

## 壹、前言

國營事業九十年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。接受考成事業共計三十四家，包括中央銀行暨其所屬二家，財政部所屬九家、經濟部所屬十家、交通部所屬八家、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。

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，經參酌辦理年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、貫徹國家政策之貢獻

- (一) 國營事業九十年度生產毛額共達九、九五八·五五億元，占國民生產毛額九兆七、三九六·八八億元之一〇·二二%；資本形成毛額二、〇九〇·七六億元，占國內資本形成毛額一兆七、三四五·八八億元之一二·〇五%，有助穩定國家之經濟發展。
- (二) 國營事業九十年度盈餘按出資股數解繳股（官）息及紅利，中央政府獲繳一、八九一·三八億元，占其投資資本額一兆一、四〇八·八七億元之一六·五八%，占可分配盈餘總額二、七九五億元之六七·六七%。
- (三) 國營事業九十年度繳納政府各類稅捐，計所得稅二一九·〇一億元，土地稅七二·六七億元，契稅五六四萬元，房屋稅一二·三七億元，消費與行為稅八〇二·〇七億元及其他稅捐一、三二九萬元，合計一、一〇六·三二億元。另由國營事業代徵之營業稅二四九·〇二億元及印花稅二五萬元，暨繳納規費一〇八·二八億元，對政府財政收入均有貢獻。

- (四) 國營事業九十年度研究發展支出共列一一九億五、八〇二萬元，約占有關事業營業收入之〇·四八%，主要用於石油探勘與煉製、電力開發、電信科技發展等研究，對促進經營效率及經濟發展，具有相當之貢獻。
- (五) 國營事業九十年度環境保護支出共列三一億五、四八三萬元，約占有關事業營業收入之〇·二五%，顯示國營事業重視環境保護及污染防治工作。

## 二、整體經營績效之分析

- (一) 營業利益率：全部國營事業九十年度為一五·一五%，即每百元之營業收入於扣除營業成本及費用後，可獲營業利益一五·一五元，較預算一一·八六%，增加三·二九個百分點，較上年度決算一二·二二%，增加二·九三個百分點。
- (二) 純益率：全部國營事業九十年度為一一·五一%，即每百元之營業收入，可獲稅前純益一一·五一元，較預算七·九一%，增加三·六〇個百分點，較上年度決算八·六六%，增加二·八五個百分點。
- (三) 業主權益報酬率：全部國營事業九十年度為六·四九%，即業主每百元之投資，可獲稅後純益六·四九元，較預算四·九四%，增加一·五五個百分點，惟較上年度決算八·一五%，減少一·六六個百分點。

## 參、綜合改進建議

### 一、落實公司治理及內控機制，提升經營管理績效

國營事業務期落實「公司治理」機制，各事業經營團隊必須善盡其經營管理責任之外，尤應秉持企業「為股東創造利潤」之經營方針，積極督促全體事業人員克盡本身職責，確保事業經營均能獲得投資報酬目標，並助充裕政府財政收入。國營事業內部目前多已設置專責稽(檢)核單位，惟實際作業向來多偏重其防弊功能，至於促進企業有效經營之興利功能，尚未能充分彰顯。鑑於內部控制是企業內部管理機制的重要一環，各事業若能妥善有效運用，除可預先消弭各種潛在的經營管理弊端之外，亦有助促進企業的正常營運及業務發展，發揮引導事業邁向經營坦途。

## 二、強化策略規劃管理能力，增進投資計畫效益

國營事業向來慣於依循或配合政府政策法令行事，外部環境反應能力及彈性遠不如民間企業，各事業的策略規劃及管理機制及能力，均有明顯不足地方。近年來，國營事業基於協助國家建設、企業轉型發展、民營化準備或市場布局需要，相繼投入龐大資金從事重大投資計畫，但整體計畫的執行過程或投資效益部分不如預期樂觀，對政府施政及國營事業形象恐形成負面的影響。今後，國營事業應從組織結構、決策體系、市場行銷、研發創新、人力運用、企業文化等方面著手，並積極納入策略管理的新思維，強化各種策略規劃及管理具體作為，務期正確掌握各種國內外情勢，並做好各種因應處理對策，俾有效增進各項投資效益。

## 三、積極排除民營化障礙，加速民營化工作

政府推動國營事業移轉民營化政策以來，相繼受到外部經濟情勢景氣低迷、市場投資人信心不足、事業本身經營體質不善及員工抗爭等衝擊，各項釋股計畫均未符合預定的目標，對政府財政調度運用及施政能力，均造成不利影響。各國營事業應本於「企業化先於民營化」的認知，積極貫徹相關企業化或「再生計畫」措施外，並應配合推動組織調整、人力精簡、經營策略及管理效能提升等工作，對於各種可能來自產業工會或員工的抗爭舉動，亦應預先擬定積極有效因應對策，儘速提振市場投資人的信心，並做好各項民營化準備工作，俾如期完成移轉民營目標。

## 四、執行組織人力再造，強化企業經營體質

國營事業向來受限於政府法令及政治情勢的影響，內部組織及員額配置與一般行政官署極為類似，內部組織設置不僅益形龐大而複雜，內部員額配置及運用亦未盡正確而合理，影響所及，整體事業營運動力及人力運用彈性普遍低於一般民間企業，更連帶斷傷各事業組織及人員從事市場競爭的活力。

近年來，政府陸續開放國內金融、保險、石化、糖品、鹽品、電力、肥料與電信等市場，國內市場競爭日趨激烈，各國營事業經營環境亦較過去更為險峻不利。各國營事業必須積極從事內部組織結構重整及人力精簡工作，重新建構符合企業化的經營體制，從根本上強化整體企業的競爭實力及

經營活力，掃除過去組織及人力僵化的經營困境，方能確保企業的永續經營。

#### 五、推動員工意識改革，確保經營轉型成功

近年來，國營事業為提升市場競爭力、改善業務營利、促進組織及人力效益或做好民營化準備，相繼從事經營多角化或企業轉型工作；惟由於缺乏配合改造組織文化及員工心態，致各事業實施結果普遍不如預期目標。

組織文化及員工心態是事業經營的基礎，各國營事業從事經營多角化或企業轉型前後，必須積極從事「員工意識改革」工作，以凝聚發展新事業的具體共識，落實企業轉型的奠基工作，並啟發全體員工成敗榮辱與共的組織認同感，進而達到事半功倍的效果，確保企業經營轉型成功。

#### 六、運用創新研發機制，建構知識經濟競爭優勢

企業從事創新與研發乃確保市場競爭優勢及永續經營的關鍵，國營事業向來極為重視本身的創新研發工作，歷年來，各事業積極運用各項創新研發成果，對改進生產技術與製程、提高產品或業務品質、強化市場競爭力、增進事業營收利益等，均已發揮具體助益。

創新研發機制有待繼續加強，未來，國營事業除應運用各種內、外「創新育成中心」機制，提升本身從事研發工作同仁的專業水準外，亦應加強與國內外學術研究機構交流合作，提高研發效率，充實研發能力，建立自有核心技術，克服本身人才有限的困境，並降低研發失敗的風險，藉由這種結合內、外創新研發的運作機制，俾期提升整體事業之競爭優勢。

#### 七、建構內部管理競爭機制，提升事業經營績效

國營事業自從推動責任中心制度以來，多數事業內部已劃分若干成本、費用、收益或利潤等責任中心，並於年終按考核結果核發績效獎金，實施以來，對釐清事業內部個別單位的經營績效，確有相當幫助。

國營事業為做好民營化及企業轉型工作，部分事業刻正積極推動「事業部門制」，並輔以「內部轉撥計價」機制；國營事業積極運用這些變革新制，不僅可建構事業內部市場競爭機制，對活化事業組織的彈性及人力的運用，以及提升整體事業及人力的市場競爭力，更有催化及相乘的功效。未來，國營事業除持續落實各種內部競爭機制外，尤須配合從事組織及人員精簡、管理作業流程改造、成本費用控管、市場行銷調查、創新研發等工作，俾期促

進整體事業績效的成長。

#### 八、落實走動管理作為，強化危機處理應變能力

國營事業營運向來與民眾日常生活福祉息息相關，為確保各項營運及管理正常運作，尤應特別重視各項工安環保工作。國營事業工安及環保工作的作為，不僅具備引導民間業者的示範性功能，對防範發生各類公共安全危險事故，亦有促進及催化的作用。

國營事業應積極運用「走動式管理」機制，以全盤掌握整體事業營運管理實況，俾防範各種工安環保事件發生；各事業尤應參酌經營發展及外部情勢需要，適時調整督導或查核重點事項，並落實逐級分層授權的原則，確保各種內部營運管理無誤。國營事業平時並應強化本身「議題處理」能力，並定期做好各種演練，遇不幸發生各類工安、環保或其他危機事件時，即能迅速啟動處理應變機制，俾各類危機事件均能獲致妥善解決。

#### 肆、各事業工作考評

##### 甲、中央銀行暨其所屬事業

##### 一、中央銀行

##### (一) 優點

- 1 因應國內外金融情勢及經濟景氣狀況，採行彈性穩健之貨幣政策與機動靈活之金融調節措施，對提振整體經濟景氣及穩定金融，頗有助益。
- 2 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，辦理情形良好。
- 3 本年度加強預算先期規劃作業，辦理預算審查會議，並按月提報業務會報，有效督促預算執行，辦理情形良好。
- 4 依照「中央銀行會計制度」及相關規定處理會計帳務，會計報告編製亦如期送達；另配合業務及法規修正需要，檢討修訂會計制度，編製會計作業手冊，並適時舉辦會計及相關業務講習會，對會計業務之推動，頗有助益。
- 5 依照主計處所訂「內部審核處理準則」及該行相關規定辦理內部審核作業，並於年度中辦理業務專案審核、庫存檢查及附屬事業稽核等作業，均提出

具體改進建議，對落實內部控制機制及運作，頗有助益。

6 積極逐案比對同類購價或市場行情，有效促進貨價合理化，並加強營繕工程及採購案件之審核，以確保該行整體採購品質，執行情形良好。

## (二) 缺點

本年度原編決算純益較預算數增加四九五億二、一二六萬餘元，增幅約八三·五七％，預決算差距偏大，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 應妥善保管及運用外匯存底，並在兼顧安全性、流動性及收益性原則下，持續機動調整外匯存底幣別組合，俾有效維持外匯存底價值。

3 持續衡酌國內、外經濟金融情勢，適時採行適當金融措施，維持貨幣總計數成長率在目標範圍內。

4 積極研擬各種行政作業簡化，配合相關法規修正、鬆綁及制定工作，俾提升我國金融機構及金融市場競爭力。

## 二、中央印製廠

### (一) 優點

1 本年度執行鈔券生產計畫，均能如期、如質、如數完成委印任務，辦理績效良好。

2 本年度實際員額一、一四四人，較預算員額減少四三人，人力控制成效良好；適時配合業務發展需要，修訂人事規章，執行推動核心價值體系及業務委外等事宜，著有績效。

3 本年度預、決算及分期實施計畫均能如期送達，並依照有關規定辦理，執行情形良好。

4 依相關規定辦理會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務，各項會計資訊及分析結果亦能適時提供各級管理階層業務規劃及經營決策之參考，辦理情形良好。

5 依規定辦理各項財物、有價證券、現金等定期及不定期檢查，訂定「採購

及變賣財物審核要點」辦理營繕工程及購置、定製、變賣財物等作業，並訂定「檢查各項庫存作業要點」辦理盤點查核，積極辦理原物料及呆廢料之清理，執行情形良好。

6 積極推動技術研發工作，本年度提出十六項技術研發報告，對提升印製技術及研發經驗傳承深具貢獻，研發成果值得肯定。

## (二) 缺點

1 本年度內傳出多起偽鈔情事，造成社會恐慌及民眾使用困擾，顯示相關辨識宣導及協助查察工作有待加強。

2 本年度新版五百元印製壞票率高達一〇・一七％，明顯偏高，其他印製業務實際產銷亦有衰退現象，不利調降整體營運成本，均有改善空間。

3 原編決算純益較預算增加二億一、二八五萬餘元，增幅達預算數之三五・七六％，預決算差距頗大，預算編列與營業預測有待加強。

4 原編決算賠償收入較預算數增加二、一四九萬餘元，增幅高達預算數之一七・九〇九・三六％，係採購得標廠商逾期交貨罰款，顯示廠商違約情形偏高，有待積極改善。

## (三) 建議事項

1 宜廣泛蒐集先進國家鈔券發行資訊與印製技術，持續加強鈔券防偽功能之研發，並積極研究降低印製成本之作法，俾因應鈔券改版印製及防止偽造情事之需要。

2 積極拓展其他附加價值印件業務，提升生產營運效率及降低生產成本，俾增進事業營收績效。

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獲致最佳效用。

4 本年度純益預決算差距頗大，嗣後有關預算編製，應縝密評估，力求覈實，俾縮短預、決算差距。

5 積極檢討採購條款，並加強得標廠商交貨期限之控管，避免發生得標廠商逾期交貨罰款情事，以確保採購案件品質。

### 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；其他業務實際產銷值，亦較上年度決算數增加二八·八五%，整體生產績效良好。
- 2 本年度實有員額二九〇人，較預算員額減少三人，有效控制人力總額，辦理成效良好。
- 3 本年度預、決算及分期實施計畫均能如期送達，並符合相關規定，辦理情形良好。
- 4 依照相關規定辦理會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務，各項生產及管理資訊，亦能適時提供生產規劃及經營決策之參考，辦理成效良好。
- 5 內部審核均依照「會計法」、主計處所訂「內部審核處理準則」及內部經費審核要點等相關法令辦理，各項財物、有價證券、現金等亦實施定期及不定期檢查，另設置「採購及財物變賣委員會」專責辦理營繕工程及購置、定製、變賣財物之開標、比價、議價等業務，充分發揮整合管理績效，值得肯定。

#### (二) 缺點

- 1 本年度辦理紀念幣外包裝採購作業，常因廠商低價搶標及交貨延遲影響作業進度，宜嚴謹審查現行投標廠商資格條件，並改進採購作業。
- 2 驗幣及包裝過程自動化程度不足，仍以人力作業為主，另部分工場噪音過大、生產線規劃與管理等均有改善空間。
- 3 本院主計處查證發現，物料庫房帳上載有軸承三五個，惟實地盤點為四七個，查係領用單位退料未填退料單，致庫存實物與帳載不符；另保證品帳載較實際數多出四三萬餘元，查係出納單位未經會計室開具傳票即將保證品(銀行定存單)退還廠商所致，顯示內部控管物料及保證品未盡覈實。
- 4 執行回籠幣整理工作進度遲緩，致整理成本相對提高，有待檢討。

#### (三) 建議事項

- 1 持續推動生產自動化及電腦化作業，配合生產動線規劃及管理改善措施，同時加強人員第二專常訓練，建立人力調節及相互支援機制，俾有效控制



- 人力及製造費用。
- 2 應覈實執行各種內部控管措施，避免再發生實地盤點與帳載不符情事。
  - 3 應積極檢討整理回籠幣作業程序，加速處理回籠幣效率，並有效降低整理成本。
  - 4 積極拓展民間相關鑄造營業項目，提高機具產能利用率及營運績效，俾因應硬幣使用需求日減趨勢。
  - 5 持續推動廠區安全管制、作業安全及污染防治等措施，俾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 本年度銀行信託、外匯操作、購料、貿易、壽險等業務營運量均符合預算目標，其中信託資金業務較上年度成長五一%，係因積極開發新種信託產品，信託業務推展績效良好。
- 2 積極配合政府政策，推動成立台灣金聯資產管理股份有限公司，協助國內銀行業處理不良資產，辦理情形良好。
- 3 積極配合政府推動六減運動，利用電子郵件與僑外資主保管銀行進行聯繫，大量減少長途話費，減話成效優良。
- 4 本年度固定資產投資計畫執行率達九九·三五%，執行情形良好。
- 5 編製會計報表、預決算、分期實施計畫及收支估計表等報表內容詳實，均能依限提送；定期辦理現金、票據、有價證券及其他財產檢查盤點，並積極處理閒置或廢舊財產，辦理情形良好。
- 6 本年度業管費用三五億0、四三二萬餘元，占營業收入八七0億九、0九九萬餘元之四·0二%，較預算比率五·三九%為低，控管成效良好。

#### (二) 缺點

- 1 本年度銀行信託、壽險等業務量雖符合預算目標，惟業務品質下降，致使營業利益率僅約二·六三%（已扣除公保業務），對照上年度民營銀行平

- 均值五·二九%水準，減少三·二九個百分點，亟待改善。
- 2 本年度各季逾期放款比率平均數為六·五七%，較上年度逾放比率四·六八%，增加一·八九百分點，有待積極謀求改善。
  - 3 本年度保險業務稅前純益二億五、八五六萬元，僅達成預算數之三六·一六%，達成率明顯偏低，保險業務尚待積極拓展。
  - 4 本年度銀行存、放款業務經營績效較其他國營行庫為低，存放款利息差距率僅一·二三%，資金成本明屬偏高，存款結構尚待積極改善。
  - 5 本年度職務列等結構高職位人力偏多，組織結構不利業務推展，且易造成行政流程缺乏效率，亟待檢討改善。
  - 6 本年度證券網路下單系統遭駭客入侵而暫停數月，影響顧客對網路服務安全性之信心，網路安全及行政管理均待加強。

### (三) 建議事項

- 1 儘速規劃重點發展核心業務，並配合進行組織、人員及業務調整，以提升業務經營成效。
- 2 通盤檢討授信政策與授信品質，防止異常授信及逾催案件發生，並加強逾放款的催收與清理工作。
- 3 積極研發投資型保險商品及利率變動型年金保險商品，並積極開發保險客源，以掌握低率之商機及增加保險收益。
- 4 積極主動提供顧客更佳服務，以吸引活期存款客戶，並適時檢討員工儲蓄存款利率，改善存款結構，俾助降低資金成本。
- 5 應辦理人力評鑑作業，作為組織調整及人力配置之依據，俾提升整體組織及人力作業效能。
- 6 持續加強網路安全機制，並推廣網路服務措施，建立顧客網路交易信心，有效推廣金融及證券業務。

## 二、中國輸出入銀行

### (一) 優點

- 1 本年度雖面臨國際經濟持續嚴峻情勢，辦理輸出放款、保證及保險等業務

- 營運量仍符合預算目標，決算盈餘較預算數增加八・八二％，營業利益率亦增加一・六四％，營運績效尚稱良好。
- 2 本年度資本支出實支數九〇二萬餘元，達成可用預算數之九九・八三％，執行情形良好。
  - 3 積極透過該行網站提供廠商海外二十六個國家政經動態與投資環境等商情資訊，辦理成效良好。
  - 4 本年度業管費用五億四、五三三萬餘元，占營業收入七三億一、〇五七萬餘元之七・四六％，較預算數比率七・五八％減少，顯示控管良好。
  - 5 依規定實施定期或不定期現金、票據及有價證券盤點工作；預決算書、分期實施計畫及收支估計表等報表，內容詳實且均能依限提送，顯示內部控制及會計作業確實嚴密，應予肯定。

## (二) 缺點

- 1 本年度融資業務呈現下降情形，融資活動之現金流量較預算數減少五八・一六％，尚待積極推展融資據點及業務量。
- 2 本年度營業收入七三億一、〇五七萬元，較上年度決算數減少三・四二％，亦較本年度預算數減少七・七一％，業務量尚待積極拓展。
- 3 總資產報酬率及業主權益報酬率呈現逐年下降之趨勢，顯示經營績效有待加強。
- 4 本年度職務列等結構高職位人力偏多，組織結構不利業務推展，且易造成行政流程缺乏效率，亟待檢討改善。

## (三) 建議事項

- 1 針對放款營運量未達預算目標成因，審慎研擬因應策略並加強拓展業務，俾提升營運量。
- 2 儘速規劃網路申辦資訊系統，並確實執行，以提升顧客服務績效。
- 3 儘速研議辦理中小企業信用評等及保證機制，有效拓展營運量。
- 4 持續加強新興國家商情之研析工作，並及時提供國內業者所需各類資訊，俾協助國內廠商拓展國際市場。
- 5 辦理人力評鑑作業，作為組織調整、人力配置之依據，俾提升整體組織及人力作業效能。

## 六、中央存款保險公司

### (一) 優點

- 1 積極配合行政院金融重建基金處理三十六家經營不善基層金融機構，派員進駐輔導並完成概括承受任務，績效卓著；另全力配合政府政策，辦理問題金融機構財務協助、輔導、監管及接管業務，值得嘉許。
- 2 金融機構與中存網路連線傳輸系統提升至一二八位元，確保資料傳輸作業安全，強化場外監控之即時資訊，績效良好。
- 3 本年度業管費用三億四、六六五萬餘元，占營業收入四三億〇、七〇八萬餘元之八・〇五%，較預算比率一〇・六七%，減少二・六二個百分點，顯示控管良好。
- 4 本年度決算盈餘五億二、四二七萬餘元，較預算數增加十倍，營運績效良好。
- 5 本年度委託五大會計師事務所辦理經營不善金融機構資產負債評估作業，確認其負債缺口，積極防範金融危機，著有成效。
- 6 靈活運用南區員額，調派人員回鄉進駐，大幅降低員工離職率，管理績效良好。

### (二) 缺點

- 1 現行全國金融預警申報系統評等結果，仍未能充分反映部分問題金融機構營運狀況，有待謀求改善。
- 2 本年度決算營業利益率為一二・一四%，較上年度決算一二・二一%為低，業務仍有努力空間。
- 3 經營績效獎金發放與實施責任中心結果關聯性偏低，且獎金比例及級距過小，致激勵效果有限。
- 4 本年度資本支出執行率雖達九一・一三%，惟其中集中於十一至十二月間執行者高達六六・五七%，資本支出規劃及執行時程，有待檢討改進。
- 5 一般民眾對存款保險制度認識仍顯不足，致影響存款人對金融安定性之信任感，顯示企業形象及業務宣導等工作均有待加強。

### (三) 建議事項

- 1 應加強各項計畫的規劃、執行及控管等工作，提升計畫品質及加速計畫執行時效。
- 2 持續強化全國金融預警系統評等運作機制，俾能充分反映金融機構營運狀況，有助維護金融安全體系。
- 3 加速辦理責任中心制度相關措施，逐步擴大績效獎金提撥比例及發放級距，俾擴大實施責任中心制度成效。
- 4 加強辦理地方基層宣導活動，增進民眾瞭解存保制度功能，俾形成監督基層金融機構營運的有效力量。
- 5 加強辦理內、外勤員工輪調，並配合改善工作環境品質，俾有助降低員工離職率。

## 七、中央再保險公司

### (一) 優點

- 1 配合政府政策參與共保住宅地震保險業務，積極擴展營業範圍，增裕營業收入。
- 2 積極拜訪國內產、壽險同業，主動協助簽單公司臨分合約，分散巨額累積自留危險，促進保險市場之穩定性，值得肯定。
- 3 本年度資金運用獲利率為五·二八%，較一年期定存利率高出一倍，資金運用績效良好。
- 4 本年度業管費用三億四、二五三萬餘元，占營業收入一〇七億八、一二六萬餘元之三·一八%，較預算比率四·六八%為低，顯示控管良好。
- 5 本年度資本支出實支數四六五萬餘元，達成可用預算數之九一·八九%，執行情形良好。

### (二) 缺點

- 1 本年度本業核保利潤衰退，資金運用績效偏重財務投資收益，決算稅後純益為二億六、一〇六萬餘元，僅達成預算目標二億九、五八九萬餘元之八八·二三%，稅後純益略顯偏低。

- 2 各項分進業務及開發新種再保險商品成長有限，不利擴大承保能量，營運尚待加強。
- 3 未能積極配合降低營業稅政策，儘速將逾清償期二年以上債權轉銷呆帳，有待檢討改進。
- 4 未能配合第二階段釋股作業，積極塑造企業形象及引進國外專業再保業者參與經營，以提升專業技能及競爭能力，有待檢討。
- 5 年度計畫未能與中長期發展計畫密切結合，企劃部門無法發揮預期功能，應予加強。

### (三) 建議事項

- 1 積極配合再保險市場發展趨勢，開發新種再保險商品業務，並配合強化財務基礎，以擴大承保能量，尤應靈活運用資金投資管道，健全業務經營體質。
- 2 應依照原規劃民營化時程，積極推動民營化具體措施，俾如期完成民營化目標。
- 3 積極強化研究發展與業務推展的整合機制，對業務推展方向、行銷策略及技術的研發應用，尤應加強辦理。
- 4 賡續加強催收逾期債權，並研擬催收計畫確實執行，以確保債權，提升營業利益。
- 5 加強辦理員工訓練、生涯規劃、服務創新及組織再造等工作，提振員工素質及士氣，並提供顧客更優質服務，預先做好民營化準備工作。

## 三、台灣銀行

### (一) 優點

- 1 積極配合政府政策辦理九二一震災災民重建家園緊急融資與個人、企業貸款本金展延、協議承受等措施，各項業務辦理成效良好。
- 2 本年度放款、保證及外匯業務均超出預算營運目標，決算純益達九五億九、五六一萬元，淨值報酬率亦達五·一五%，營運良好。
- 3 本年度業管費用決算數為一五二億三、四七七萬餘元，占營業收入一、二

- 五八億二、二七一萬餘元之一二·一一%，並較預算比率一三·三二%為低，顯示控管成效良好。
- 4 設立「資產負債管理委員會」，並實施「責任會計制度」，定期檢討流動比率、利率敏感性比率及各營業單位邊際貢獻，有助提升營運效率。
  - 5 依規定辦理員工職務輪調及進用殘障人員，辦理情形良好。
  - 6 本年度活期存款營運量較上年度成長一五·四五%，改善存款結構及降低資金成本，辦理績效良好。
  - 7 積極推廣網路銀行業務及業務電子化工作，A T M交易、網路轉帳交易、企業銀行E D I、語音交易，總數達三、00萬四、一六八筆，總金額達七二一、四·八億元，較上年度顯著成長，降低臨櫃交易成本，並提升營運效率，績效卓著。
  - 8 本年度積極清理被占用資產，收回被占用公用宿舍二七二戶，委聘律師進行訴訟二一戶，處理被占用土地一五筆，面積計一、〇八五·八九平方公尺，其中九筆暫用人已辦理承租，另六筆完成拆屋還地。

## (二) 缺點

- 1 本年度營業收入一、二五八·三五億元，較預算數減少一二·七八%，亦較上年度減少六六五·七九億元，主要係利息收入及長期股權投資收入欠佳所致，放款業務仍待積極拓展。
- 2 本年度新增逾期放款達二四六·八四億元，逾放比率為三·三四%，金額甚為龐大，有待積極謀求改善。
- 3 資金操作採分由信託部與財務部分權管理，惟尚未訂定作業規則，亦未組成資金統合調度中心，提升整體運作效益有限，資金操作整體運作尚待加強。
- 4 未能確實控管加班，致發生離退人員離退前六個月加班情形不符合財政部規定及高階主管報支加班費情形過於寬鬆等情事，並經審計部糾正，有待檢討改善。
- 5 本年度決算資本支出實支數一二億五、八七一萬餘元，僅達成全年度可用預算數一九億八、八0六萬元之六三·三一%，執行情形有待加強。
- 6 辦理服務工作缺乏整體規劃，且部分分行營業環境及服務台功能不彰，顯

示服務績效尚待加強改善。

### (三) 建議事項

- 1 加強拓展民營企業及個人授信業務，並積極拓展短期自償性、交易性之週轉性貸款及各項基金搭配之專案貸款，以維持資金流動性，並改善放款結構。
- 2 應擬具改善資產品質整體計畫，並嚴加督促所屬加強執行，俾有效改善資產品質。
- 3 儘速組成專責部門統合資金調度事宜，並應研擬績效獎金與資金運用效益結合之責任中心制度，以建立有效激勵措施，提高資金運用效益。
- 4 持續加強用人費用控管作業，尤應訂定加班費管理規範，以符合財政部及審計部相關規定。
- 5 應切實檢討資本支出執行率偏低原因，並加強計畫先期規劃及執行控管作為，提高計畫品質及執行效率。
- 6 應積極改造企業文化，輔以各類教育訓練措施，藉以提升顧客滿意度，重新塑造主動服務的新企業形象。

## 四、台灣土地銀行

### (一) 優點

- 1 本年度營業收入、存放款、外匯操作等實績均超越預算數，達成營運目標，決算盈餘達七四·二八億餘元，較預算數增加五·〇九%，營運成效卓著。
- 2 本年度業務費用較預算數減少一〇·〇九%，主要係擷節用人費用，業務費用控管成效良好。
- 3 實施財產管理電腦化作業，內部並於業務檢查時，同時配合實地抽查，並作成紀錄，對健全業務發展及內部控制頗有助益。
- 4 本年度訂頒電腦及資訊作業安全管理要點、安全需知及注意事項；並修訂網際網路、企業內部網路作業管理規定，因應業務變動加強內部控管，成效良好。
- 5 積極配合政府政策辦理不動產、農業及其他各項專案貸款，專案貸款辦理



成效居國營銀行之冠，成效卓著。

6 研訂「資訊五年中程計畫」，逐年修正檢討並能落實執行，資訊發展密切結合業務需要，有效提升企業競爭力。

7 賡續推動示範行觀摩學習制度，以建立標準化服務作業，顧客服務執行情形良好。

## (二) 缺點

1 本年度受到經濟景氣低迷及產業不振之衝擊，逾放比率攀升至七·三七%，較上年度大幅上揚，宜加強檢討。

2 本年度活期存款營運量較預算數及上年度決算數為低，顯示降低存款結構及資金成本作為，尚待加強。

3 本年度資本支出實支數六億0、040萬餘元，占可用預算數一一億七、一三八萬餘元之五一·二六%，執行能力尚待加強。

4 未能確實控管加班，致發生離退人員離退前六個月加班情形不符合財政部規定及高階主管報支加班費情形過於寬鬆等情事，並經審計部糾正，有待檢討改善。

5 經營績效獎金發放與實施責任中心結果關聯性仍顯偏低，激勵效果有限。

6 本年度土地開發投資利益決算數，較預算數減少一三·三四%，土地開發投資業務尚待妥善規劃及處理。

## (三) 建議事項

1 繼續加強徵信及催收工作，配合強化員工相關課程教育訓練及內部控制機制，以強化授信管理及改善資產品質。

2 積極提供顧客更佳服務，並爭取活期存款客戶，以改善存款結構，俾期降低資金成本。

3 應審慎研提各項投資計畫，並加強計畫規劃及執行控管工作，提升計畫品質及執行能力。

4 加速辦理責任中心制度相關措施，逐步擴大績效獎金提撥比例及發放級距，俾擴大實施責任中心制度成效。

5 積極妥善規劃並處理土地資產，以有效管理運用，並提升其經營績效。

## 五、合作金庫銀行

### (一) 優點

- 1 本年度營業收入、存款、放款及外匯等實績均能達成營運目標，經扣除承受台中四家信用合作社虧損後淨值報酬率為八·二〇％，較一年期定存利率四·一六％，增加四·〇個百分點，經營著有績效。
- 2 本年度業管費用一四〇億一、三三九萬餘元，占營業收入九四一億七、〇〇九萬餘元之一四·八八％，較預算比率一六·五〇％減少，控管成效良好。
- 3 訂定現金、票據及有價證券等內部作業規範及保管制度，除辦理定期、不定期之實地抽查外，並由駐區稽核辦理專案檢查，內部控制執行情形良好。
- 4 本年度內完成改制公司組織任務，取得公司法人資格，並積極推展 E D I 業務，交易量居全國同業第二名，辦理績效良好。
- 5 辦理臨櫃問卷調查及票選最佳服務人員，重視民眾反映意見，並追蹤管制民眾意見處理情形，為民服務績效良好。

### (二) 缺點

- 1 本年度逾期放款金額八八九億三千餘萬元，逾放比率為七·三二％，較上年度大幅增加，資產品質有惡化趨勢；另各項呆帳準備僅提存一六三億餘元，適足性有待商榷。
- 2 本年度證券經紀及承銷收入較預算數減少三五％，主要係受證券市場交易低迷所致，證券經紀經營績效尚有謀求改善空間。
- 3 本年度營業利益率五·一五％，較預算數減少〇·六七％，主要係因活期存款僅佔總存款金額之〇·一九％，資金來源仍偏重於高利率之定存及儲蓄存款（占九八％），存款結構尚待積極改善。
- 4 未能確實控管加班，致發生離退人員離退前六個月加班情形不符合財政部規定及高階主管報支加班費情形過於寬鬆等情事，並經審計部糾正，有待檢討改善。
- 5 本年度新開發之資訊系統未能互相連合與支援，無法有效提升組織整體績效，仍待速謀改進。

6 本年度雖已改制為公司組織，惟部分分支機構名牌及廣告招牌未予更新，影響顧客對公司之識別。

### (三) 建議事項

- 1 積極規劃並執行改善資產品質計畫，並依財政部規定提列足額之備抵呆帳金額，徹底改善資產品質。
- 2 應檢討強化證券經紀及承銷策略，並積極培訓證券經紀管理專業人才，以拓展證券業務，提升經營績效。
- 3 積極主動提供顧客更佳服務措施，爭取活期存款資金，以改善存款結構，並助降低資金成本。
- 4 積極研擬採逐案評估逾期放款及催收款收回之可行性，並強化授信管理及內部控制措施，改善逾放比率過高情形。
- 5 持續推動企業識別系統相關措施，塑造員工主動創新心態，俾提升企業形象及服務品質。

## 八、台灣省菸酒公賣局

### (一) 優點

- 1 本年度積極推動酒廠重新規劃定位，建立品牌及內銷通路管理制度，加強敦親睦鄰及服務措施，對提升經營績效及經營形象，助益頗巨。
- 2 本年度稅前純益六二一億九千餘萬元，較預算數增加五五七億七千萬元，經扣除營業稅、菸酒稅及健康福利捐等，仍較預算數增加九六億八千萬元，營運狀況良好。
- 3 本年度管銷費用六〇億一、九八一萬餘元，占營業收入九九七億一、六二〇萬餘元之六·〇四%，較預算比率八·七一%減少，控管成效良好。
- 4 積極配合政府實施菸害防制法產製香菸產品，各類品牌香菸焦油及尼古丁含量均能符合國家衛生標準，執行成效良好。
- 5 埔里酒廠完成研發及推出之玉山高粱酒，市場銷售值近一七億元，較預算數增加一倍以上，績效良好。
- 6 存貨週轉率一七四·四五%，較前三年度決算平均存貨週轉率提高七六·

0 九%，生產管理績效良好。

7 選擇有潛力零售商成立特約加盟店，並於都會區設置直營菸酒門市部門，有助提升經營績效。

## (二) 缺點

1 本年度菸酒銷售實績低於預算數及上年度實績，市場佔有率已有逐年下降趨勢，尤以菸類銷售量下降至鉅，有待積極因應。

2 各類菸酒產品銷貨收入初編決算七三四億三、0 三二萬元，較預算數減少一二·四五%，亟待檢討謀求對策。

3 本年度製造費用占銷貨收入比率為一四·四二%，有逐年上升趨勢，製造費用應加強控管。

4 本年度決算原編資本支出實支數一五億二、一二三萬餘元，占可用預算數三二億 0、六 0 八萬餘元之四七·四五%，執行情形尚待加強。

5 本年度被占用房屋共計二六四戶，面積一萬五、八七平方公尺，較上年度增加一三·七%，被占用資產清理機制亟待加強。

## (三) 建議事項

1 儘速研提各種營運管理改進及強化產品競爭對策，做好因應菸酒全面競爭準備工作，俾期迎戰更形激烈之市場競爭環境。

2 積極檢討現行菸酒行銷策略及作法，落實市場調查及市場區隔，並擴大加盟行銷通路，俾提升市場佔有率；配合檢討製造費用偏高成因，儘速規劃解決或控管方案，以降低生產成本，提高產品競爭力。

3 加強計畫執行及控管作為，並持續辦理相關訴訟作業，提升資本支出計畫執行成效。

4 積極強化顧客申訴或媒體事件處理能力，提升顧客服務工作品質，建立企業親和之新形象。

5 積極檢討目前利潤中心實施情形，研究納入費用中心管理績效評估之可行性，逐步增加績效獎金提撥比例，俾發揮責任中心制度應有效益。

### (一) 優點

- 1 本年度配合各國稅局時程及規格需求，如期完成統一發票印製、交貨及配送工作，並能因應各稽徵機關完成臨時加印任務，值得嘉許。
- 2 本年度決算稅後純益五、七一九萬餘元，較預算數超出三、九五三萬元，營運績效良好。
- 3 本年度統一發票印製量達預算目標，且單位成本僅佔預算數之八九・三一％，生產管理績效良好。
- 4 積極研發國庫支票及印花稅票印製及防偽技術，並規劃運用資訊科技從事 B 2 B、B 2 C 及多媒體光碟電子書製作業務，提升既有印製技術，並展現積極開拓新種業務企圖，值得肯定。
- 5 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，提供經營決策參考，會計作業執行良好。

### (二) 缺點

- 1 主要業務仍依賴印製統一發票，尚待積極拓展政府部門外其他印刷業務，營運拓展工作尚待加強改進。
- 2 本年度營業收入金額，較最近四年實績為低，顯示營業收入未有成長。
- 3 本年度決算超盈未依預算法第八十五條規定辦理分配解庫，亦未主動依「國營事業機構營業盈餘解庫注意事項」第四點規定，函報行政院專案核准，即留存事業，尚待謀求改善。
- 4 本年度印製統一發票單位成本為八・七一元，雖較預算數九・四一元為低，然較上年度單位成本八・四元為高，成本控管仍有努力空間。
- 5 迄今尚未建立目標管理或責任中心制度，不僅影響績效考評及獎懲作業，績效獎金發放亦因此無法與工作績效相互結合。
- 6 執行資本支出增購土地建廠計畫，尚未有具體進度，亟待積極妥善處理。

### (三) 建議事項

- 1 持續積極開發其他印刷業務貨源，避免營運過度集中於統一發票印製業務，藉以分散營運潛在風險，並利增加營業收入。
- 2 應依據「預算法」及「國營事業機構營業盈餘解庫注意事項」等規定，辦理爾後決算盈餘留存事業及解繳國庫等事宜。

- 3 持續檢討現行印製公報單位成本偏高原因，加強控管生產成本，並努力拓展相關印製業務，俾降低生產成本及強化競爭實力。
- 4 儘速建立績效獎金發放與責任中心制度結合機制，並依照員工績效及貢獻度核發獎金，俾全面產生激勵效果。
- 5 加強組織內部溝通協調作為，並配合推動企業改造、革新措施及人才培育等工作，建立全員的企業化理念，勇敢面對任何組織變革及環境挑戰。
- 6 積極辦理購地擴廠投資計畫，並配合研擬替代規劃方案，儘速解決現有廠房缺失問題。
- 7 儘速研訂中長期業務發展計畫，定期追蹤執行進度，俾強化企業競爭體質。

## 丙、經濟部所屬事業

### 一、台灣電力公司

#### (一) 優點

- 1 本年度雖面臨桃芝颱風等天然災害造成損失、國內電力需求衰退、燃料價格攀升及發供電平均成本增加等不利因素，仍能積極強化經營管理作為，有效推行提升競爭力計畫，計節流八七億元，頗具績效。
- 2 本年度線路損失率為五·四六%，對照上年度線路損失率五·五八%，以及平均線路損失率五·九六%（前五年中較平穩之三年平均值），皆有顯著改善。
- 3 本年度核能發電機組非計畫性跳機0·六六次，為歷年最佳紀錄。
- 4 本年度閒置資產發生率0·000四五九%，較前三年發生率平均數0·000八一九%減少，控管情形良好。
- 5 本年度扣除增提退休金成本因素後，用人費實支數為三一九·0四億元，用人費率為一0·二九%，符合預定控管目標。
- 6 積極辦理各項環保及污染防治工作，有效控管二氧化碳、氮氧化物及粒狀污物等排放量值，並榮獲四項環保團體獎項及三項個人獎項，績效卓著。

#### (二) 缺點

- 1 本年度原編決算營業利益為四八0·七0億元，較法定預算數五四六·六

- 四億元，減少一二·六%。
- 2 原編決算營業利益四八〇億七、〇〇二萬餘元，占利息支出（不含因理財作業發行之商業本票利息）一七六億〇、九四七萬餘元之二七二·九八%，較過去三年度審定決算比率平均數三四六·六〇%減少，利息支付能力明顯降低。
  - 3 原編決算舉債效率為〇·二四%，較過去三年度審定決算比率平均數一·三八%為低，顯示舉債效率欠佳。
  - 4 執行興達中期灰塘工程及興達電廠室內煤場二項計畫，均呈現計畫進度落後情況，對當地環境品質及民眾支持度均有不利影響，尚待檢討改進。
  - 5 本年度發生林口電廠火災、核二廠硼液洩漏及核三廠3A 類廠區戒備等事故，顯示整體工安管理仍須加強。

### （三）建議事項

- 1 積極加強與外界協調溝通機制，妥善處理民眾抗爭事件，俾利各項重大電力設施計畫之推動。
- 2 儘速研擬規劃線下補償制度，俾配合電業法修正案完成立法程序後，順利推動各項輸配電工程建設計畫。
- 3 應適時配合社會發展現況、電業自由化趨勢及整體公營事業民營化實況等情形，隨時檢討調整民營化方案，做好民營化準備工作。
- 4 鑑於支付利息能力及舉債效率等指標均較標準值為低，顯示資金運用與管理效率轉弱，應積極善用金融工具掌握資金需求，降低營運資金成本率，以利營運績效之提昇。
- 5 積極檢討現行材料控管機制，並建立即時資訊管理系統，避免材料累積過量形成資金調度壓力。
- 6 針對特定重大工程或投資專案計畫，尤應強化內部管理監督機制，俾確保工程或計畫如期順利推動。
- 7 應針對電力事業之發、輸、配特性，建立相關緊急處理應變機制，俾維持供電穩定正常。

## 二、中國石油公司

### (一) 優點

- 1 面臨國際油價起伏動盪、新台幣匯率劇貶及台塑石油等新競爭對手強烈搶攻市場下，經有效提升效益、降低成本及改善煉製結構後，累計稅前盈餘達七〇・八三億元，較法定盈餘增加八・一三%，值得肯定。
- 2 本年度環保單位罰單及罰金業已顯著減少，較前五年度居中三年度罰單及罰金平均值，分別減少達五六・二%及八七・七%，另本年度總合災害指數為三・七八，與平均年度之六・八二比較，降幅顯著。
- 3 本年度辦理專案裁減作業，精簡人數計八一六人，實際用人費率為五・一八%，較法定用人費率六・〇九%降低〇・九一個百分點，執行情形良好。
- 4 本年度閒置資產發生率〇・〇〇〇五一九%，較前三年度發生率平均數〇・〇〇〇五九五%減少，閒置資產控制情形良好。
- 5 連續兩年度閒置資產處理率均達一〇〇%，處理情形良好。
- 6 本年度獲一三項國內外專利案，並引進新技術及技術創新共一九項，有效改進探採及煉製技術，研究發展工作頗具成效。

### (二) 缺點

- 1 本年度列管一五項計畫型資本支出計畫中，進度落後者三項，投資計畫執行及控管均有待檢討。
- 2 本年度製造費用佔營業收入之比率七・九〇%，較過去三年度審定決算平均數四・五二%，增加三・三八個百分點，宜加強費用控管工作。
- 3 本年度舉債效率為二・九三%，與過去三年度審定決算舉債效率平均數三・四七%相較，舉債效率降低。

### (三) 建議事項

- 1 因應石油管理法公布實施後市場環境，應加速執行民營化釋股作業，藉釋股結合國內外策略投資人方式，完成民營化及企業化雙重任務。
- 2 積極強化各類研究發展工作，建立石化能源產業之核心技術，發展具市場潛力產品，俾增加競爭力及改善營業收入。
- 3 積極研擬進行事業投資組合管理，評估資產及股權之購併、出售與國內外合作投資機會等可行性，俾期增加企業價值。



- 4 持續強化現行顧客服務機制，務期顧客滿意公司之「品質、服務、貢獻」形象，確保市場競爭利基。
- 5 持續強化各項投資計畫規劃作為，審慎評估各項投資效益及潛在風險，並落實執行過程控管機制，俾有效提升資本生產力。
- 6 本年度舉債效率較過去三年審定決算比率平均數降低，加強培訓相關財務管理人才，健全財務結構，以提高營運績效。
- 7 應依照核定之民營化時間表，加強對員工溝通與宣導，以利釋股作業進行，俾如期完成民營化目標。
- 8 應積極控管加班費之發放作業，避免發生員工於離退前密集加班情事。

### 三、台灣糖業公司

#### (一) 優點

- 1 本年度在原有糖業基礎上，積極拓展多角化經營，並配合調減自產糖量，其中又以精緻農業及新產品開發等研究成果顯著，例如：蝴蝶蘭優良品種選育、蟲草安定性試驗及果寡糖酵素量產等，對企業轉型及增加營收，均有積極助益。
- 2 本年度閒置資產發生率 0.08%，較前三年度發生率平均數 0.25% 為低，且閒置資產處理率達 100%，辦理情形良好。
- 3 本年度土地實際收回率達 105.31%，且無任何新增被占用土地情事，顯示土地控管情形良好。
- 4 積極配合經營轉型規劃蒜頭、溪湖、花蓮及生產技術服務處組織撤銷，並完成撤銷課級部門一一個，股級部門二七個，組織精簡頗具績效。
- 5 依據「經濟部所屬事業機構專案裁減人員處理要點」規定，辦理專案裁減五七一人，較預計目標增加四一人，辦理成效良好。
- 6 本年度積極改善防污工作，全年度受罰件數五件，較前三年度之平均受罰件數九.三件，減少 46.24%，另受罰金額較前三年度之平均金額減少 34.74%，辦理成效良好。

#### (二) 缺點

- 1 本年度主要產品如砂糖、豬肉等產品銷貨呈現虧損狀態，顯示降低生產成本、調整生產數量及業務轉型等工作，均有待加強。
- 2 本年度累計積壓成屋及建屋資金尚有一二九億元，嚴重影響資金融通及營業收入，亟待積極處理。
- 3 本人年度砂糖原料實際單位用量一〇·八四九，對照預算用量一〇·六五，增幅達一·八七％，天然災害防範及降低生產損失等工作，均應再加強。
- 4 原編決算舉債效率為負〇·八六％，較過去三年度審定決算比率平均數二·六九％，減少三·五五個百分點，舉債效率欠佳。
- 5 本年度用人費用仍屬偏高，人員精簡離退措施亟待持續落實。

### (三) 建議事項

- 1 確實檢討現行各類產品經營價值及發展潛力，儘速淘汰不具經營價值之產品，全力拓展具市場性之新種產品，俾期突破經營困境。
- 2 積極審酌國家政策需求及公司整體發展利益，並就減少自產砂糖所釋出之土地妥為規劃，俾提升資產運用效率，改善事業營收。
- 3 本年度舉債效率較過去三年審定決算比率平均數大為降低，應加強培訓相關財務管理人才，健全財務結構，以提高營運績效。
- 4 持續推動多角化新興事業，以及合併或關閉不具經濟效益之糖廠，並配合辦理第二專長訓練，以轉化節餘人力，提升人力運用效率。
- 5 現有直營蜜鄰超市及台糖專櫃業務，應持續強化物流通路及人力運用效能，務期有效整合物品生產、運送、銷售至回收等過程，發揮整體營運之效益。
- 6 應積極強化各類投資計畫規劃評估作為，並配合執行過程的控管機制，確保各項計畫如期執行，發揮預期投資效益。

## 四、台鹽實業公司

### (一) 優點

- 1 本年度有效推行鹽品精緻化與多樣化，提高鹽品附加價值，並靈活調度及運用資金增加事業收益，營業利益達四·九三億元，較預算增加二·三六

億元，值得嘉許。

- 2 本年度閒置資產處理率為九四·五三%，相較於上年度處理率六六·〇〇%實績，辦理成效良好，另連續五個年度未發生閒置資產，控管情形亦屬良好。
- 3 本年度支付利息能力四、九三四、四四〇%，對照過去三年度審定決算平均比率四三〇、一二五%，支付利息能力已提高。
- 4 本年度辦理專案裁減離退達七九人，已達目標數二八人之二·七倍，另開設加油站、超市等新業務所需人力，皆由各單位人力精簡後移撥，充分運用人力，人事管理成效良好。
- 5 本年度因近五年研發計畫產生降低成本及增加營收之效益共〇·五四億元，較上年度增加二八·二二%，占年度營收比例達二·〇三%，績效尚佳。

## (二) 缺點

- 1 本年度曬鹽及洗滌鹽各短產七萬三、八五二公噸及三萬三、三一九公噸，營運預測能力有待檢討改進。
- 2 本年度用人費率為三八·八二%，比值仍顯偏高，開源節流及降低用人成本均有待加強。
- 3 本年度原編決算舉債效率為〇·〇一%，較過去三年度審定決算比率平均數〇·一七%為低，舉債效率欠佳。

## (三) 建議事項

- 1 持續加強企業及產品形象提升工作，並積極擴大目標市場，俾助開拓新產品市場。
- 2 持續進行組織調整精簡工作，並落實內部組織之權責及授權機制，俾利企業轉型及多角化發展之需要。
- 3 因應事業未來轉型及發展需要，審慎規劃鹽工處理與員工轉型訓練事宜。
- 4 積極加強財務管理及生技研發人才培訓工作，強化財務調度操作及自主研發創新能力，俾助提高營運績效。
- 5 辦理布袋、七股鹽廠全面機械化投資專案，未發揮預期計劃效益，應加強改進後續投資專案之規劃評估工作。

## 五、中國造船公司

### (一) 優點

- 1 本年度積極推動再生計畫，辦理專案精簡人員二、三四三人，精簡幅度達四七%，留任人員亦配合減薪三五%，對改善公司經營體質，頗具助益。
- 2 本年度用人費決算為六三·三億元，低於目標數六三·八億元，節餘金額達0·五億元，執行情形良好。
- 3 本年度閒置資產發生率為0·00八六%，對照前三年度發生率平均數0·0四四三%，控制情形已有改善。
- 4 本年度閒置資產處理率達一00%，處理情形良好。

### (二) 缺點

- 1 本年度發生鉅額營業損失，另收益率、修船銷售值及業務承攬額等，均較上年度衰退許多，亟待檢討改進。
- 2 本年度逾期罰款筆數三筆，逾期天數達一二一天，罰款0·八二億元，年度延遲交貨百分比為三·二五%，而延遲交貨嚴重度則高達五四·八三%。
- 3 本年度支付利息能力為負四九七·七九%，與過去三年度審定決算比率平均數負二四八·一0%比較，支付利息能力大幅下降。
- 4 本年度舉債效率為負六五·五六%，與過去三年度審定決算舉債效率平均數負二九·三七%相較，舉債效率大幅降低。
- 5 部分投資專案計畫未確實控管施工進度，如基隆造船廠一百五十噸吊車裝建計畫進度嚴重落後，致未達預期效益。
- 6 本年度發生承攬商傷亡事件，總合災害指數高達四四·七七，較前三年度平均二0·0一增加許多，有待檢討改進。

### (三) 建議事項

- 1 積極執行再生計畫後續工作，努力拓展業務及強化營運管理，並擲節不必要的營業支出，務期突破營運困境，做好民營化準備工作。
- 2 持續強化新產品開發與提升設計之能力，落實財務、外匯及風險管理工作，俾健全公司經營體質，並助後續民營化工作之推動。

- 3 積極強化國際造船市場之供需趨向、船價行情及同業競爭策略等情蒐工作，並配合自身有利船型改進承攬決策，俾提高市場競爭力及營運收入。
- 4 應加強各項工業安全宣導與管理工作，避免發生員工或承攬商工安事故。

## 六、漢翔航空工業公司

### (一) 優點

- 1 持續拓展國際民用飛機、引擎合作開發、汽電共生、資訊服務、飛航服務及醫療器材等多角化業務，充分展現轉型企圖心，對企業轉型及增加營收，均有積極助益。
- 2 本年度閒置資產之處理率為八六·五〇%，較上年度閒置資產處理率一八·二〇%，增加六八·三〇個百分點，處理情形已有改善，另本年度未發生任何閒置資產金額，控管情形亦屬良好。
- 3 本年度積極執行精簡人力措施後，實際人數為三、三四九人，較預算員額減少二四二人，對提升競爭力及民營化作業，均有正面助益。
- 4 本年度執行環境保護與污染防治工作，全年度無罰單發生，執行成效良好。

### (二) 缺點

- 1 本年度營業虧損五億九、二五七萬餘元，對照法定預算二億九、九八一萬餘元，虧損增加幅度達二九七·六四%，亟待改善。
- 2 原編決算舉債效率為負五·〇五%，較過去三年度審定決算數舉債效率平均值二·六九%，減少七·七四個百分點，舉債效率驟降。
- 3 本年度原編決算製造費用占營業收入之三八%，較法定預算比例三一%，增加七個百分點。
- 4 自有營運資金面臨短缺嚴重，不利參與國際合作開發投資案，亟需藉民營化籌措民間資金以充裕營運資金。

### (三) 建議事項

- 1 因應全球航空業急遽衰退不利情事，應設法拓展各項航太業務商機，並加速推動現有多角化經營業務，配合強化風險及成本效益評估工作，健全企業經營體質，俾助民營化之推動。

- 2 積極推動民營化及再生計畫相關工作，持續辦理員工專案裁減作業，惟應注意人力結構合理分布，避免發生核心人才流失情況。
- 3 積極提升業務企劃與投資分析決策能力，加強工程、製造與維修能力，俾強化公司經營體質。
- 4 應請加強營業預測，並確實估計各項營運量值與成本因素，避免發生預決算差距不合理情事。

## 七、台灣省自來水公司

### (一) 優點

- 1 本年度雖面臨潭美、桃芝、納莉等颱風造成部分地區供水設備損壞嚴重，仍能在短期內完成搶修恢復供水，讓各項營運正常運作，全年度原編決算稅前盈餘達五·二六億元，較法定預算數盈餘一·〇八億元，增加三·八六億元，經營情形尚屬良好。
- 2 本年度實際生產水量二、九三一、二六五千立方公尺，較預算目標生產水量二、六二六、二三〇千立方公尺，增加一一·六一％。
- 3 本年度實際售水量一、九九一、七五一千立方公尺，較上年度實績值一、九五四、八九二千立方公尺，增加一·八九％，績效尚佳。
- 4 本年度閒置資產發生率為〇·〇〇〇〇三九％，與目標值〇·〇〇三％比較，控制情形良好；另閒置土地發生率〇·〇〇四％，已較上次發生率〇·〇〇五％降低，控管情形亦屬良好。
- 5 本年度支付利息能力達一四〇·二六％，較過去三年度審定決算平均數一二五·四五％高，支付利息能力提升。
- 6 本年度總合災害指數〇·二一較前五年度中取三年度較平穩數值之平均值六·六七為低，另有多個所屬區管理處榮獲頒發勞工安全衛生優良單位獎，環境保護及工業安全成效良好。

### (二) 缺點

- 1 未來四年經營策略遲未定案，恐對未來供水調度、普及率及飲用水水質等造成不利影響，亟待積極規劃並研擬有效具體措施。

- 2 尚未完成訂定全盤業務內部檢核制度，例如內部作業規章之修訂尚未完成、部分區處出納人員長期擔任同一職務未辦理輪替等，另總管理處發生多個銀行帳戶未積極辦理檢討清理缺失，顯見內部檢核待加強。
- 3 本年度原編決算純益四億 0、七二八萬餘元，與預算數八、二七 0 萬元相較，差距高達三億二、四五八萬元，預算編列與營運預測有待檢討。
- 4 本年度尚有十年以上未曾動用物料八 0 0 萬餘元及部分器材購置多年未使用等情事，顯示物料管理尚待加強改善。
- 5 本年度舉債效率為負一· 0 一%，雖較過去三年度審定決算舉債效率平均數負一· 二四%提高，惟舉債效率仍屬偏低。
- 6 本年度自行列管七項計畫，其中五項計畫實際進度較預定進度落後，計畫執行與控管均待加強。

### (三) 建議事項

- 1 積極加強檢修管線、抽換逾齡或舊漏管線、用戶水表管理、取締竊水等工作，強化水量分配及調度能力，以維持供水穩定，並提升經營績效。
- 2 應加強各項工程計畫規劃評估作業，並落實執行過程之管制措施，確實檢討並加強控管工程進度，俾如期完工及達成預算執行目標。
- 3 儘速建立主要工業區及科學園區長期供水之規劃及預測能力，在兼顧最大供水能力及未來用水成長空間平衡原則下，審慎宏觀規劃未來投資建設計畫，俾期符合各園區未來發展需求。
- 4 應儘速建置有效運作的內部控制機制，充分發揮內部稽核防弊興利功能，俾提升企業經營綜效。
- 5 持續加強現行各項營業預測機制，確實估計各項營運量值與成本因素，避免發生預決算差距不合理情事。

## 八、唐榮鐵工廠公司

### (一) 優點

- 1 本年度不銹鋼品實際產量為二五萬九、一五一· 五四七公噸，較計畫產量二三萬公噸增加二萬九、一五一· 五四七公噸，增加率為一二· 六七%。

- 2 本年度三〇〇系廢不銹鋼原物料實際用量為一萬一、三九九·五〇二公噸，較預算單位用量減少率達七一·三五%，另純鎳實際單位用量較預算單位用量減少率達三五·六九%，原物料控制得宜，處理情形尚屬良好。
- 3 本年度閒置資產之處理率二〇·一一%，較上年度處理率一三·四四%，增加六·六七個百分點，處理情形尚屬良好。
- 4 本年度閒置資產發生率二·〇二%，較前三年發生率平均數一四·五一%明顯減少，控管情形良好。

## (二) 缺點

- 1 本年度雖辦理分廠部民營化工作，惟「不銹鋼廠」及「軌道車輛事業部」尚無具體辦理成效，亟待積極檢討妥為因應。
- 2 本年度營業虧損四·〇五億元，較營業利益預算數六·〇九億元，計減少營業利益一〇·一四億元。除不銹鋼廠外，其他廠部均呈現虧損嚴重、業務承攬嚴重不足情形，有待改善。
- 3 連年營運虧損導致業主權益轉為負數，加上被占及閒置土地未有效處理，自有資本比率亦小於一，財務結構嚴重惡化，影響再生計畫執行及後續營運。
- 4 本年度被占用土地之收回率為七·〇七%，被占用土地處理有待積極改善。
- 5 本年度原編決算之流動資產六六億餘元，惟流動負債卻高達一六三億餘元，短期償債能力不良。

## (三) 建議事項

- 1 鑑於銀行借款已高達一七四·二九億元，利息負擔沉重，應積極處理閒置資產，俾儘速改善財務結構及營運資金調度。
- 2 應儘速趕辦廠部工程進度，並有效控制各項工程成本；並應檢討各單位之經營價值，俾提出改具體改善對策。
- 3 持續執行消除無效人力、引進專業技術人才、健全獎懲考核制度及加強專業訓練等工作，俾有效提升人力資源。
- 4 持續加強與工會及員工之溝通工作，化解員工對權益補償與工作權益之疑慮，俾利民營化之推動。
- 5 應加強營業預測作為，並確實估計各項營運量值與成本因素，避免發生預



決算差距不合理情事。

#### 丁、交通部所屬事業

##### 一、郵政總局

###### (一) 優點

- 1 本年度整體營業盈餘較預算數及上年度實績高出許多，各項儲匯業務亦能達成預算目標，業務績效顯著。
- 2 本年度郵政業務決算舉債效率為七·七〇%，較上次決算比率五·六二%，增加二·〇八個百分點；另儲匯業務決算舉債效率為一二七·九四%，較上次決算比率四八·六九%，增加七九·二五個百分點，顯示資金運用及財務運作良好。
- 3 本年度郵政業務決算流動比率為一六四·三〇%，較基準比率一五〇·〇〇%，增加一四·三〇個百分點；另儲匯業務決算流動比率為二、三七五·三〇%，較基準比率四二·〇〇%，明顯超出許多，顯示短期償債能力頗佳。
- 4 本年度執行行政單位遇缺不補及裁減業務衰退單位員額配置等措施，精簡人事成效良好。
- 5 本年度郵遞區號書寫率為九五·五〇%，較目標八五·〇〇%，增加一〇·五個百分點；標準信封使用率為九〇·七〇%，亦較目標九〇·〇〇%為高，績效尚屬良好。
- 6 積極推廣郵務窗口電腦化及單一窗口服務作業，並配合推展電子郵件及電腦列印封裝郵件業務，對縮短郵遞時間及提升服務品質，頗有幫助。
- 7 本年度陸續開發「掛號函件收執據自動黏貼機」、「觸控螢幕掛號收寄機」、「觸控螢幕郵資券出售機」及「懸掛式郵資票出售機」等自動機具，並完成「郵遞便覽網路系統」、「個人化郵票系統」、「郵政電子易付卡系統」及「電子郵遞服務」等資訊研發，顯示技術開發及資訊應用研發工作，著有績效。
- 8 本年度郵政及儲匯業務資本支出執行率各為九六·六四%及九七·九三%，

執行情形頗佳。

## (二) 缺點

- 1 本年度郵政包裹及快捷業務實績未達營運目標，儲匯業務活動力實績亦未達預算指標，均有待積極突破。
- 2 現有員工平均年齡為四四·六歲，並呈逐年攀高趨勢發展，恐有人力老化及人力斷層之虞。
- 3 本年度郵政業務部分用人費率為七四·一七%，對照上年度六九·二四%，增幅明顯偏高。
- 4 本年度郵政業務固定資產週轉次數為0·九一次，較上年度決算一·二二次降低，資產運用效能有待加強。
- 5 各基層郵局窗口服務品質差異頗大，基層同仁服務觀念、禮儀訓練及考核等未全般落實。

## (三) 建議事項

- 1 積極主動配合顧客需求強化服務品質，並採多角化方式規劃營業新項目，俾提升總體營運績效及競爭力。
- 2 儘速研訂合理郵政及儲匯內部轉撥費率，俾期合理衡量郵政改制後各責任中心局之經營績效。
- 3 積極強化預算及營運預測作為，以消弭預決算偏離情形；並應積極拓展業務，充分運用現有營運設施，俾提升經營績效。
- 4 持續加強員工教育訓練工作，除培訓郵政管理人才，尤應積極培植財務管理專才，俾助有效運用龐大郵儲資金。
- 5 積極檢討人力結構及用人費率，並配合改進作業流程作為，提升整體員工素質及生產力。

## 二、中華電信公司

### (一) 優點

- 1 本年度積極強化行銷體制，相繼實施內部組織整併、經理人責任制、全員行銷制度、差異與優勢化促銷方案及其他造勢展覽等措施，諸如：市內電

- 話用戶數、國際電話通信量、行動電話客戶數、ADSL 及HiNet 客戶數及市場占有率等均有成長，值得嘉許。
- 2 積極深耕年輕族群市場，爭取各階層消費者認同，並採策略性降低網際網路費率，逐季辦理促銷方案，提升企業新形象及達成業務推廣目標，均獲具體成效。
  - 3 本年度原編決算舉債效率為五·〇五％，較上次決算舉債效率二·九七％，增加二·〇八個百分點，資金運用能力漸趨轉強。
  - 4 積極調整組織結構及精簡用人，配合實施優惠專案退離措施，較上年度減少人力二、五八九人，辦理成效良好。
  - 5 充分掌握科技發展趨勢，並配合執行網路整合作為，兼顧節約網路投資及提高設備利用效率雙重目的，績效卓著。
  - 6 本年度整體資本支出執行數為五五三·四五億元，執行率為九五·八七％，顯示計畫執行與控管情形均屬良好。
  - 7 積極推展整體物流規劃、倉庫整合及集中管理、配送供料到點作業及計收配送費用機制等，頗助強化倉儲管理之效益。
  - 8 積極致力提升客戶服務品質，推動「空中單一櫃台」、「網路服務櫃台」、「單一帳單與電子帳務」、「智慧型工作站」等措施，提供客戶便利、快捷及符合生活習性之服務，辦理成效良好。

## (二) 缺點

- 1 本年度整體營業盈餘均較預算數及上年度實績為低，顯示各項業務有待積極突破。
- 2 辦理電信設備採購及廣告媒體運作業務，作業時效仍無法完全配合市場實際需求，有待設法尋求突破。
- 3 本年度原編決算流動比率為三八·九〇％，較上次決算流動比率六三·六七％，大幅減少二四·七七個百分點，短期償債能力未臻理想。
- 4 本年度現有員工平均年齡為四四·九二歲，明顯偏高，對公司民營化及轉型工作有不利影響。

## (三) 建議事項

- 1 積極針對國內證券市場變化情形，適時彈性調整釋股方式及比例等，俾儘

- 速達成民營化目標。
- 2 持續推動組織及人力精簡工作，並配合研訂關鍵人力補充計畫，適時進用年輕專業人力，促進事業人力的新陳代謝。
  - 3 持續加強培訓相關財務管理專才，提升財務管理操作效益，預先做好民營化後市場競爭之準備。
  - 4 積極調整民營化釋股策略，並強化相關配套措施，俾期儘速完成移轉民營之既定目標。

### 三、台灣鐵路管理局

#### (一) 優點

- 1 本年度陸續開辦夜間加開列車及觀光列車等措施，對拓展營運項目、增加收益及改善企業形象等，均有積極正面意義。
- 2 本年度每百萬動力車公里責任事故件數較上年度減少二二·四五%，顯示行車員工訓練及考核相關工作，已獲具體效果。
- 3 依據各項規定實施定期或不定期財產盤點作業，並針對實施盤點發現之缺失，請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六·六三億元，應予肯定。
- 6 根據交通部「民眾對交通部施政措施滿意度調查」之評鑑，整體服務品質滿意度較上年度上升二·七七%，服務工作品質有明顯提升。

#### (二) 缺點

- 1 本年度客運營運量較上年度減少五·一一%，並較計畫目標減少六·三%，有待改進。
- 2 本年度貨運營運量較上年度減少一四·四%，亦較計畫目標減少二四·二六%，業務拓展有待檢討改善。
- 3 本年度決算純益率及營業利益率分別為負六一·七一%及負三五·六五%，

顯示獲利能力未臻理想。

- 4 本年度受到連續颱風災害、工程慢行及號誌故障等因素之影響，致列車準點率較上年度微降 0.68%，有待檢討。
- 5 本年度決算固定資產周轉率僅為三.47%，較上年度決算比率減少 0.13 個百分點，資產運用效能明顯偏低。
- 6 整體組織未能適時靈活彈性調度，遇行車事故不幸發生時，處理時效及品質均有檢討空間。

### (三) 建議事項

- 1 積極檢討客、貨運量減少情形及其成因，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 持續推動設置都會區自動閘門驗票系統，並配合強化票務服務工作，俾提高旅客服務品質。
- 3 積極辦理各項開源節流工作，持續處理非業務用地及拓展其他業務，充分運用現有土地、場站設施及機具設備之效能，以縮短營運虧損缺口，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 積極檢討各類附屬事業或多角化經營現況，開拓各類新事業營收來源，並利未來鐵路事業的轉型發展。
- 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、台灣鐵路貨物搬運公司

### (一) 優點

- 1 本年度受到台鐵改採公開招標及降低得標單價之影響，仍能產生業務營收盈餘，原編決算稅前盈餘達二、五六四萬餘元，均較預算目標及上年度實績為高，業務成效尚屬良好。
- 2 積極爭取台鹽裝卸及台鐵客車清潔二項業務，並有效控制成本、加強財務

操作及開發資產租金收入等，有助企業化經營管理。

- 3 本年度辦理預、決算編製，並落實會計及內部審核作業，均按各相關規定辦理，執行情形尚稱良好。
- 4 執行財務資金調度穩健得宜，全年未有債務利息發生，並配合購入短期票券及出售閒置資產等措施，增裕業外財務收入，辦理情形尚稱良好。

## (二) 缺點

- 1 本年度機械裝卸貨物噸量、機械推車噸量、人力裝卸貨物噸量及客車清洗輛數等均未達成預算目標，業務推展及營運預測仍有檢討必要。
- 2 雖運用機械替代人力裝卸貨物，惟裝卸業務仍呈逐年萎縮趨勢，造成營收減少，有待積極因應。
- 3 本年度原編決算稅前純益為二、五六四萬餘元，較預算數二億三、七七四萬餘元，大幅減少，預、決算差異頗鉅，業務營運亦有待檢討。
- 4 本年度執行自建總公司辦公大樓、購置新板橋車站大樓及新建鳳山大樓等計畫，計畫執行進度嚴重落後，原編決算資本支出實支數僅為一五七·七萬元，僅達成可用預算數之二·八五%，計畫規劃及執行均待檢討改進。

## (三) 建議事項

- 1 積極檢討裝卸業務萎縮情形，並爭取台鹽裝卸及台鐵客車清潔業務，確保經營收入。
- 2 應參照營運方針及業務發展趨勢，審慎衡酌編列各項預算目標，避免預、決算差異過大；另為避免計畫預算執行落後及資本支出保留等情形，嗣後應按業務需要及執行能力覈實編列資本支出預算。
- 3 積極貫徹執行會計檢查、成本控制及內部審核等作業，落實內部控制及管理作業之效能。
- 4 積極妥善處理既有不定期契約僱用按件計酬作業員之身分及相關權益事項，俾依規劃時程完成公司民營化目標。
- 5 持續辦理各項員工溝通協調工作，避免發生民營化抗爭情事，俾期儘速完成民營化目標。

## 五、基隆港務局

### (一) 優點

- 1 積極推動台北港貨櫃儲運中心BOT 計畫、西岸碼頭船舶帶解纜業務開放民營、西三十庫大倉出租民營、東十六碼頭後線出租供業者經營物流倉儲等案，落實政府港埠事業民營化政策，應予肯定。
- 2 本年度貨櫃裝卸速度及轉口櫃業務較上年度各提升二·六八%及二九·四五%，足見辦理棧埠民營化及轉口貨櫃短期優惠實施方案，著有具體成效。
- 3 本年度貨櫃輪平均船舶噸位為一〇六、一六八噸，較上年度增加二·二一%，顯示辦理航道、迴船池及船席等浚深工程，績效良好。
- 4 本年度預、決算及分期實施計畫之編制，均能如期送達，應予肯定。
- 5 積極落實會計作業之執行及內部審核工作，並配合實施責任中心制度，按規定辦理現金、週轉金、票據、證券及其他財物，定期或不定期實地抽查，辦理情形良好。

### (二) 缺點

- 1 本年度受到全球經濟景氣低迷之影響，原編決算停泊、裝卸及倉儲等主要業務之營運量及營運值，均較預算數減少，經營狀況亟待改善。
- 2 本年度原編決算資本支出實支數為一五億〇、二一八萬餘元，執行比率為五三·五七%，執行能力尚待加強。
- 3 本年度整體用人費用仍屬偏高，影響各項業務費率折扣空間，辦理鼓勵員工離退工作尚有加強必要。

### (三) 建議事項

- 1 積極配合政府「全球運籌發展計畫」，儘速建構適合基隆港發展之有利環境，提升未來營運運量及競爭優勢。
- 2 持續改善各項軟、硬體設施及經營策略規劃作為，並積極提升作業速度及服務品質，克服天然環境困難，俾期創造更佳營運業績。
- 3 積極辦理人員精簡及員工優退工作，提升整體人力運用效果，妥善解決用人費用偏高的問題。
- 4 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，並對停泊及倉儲等主要業務減少妥為因應，俾提升競爭力及改善營運收益。

5 積極強化資本支出規劃及執行作為，並按業務需要及執行能力覈實編列預算，俾各項投資能及時提升經營績效。

## 六、台中港務局

### (一) 優點

- 1 本年度受全球普遍性經濟不景氣之影響，全面提升服務品質及加強營運措施，各項營運實績仍維持相當水準，貨物裝卸量達預算目標之九九%，船舶停泊業務則高達預算目標之一六二%，殊屬不易。
- 2 本年度貨櫃船到港總噸位數達三、一二五萬噸，僅較上年度實績略減一·六七%，應予肯定。
- 3 本年度船舶佔有碼頭平均時間、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，均超過預定之目標值，且多數優於上年度實際表現，整體表現尚稱良好。
- 4 本年度預、決算及分期實施計畫之編制，均能如期送達；另執行各項節約措施，並加強內部審核作業，嚴格控制各項費用支出，各項節約金額均較核定數為高，應予肯定。

### (二) 缺點

- 1 本年度起已將棧埠裝卸業務全面開放民營，原裝卸機具資產帳面價值達一億一、一〇六萬餘元，亟待規劃運用。
- 2 本年度固定資產總值達一、四五一億元，惟固定資產周轉率偏低，整體事業經營及資產運用效能，均待強化與改進。
- 3 本年度原編決算資本支出實支數為二一億八、九七五萬餘元，僅達成可用預算數之五〇·八一%，執行能力待加強。
- 4 本年度尚未全部完成財產資訊化管理機制，有待積極辦理。

### (三) 建議事項

- 1 針對麥寮工業港未來可能發展情勢，應積極擬定市場競爭策略及配套措施，儘早做好因應準備。
- 2 持續提升競爭力及服務品質，並落實專戶經理人單一窗口服務機制。



- 3 持續推動港埠設施合作興建及專業區土地出租，爭取廠商進駐創造貨源，開拓業務之營運空間。
- 4 配合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 積極強化資本支出先期規劃作為，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 本年度營運總收入為一〇四億三、八二九萬餘元，對照上年度折算十二個月之實績，計增加三億一、九〇三萬餘元，費用支出亦較預算數節省七億七、四一六萬餘元，營運績效尚稱良好。
- 2 本年度進港船舶數較上年度增加一八四艘，增加率為一・〇二％，進港船舶總噸位亦增加八八八・三七萬噸，增加率為二・八七％，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下，貨櫃碼頭使用率為八六・五三％，較目標值超出六・五三％；穀物碼頭使用率為七三・九四％，則較目標值超出八・九四％；其他碼頭使用率為七五・四四％，亦較目標值超出五・四四％。
- 4 本年度原編決算業管費用為八億五、六一〇萬餘元，約占營業收入之九・四五％，並較預算比率一〇・一一％為低，控管成效良好。
- 5 本年度預、決算及分期實施計畫之編制，均能如期送達，應予肯定。
- 6 積極落實會計作業及內部審核工作，並配合實施責任中心制度，按規定辦理現金、週轉金、票據、證券及其他財物，實施定期或不定期實地抽查，辦理情形良好。
- 7 積極推動亞太營運中心計畫，拓展境外航運中心業務，境外航運中心貨櫃作業量達五〇萬八、二四三個TEU，較上年度同期成長一七・四七％，績效良好。

### (二) 缺點

- 1 本年度由於全球經濟景氣低迷及實施優惠措施等影響，整體營收值仍低於預算目標值，有待加強開拓商機與業務。
- 2 本年度固定資產總值達一、一三八億元，惟固定資產周轉率偏低，事業營運及資產運用效能有待加強。
- 3 本年度原編決算資本支出實支數為二五億二、四三八萬餘元，僅達成可用預算數之三八·五四%，執行能力有待加強。
- 4 本年度帳列存貨高達二億三、四〇二萬餘元，多屬車、船及貨櫃機配件，廠牌複雜且作業適用性低，亟待積極處理。

### (三) 建議事項

- 1 加速辦理港區內聯絡各貨櫃中心專用道路工程，藉以解決轉口櫃押運問題，並提高整體營運競爭力。
- 2 持續擴展各項招攬及物流業務，增加轉運貨物量，俾拓展商機及增加業務營收。
- 3 積極規劃闢建深水碼頭相關事項，俾對未來貨櫃船大型化發展趨勢，預做因應準備。
- 4 積極強化資本支出先期規劃作為，按實際需要及執行能力覈實編列預算，避免發生投資計畫預算執行偏低情形。
- 5 積極檢討配件材料購置作業流程，並應詳加評估各類配件使用及適用情形，避免形成呆廢料現象。

## 八、花蓮港務局

### (一) 優點

- 1 本年度充分配合政府東砂西（北）運政策，降低裝卸費率，擴大砂石營運量，有效紓解西部砂石短缺困境，達成預期政策效益，應予肯定。
- 2 本年度東砂西（北）運業務成長幅度達一七%，並較預算目標超出五·二六個百分點，營運情形良好。
- 3 本年度各項重要列管計畫或項目，均能依既定計畫執行並擲節經費支出，有效達成預定目標。

- 4 本年度預、決算及分期實施計畫之編制，均能如期送達，應予肯定。
- 5 積極落實會計作業及內部審核工作，並配合實施責任中心制度，按規定辦理現金、週轉金、票據、證券及其他財物，實施定期或不定期實地抽查，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，不利該港未來營運與發展，經營尚待突破。
- 2 本年度原編決算業管費用為一億八、六七二萬餘元，占營業收入之二九·四七%，並較預算比率二六·九六%為高，經費控管有待加強。
- 3 本年度原編決算其他非營業資產帳列二〇五億三、六八八萬餘元，其中大部分為土地，約占資產總額的七四·二六%，亟待加強營運績效。
- 4 辦理各項工作簡化或委外業務，尚待積極辦理。

## (三) 建議事項

- 1 為期降低和平工業港正式營運對營運貨源之衝擊，應儘速研擬相關因應配套措施。
- 2 積極爭取航商或業者進駐使用港埠設施，持續強化服務品質並開創營運新利基，務期克服營運貨源不足困境，俾提升經營營運績效。
- 3 持續加強控管經費開支、杜絕浪費、委外業務及人力精簡等作為，俾期有效降低各種成本支出。
- 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 本年度持續辦理各類教科書、教師手冊、教師手冊、教學指引等配送業務，均能如期如質送達學校，並能配合各校需要，積極完成補書、退書等作業，服務績效良好。

- 2 本年度達成法定盈餘且較預算數增加，而營業費用則較預算數減少；另代銷各類外版書籍初編決算較預算數增加三三·七五%，績效良好。
- 3 定期實地盤點各類財產，並依規定年限依程序處理不適用財產，並配合辦理除帳作業，資產管理良好。
- 4 初編決算流動比率為四八八·四九%，較評分基準二〇〇%增加；另速動比率亦高達三八二·七一%，顯示短期償債能力頗佳。
- 5 積極利用電腦規劃教科書配發作業，並招募工讀生辦理配發作業，有效降低配發成本，績效良好。
- 6 辦理主管不定期走訪或巡查各部室及門市措施，達成提高工作效率及服務績效目標，成效良好。

## (二) 缺點

- 1 本年度銷售本版教科書、書籍及代銷各類外版書籍等，營運量均呈衰退；此外，盈餘成長率、投資報酬率與上年度比較，均呈負成長趨勢。
- 2 本版教科書市場佔有率下降八%，本版書籍「兒童的」雜誌，因精省改隸後，未能爭取原有訂單，顯示行銷通路未發揮具體效益。
- 3 原編決算純益率為四·二五%，較上年度八·一二%，減少三·八七個百分點，獲利能力尚待提升。
- 4 本年度決算超盈部分，未依預算法規定分配解庫，亦未依「國營事業機構營業盈餘解庫注意事項」規定，函報行政院專案核准留存事業，尚待檢討改進。

## (三) 建議事項

- 1 加強拓展教科書以外之業務經營項目，以適應教科書陸續開放民營之市場環境，並強化經營績效。
- 2 持續辦理人力結構調整及專長培訓工作，俾強化人力素質及其運用彈性。
- 3 應加強各種市場資訊蒐集、研判及評估工作，妥善研擬行銷計畫並加強執行，俾提升市場競爭力。
- 4 應依預算法第八十五條規定辦理決算超盈分配解庫，如需留存事業亦應依「國營事業機構營業盈餘解庫注意事項」規定，專案報院核准。

## 己、衛生署所屬事業

### 中央健康保險局

#### (一) 優點

- 1 本年度逐步改革支付制度，先後試辦「全民健康保險週產期前瞻性支付制度計畫」及實施「西醫基層總額支付制度試辦計畫」，藉以逐步調整支付標準，調整項目達一五〇餘項，合理控制醫療費用，醫療資源節流措施成效卓著。
- 2 本年度安全準備金運用年收益、保險費運用年收益均較銀行活存年平均利率高，短期資金運用成效良好。
- 3 辦理輔導未在保而使用醫療資源者及新生兒辦妥加保手續，輔導成功率達九成以上，成效卓著。
- 4 辦理山地離島鄉鎮實施整合性醫療服務體系，全國四十八個山地離島鄉鎮中，已有三十七個實施本項服務體系，有效提昇山地離島鄉鎮醫療水準。
- 5 本年度內完成線上加退保申報系統，投保單位可利用網際網路辦理加退保，便民服務績效，應予肯定。
- 6 實施全民健保制度以來，民眾滿意度向來維持在八成以上，且健保費率一直保持在四·二五%水準，工作績效值得肯定。

#### (二) 缺點

- 1 本年度雖推動修法擴大費基開源措施及全面實施門診總額支付制度，惟健保財務收支仍呈現嚴重失衡現象，亟待改善。
- 2 部分民眾仍有反映〇八〇服務電話及鄉鎮公所健保人員服務態度欠佳、電話較難接通等情事，顯示諮詢服務及電話禮貌等便民服務，仍有加強必要。
- 3 本年度資本支出執行率隨達九六·七%，惟截至九十年十一月止僅為二三%，多項支出均集中於十二月間辦理，顯示資本支出規劃及執行等工作，尚有檢討必要。
- 4 健保IC卡即將於民國九十二年實施，惟部分民眾及職業工會對IC卡之安全性仍存有疑慮，教育宣導工作仍待加強。

#### (三) 建議事項

- 1 持續加強與醫界專業團體溝通，訂定更合理的總額預算制度，據以推動醫

- 院及西醫門診總額預算制度，強化健保財務節流措施之效果。
- 2 加速協調推動健保法修法工作，並妥善利用傳播媒體宣導措施，務期從法制面擴大健保費率基礎，強化健保財務之開源措施。
  - 3 積極落實電話禮貌測試或服務考核工作，改善基層機關健保人員服務態度，真正落實便民服務工作。
  - 4 積極運用基層公所、職業工會會員及基層醫事機構的人員，並配合辦理各種教育宣導工作，藉以協助宣導解說健保IC卡業務，俾期順利推動本項政策。
  - 5 針對失業人口攀升產生健保欠費或呆帳問題日趨嚴重情形，應儘速研擬對策及妥為處理，俾期遏阻財務缺口擴大。

## 辛、勞委會所屬事業

### 勞工保險局

#### (一) 優點

- 1 本年度持續辦理各項催保、查核投保薪資及欠費催繳等作業，欠費收繳率為八三·九三%，保費收繳率則達八九·七二%，均超出預定計畫目標，保險費收繳卓有實效。
- 2 本年度勞工保險現金給付作業時效較法定期限提前二天，保費繳款單作業時效亦提前二·六七天，兩者作業時效均較上年度快速，對被保險人之服務成效良好。
- 3 本年度行政管理費控管得宜，決算數較勞保條例法定上限五·五%低，僅佔一·六二%，績效卓著。
- 4 本年度積極開拓勞保基金投資管道，其中買賣公債獲利較上年度增加，另完成委託六家專業機構代為經營勞保基金一五〇億元，對基金投資管道多元化及風險分攤，助益頗多。
- 5 辦理「承保業務全程快速服務工作圈」業務，並獲行政院經建會第二屆法制再造工作圈金斧獎，提高承保業務處理效率成效卓著。
- 6 本年度先後研訂職業災害勞工保護法、就業保險法草案、勞工退休金改制、

勞保老年給付改採年金給付制度及老年福利生活津貼配合措施等案，積極配合政府政策修訂法規，績效良好。

## (二) 缺點

- 1 本年度勞保保費收入，決算數為一、五二四億九、九五〇萬餘元，較預算數短收近二〇億元，係因經濟不景氣導致國內失業人口提昇，投保人數較上年度減少約七萬餘人，且平均投保薪資未能依預算數調高所致，另請領失業保險給付人數亦相對提昇，勞保財務結構亟謀改善。
- 2 本年度原編決算資本支出實支數一、三九二萬餘元，達成可用預算數二、二六二萬餘元之六一·五四%，主要係因採購遠距教學及視訊會議設備安裝逾期所致，資本支出執行情形有待加強。
- 3 本年度決算呆帳之提列，係由各業務單位依期末應收款項扣除應收政府補助款後金額，按帳齡分析法估算，本次決算呆帳提列數為七億五、五八五萬餘元，較預算數一億九、〇六五萬元為高，顯示帳款無法收回之比例提高，各項帳款之催繳作業仍待加強。
- 4 勞保基金運用仍以儲存公營銀行為主，動產及不動產之運用效能偏低；另決算買賣股票、受益憑證採成本與市價孰低法評價所提列之未實現跌價損失達三四八·九〇億元，較上年度增加八·一九%，投資規劃亟待加強辦理。
- 5 辦理辦公室自動化作業雖已自訂有資訊作業安全須知，惟仍應依照院頒各機關資訊安全管理要點及各機關資訊安全管理規範之規定，修訂符合作業需要之資訊安全管理制度。

## (三) 建議事項

- 1 積極運用各項開源節流措施，例如增加投資收益，催收欠繳保費及節約營業費用等；此外，應針對欠費催收處理工作，建立有效的預警制度，針對個人欠費及政府部門積欠保險費，亦應研議採行修法解決之可行性，並減少欠費情形發生，俾健全勞保財務結構。
- 2 應力求覈實編列資本支出預算，並落實相關執行及控管作為，俾提升資本支出執行成效。
- 3 儘速建立預防職業病健康檢查業務評估資料，加強宣導被保險人參與健檢，

並定期追蹤各項職業災害，建立有效運作的預警制度。

- 4 持續研究規劃勞保基金之新種投資管道，儘速研議將股票、受益憑證全權委託專業證券投資事業管理之可行性，有效降低投資風險及增加收益，強化勞保財務效能。
- 5 應儘速建置辦公室自動化作業之資訊安全管理規範，並配合建構資訊安全標準，俾期加強資訊安全管理工作。

## 庚、輔導會所屬事業

### 榮民工程公司

#### (一) 優點

- 1 本年度面臨國內營造業景氣低迷情勢，仍能承接工程金額達三三八·七五億元，達成預算數之一五〇%，實際完成工程達二六〇·四二億元，執行率九三%，業務成效良好。
- 2 本年度獲交通部重大工程評鑑第一名，對提升企業聲譽及形象助益頗多。
- 3 承辦捷運板橋線第二階段、土城線第二區段標及台北國際金融中心新建工程，獲本院環保署評選為本年度全國環保優良營建工地，環境保護執行成效良好。
- 4 本年度閒置資產之處理率二〇·一一%，較上年度處理率一三·四四%，增加六·六六個百分點；另閒置資產發生率為二·〇二%，較前三年發生率平均數一四·五一%明顯減少，控管情形良好。
- 5 建置完成虛擬私人網路，工地現場可利用當地寬頻網路進入總公司網站，並即時分享總公司授權之電腦資源，有效節省工地電腦資訊成本，成效良好。
- 6 持續辦理組織及人力精簡工作，有助於降低營運成本及提升市場競爭力。

#### (二) 缺點

- 1 本年度受到營建業市場持續不景氣、營收減少及成本結構偏高等不利影響，致營業利益為負八億三、〇三五萬元，對照法定預算數八、一一八萬元，營業利益達成率為負一一二二·七四%，業務拓展及成本控管有待加



- 強改進。
- 2 本年度工業區銷售成績及土地開發利用績效均屬欠佳，致產生嚴重資金積壓情事，影響財務運作。
  - 3 工程營建成本無法有效降低，且部份工程工期延宕致進度落後，營建工程管理亟待謀求改善。
  - 4 本年度被占用土地之收回率為七·〇七%，顯示被占用土地處理尚待積極改善。
  - 5 本年度速動比例為一七·五三%，與流動比例相差甚遠，顯示公司短期償債能力不良。

### (三) 建議事項

- 1 針對業主權益與負債比已達一比一四·五局面，顯示資本額即將有虧盡之風險，應儘速妥善謀求因應對策。
- 2 應深入檢討營業產生巨額虧損之原因，並提出具體改善措施及期程，俾審慎評估全盤經營策略；此外，應依公司未來營運策略、方針及業務實際需求，覈實編列損益預算，避免預、決算發生差距過大情形。
- 3 應積極從事各種廣告宣傳促銷作為，並配合經濟部工業局相關優惠措施，儘速回收投資工業區大量資金，俾助改善營運持續虧損困境。
- 4 持續強化承建工程及投資計畫評估作為，審慎做好各種風險管理，並嚴密控制工期，俾確保各項工程及投資預期效益。
- 5 積極辦理營運改進、組織、人力精簡及人事制度改革等民營化相關事宜，做好各項民營化準備工作，俾如期完成民營化目標。