資產帳列一五六億一、三一萬餘元，約占資產總額的五五・七七%，其中大部分為土地，亟待有效控管或提高其使用效益。

### （三）建議事項

1 配合政府推動「自由貿易港區設置條例」，並因應和平工業港營運後對營運貨源之衝擊，應儘速研擬相關因應配套措施，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，並提高港埠裝卸效率、強化服務品質，務期克服營運貨源不足困境，俾開創營運利基及提升經營營運績效。

3 持續辦理節約經費開支、業務委外及人力精簡等作為，俾期降低各種成本支出。

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、教育部所屬事業

#### 台灣書店

##### （一）優點

1 積極執行印製及配售部編本國中、小學教科書，並推廣至各縣市國中、小學校供師生使用；出版各類優良圖書供社會各階層人士進修學習使用，建立終身學習社會；另接受僑委會委託辦理配發海外僑校教科用書，均著有績效。

2 各類教科書、教師手冊、教學指引等均能於開學前配發送達學校，及時提供學校及學生所需用書，維護學生受教權益，服務績效良好。

3 辦理經營門市銷售、函購及網路訂購等業務，銷售各類圖書、教科書、習作及教學指引等書籍，著有績效。

4 均依規定實施定期盤點各項財產，並適時處理不適用財產，辦理情形良好。

5 原編決算流動比率為六六三・五八%，較評分基準二〇〇%，增加四六三・五八個百分點；另原編決算速動比率高達五三三・五七%，亦較上年度決算速動比率三四六・八二%為高，顯示短期償債能力頗佳。

6 完成架設門市銷貨、倉儲及會計等內部網路，對擷節各項費用支出，擴大為民服務視野，展現服務工作品質，確有助益。

## （二）缺點

- 1 本年度在營業收入、營業利益及盈餘等方面，預、決算差距頗大，預算編列有欠慎密。
- 2 原編決算銷貨成本與費用占營業收入之比率為一二九·八八%，較預算比率一〇一·六八%，增加二八·二〇個百分點，且較上年度決算比率一〇三·一七%為高，成本及費用有待管控。
- 3 原編決算固定資產週轉率為三五·〇〇%，較上年度決算比率一〇〇·一八%，減少六五·一八個百分點，資產運用效率待加強。

## （三）建議事項：

- 1 積極催收各項應收帳款，並配合機構裁併妥善處理固定資產事宜，俾如期完成資產結算清理相關事宜。
- 2 應充分妥善運用既有人力的專長技能，積極配合辦理後續清理業務，俾順利完成各項裁併機構相關工作。
- 3 積極充實同仁轉業所需之技能準備，俾降低同仁資遣離退後之失業風險。

己、衛生署所屬事業

中央健康保險局