

壹、前言

國營事業八十八年下半年及八十九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。接受考成事業共計三十七家，包括中央銀行暨其所屬二家，財政部所屬九家、經濟部所屬十二家、交通部所屬九家、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，經參酌年中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) 國營事業八十八年下半年及八十九年度生產毛額共達一兆三、八七〇·三一億元，占國民生產毛額一四兆五、九五四·一六億元之九·五〇%；資本形成毛額三、三九〇·八六億元，占國內資本形成毛額三兆四、四九四·八四億元之九·八三%，有助於國家之經濟發展。
- (二) 國營事業八十八年下半年及八十九年度盈餘按出資股數解繳股（官）息及紅利，中央政府獲繳三、〇八五·七七億元，占其投資資本額一兆一、三八四·三八億元之二七·一一%，占可分配盈餘總額三、八八八·〇五億元之七九·三七%。
- (三) 國營事業八十八年下半年及八十九年度繳納政府各類稅捐，計所得稅四三三·九二億元，土地稅一〇一·七億元，契稅三、〇〇六萬元，房屋稅一五·九八億元，消費與行為稅一、四七七·二九億元及其他稅捐一、八二七萬元，合計二、〇二九·三八億元，對政府財政收入頗有貢獻。
- (四) 國營事業八十八年下半年及八十九年度環境保護支出共列一〇二·三六億元，較上年度之五一·三四億元增加九九·三六%，顯示國營事業對環境保護及污染防治工作的重視。

二、整體經營績效之分析

- (一) 營業利益率：全部國營事業本年度為一二·二二%，即每百元之營業收入於扣除營業成本及費用後，可獲營業利益一二·二二元，較預算一四·七七%，減少二·五五個百分點，較上年度決算一三·九四%，減少一·七二個百分點。
- (二) 純益率：全部國營事業本年度為八·六六%，即每百元之營業收入，可獲稅前純益八·六六元，較預算一一·五二%，減少二·八六個百分點，較上年度決算一二·四九%，減少三·八三個百分點。
- (三) 業主權益報酬率：全部國營事業本年度為八·一五%，即業主每百元之投資，可獲稅後純益八·一五元，較預算九·七七%，減少一·六二個百分點，較上年度決算一〇·四六%，減少二·三一一個百分點。

參、綜合改進建議

一、落實企業化經營管理，繼續推動民營化工作

政府推動國營事業移轉民營化政策過程中，由於外在經濟情勢景氣不佳、投資人對事業願景信心不足，及部分事業經營效率不佳等因素影響下，各項釋股作業進度均不盡理想。

國營事業受限於公有體制及相關法令的緣故，組織調整及經營管理彈性普遍不如民間企業。各級權責機關及國營事業推動後續移轉民營工作時，均應建立「企業化先於民營化」的共識，擬定妥善務實的企業化或再生策略，藉由整體組織、經營及管理的效率提升，建立企業化經營的常態體質，以提振全體員工及市場投資人信心，俾儘速完成既定釋股或洽購股權目標。

二、貫徹走動管理機制，兼顧防弊及興利目標

國營事業的組織結構及營運環節相當複雜，而事業產品或業務均與民眾日常生活及福祉息息相關，各事業務必貫徹實施「走動式管理」機制，確保各項營運及管理正確運作。

「走動式管理」是企業管理機制的重要一環，各事業若能妥善正確加以運用，不僅可預先防範流弊事端發生，更有助掌握整體事業營運管理狀況。各國營事業除積極實施是項管理機制外，亦應對經營發展及外部情勢之需要，適時調整督導或查核之重點，尤應落實逐級分層授權的原則，務期營運及管理措施運作無

誤，俾兼顧事前防弊及事後興利的目標。

三、提振計畫與管考作為，加速推動投資計畫

國營事業各類投資計畫遍及大型電廠、輸配電工程、油品裂解設施、油氣輸儲設施、電信網路建設、辦公廳舍房屋建築及重大營建開發計畫等類別，不僅關係國家整體經濟發展，對帶動國內民間相關產業的蓬勃發展，均有積極的引導作用。

國營事業八十八年下半年及八十九年度各類資本支出預算總金額為四、八九六億〇、一九五萬元（含以前年度保留數），而實際決算數計三、四八七億九、〇七一萬元（未加計契約責任發生數八二九億一、四七二萬元），占可用預算數七一·二四%，較上年度五四·七一%，執行率顯著進步；未來，各事業仍應繼續強化各項先期規劃作業，執行過程中遭遇待協調及排除之障礙問題時，亦應及時辦理查核及協調解決，俾各項計畫均能如期完工，發揮預期的投資效益，帶動國內經濟的景氣成長。

四、強化顧客服務措施，做好為民服務工作

鑑於市場對企業產品或服務的滿意度，係決定個別企業能否永續發展的關鍵因素，各級權責機關及事業應研究以制度化或誘導性作法，建立員工正確的工作心態，體認顧客滿意與企業存續的關聯性，並嚴格落實各項品管及服務機制，提高產品或服務的品質水準；此外，尤應強化各種顧客接觸介面工作，提升顧客諮詢、申訴及緊急處理等機制之效能，確實掌握市場之消費動向，俾期於日益競爭激烈的市場中，維繫企業的永續發展。

國營事業為整體政府施政的重要一環，若提供的產品或服務無法讓民眾滿意時，亦連帶降低民眾對政府施政的滿意程度，諸如：健保、勞保、郵政及電信等公用或服務事業，均與民眾日常生活作息密切相關，遇相關法令或作業規定變動時，務必辦理配合宣導或銜接措施，落實各項為民服務工作，以維護民眾應有權益，並助提升政府施政形象。

五、增進競爭策略規劃作為，提振企業經營實力

近年來，基於建構我國自由化經濟體質的考量，陸續開放國內金融、保險、石化、油品、鹽品、電力、肥料與電信等市場，致使國內各類市場競爭情勢更形激烈。國營事業原本習慣於依循或配合政府政策法令行事，又因制度僵化，致使內外反應機制及彈性均普遍不如民間企業；加以多數國營事業具有市場獨占或寡占之特質，連帶斲傷組織與人員從事競爭策略規劃的能力。

今後，國營事業的組織結構調整、指揮決策體系、市場行銷機制、研發創新作為、人力資源運用、企業文化再造、生產作業流程等事項，均應納入競爭策略管理的新思維，以有效掌握國內外發展情勢，做好因應各種國內外挑戰的準備。

六、落實責任中心制度，建構內部市場機制

國營事業自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。責任中心制度運作的宗旨，係藉由內部個別單位效益的提升，帶動整體事業經營管理效益的成長，並依循「內部市場機制」的運作，建構「事業部門制」的組織型態，做好因應移轉民營化的準備工作。

為提升責任中心制度的實施效益，各級權責機關應配檢討相關制度，各國營事業亦應配合檢討內部相關管理及作業流程，以降低相關管控成本費用；並應配合辦理組織及人員精簡調整，活化組織及人力的運用，俾期獲致降低人事成本及增進生產力的目標。

七、發揮研發創新機制，增進企業營收效益

國營事業八十八年下半年及八十九年度研究發展支出決算，共計二〇八億四、九七二萬元，占事業營業收入之〇·五一％，較上年度一三八億七、四一一萬元，增加五〇·二八％，各事業所獲研發或創新成果，對增進流程合理化、生產技術與製程、提高產品品質、強化市場競爭力、增進事業營收利益等，確有相當助益。

企業的研發與創新能力係確保其市場競爭優勢的關鍵，國營事業應本著研發經費與失敗風險平衡考量之原則，加強與學術研究機構的合作機制，繼續辦理各類科技研發計畫，克服本身人才有限的困境，並藉此降低研發失敗的風險；此外，關於經營策略擬定、市場行銷策略、內部員工心態、民眾消費態度、國內外產業趨勢等主題，亦不可忽視相關研究，俾期全面提升整體企業創新實力，確保其市場競爭優勢。

八、強化危機管理機制，落實公共安全工作

國營事業八十八年下半年及八十九年度整體工安環保表現尚屬良好，惟仍發生多起停電及工安事故，不僅影響廣大民眾生活作息，並造成相關產業重大損失，更導致整體政府施政滿意度向下滑落，顯示工安環保工作仍有加強必要。

國營事業執行工安環保工作的績效，不僅彰顯政府重視工安環保的決心，亦具有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，更有促進及催化的作用。各國營事業除繼續強化整體危機管理機制，應充分運用電腦資訊科

技，將生產設備、產品製程、使用狀況、維護期程、權責歸屬、災害種類型態等資料，有效納入電腦資訊管理，並隨時執行必要的查核與管制作業；尤應建立全員工安環保的文化，貫徹全員正確操作或使用機具的要求，有效消弭各種產製、輸送及儲存過程可能發生的危險因子。對於地震、颱風、重大傳染性疾病或其他人為大型災難等事件，應預先針對各種模擬狀況，定期執行防災及救災演練。

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 適時運用調整重貼現率、擔保放款融通利率及利率調降等機制，妥善因應國內景氣及失業情勢，採行多項彈性穩定之貨幣政策及金額調節措施，對整體經濟穩定及提振景氣，頗具成效。
- 2 辦理「青年優惠房屋貸款暨信用保證專案」與「二千億元優惠購屋專案」，對提振國內房屋景氣及減輕民眾購屋負擔，頗有助益。
- 3 積極執行行政院財經小組擴大會議結論，協調金融機構辦理四、五〇〇億元傳統產業專案貸款暨信用保證專案，對紓解傳統產業資金壓力，協助產業提振景氣，執行情形良好。
- 4 本年度完成實施與財政部及各代庫機構間電腦連線作業，不僅提升國庫收付效率且運作順利，迄今未發生異常狀況，執行情形良好。

(二) 缺點

- 1 本年度原編決算本期純益一、二二二億三、八五一萬元，較預算數九〇一億九、八八六萬元，增加三二〇億三、九六五萬元，增幅約三五·五二%，預決算差距偏大。

(三) 建議事項

- 1 持續機動調整外匯存底貨幣組合，維持其應有價值，並應妥善保管及運用外匯存底，提高外匯運用績效，另為維持資產安全，亦應強化往來金融機構之預警機制。
- 2 應繼續審慎衡酌國內外經濟金融情勢變化，適時採行穩健及正確金融調節措施，營造適度寬鬆之金融環境，俾助國內整體經濟及金融之穩健發

展。

3 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。

二、中央印製廠

(一) 優點

1 積極配合鈔券改版發行需要，順利達成各類鈔券計九億七、八八二萬餘張之印製任務，成效良好。

2 積極採用多種防偽技術印製新版鈔券，如窗式安全線、微小字、折光變色油墨、功能性油墨等，且不良率尚能有效控制於二%之目標值內，成效良好。

3 嚴格執行門禁管制措施，完成設置監視系統，並定期執行測試、維修及保養防護等措施，有效確保券幣庫儲安全。

4 本年度提出二〇項研發報告成果，對提升印製技術及傳承研發經驗，頗有助益。

5 依規定核發經營績效獎金，落實責任中心制度精神，對激勵員工工作潛能，發揮整體績效，值得肯定。

(二) 缺點

1 本年度用人費率仍屬偏高，且其他印製業務呈衰退現象，有待檢討改進。

2 本年度實有工員員額為七一〇人，較預算員額七〇一人超出九人，有待檢討。

3 本年度執行新版鈔券設計過程中，發生一千元券圖案帝雉誤植為環頸雉現象，應詳加檢討。

4 原編決算本期純益一二億九、三〇七萬元，較預算數八億四、五八八萬元，增幅達五二·八七%，預決算差距頗大。

5 原編決算賠償收入六一一萬餘元，總計三十二筆，係採購得標廠商逾期交貨罰款，顯示得標廠商違約情形偏高。

(三) 建議事項

1 應持續彙總分析各界有關新版鈔券發行意見，並廣泛蒐集先進國家新鈔發行資訊及技術，俾作未來發行新鈔之參考。

2 持續推動提高鈔券防偽功能及印製水準之研發工作，俾因應鈔券改版

印製及防止偽造情事之需要。

- 3 應積極致力各項擲節成本措施，努力拓展其他附加價值印件業務，以提昇生產營運效率，增進事業營收績效。
- 4 應加強辦理鈔券設計及印製之品管作業，避免再度發生圖案誤植或其他印製不良情形。
- 5 預算編製應縝密評估並力求覈實，俾縮短預、決算差距。
- 6 儘速檢討改進現行採購條款，並加強得標廠商交貨期限之控管，有效確保採購案件品質。

三、中央造幣廠

(一) 優點

- 1 順利完成各類流通硬幣、精鑄版套幣、平鑄版原住民第二、三輯套幣、千禧年紀念銀幣、第十任總統及副總統就職紀念金幣與銀幣等鑄造任務，深獲各界肯定。
- 2 本年度實有員額二七六人，較預算員額二九二人減少一六人，執行精簡人力成效良好。
- 3 依照規定辦理人員之進用及調遷作業，符合公平、公正原則；積極處理不適任現職人員，有效調配運用人力，符合精簡用人政策。
- 4 本年度完成十項研究發展工作，對提升造幣技術、環境保護、包裝技術及製程自動化等，均有具體助益。

(二) 缺點

- 1 本年度部分類別硬幣幣材損耗率超過上限標準，有待檢討降低損耗，以擲節成本。
- 2 本廠總人力二七六人，其中直接人力佔六七·四〇%，間接人力則為三二·六〇%，間接人力明顯偏高，有待檢討調降。
- 3 原編決算賠償收入三三一萬元，總計四十八筆，係採購得標廠商逾期交貨罰款，顯示得標廠商違約情形偏高。
- 4 驗幣及包裝作業仍未全面自動化及電腦化，致投入人力偏高。

(三) 建議事項

- 1 持續強化物料管理工作，有效控管各項物料安全存量，俾利提升生產效率。

- 2 繼續加強防偽技術之研發工作，俾將來運用於鑄造新版硬幣，以提升品質。
- 3 儘速規劃整理回籠幣所需場地、機具、人力及作業程序等事項，俾加速處理回籠幣之效率。
- 4 積極拓展相關營業項目，妥善因應硬幣使用需求日減趨勢，並助提升事業利益。
- 5 儘速進行自動化作業，持續落實廠區安全、作業安全及污染防治等措施，避免發生各類安全事件。

乙、財政部所屬事業

一、中央信託局

(一) 優點

- 1 本年度決算稅後純益一六億四、〇七三萬餘元，較預算數增加一〇・八八％，亦較上年度實績增加七八・六六％，績效良好。
- 2 積極配合辦理勞退基金業務，盈餘達一九億餘元，較上年度增加二六％，辦理情形良好。
- 3 積極開發新種保險商品，壽險主力商品預定利率維持六・五％水準，致壽險業務穩定成長。
- 4 本年度決算業管費用五一億〇、九九八萬餘元，占營業收入之四・二七％，亦較預算比率七・〇三％為低，績效良好。
- 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 本年度決算資本支出實支數三億二、七〇二萬餘元，達成全年可用預算數之九三・九一％，執行成效良好。
- 7 設置保險爭議調處機構，並成立保護申訴委員會，本年度共處理四三件申訴案件，有助提升為民服務工作。

(二) 缺點

- 1 本年度淨值報酬率僅約五・八四％，對照一年期定存利率五・二五％，僅高出〇・五九個百分點，仍有改善空間。

- 2 本年度決算逾期放款及催收款項，較上年度決算數增加，有待積極謀求改善。
- 3 本年度壽險業務資金運用收益率四·八〇%，低於現行保單分紅利率五·一三%及主力商品利率六·五〇%，尚不足支應業務成本，資金運用效益尚待加強。
- 4 本年度不含公保決算營業利益率為二·六六%，較其他國營行庫為低，獲利情形明顯偏低。
- 5 本年度保險部門決算稅前純益四億六、二〇一萬元，僅達成預算數之五三·五一%，有待檢討改進。
- 6 處理電子民意信箱或客戶反映意見未訂定明確時限，亦未進行統計分析，尚待加強辦理。

(三) 建議事項

- 1 應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，並助完成三行局合併政策目標。
- 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 加強控管投資品質及風險評估工作，並強化資金運用及負債管理，以降低投資風險及增加投資收益。
- 4 應檢討壽險資金運用策略強化，並積極培訓資產管理專業人才，提升資金投資運用收益。
- 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。
- 6 應明訂電子民意信箱或客戶反映意見處理時限，並配合辦理統計分析，以有效掌握顧客動向，俾供作業務推廣及檢討改進之參據。

二、中國輸出入銀行

(一) 優點

- 1 本年度決算盈餘較預算數增加七·四三%，營業利益率亦增加一·八九%，營運情形尚屬良好。
- 2 本年度決算稅後純益一一億三、四四五萬餘元，較預算數增加一三·六四%，績效良好。

- 3 成立「海外投資及貿易諮詢服務中心」，提供中小企業廠商新興市場政經、金融諮詢服務，辦理成效良好。
- 4 本年度決算業管費用七億六、七八五萬元，占營業收入之六·七六%，較預算數比率七·五一%減少，控管成效良好。
- 5 定期或不定期實施現金、票據及有價證券盤點；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，內部控制及會計作業確實嚴密。
- 6 本年度資本支出實支數二、四〇六萬餘元，達成可支用預算數之九九·六六%，執行情形良好。
- 7 建立「Taiwan export」英文網站與伯恩聯盟四十個會員聯繫，並免費為機械設備製造者刊登型錄，為民服務績效良好。

(二) 缺點

- 1 本年度海外投資及國際聯貸業務衰退，放款營運量較預算數減少六·二四%，尚待積極推展業務。
- 2 本年度決算放款、保證及輸出保險折算一年之營運量，均較上年度決算數減少，經營尚待加強。
- 3 本年度營業利益率持續下降，特別公積累計為一四億〇、八〇〇萬餘元，致無法充分發揮提列特別公積之效益。
- 4 截至八十九年十二月底止逾期放款六億一、九三三萬餘元，較上年度決算數增加五億二、八二三萬餘元，逾放比率升高至〇·五四%，較上年度增加〇·四五個百分點。

(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 應加強控管授信品質，並積極處理逾放案件，以維護債權，提升營運績效。
- 3 妥善規劃利用傳統網站(exim bank)及貿易俱樂部(exim club)網站，展現企業文化及形象，以利業務行銷推展。
- 4 持續加強新興國家商情研析工作，及時提供國內業者所需各項資訊，俾協助國內廠商拓展國際市場。
- 5 儘速研擬提高「客戶滿意度調查」有效問卷比率之作法，以強化統計分

析之效度。

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，辦理成效良好。
- 2 本年度存款、放款、保證及外匯業務均超出預算營運目標，決算純益達一四〇億六、六四一萬元，較預算數增加八·五九%，且淨值報酬率達一三·五四%，營運良好。
- 3 本年度取得國內銀行界第一張存款業務 ISO 9002 認證證書，建立標準化作業流程成效良好。
- 4 本年度決算業管費用二二三億三、三七六萬元，占營業收入之一一·六一%，並較預算比率一三·八四%為低，控管成效良好。
- 5 積極籌設簡易型分行，並增設無人銀行及自動櫃員機，對降低經營成本並擴展營業據點，辦理情形良好。
- 6 本年度長期股權投資金額三六七億餘元，較上年度成長四·二一%，另不動產投資利益亦超出預算數，財務投資績效良好。
- 7 成立「資產負債管理委員會」，按月分析資產負債動態，並定期檢討流動比率及利率敏感性比率指標之妥適性，加強流動性及利率風險管理。
- 8 實施「責任會計制度」，定期按分行業績考核結果及目標進度管理等報表，完成彙編績效報告，對瞭解營業單位邊際貢獻及提升營運效率，頗具成效。

(二) 缺點

- 1 本年度發生多起內部舞弊及違法事件，舞弊總額達一三億三、一〇一萬餘元，嚴重侵蝕銀行盈餘，對企業形象及信譽亦已造成損害。
- 2 本年度決算逾期放款比率較上年度增加，有待積極謀求改善。
- 3 本年度資本支出預算數五〇億五、三五四萬餘元，實際執行數二二億三、一一三萬餘元，執行率僅四四·一五%，資本支出尚待加強執行。
- 4 實施責任中心結果尚未與經營績效獎金發放密切結合，激勵效果尚待提升。
- 5 參照顧客對行員服務態度反映意見調查，服務態度不佳者佔四二%，顯

示服務績效尚待加強改善。

(三) 建議事項

- 1 確實檢討內部控管缺失，並嚴加落實安全控管措施，俾防範各類舞弊案發生。
- 2 積極推動與土地銀行及中央信託局合併案，並開發高獲利金融商品，達成轉型金融控股公司及提升經營實力之目標。
- 3 檢討財務報表未能依規定期限編送之原因，俾掌握時效並發揮財務管理之功能。
- 4 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。
- 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，以提升顧客滿意度，俾塑造主動服務顧客的企業形象。

四、台灣土地銀行

(一) 優點

- 1 本年度稅後純益八三億一、八三二萬餘元，較預算數增加一二·五八%，營運成效卓著。
- 2 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，辦理成效居同業之冠，值得嘉許。
- 3 本年度業管費用為一七二億九、〇三三萬餘元，占營業收入之一二·〇〇%，較預算比率一四·四三%為低，控管成效良好。
- 4 本年度開辦新種業務三五項，擴增自動化服務作業層次五〇項，並成立新種業務研發小組，研究發展業務成效卓著。
- 5 辦理「千禧歡樂兌」、「證券網路下單」有獎促銷等行銷活動，參與世貿中心「第一屆電子商務應用展」，積極拓展行銷績效卓著。
- 6 積極推動示範行觀摩學習制度，帶動全省各分行建立標準化服務作業，對提升顧客服務滿意度，助益良多。
- 7 訂定中長期業務發展計畫及資訊五年發展計畫等，並納入年度計畫積極推動，企劃管理執行情形良好。

(二) 缺點

- 1 本年度受經濟景氣循環及九二一震災之衝擊，逾放比率較上年度微幅上揚，宜加強檢討。
- 2 本年度營業利益率六·八一%，較上年度全體民營銀行營業利益率平均值七·一五%，下降0·三四個百分點，尚待加強。
- 3 本年度固定資產投資計畫決算數，僅達可支用預算數之六三·四八%，未達「資本支出及固定資產投資計畫考核獎懲作業要點」執行率應達九0%規定，執行能力尚待加強。
- 4 經營績效獎金發放與實施責任中心結果關聯性偏低，致激勵效果有限。
- 5 決算帳列什項資產六七六億六、六三八萬三千元，較上年度決算增加三三·七0%，尚待妥善規劃處理方式。

(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，達成逾放比率降至二·五%目標。
- 2 應積極辦理與台灣銀行、中央信託局合併案，並進行組織規劃、人力資源、財務與會計、電腦資訊等業務之規劃，達成三行局合併及轉型為金融控股公司之目標。
- 3 應積極妥善規劃處理方式，以解決帳列什項資產持續增加之不當情形。
- 4 積極辦理責任中心制度相關措施，逐步拉大績效獎金發放級距，俾擴大實施責任中心制度成效。
- 5 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。

五、合作金庫銀行

(一) 優點

- 1 本年度完成公司化目標，積極辦理各項融資與輔導政策任務，對穩定金融及促進經濟景氣，著有績效。
- 2 積極結合資訊科技發展電子商務，陸續發展網路銀行、網路券商及跨業聯盟業務，帶動業務電子化及提升競爭力，頗具成效。
- 3 本年度營業費用較預算數減少三六億二、一五八萬餘元，節約營業費用

達一五·一七%，控管成效良好。

4 訂定中長期業務發展策略、年度經營政策及年度工作進度表等，並納入計畫積極推動，企劃管理績效良好。

5 訂定「服務品質再提升方案」，明列提升員工素質、簡化作業流程及加強自動化作業等九大項目，並重視民眾反映意見，為民服務績效良好。

(二) 缺點

1 本年度逾期放款金額六五九億五千餘萬元（含催收款項），僅提存各項呆帳準備一二六億餘元，適足性有待商榷。

2 本年度盈餘達成率及成長率偏低，主要係受提列彰化四信轉銷累計虧損之準備所致，承受彰化四信後，其經營績效亟待謀求改善。

3 承受擔保品及殘餘物帳列三三億五、五一九萬餘元，閒置土地八萬三、三八一一·七七平方公尺，閒置宿舍八棟，尚待積極處理。

4 尚未全面實施會計帳務電腦化作業，有待速謀改進。

5 本年度發生多起員工舞弊案件，內部控制工作尚須加強。

6 本年度固定資產投資計畫決算數，占可用預算數六〇·二七%，未達一資本支出及固定資產投資計畫考核獎懲作業要點一執行率應達九〇%規定，宜加強檢討改進。

(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 應審慎衡量金融及經濟發展情勢，積極檢討規劃經營策略，研擬新種行銷商品組合，以拓展業務，提升經營績效。

3 加速推動會計帳務電腦化全面連線作業，提高帳務處理之時效及正確性。

4 積極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 積極檢討現行內部控制機制及運作情形，俾防止員工舞弊情事再次發生。

6 切實檢討資本支出執行率偏低原因，落實計畫先期規劃及執行控管機制，加速計畫執行進度。

7 應妥善規劃承受擔保品及殘餘物處理方案，並增加閒置土地及房舍之利用價值，以增裕營收。

六、中央存款保險公司

(一) 優點

- 1 積極處理農會信用部串聯未依規定繳納保費事件，對充實理賠基金方案，確有實益。
- 2 克服金檢人力流動偏高及單位分散等困難，妥善調度人力順利完成金檢業務，績效良好。
- 3 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。
- 4 本年度決算稅後純益四億一、七三三萬餘元，較預算數增加七·四〇%，績效良好。
- 5 實施專責輔導員制度，落實金融機構服務與監控機制，並積極開發場外監控資訊系統，有助控制承保風險。
- 6 不定期辦理檢查實例研討會，對精進檢查技巧及業務傳承，頗有助益。
- 7 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，績效良好。

(二) 缺點

- 1 本年度資本支出執行率雖達九三·八二%，惟其中八九·八二%集中於第三期才開始執行，顯示資本支出計畫規劃時程有落後情形。
- 2 全國金融預警申報系統現行仍採書面申報，且以人工鍵入方式辦理，欠缺時效性，有待謀求改善。
- 3 金融檢查人員流動率過高，影響未來發展及金融檢查業務的正常推動，有待速謀改善。
- 4 本年度原編決算營業利益五億五、九二三萬餘元，占營業收入五二億〇、四九三萬餘元之一〇·七四%，均較本次預算一九·一一%及上年度決算二八·五五%為低。
- 5 保險賠款特別準備金之提列影響公司損益頗大，惟迄今未能明確規範保險賠款特別準備金之提列方式，尚待儘速訂定。

(三) 建議事項

- 1 儘速研擬全國金融預警申報系統改採媒體申報方式之可行性，以增進處理作業時效，並發揮金融預警功能。
- 2 深入探討員工離職及流動率偏高原因，並積極研擬妥善因應解決對策，

- 以凝聚員工向心力及認同感，俾有助降低員工離職率。
- 3 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。
 - 4 儘速於會計制度內訂定保險賠款特別準備金提列方式之明確規範，以利公司損益預決算之編制。
 - 5 加強控管計畫規劃及執行時程，增進計畫品質及執行時效。

七、中央再保險公司

(一) 優點

- 1 本年度財務能力信用評等獲美國標準普爾公司評定為 BBB+，對拓展國外業務及健全經營體質，助益頗多。
- 2 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，績效良好。
- 3 積極推動工作輪調制度，並與員工訓練充分結合，人事管理相當確實。
- 4 積極協助產險公會規劃建立「汽車險市場統計」系統，並提供同業參考車險基本資料，服務績效良好。
- 5 積極簡化再保作業流程，並配合國內保險同業之需求，彈性調整辦理臨時再保作業時間。

(二) 缺點

- 1 資金運用仍採定期存款孳息方式辦理，運用獲利情形不佳，致影響財務收益目標之達成。
- 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，有待改進。
- 4 未及時配合第二階段釋股作業，積極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。
- 5 本年度決算營業利益加回營業準備各項提存金額後，較相同基礎預算數增加甚多，顯示預算編列過於保守。
- 6 原編決算長期股權投資新增轉投資台新銀行乙種特別股七、四四三萬三千元，未依「中央政府附屬單位預算執行要點」規定辦理，核屬不妥。

(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 力求研究發展與業務推展相互配合，對業務推展方向、行銷策略及技術的應用，尤應加強辦理研發。
- 4 預算編製應縝密評估，並力求覈實，俾減少預、決算差距，並應依照「中央政府附屬單位預算執行要點」規定，辦理決算長期股權投資之編製。
- 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。

八、台灣省菸酒公賣局

(一) 優點

- 1 積極因應市場競爭情勢及消費風潮，適時推出多樣化酒類產品系列，致銷售量較預算數增加四萬餘公石，顯示漸能掌握酒類市場變化並靈活運用行銷策略，行銷績效良好。
- 2 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，對提升經營績效及經營形象，助益頗巨。
- 3 本年度公賣利益經扣除九二一震災損失後，調整為九三六億一、〇二〇萬餘元，較預算數尚增加一四億一、一四五萬餘元，營運績效尚佳；另銷管費用占營業收入比率為六・〇一％，亦較預算目標六・四一％為低，費用擲節略有成效。
- 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 台北酒廠完成研發及推出玉泉清酒，市場銷售值近五十九億元，開發及行銷新種商品績效，值得嘉許。
- 6 啟用「國有財產管理系統」處理固定資產報廢相關業務，有效減少處理人力及作業時間，提升財產維護及管理運用績效，頗有助益。
- 7 實施「利潤中心制度」，並建立經營績效考核新制，結合責任中心績效與

績效獎金發放，有助提升經營績效。

8 推動辦理品管圈活動及國際標準品保認證工作，完成各酒廠 GMP 認證，績效卓著。

(二) 缺點

- 1 本年度菸酒銷售實績低於上年度決算數，且市場佔有率有逐年下降趨勢，尤以菸類銷售量下降至鉅，有待積極因應。
- 2 多項計畫型資本支出計畫因合約爭議涉訟未決，影響工程進度或付款期程，尚待積極辦理。
- 3 尚未建置專責內部稽核單位，亦未針對查核結果及改進建議確實追蹤，內控機制待加強。
- 4 本年度製造費用占銷貨收入比率為一三·七七%，較上年度決算一二·三九%為高，製造費用應加強控管。
- 5 各類菸酒產品產值初編決算三七三億七、六三五萬元，較預算數減少一〇·八五%，亟待檢討謀求對策。

(三) 建議事項

- 1 宜儘速規劃辦理改制公司事宜，同時檢討資本結構適足性，並就以往配合政策累積高價超量八十億元存貨，儘速研提解決方案，強化產品競爭力，做好因應菸酒全面開放準備工作。
- 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 應儘速建置專責內部稽核單位，落實各項內部控制機制作為，以維護資產管理安全，並確保財務資訊可靠性。
- 4 加強財務資訊審查及勾核作業，並依會計法、決算法及內部審核處理準則等規定辦理，俾財務表報內容更詳實允當。
- 5 應儘速提列員工退休金準備，並依據財務會計準則第十八號公報規定設置專戶處理。
- 6 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。
- 7 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。

8 積極強化客訴或媒體事件處理能力，提升顧客服務工作品質，建立企業親和新形象。

九、財政部印刷廠

(一) 優點

- 1 本年度決算稅後純益一億 0、二七一萬餘元，較預算數超出三 0 九·三三%，營運績效良好。
- 2 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及交貨工作，並於年度內完成十八次臨時加印任務，值得嘉許。
- 3 本年度統一發票印製量達預算數之一二六·七一%，且單位成本僅佔預算數八九·八六%，生產管理績效良好。
- 4 本年度決算營業費用占營業收入之七·七二%，較預算目標九·六一%，擲節費用一·八九個百分點。
- 5 本年度獲本院勞委會評選為勞工教育與福利績優事業單位。
- 6 積極推行目標管理工作，每季辦理營業額、抗不景氣指數、交貨達成率、不良損失金額、除外工時預估損失及加班費等檢討，提升經營管理績效，頗具成效。

(二) 缺點

- 1 未積極拓展政府部門其他印刷業務，主要業務仍依賴印製統一發票，營運業務尚有加強檢討必要。
- 2 本年度營業收入經折算一年期後，較上年度實績為低，顯示營業收入未有成長。
- 3 本年度印製公報等業務單位成本較預算數高八五三·三七%，尚待謀求解決。
- 4 本次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。
- 5 本年度印製統一發票單位成本為八·六四五元，雖較預算數九·七五元為低，然較上年度單位成本八·五九五元為高，生產成本控管仍有努力空間。
- 6 辦理購地建廠計畫，受精省及出賣人與台灣銀行間債權糾紛致進度緩

慢，亟待處理。

(三) 建議事項

- 1 應積極開發其他印刷業務客源，避免營運過度集中於統一發票印製業務，以分散營運潛在風險，並增加營業收入。
- 2 積極辦理購地擴廠投資計畫，並配合研擬替代規劃方案，儘速解決現有廠房各項缺失。
- 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 儘速完成未來組織型態的規劃，並充分與員工進行溝通，以化解組織轉型阻力；配合推動企業化及革新等措施，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。
- 5 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。
- 6 儘速研訂中長期業務發展計畫，定期追蹤執行進度，俾強化企業經營及競爭體質。

丙、經濟部所屬事業

一、台灣電力公司

(一) 優點

- 1 本年度原編決算營業利益為九三一·四三億元，較法定預算數減少六·一八億元，惟考量本年度國內發生七二九及九二一等天然災害影響市場需求，且因國際油價上漲等因素調整後，本年度營業利益為一〇二四·八九億元，較法定預算數增加八七·二八億，增幅為九·三一%。
- 2 本年度線路損失率為五·二%，較上年度線路損失六·〇八%，確已明顯改善。
- 3 本年度核能發電機組非計畫性跳機五·六一次，其中八十九年度部分，非計畫性跳機為一·七六次，為歷年最佳紀錄。
- 4 積極辦理員額精簡計畫，並在不影響公司盈餘原則下，共計減少九二六人，執行頗具成效。
- 5 本年度扣除增提退休金成本因素後，實支用人費為四八三·四九億元，

用人費率為一〇·四一％，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，並榮獲五項環保團體獎項及四項五人個人獎項，績效卓著。

7 本年度總合災害指數為五·二一，較上年度之一二·三九明顯下降，並另有五個工作單位榮獲本院勞委會頒發全國性推行勞工安全衛生優良單位，值得嘉許。

(二) 缺點

1 本年度發生超高壓輸送電線中斷情勢，嚴重影響全國工商及民生用電需求，有待加強檢討。

2 本年度內發生多起現金短缺及偷竊個案，內部安全控制及財務控管尚有檢討改善必要。

3 本年度執行二五項固定資產投資計畫，進度執行落後者有九項，比例超過三成以上，工程執行與控管宜待加強。

4 本年度污染受罰件數三七一件，經扣除台金公司廢棄煙道三四五件訴願中，仍有二六件，已較上年度一三件增加，尚待檢討改進。

(三) 建議事項

1 應儘速參照審計部查核財政收支材料控管之意見，通盤檢討現行材料控管作業，避免造成資金積壓情事。

2 鑑於本年度內各月份線路損失數值變動過鉅，宜儘速檢討改進現行統計基礎及管理模式。

3 持續加強整合核能、水力、火力、輸電線間各項整合溝通工作，俾有效提升供電穩定及品質。

4 積極落實各項輸電線路及輸配電塔結構檢查作業，並配合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。

5 應積極推動第六輸變電計畫，俾達到擴大內需、提振景氣及增加就業機會之目標。

6 本年度支付利息能力及舉債效率等指標均較標準值降低，顯示資金運用與管理效率轉弱，宜儘速利用金融工具掌握資金需求，以利提升營運績效。

7 積極控管加班費之發放，避免員工於離退前密集加班。

二、中國石油公司

(一) 優點

- 1 本年度解繳政府股息及紅利一二〇·四四億元，繳納各項稅捐一·七一三·〇一億元，合計一·八三三·四五億元，對增進政府財政收入頗多貢獻。
- 2 本年度油品總銷量達七〇、九九一千公秉，較預算數增加二一·六〇%，折算為一年期後，仍較上年度實績增加四·二九%，績效良好。
- 3 本年度透過貨幣市場購買票券，獲益約三·九八億元，財務操作得宜。
- 4 本年度配合國內油品市場需求，提煉原油六一、九〇六千公秉，較預算煉量增加一二·〇一%，折算為一年期後，亦較上年度增加六·八一%。
- 5 本年度用人費率四·七一%，較法定用人費率六·七四%降低二·〇三個百分點，績效良好。
- 6 本年度製造費用佔營業收入之比率六·五八%，較預算及過去三年度審定決算平均數分別減少三〇·三一%及一五·八六%，控制情形良好。
- 7 本年度總合災害指數為三·七一，與上年度之一〇·八一比較，降幅達六五·六八%；此外，全面推動環境管理系統制度，已有一九個單位取得 ISO-14001 認證登錄，執行情形良好。

(二) 缺點

- 1 本年度責任中心績效與激勵制度仍未能緊密結合，且無法確實反映員工個人努力貢獻度，宜待改善。
- 2 本年度列管十九項計畫型資本支出計畫中，進度落後者有三項，各項投資計畫之執行與控管，尚待加強改進。
- 3 本年度環保受罰件數五二件，較上年度增加二四件，環保工作尚待努力。
- 4 原編決算營業利益一九六億四、四五九萬元，占利息支出三五億一、六四五萬七千元之五五八·六五%，較過去三年度審定決算平均數八七一·五五%，減少三一二·九〇個百分點，顯示支付利息能力轉弱。

(三) 建議事項

- 1 應儘速通盤考量公司未來經營方向、員工工作權等事宜，並積極規劃及推動民營化相關作業，俾如期順利完成移轉民營目標。
- 2 宜配合公司民營化及多角化業務轉型需要，持續加強現有人力之調整及

培訓工作。

- 3 強化資本支出計畫事前規劃及評估工作，並落實各執行過程相關管控及協調作業，加速各項資本計畫執行工作，俾有效提升資本生產力。
- 4 積極推動承攬商自主管理制度，並配合平時督導檢查機制，以確保作業安全維護。
- 5 積極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財務結構。
- 6 積極控管加班費之發放，避免員工於離退前密集加班。

三、中國造船公司

(一) 優點

- 1 本年度閒置資產之發生率 0.0006%，較前三年度發生率平均數 0.0507% 為低，控制及執行情形良好。
- 2 本年度靈活操作遠期外匯，較上年度增加兌換利益達一.四一億元，執行尚具績效。
- 3 本年度已完成藍圖管理系統、船體生產管理系統、艙裝管理系統等開發，有利提升公司競爭力，應予肯定。
- 4 本年度內完成精簡一一個一級單位及五個二級單位，並辦理專案裁減計一四一人，頗具成效。
- 5 本年度用人費決算為九三.六九億元(不含專案資遣費用)，低於目標數一〇五.六五億元，節餘金額達一一.九六億元。

(二) 缺點

- 1 本年度雖致力提高生產力及降低成本等各項改善措施，惟決算仍發生鉅額營業損失，亟需突破營運困境。
- 2 本年度之收益力、修船銷售值及業務承攬金額等，均較上年度衰退許多，亟待檢討改進。
- 3 本年度決算舉債效率為負 0.143%，較過去三年審定決算比率平均數負 0.04%，減少二五七.5%，舉債效率大幅降低。
- 4 退休準備金提撥率仍低，致公司提存退休準備金與年資結算金差距頗大，不利推動未來移轉民營化工作，有待改善。
- 5 本年度發生死亡事件一件，總合災害指數高達四 0.01%，另承攬商

發生死亡事件四件，工業安全與承攬商管理，均有待檢討。

(三) 建議事項

- 1 積極推動再生計畫所列相關配套措施，全面降低用人成本，並持續精進專業技術，以提高造船競爭力，俾利永續經營發展。
- 2 持續加強各項資金調度措施，並加強培訓相關財務管理人才，減少利息支出負擔。
- 3 全面落實工業安全宣導與管理工作，防杜員工及承攬商工安事故發生。
- 4 積極處理退休準備提撥率偏低之情事，俾於民營化工作之推動。
- 5 本年度營運虧損，其中違約款佔相當大比率，未來訂定合約務求內容完善，工作事項亦應依約如期完成。
- 6 工程逾期罰款事件頻傳，且情節重大，應詳加檢討改善。

四、台灣糖業公司

(一) 優點

- 1 本年度原編決算營業利益0.8億元，較法定預算營業損失一八.0一億元，增加一八.八一億元，應予肯定。
- 2 本年度利息收入三六.四六億元，較法定預算利息淨收入一六.九0億元增加一九.五六億元，績效良好。
- 3 本年度執行人員精簡措施，辦理專案裁減計三九八人，成效尚屬良好。
- 4 積極推動興建大型購物中心、物流中心、工商綜合區、加油站及開發工業區等業務，並配合政府政策，除保留公司經營所需維持之農場土地及新興業務等所需之土地外，逐步規劃利用或釋出土地，以促進土地之有效利用，值得肯定。
- 5 本年度發生污染事件受罰件數七件，較前三年度之平均受罰件數一一.三件，減少五七.五二%，改善防污頗具成效。
- 6 危險性機械或設備代行檢查業務考核，連續十年榮獲行政院勞委會評定為國營事業組第一名，值得嘉許。

(二) 缺點

- 1 主要產品如砂糖、豬肉等產品，仍呈現銷貨虧損(含分攤各項費用)狀態，顯示業務轉型、生產調整及降低生產成本等工作，有待檢討改進。
- 2 本年度原編決算舉債效率及支付利息能力，均較過去三個年度審定決算

數為低，顯示舉債效率及支付能力下降。

3 本年度用人費用仍屬偏高，人員精簡措施有待持續落實。

4 本年度原編決算帳列支付在建工程資金七〇億元及營建加工品資金八七億元，經扣減預收承購戶價金二八億元後，尚有一二九億元資金積壓於成屋及建屋，亟待積極處理。

5 本年度短期償債能力為二五·六〇%，仍偏離標準比率二〇%，短期償債能力未盡理想。

(三) 建議事項

1 積極規劃不經濟糖廠之合併、關廠事宜，以及整合「畜殖研究所」及「糖業研究所」，並配合辦理人力精簡及第二專長訓練，儘速完成企業轉型目標，俾利轉化節餘人力。

2 通盤檢討被占用或租用逾期未收回土地處理情形，積極排列優先順序並加強催還工作，有效確保公司權益。

3 繼續強化物流通路機制及人力運用效能，謹慎規劃物品生產、運送、銷售與回收等過程，俾利發揮整體經營效益。

4 因應我國即將加入WTO趨勢，宜積極規劃砂糖合理產量及土地運用機制，俾兼顧國家政策需求及公司整體發展利益。

5 積極強化海外投資計畫評估作業，確保各項投資計畫順利執行，並有利拓展海外業務及市場。

6 確實檢討現行產品之經營價值及發展潛力，並配合淘汰不具經營價值之產品，全力拓展具市場性產品業務，俾利業務轉型及業務營收。

五、台灣機械公司

(一) 優點

1 本年度未發生閒置資產情事，應予肯定。

2 本年度精減一個二級單位，並持續執行離退不補政策，計精簡三五人，對推動民營化及提升經營效率均有助益。

3 連續三個年度均未發生重大工安事件及環境污染受罰案件，工安環保工作成效良好。

(二) 缺點

1 本年度營業收入僅四·一億元，較預算數一八·八八億元減少一四·

七八億元，業務量嚴重不足。

2 本年度營業利益率為負一六五·三七%，較上年度之負一〇七·九七%持續惡化，營業收入無法負擔營業成本及費用。

3 原編決算營業損失一〇億一、六四六萬元，為利息支出一億七、五七二萬元之負五七八·四四%，與過去三年度審定決算比率平均數負三八一·〇二%比較，負程度增加一九七·四二個百分點，顯示支付利息能力日趨下降。

4 原編決算舉債效率負一二一·〇一%，對照過去三年度審定決算比率平均數負三二·九七%相較，財務結構持續惡化。

(三) 建議事項

1 應加強業務承攬，力求增加收入，俾改善財務結構。

2 應檢討生管作業，提高工作效率與品質，並力求節省加班費及降低成本。

3 積極與中鋼公司就讓售契約相關事項進行協商，儘速處理後續清算事宜所需資金不足部分。

六、台鹽實業公司

(一) 優點

1 本年度營業利益三·二四億元，較預算二·四七億元增加〇·七七億元，增幅達三一·二五%，推行鹽品精緻化與多樣化工作，並及靈活調度運用資金措施，執行成效良好。

2 本年度製造費用占營業收入之三二·六九%，較法定預算比例三二·九〇%減少〇·二個百分點；亦較前三年度平均比例三三·六四%減少〇·九五個百分點。

3 本年度短期償債能力達一五·三七%，且有營業利益三·二四億元，無利息支出，顯示財務結構健全。

4 本年度積極進用博士三人、碩士一五人及專技高考三人等高素質人力，對防範人力斷層、降低員工平均年齡及發展高科技事業，均有助益。

5 連續五個年度無閒置資產之發生，控管情形良好。

(二) 缺點

1 本年度曬鹽及洗滌鹽各短產七萬九、五三八公噸及二萬一、五四〇公噸，有待檢討。

2 本年度用人費率為四〇・八七％，較上年度三八・四二％比值，仍舊偏高。

3 原編決算稅後純益五億四、八二七萬元，較預算數三億四、七三九萬元，增加二億〇、〇八八萬元，增幅為五七・八三％，顯示預算編列與執行差異甚大。

(三) 建議事項

1 應積極趕辦「有機光導體」、「膠原蛋白生醫材料」、「微生物製劑」等投資計畫，俾利事業轉型及增進營收利益。

2 積極辦理組織調整、員工轉業或第二專長訓練，因應事業多角化轉型之需要。

3 審儘速慎妥善處置鹽工輔導及離業問題，並應注意辦理過程的適法、協調及溝通等事項，避免形成政治或社會事端。

4 應縝密評估與覈實編製預算，避免發生預決算差距過大情形。

七、漢翔航空工業公司

(一) 優點

1 致力拓展國際民用飛機、引擎合作開發計畫及多角化工業產品等業務，以期順利由軍用轉為軍、民用業務型態，展現積極努力及轉型企圖心，應予肯定。

2 配合拓展民用飛機國際合作生產及開發案（如：波音 717 機尾、S-92 直昇機國際合作生產），並靈活調整生產線及配置生產人力，著有績效。

3 積極推動調整組織，計成立國防系統與科技、飛機機體、發動機事業部和新事業處等單位，對業務轉型、強化市場競爭力及加速民營化作業，均有積極助益。

4 本年度預算員額為四、一三七人，積極執行精簡人力措施後，實際人數為三、七一八人，較預算員額減少四一九人，執行情形良好。

(二) 缺點

1 現有人力及生產結構係為軍機全機生產建置，不利提升商用產品生產效率，導致本年度發生營業損失二四・七九億元，有待儘速改善。

2 本年度原編決算製造費用占營業收入之三六％，較法定預算比例一六％，增加二〇個百分點。

- 3 自有營運資金嚴重短缺，不利參與民用飛機國際合作開發案，亟需藉移轉民營化籌措民間資金，俾充裕營運及合作開發所需資金。
- 4 本年度原編決算舉債效率為負八·九二%，較過去三年度審定決算數舉債效率平均值八·九二%，減少一七·八四個百分點，舉債效率驟降。

(三) 建議事項

- 1 積極拓展民用航太業務及加入國際市場之際，尤應加強有關國際合作開發案的先期規劃、風險及成本效益評估工作，俾有效掌握航空工業高風險之特性。
- 2 持續辦理員工專案裁減工作，合理調整人力結構，惟應避免核心人才流失情事，俾助健全公司經營體質。
- 3 加速推動組織結構及業務調整工作，力求拓展民用航太或相關產品市，並應配合落實各項事業技術提升工作，強化公司經營及競爭體質。
- 4 應加強營業預測，確實估計各項營運量值與成本因素，俾縮短預決算差距。

八、台灣省自來水公司

(一) 優點

- 1 本年度原編決算稅後盈餘0·一二億元，較法定預算數負一·五億元轉虧為盈，經營績效良好。
- 2 積極落實責任中心制度，並完成內部轉撥水量計價制度，促使各區處均能自負盈虧並充分運用公司資源，建立成本觀念及控制各項費用，對提升營運績效頗有助益。
- 3 本年度實際生產水量四一·四二億立方公尺(折合一年為二八·三七億立方公尺)，較上年度實際生產水量二四·二三億立方公尺，增幅達一七·0八%。
- 4 積極動員搶修九二一大地震中部地區受損供水設施，並於期限內搶修完成及恢復供水，績效卓著。
- 5 依據人力評鑑實施計畫辦理人力評鑑作業，本年度精簡計一一七人，精簡率為一·八九%，執行情形良好。
- 6 本年度總合災害指數六·四，較前五年度中取三年度較平穩數值之平均值七·五八為低，降幅為一五·五%；所轄第三區管理處、第六區管理處、

第七區管理處獲八十八年全國性推行勞工安全衛生優良單位，並有第一區管理處、第三區管理處、第四區管理處、第五區管理處、第六區管理處、第七區管理處、第十二區管理處獲行政院勞工委員會審查通過「自護制度」，工安工作執行良好。

(二) 缺點

- 1 年度內發生消費者向上級機關一再陳情申訴事件，基層服務及客訴處理能力有待加強。
- 2 本年度發生大高雄地區水源污染、台中區原水濁度瞬間提高等情事，接連造成大地區停水事件，顯示緊急事故應變及供水調度機制，尚待檢討改進。
- 3 本年度一八項計畫型固定資產投資計畫中，進度落後者有八項，工程執行及控管作為尚待加強。
- 4 第五區管理處水上給水廠第二期淨水場發生設備受油類污染案件，嚴重影響居民用水，顯示淨水場水質控管仍欠周延。
- 5 本年度發生多起承攬商工安事故，導致作業人員死亡四人，受傷二人，確有加強檢討必要。

(三) 建議事項

- 1 積極強化檢修漏作業、汰換舊漏管線、用戶水表管理及取締竊水等措施，以提升經營績效。
- 2 應積極檢討部分自來水工程計畫進度落後原因，俾加速預算執行及提升預算執行率。
- 3 審慎規劃科學園區及各工業區供水趨勢，以有效配合廠商未來需求，並應妥善預留爾後用水成長空間，俾助整體經濟發展。
- 4 應積極檢討改善服務品質，持續強化內部控制制度，充分發揮各項內部稽核功能，俾提升整體經營成效。
- 5 本年度閒置土地之處理率三四·七0%，並發生一、三七0萬餘元之閒置土地金額，顯示閒置土地處理情況仍需改善。
- 6 應積極強化營業預測能力，確實估計各項營運量值與成本因素，俾縮短預決算差距。

九、唐榮鐵工廠公司

(一) 優點

- 1 本年度不銹鋼廠營業利益達一三·五五億元，對改善公司營運頗有幫助。
- 2 配合鋼鐵廠停產後，調整部分人力支援其他廠部，致用人費率較預算數減少二·四%，值得嘉許。
- 3 已完成再生計畫且依進度積極執行，應予肯定。

(二) 缺點

- 1 不銹鋼廠外其他廠部虧損嚴重，且承攬業務嚴重不足，尚待儘速改善。
- 2 未有效處理被占用及閒置土地，致財務結構嚴重惡化，應予檢討改進。
- 3 承包相關工程進度落後，經業主多次催辦仍無改善，且未有效控制工程成本，致工程廠部虧損持續惡化。
- 4 未積極配合鋼鐵廠停產執行調整相關業務，形成部分人力閒置。
- 5 本年度原編決算營業淨利三億一、二九五萬三千元，惟利息支出高達一六億六、二四七萬元，支付利息能力惡化。
- 6 本年度舉債效率為負四一·三八%，與過去三年度審定決算平均數負二三·八一相較，舉債效率低落。

(三) 建議事項

- 1 儘速處理閒置資產，妥善處理銀行借款問題，降低利息負擔沉重，避免財務結構持續惡化。
- 2 積極趕辦工程廠部工程案件進度，並有效控制相關工程成本，以維護企業信譽，並兼顧工程業主權益。
- 3 積極落實再生計畫所列具體配套措施，有效改善營運虧損，俾利民營化之推動。
- 4 應加強營業預測，確實估計各項營運量值與成本因素，俾縮短預決算差距。

十、高雄硫酸銨公司

(一) 優點

- 1 本年度原編決算營業損失一億六、二〇六萬元，較預算營損目標減少損失九、八七七萬元，減幅約三七·八七%。
- 2 主要產品硫酸銨生產量較預算生產量超出一三七·八七%，且嚴格控管製造費用，抑減生產成本，控制成效尚佳。
- 3 實施組織及員額精簡措施，年度內專案精減計一四人，精減率約一〇·

三七%，且辦理專案精減計畫過程平和，執行情形良好。

4 本年度閒置資產發生率為0，較前三年度發生率平均數0.一五%為低，資產控制情形良好。

(二) 缺點

- 1 本年度尿素銷售預計量為七.五萬公噸，惟實際銷售數量為零，顯示市場分析及應變能力嚴重不足，產品定位及行銷通路等均有待檢討突破。
- 2 本年度辦理土地開發與利用未見具體進展，不利公司移轉民營化及未來經營推展，有待加強改善。
- 3 處理被占用土地及眷舍收回工作進度緩慢，有待妥善規劃並積極改進。
- 4 未積極配合部分生產工廠停工，執行調整減併單位組織工作，致發生人力未有效運用情事，有待檢討改進。
- 5 推動多角化轉型迄今無具體進展，而彰濱建廠計畫進度亦嚴重落後，計畫執行與控管作為仍待加強。

(三) 建議事項

- 1 儘速檢討現有肥料拓銷通路，積極落實再生計畫，俾利改善公司經營體質。
- 2 加速推動經營策略轉型工作，提升多角化經營之績效，以提高營運績效
- 3 加強辦理人員培訓及調整作業，適時儲備土地開發及生物科技專業人才，因應公司轉型及多角化經營之需求。
- 4 鑑於彰濱建廠費用及民營化年資結算金支付，將影響公司資金調度，並導致公司利息支出大幅增加，宜及早評估及擬定因應方案，避免財務支出發生窘境。
- 5 積極檢討被占用土地及眷舍收回問題，研擬具體可行方案，避免資產利用效能流失，不利財務改善。

十一、台灣省農工公司

(一) 優點

- 1 積極辦理被占土地收回訴追工作，且年度內未發生被占情事，應予肯定。
- 2 完成基隆廠關閉作業，且順利將麵粉全數委外加工，有助降低生產成本。
- 3 配合基隆廠關廠，辦理員工資遣及輔導自行成立公司工作，執行過程平和順利。

4 適時完成再生計畫，並依進度持續執行，應予嘉許。

(二) 缺點

1 經營困境仍未有具體突破，不僅業務量大幅萎縮，更導致用人費率超出預算數達五〇%。

2 現有閒置資產尚待積極處理，不利財務結構之改善。

3 被占用土地收回率僅為〇·五〇%，資產使用效能有待改善。

4 本年度舉債效率為負二七·八八%，與前三年審定決算平均比率負一七·六五%相較，舉債效率益加低落。

5 本年度流動資產七億六、七〇二萬元，惟其流動負債高達二一億一、六六〇萬元，短期償債能力僅為負一四·二四%，短期償債能力仍然不足。

(三) 建議事項

1 持續加強與員工溝通協調工作，避免因員工情緒反彈影響民營化推動。

2 積極善用現有土地優勢，有效突破經營困境，力求改善財務結構。

3 積極尋求策略聯盟或業務合作伙伴，俾助拓展新業務項目。

4 儘速檢討現行資本支出計畫，有效解決執行率偏低現況，俾加速完成各項投資計畫。

十二、中興紙業公司

(一) 優點

1 本年度總合災害指數為二五，較過去五年取三年之總合災害指數平均值三八，減少三四%，值得嘉許。

2 持續辦理專案精簡措施，本年度計精簡一六八人，成效良好。

(二) 缺點

1 執行內部檢核未落實，且經審計部查核有價證券物帳不符，有待檢討改進。

2 本年度僅完成出售台北辦公室資產，仍有二公頃閒置土地及其他資產未有效處理。

3 未積極突破業務接單困境，致生產設備產能低落，營運虧損持續擴大，業務拓展有待加強。

4 本年度原編決算短期償債能力為四·五〇%，與基準比率一〇%相較，仍相差五·五〇%，短期償債能力仍需強化。

(三) 建議事項

- 1 積極辦理資產標售事宜，以加速推動移轉民營化工作。
- 2 積極爭取報社或相關業務訂單，避免因業務量不足，發生生產中斷情事。
- 3 積極洽辦特定人承接經營，儘速完成民營化移轉目標
- 4 儘速檢討現行資本支出計畫預算執行率核屬偏低情事，加速完成各項原訂計畫。

丁、交通部所屬事業

一、郵政總局

(一) 優點

- 1 本年度生產力、收益力、成長力及盈餘達成力等實績，均較預算目標為佳，應予肯定。
- 2 主要業務如收寄函件、收寄快捷郵件、集郵、儲金、匯兌、簡易人壽保險及代理業務等，均能達成營運目標，其中匯兌業務成長四四·九五%，執行成效良好。
- 3 本年度郵遞區號書寫率為九六·七〇%，較目標八五·〇〇%，增加一一·七個百分點；標準信封使用率為九四·三四%，亦較目標九〇·〇〇%，增加四·三四個百分點。
- 4 郵政總局原編決算舉債效率為五·三八%，較上年度二·七八%，增加二·六〇個百分點，資金運用能力顯較去年為佳。
- 5 郵政總局與儲匯局原編決算流動比率分別為二·三五及三二·五五，較評分基準一·五〇及〇·四二為高，顯示短期償債能力極佳。
- 6 郵政總局與儲匯局固定資產週轉率分別為一〇五·九三%及一、七一五·九二%，較五〇%及五〇〇%之標準超出甚多，績效甚佳。
- 7 依法應進用身心障礙者六一九人，實際進用六四一人，經加倍計算其中重度以上者一四三人後，已超逾應進用法定額達一七五人，成效卓著。
- 8 原編資本支出執行率為九四·五七%，執行情形良好。

(二) 缺點

- 1 本年度辦理郵件處理自動化計畫，其中高雄郵件處理中心發生承包廠商延誤工期情形，亟待趕辦。
- 2 本年度郵政業務決算盈餘較預算增加二六·四二%，預決算編列偏離度

頗高，有待改進。

3 地方基層郵局窗口人員服務品質差異頗大，應充實改善各項軟硬體設備，加強基層人員服務觀念及禮儀訓練，尤應落實平時考核機制，俾全面提升服務品質。

4 儲匯局原編決算舉債效率為二八·〇五%，較上年度二八·四七%，減少〇·四二個百分點，資金運用能力欠佳。

(三) 建議事項

1 積極配合郵件處理自動化作業，落實正確書寫郵遞區號及使用標準信封宣導工作，減少人工處理作業流程，配合內部標準化或合理化流程，增進郵件處理及遞送效率。

2 應積極掌握競爭現有競爭優勢，主動迎合顧客需求，採行多角化及企業化精神，提升總體營運績效及競爭力，全力因應環境變遷及同業競爭。

3 持續加強員工服務態度訓練，落實平時的實地查考措施，全面提升顧客服務品質。

4 積極檢討組織及人力結構，配合進用年輕優秀人力，並落實業務委託外包措施，有效降低人事成本負擔。

5 加強培訓或進用財務管理專才，俾利慎密運用郵儲及壽險資金，增進資金運用效益，提升整體經營績效。

二、中華電信公司

(一) 優點

1 本年度持續調降國際電信及出租電路業務費率，營業收入仍達二、七八七億餘元，並獲致稅後純益六三五億元，經營績效良好。

2 積極運用本身技術、研發能力及網路優勢，完成建置電子商務網路平台，強化電子商務市場的競爭力，績效良好。

3 完成設置多處夜間服務中心，便利客戶下班時段申辦電信業務，提高市場競爭力及顧客滿意度，著有績效。

4 積極辦理組織重整改進，直接人力比例提高至九二·三四%，人力合理配置及節約用人成本，確有績效。

5 原編決算經營比率六七·〇一%，較預算經營比率六八·二〇%，減少一·一九個百分點；原編決算固定成本為一、三五〇億〇、〇五一萬餘

元，經扣除不可抗拒因素後，約占預算數之九一·〇四%，各項成本及費用控制績效良好。

6 原編決算舉債效率為七·五二%，較上年度審定決算舉債效率五·二五%，增加二·二七個百分點，資金運用能力漸趨轉強。

7 原編決算固定資產週轉率為七四·四二%，較標準五〇%，增加二四·四二個百分點，資產運用績效良好。

8 積極推動各項資本投資計畫，資本支出執行率為九七·九七%，執行情形良好。

（二）缺點

1 本年度未完成國內外釋股作業目標，對移轉民營化期程及政府財政收入，均有不利影響。

2 本年度初編決算流動比率為六三·三五%，較一般流動比率標準一五〇% 差距頗大，短期償還能力未臻理想。

3 本年度決算用人效率與上年度決算比較，略有退步，尚待加強。

4 對照市場實際及多樣化需求，相關促銷及廣告媒體運作時效，尚有落差情形。

（三）建議事項

1 積極加強國內外資本市場研究，適時掌握市場脈動，辦理各項釋股作業，儘速完成移轉民營化目標。

2 充分運用既有資源並掌握競爭優勢，持續提升技術、行銷及財務的競爭力，主動迎合市場顧客之需求，順應電信自由化變遷及市場同業的嚴峻競爭。

3 應建立積極的管理制度，加速人員新陳代謝，以節省用人成本，有效提升人力效率及強化企業競爭力。

4 落實各項顧客服務機制作為，以提供顧客更便捷服務，並提升整體服務品質，俾利市場佔有率及營收的增長。

5 應加強培訓相關財務管理人才，健全財務結構，並靈活資金運用，提昇經營績效，因應民營化後之市場競爭。

三、台灣鐵路管理局

（一）優點

- 1 本年度完成全線六〇站電腦連線售票，票務調配更加靈活；完成開辦網路付款業務及裝置一二一台自動售票機，可協助疏解車站窗口購票人潮，減少旅客購票等待時間。
- 2 積極洽商銀行訂借短期融資，靈活運用籌資及調度管道，共計節支預算利息支出四・八八億元，有助減輕利息負擔。
- 3 原編決算固定資產週轉率為五・二八%，較上年度審定比率三・四八%，增加一・八〇個百分點，資產運用效率已漸改善。
- 4 積極洽商各銀行訂借短期融資，以降低資金成本外，並利用收支節餘待撥用資金，購買短期票券及債券型基金，賺取利差及增裕營收，執行成效良好。

(二) 缺點

- 1 本年度營運虧損仍呈持續惡化，原編決算純益率與營業利益率分別為負四二・八四%及負二九・五二%，獲利能力未臻理想，對整體政府財政及鐵路事業長期發展，均有負面影響。
- 2 現行事業組織及層級龐多，人力資源運用欠佳，勞逸不均及生產力偏低等問題，均有待檢討改進。
- 3 全線車站僅八十二個車站設置自動售票機，且旅客常反應售票機故障率偏高，亟待改善；另全線尚有一〇七個車站尚未實施電腦連線售票作業，且剪收票仍以人工作業方式為主，對售票服務品質及通關速度，確有不利影響。
- 4 本年度固定資產周轉率僅三・四八%，資產運用及投資效能實屬偏低。
- 5 現行各類獎金多達二十三項，另部分獎金待遇尚未依院頒規定報核，有待檢討改進。
- 6 本年度發生多起鐵路行車事故，緊急應變機制及反應能力不足，對旅客交通權益及政府整體施政服務形象，均造成損傷。
- 7 未依照中央政府總決算附屬單位決算編製要點，如期辦理決算編送作業程序，有待檢討改進。

(三) 建議事項

- 1 持續推動全線電腦連線售票及票證自動化工作，儘速完成全線自動驗票系統目標，並應配合採購自動售票機作業，俾儘速完成全線普設自動售票機之目標。

- 2 積極執行材料管理、經費節流、擴展多角化經營及處理非業務用地等措施，藉健全財務結構及提升經營績效，改善現有營運虧損困境。
- 3 重新檢討現行組織層級及各地區段單位，釐清營運績效及事權責任；配合檢討合併機廠、機務及檢車單位之可行性，據以裁撤績效不彰單位，促進人力資源有效運用，縮減營運虧損缺口。
- 4 持續進行委外經營附屬業務之檢討與研究，節省員額及人事經費，並符合現代化企業經營理念。
- 5 積極檢討現行帳務系統作業及人力，避免再度發生決算未依限編送相關機關之情事。
- 6 嚴格落實各項檢修及保養措施，強化緊急應變機制作為，減少鐵路行車事故發生，確保旅客行車權益及安全。

四、台灣汽車客運公司

(一) 優點

- 1 積極執行政府交通運輸政策，照顧偏遠地區民眾交通便利，應予肯定。
- 2 積極處理閒置場站土地，對公司民營化及改善財務困境，確有助益。
- 3 原編決算固定資產週轉率為一八·五六%，較上年度審定比率一三·六七%，增加四·八九個百分點，顯示資產運用效率已漸提昇。

(二) 缺點

- 1 本年度業務營運虧損持續擴大，原編決算純益率與營業利益率分別為負一六五·一二%及負七七·六二%，獲利能力未臻理想，且累積負債及月退休金負擔日益沉重，致使財務深陷困境。
- 2 營業收入預決算差異頗鉅，顯示預算未覈實編列。
- 3 未依規定辦理財產管理及材料盤點作業，有待檢討改進。
- 4 原編決算流動比率為七·七四%，與評分基準一五〇%差異頗鉅，短期償債能力未臻理想。
- 5 相關人事資料錯誤率偏高，且未訂定相關核發獎金要點辦理獎金事宜，均待檢討改進。
- 6 現有營運車輛老舊比例偏高，對營運及服務品質提升，均有不利影響。

(三) 建議事項

- 1 應加速辦理資產處理、資金週轉、權益補償、職業轉介及訓練等措施，

- 加強與員工的溝通協調工作，俾儘速完成疑轉民營之目標。
- 2 積極掌握市場及民眾需求的變化趨勢，並配合檢討經營策略、營運路線及人力配置等事項，強化整體企業競爭實力，徹底改善營運收支困境。
 - 3 積極處理現有閒置房舍土地，以縮減營運虧損缺口，俾疏解現有財務結構困境。
 - 4 落實各項財產及材料的控管及清點作業，俾利民營化工作之推動。
 - 5 力求覈實編列預算，避免再發生預、決算部分科目差異頗鉅之情事。

五、台灣鐵路貨物搬運公司

(一) 優點

- 1 積極辦理精簡組織及業務層級措施，由三個層級精簡為二級制，對業務的發揮、調度及監管，頗有幫助。
- 2 充分發揮業務組織、人力及營運機械效能，並能達成營運盈餘目標，應予肯定。
- 3 落實會計制度及內部審核機制，並實施責任中心制度，按規定辦理現金、週轉金、事務零用金、各類票券之清查盤點，執行情形尚稱良好。
- 4 積極辦理財產管理工作，符合「有物必有卡、有卡必有物」要求，充分掌握財產並發揮財產效益，著有績效。
- 5 推行組織扁平化工作，計裁撤四個分公司及簡併十七個營業所，精簡員額三三一人，績效顯著。
- 6 原編決算業管費用為一億五、九五四萬元，約占營業收入之一四·二二%，並較預算數一九·二0%為低，顯示費用控管良好。

(二) 缺點

- 1 主要業務為承攬台鐵車廂清潔工作，原有鐵路貨搬業務卻日益萎縮，不利未來經營與發展。
- 2 民眾陳情列車車廂廁所異味仍時有所聞，車廂清潔工作仍有改進空間。
- 3 本年度純益三、六八三萬餘元，對照預算目標數後，增幅達二、0六三·一二%，預算編列過於保守。
- 4 現有財產管理資訊化尚有不足，不利管理效能的提升。
- 5 本年度資本支出實支數僅達成可用預算數之五九·一五%，執行能力尚待加強。

(三) 建議事項

- 1 積極降低營業成本，增強業務競爭力，並應設法對外招徠其他業務，以開拓業務經營空間。
- 2 因應政府採購法實施後的營運情勢，應儘速推動民營化相關工作，以資因應。
- 3 加強營運方針及業務成長趨勢的分析工作，避免再發生預決算差異過大情事；並應力求覈實編列資本支出預算，落實相關執行及控管作為，俾提升資本支出執行成效。
- 4 持續落實責任會計、會計檢查、成本控制及內部審核管控等作為，有效控管預算執行，增進財務管理效能。
- 5 加速財產全面資訊化工作，建置財產資料連線管理機制，以提升財產管理效能。

六、基隆港務局

(一) 優點

- 1 面臨天然地形、腹地及碼頭設施等限制，進港船舶噸量及貨物裝卸量等營運量值仍較上年度成長，應予肯定。
- 2 各類船舶碼頭使用率及貨櫃裝卸速度均較上年度提升，有助船席週轉速度及碼頭使用率的提升。
- 3 嚴格執行內部稽核與會計檢查制度，各項預決算表報均能提前陳報送達，執行情形良好。
- 4 執行組織及員額精簡計畫，並嚴格執行退離出缺不補政策，近三年執行成效已達行政院訂定之五%目標，績效頗佳。
- 5 原編決算業管費用一一億二、八五三萬餘元，較預算數撙節一億0、一二三萬一千元，經費控管良好。
- 6 落實會計制度執行及內部審核，並實施責任中心制度，按規定辦理現金、週轉金、票據、證券、其他財物，除定期檢查外，並作不定期之實地抽查，辦理情形良好。
- 7 積極推動多項研究、創新及服務工作，通過貨櫃場作業 ISO-9002 國際認證，並實施專戶經理人制度，深獲航商及業界肯定。

(二) 缺點

- 1 原編決算純益率六·四九%，較預算數七·四一%，減少〇·九二個百分點，主要係裝卸業務因實施優惠費率措施，營收減少所致，預算編列過於樂觀。
- 2 本年度固定資產周轉率為一三·五七%，雖較上年度略有增加，應充分運用資產效能，以拓展營運並提升經營成效。
- 3 本年度資本支出實支數三〇億二、三〇五萬元，僅達成可用預算數之六六·七二%，執行情形有待加強。

(三) 建議事項

- 1 加速推動民間投資興建及經營港埠設施，落實政府發展全球運籌管理中心政策，並助再創營運佳績。
- 2 應持續研擬完善會計制度，並強化內部稽核、成本控制及財務管理工作，以因應業務未來發展需要。
- 3 積極強化電腦資訊化、流程簡化及自動化等管理作業機制，落實電子化政府服務機制，以提升員工作業效率，俾克服先天及後天營運條件障礙。
- 4 應依照營運策略及業務實際需求，覈實編列相關預算，避免預、決算差距過大。
- 5 積極落實相關執行及控管作為，俾提升資本支出執行成效。

七、台中港務局

(一) 優點

- 1 本年度貨物裝卸量均較預算目標及上年度實績大幅增加，績效良好。
- 2 積極拓展貨櫃業務，並配合棧埠業務民營化政策，裝卸效率及營運素質均較計畫目標為高，整體表現良好。
- 3 本年度雖受九二一震災影響，初編決算盈餘為二五億八仟餘萬元，仍較預算目標增加一三·〇八%，財務績效尚佳。
- 4 原編決算業管費用一六億八、一一八萬餘元，約占營業收入之二四·四〇%，並較預算比率二五·六四%為低，控管成效良好。
- 5 本年度提前完成九二一震災修復工程，一號及二號碼頭獲交通部頒發品質優良工程獎，三號及四號碼頭則獲頒行政院公共品質評鑑「金質獎」，績效卓著。
- 6 推動辦公室自動化、無紙化、單一窗口服務、網際網路服務等措施，並

獲交通部網站評比為「特別優良獎」，成效卓著。

(二) 缺點

- 1 部分重大投資計畫發生工程落後情形，亟待排除困難，並加緊趕工。
- 2 本年度固定資產週轉率仍顯偏低，不利營運績效提升，資產運用效能尚待加強。
- 3 原編決算資本支出實支數四〇億三、五二六萬元，僅達成可用預算數之五一·六三%，執行能力有待加強。

(三) 建議事項

- 1 積極規劃台中港港口貨櫃集散站，加速引進民間投資經營物流中心，有效利用港埠資產，以發揮港埠效益，並助增加營運績效。
- 2 積極建置電腦網際網路連線作業機制，落實電子化政府施政目標，俾航商及貨主享有更便捷的港埠服務。
- 3 落實推行責任會計制度，加強內部審核、會計檢查及成本控制作業，提升財務管理效能。
- 4 積極引進企業管理理念與制度，並實施專戶經理人制度，建立顧客及績效導向服務機制，全面提升顧客服務品質。
- 5 積極強化預算編列、執行及控管作為，提升資本支出預算執行能力。

八、高雄港務局

(一) 優點

- 1 積極拓展境外航運中心業務，並執行免收碼頭通過費及調降裝卸管理費措施，帶動一般貨物裝卸量及貨櫃作業量成長，績效良好。
- 2 執行解除出租貨櫃碼頭經營限制、調降出租貨櫃碼頭自備機具管理費及鼓勵協助航商汰換機具等措施，大幅提高貨物裝卸速度。
- 3 原編決算業管費用一一億六、七八一萬餘元，約占營業收入之九·〇九%，較預算比率一〇·八三%為低，控管成效良好。
- 4 落實會計制度執行及內部審核，並實施責任中心制度，按規定辦理現金、週轉金、票據、證券、其他財物，除定期檢查外，並作不定期之實地抽查，辦理情形良好。
- 5 辦理人力評鑑、組織扁平化及培養高素質專才工作，有助發揮分工合作服務理念及解決勞逸不均現象。

- 6 配合組織變革及港埠作業民營化，貫徹精簡用人及出缺不補政策，嚴格控制人員退離，節省人事費用達一億一、七三九萬元，績效良好。
- 7 推動航港 EDI 電子資料交換系統，提供各界查詢危險品作業資訊，掌握各項作業安全機制，著有績效。

(二) 缺點

- 1 本年度固定資產週轉率為一四·七二%，雖較上年度實績略有提升，尚有積極提升經營成效的空間。
- 2 原編決算資本支出實支數八一億六、七七七萬餘元，僅達成可用預算數之六二·四六%，執行能力尚待加強。
- 3 年度內發生部分員工工作繁忙致減少受訓機會個案情事，教育訓練工作尚有改進空間。

(三) 建議事項

- 1 積極建立企業化港埠經營機制，加速推動港埠作業民營化，提升整體港埠的國際競爭力。
- 2 持續推動港埠作業改進措施，提升裝卸作業效率，加快貨物進出口裝卸速度，俾提高港埠運作效率。
- 3 強化各項船舶裝卸管制作業，增進碼頭週轉率，俾增加碼頭停泊船舶艘數及營運收益。
- 4 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。
- 5 積極鼓勵民間參與投資重要港埠工程 BOT 建設，減少政府經費支出，並有助港埠營運能量提升。

九、花蓮港務局

(一) 優點

- 1 積極配合東砂北運政策及市場需求趨勢，並藉調降裝卸費率形成誘因，對增加營運量、改善營運收入及疏解西部砂石短缺困境，績效卓著。
- 2 開放裝卸作業民營化，提升裝卸營運量及作業效率，提供地區產業更優質的海上運輸，均有助益。
- 3 預決算表報均能如期編列提報，且有效控管費用支出，財務管理情形良好。

- 4 落實會計制度執行及內部審核，按規定辦理現金、週轉金、票據、證券、其他財物，除定期檢查外，並作不定期之實地抽查，辦理情形良好。
- 5 積極推動人事業務電腦化，保持正確及時人事資料，績效優良。

(二) 缺點

- 1 相關民營裝卸承攬業管理辦法未配合完成訂定，影響管理民營裝卸業違規行為之成效。
- 2 本年度固定資產週轉率為一四·三〇%，雖較上年度實績增加，仍待積極拓展營運量值，以充分運用資產效能。
- 3 原編決算業管費用二億五、六六二萬餘元，約占營業收入之二五·五五%，且較預算比率二五·二三%為高，經費控管有待加強。
- 4 現有人力尚待充分利用發揮，俾助改善營運及營收現況。

(三) 建議事項

- 1 配合政府促進東部產業發展政策，積極鼓勵航商拓展觀光旅遊業務，並持續強化港埠設施及服務品質，以吸引航商或地方廠商進駐，增加碼頭使用效能，開創營運利基。
- 2 積極建置電腦網際網路連線作業機制，落實電子化政府施政目標，提供航商或廠商業者更便捷的港埠服務措施。
- 3 充分有效運用現有人力，減少人事費用支出，提高工作效率及服務品質，並引進企業經營理念，達成年度營運目標。
- 4 應依據海洋污染防治法規定，落實各項港區環保業務，強化緊急應變機制與能力，俾能妥善處理各類船舶或進出口貨物污染事件。
- 5 持續加強經費開支控管，杜絕浪費情事，俾提昇經營績效。

戊、教育部所屬事業

台灣書店

(一) 優點

- 1 積極經營開拓市場，營業收入達二〇億六、〇〇一萬元，較預算數增加一八·七%；摺節各項費用支出，營業費用較預算數減少二二·二七%，績效良好。
- 2 辦理各類教科書、教師手冊、教師手冊、教學指引等配送業務，均能如期如量送達，並能配合各校個別需要，如期完成補書及退書作業，服務

績效良好。

- 3 原編決算流動比率為三〇五·五九%，較評分基準二〇〇%，增加一〇五·五九個百分點；另速動比率亦高達二一四·一二%，顯示短期償債能力頗佳。
- 4 原編決算固定資產週轉率為二八四·二六%，資產運用效率良好，並定期辦理財產實地盤點，依規定確實處理不適用財產，資產管理績效良好。
- 5 辦理完成軟硬體設備更新及系統開發工作，達成提升工作效率及工作簡化目標。

(二) 缺點

- 1 原編決算盈餘一億一、八五〇萬元，折合一年期為七、九〇〇萬元，較上年度決算數減少四一·九七%，主要係銷售本版教科書、書籍及代銷各類外版書籍營運量衰退所致；此外，營餘成長率及投資報酬率亦較上年度呈負成長趨勢，經營業務有待加強。
- 2 本版教科書之市場佔有率下降八%，顯示行銷通路較差。
- 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 未依預算法規定辦理決算超盈分配解庫，亦未主動依「國營事業機構營業盈餘解庫注意事項」規定，函報行政院專案核准留存事業，均待檢討改進。

(三) 建議事項

- 1 加強拓展其他印刷出版業務，並擷節各項經費支出，以提升經營獲利能力。
- 2 充分運用現有人力資源，並配合調整業務行銷重點，妥善因應教科書開放之經營情勢。
- 3 因應未來組織變革趨勢，應積極辦理員工教育訓練、生涯規劃及轉業輔導等措施，預先速謀準備。

己、衛生署所屬事業

中央健康保險局

(一) 優點

- 1 推動牙醫及中醫總額支付制度等改革，並執行醫療費用及資源節流措

施，應予肯定。

- 2 本年度保險費運用年收益率為四·八五%，較銀行活存年平均利率高；安全準備金運用年收益率為五·六五%，亦較銀行一個月定存之年平均利率高，顯示資金運用成效尚屬良好。
- 3 本年度決算行政管理費為九四億三、七二三萬元，占保費收入之二·二一%，亦低於法定上限三·五〇%，控管成效良好。
- 4 本年度資本支出實支數為六億六、八九四萬元，執行率為九〇·六八%，執行情形良好。
- 5 自開辦全民健保制度以來，健保費率一直維持在四·二五%，且民眾滿意度均達七五%以上水準，績效值得肯定。
- 6 主動前往九二一震災災區發放震災健保卡，並協助震災孤兒辦理納保事宜，主動關懷與服務弱勢保險對象，值得嘉許。
- 7 本年度開辦承保財務一元化作業，並提供辦理加退保、換卡及保險費計算等業務，執行單一窗口便民服務措施，著有績效。

（二）缺點

- 1 推動擴大費基修法及開徵菸酒健康捐等開源措施，執行工作進度較慢，宜積極與立法院及財政部溝通協商，以確保財務健全。
- 2 各級政府健保費補助款欠繳情形嚴重，相關催繳或協調溝通作業尚須加強。
- 3 現行電腦財產管理系統部分表格未符合實際需求，耗費計算作業時間，亟待儘速改善。

（三）建議事項

- 1 持續推動醫院及西醫門診總額預算制度，加強與醫院協會及醫師公會等專業團體溝通，以訂定合理的總額預算制度，俾期節約健保經費支出。
- 2 應加速推動擴大健保費基及開徵菸酒健康捐等立法工作，並積極辦理協調、溝通及宣導等配合措施，俾改善現行財務收入困境。
- 3 部分醫療院所虛報醫療費用情事仍時有所聞，除應落實各項醫務管理及醫療費用控管措施，避免發生醫療資源濫用或浪費情事外；並應持續加強違規醫療院所查處作為，發揮嚇阻違規違法情事。
- 4 應儘速研究將股票、受益憑證全權委託專業投資機構管理之可行性，提高資金運用收益，並降低投資風險。

- 5 加強工作人員的專業訓練及禮貌要求，並配合實地測試及督導措施，提升便民服務工作績效。
- 6 應主動邀集相關機關共同參與，並訂定各項管控及配套措施，妥善因應九十二年實施健保 IC 卡之變革，俾獲致預期減少費用支出之目標。

辛、勞委會所屬事業

勞工保險局

(一) 優點

- 1 辦理已領取老年給付人員再受雇工作自願參加職業災害保險業務，截至八十九年十二月底已達一萬八、一五五人，促進中、高齡勞工再就業，並保障再就業之權益，均有績效。
- 2 積極辦理身心障礙被保險人保險費作業簡化方案，截至八十九年十二月底，身心障礙被保險人計一五萬二千餘人獲得補助，嘉惠身心障礙被保險人，績效良好。
- 3 積極辦理被裁減資遣員工繼續加保業務，截至八十九年十二月底，參加裁減續保之被保險人達一萬三、〇三六人，保障失業勞工權益，著有成效。
- 4 試辦網路申報加、退保、投保薪資調整及投保單位通訊資料變更等作業，並提供相關資料查詢服務，深獲各試辦單位好評。
- 5 主動前往九二一震災災區發放相關保險給付，並減免保險費計五億八、三三七萬餘元，減輕災區投保單位及被保險人之保險費負擔，著有實績。
- 6 繼續擴大推展轉帳代繳保費，截至八十九年十二月底，計六萬七、八二三個單位利用轉帳代繳保費，較上年度成長達三〇%。
- 7 全面開辦單一窗口業務，便捷行政程序並縮短等候時間；勞保局聯合服務中心並開辦夜間服務，延長服務時間至晚間七時，執行成效良好。
- 8 主動拜訪投保單位並提供服務計五、七八四次，另主動辦理現金給付計八、一一八件，為民服務工作績效良好。
- 9 本年度行政管理費決算數為三九億二、一二八萬元，較預算數減少約九·七三%；另行政管理費占保費收入之一·七一%，亦較法定預算比率五·五〇%為低，費用控管成效良好。

(二) 缺點

- 1 職業工會欠費截至八十九年十二月底為四三三、三八五人次，金額達二億九、四六〇萬餘元，平均欠費繳納率僅五〇・三二%；另政府部門積欠保險費補助款情形亦屬嚴重，均有待改善。
- 2 本年度勞保傷病給付、殘廢給付、死亡給付等作業時效，均較上年度作業時效延後，有待檢討改進。
- 3 基金運用仍以儲存公營銀行為主，對動產及不動產運用不夠積極，基金委託經營亦有待積極推動。
- 4 殘廢給付案件發生爭議情形仍多，現行審核標準尚有檢討改進必要。
- 5 辦理預防職業病健康檢查，未配合追蹤健檢執行成效；另委託中央健康保險局辦理職災醫療給付業務，未能確實掌握相關核付資料，均有待改進。

(三) 建議事項

- 1 加強辦理投保薪資查核、欠費催收處理及擴大基金運用管道等工作，減少保費欠收情形，並助增加基金運用收益。
- 2 加強對職業工會及政府部門積欠保費之催繳及訴追作業，並積極研議修法解決之可行性，以健全勞保財務結構。
- 3 儘速建立預防職業病健康檢查評估資料，加強與健保局溝通職災醫療委辦事宜，俾期提升業務執行成效。
- 4 應積極規劃辦理專線工作人員專業訓練，並進行電話禮貌測試，以有效提升諮詢服務及電話禮貌等便民服務績效。
- 5 勞保基金應研究規劃多種投資管道，並儘速研議將股票、受益憑證全權委託專業證券投資事業管理之可行性，靈活運用不動產，俾降低投資風險，增加其收益，強化勞保財務效能。
- 6 儘速檢討殘廢給付標準表，建立明確的審核標準，並落實相關宣導及服務措施，減少給付爭議，並避免發生勞保黃牛案件。
- 7 加強辦理勞工保險失業給付業務，並結合就業服務機構切實辦理失業勞工認定作業，提升失業保險業務執行成效，並避免發生巧取保險給付情事。

庚、輔導會所屬事業

榮民工程公司

(一) 優點

- 1 榮獲國際組織 ENR 評選為 1999 年國際最佳工程獎榮譽、內政部營建署評鑑為「優良營造業」、經濟部經濟部工業局評鑑為八十九年度環境保護工程 A 級、行政院公共工程委員會評鑑為品質金質獎企業類優等獎、交通部評鑑為施工品質特優獎等事證，工程品質為國內外所肯定。
- 2 積極協助九二一震災災後重建工作，並協助興建災區簡易教室，並獲社會各界好評，企業聲譽及形象良好。
- 3 採電腦化管理專案計畫之工期、成本及財務，有助定期追蹤施工狀況及進度。
- 4 採取低噪音機具施工，並設置隔音、防音、防震設施，未發生噪音擾民事件，工地噪音環保成效良好。
- 5 本年度工地營建污染案件已降至二十件內，削減率達八 0%，營建污染防制成效良好。
- 6 配合民營化及經營環境發展需要，積極朝 BOT 業務、擴大自創業務及多角化方向，拓展經營業務，應予肯定。

(二) 缺點

- 1 本年度營業利益為負八億 0 六八萬元，對照法定預算數一四億一五三萬元，虧損率為負一五七·一三%，營業利益尚待加強。
- 2 工業區銷售及土地開發利用績效均不盡理想，嚴重積壓資金，並影響財務運作。
- 3 業主權益與負債比例為一：一 0，資本與累積虧損比例則為一·一：一，營運虧損與財務狀況益形惡化。
- 4 無法有效降低承攬工程營建成本，且部份工程出現工期延宕及進度落後情形，亟待謀求改善。
- 5 本年度勞工職災死亡事故三件，並發生失能傷害三十九次，勞工安全衛生有待加強。

(三) 建議事項

- 1 積極檢討營業虧損因素，儘速研提具體改善措施及期程，並審慎評估全盤經營策略，妥善解決營運虧損與財務惡化困境。
- 2 應依據公司營運策略、方針及業務實際需求，覈實編列預算，避免預、

決算差距過大。

- 3 持續加強職工安全衛生在職訓練，並落實全員工安文化，尤應貫徹工程管理監督措施，並落實基層自動檢查制度，以期消弭職業災害事件。
- 4 應加強對投資計畫及工程評估作為，並落實各種風險管理工作，嚴密控制施工進度及工期，俾期提升投資及工程效益。
- 5 儘早規劃建置電子商務作業環境，提供客戶更便捷的服務管道，並助強化市場競爭力。
- 6 應積極辦理民營化相關準備事宜，並配合辦理人事制度檢討作業，俾期九十三年六月底前完成移轉民營化目標。