

提要

一、國營事業年度工作考成係依據「國營事業工作考成辦法」及「國營事業工作考成實施要點」辦理，經各事業自評、主管機關初核及本院複核等三階段進行考核。受考成事業共計二十一家，包括中央銀行及所屬二家、財政部所屬六家、經濟部所屬七家、交通部所屬四家及本院衛生署所屬一家。

二、八十四年度國營事業工作考成複核作業，採書面審查與重點實地查證相輔方式，就業務經營、財務管理、生產管理、人事管理、企劃管理、環境保護與污染防治及其他（含配合國家政策及社會責任）等七大項考核；二十一家受考成事業中評列甲等者（八〇分以上），計十九家，評列乙等者（七〇分以上未滿八〇分），計有二家。（詳附表——國營事業八十四年度工作考成等第暨分數表）

三、八十四年度二十一家國營事業，除盈餘繳庫及支援建設外，在面臨國際經濟景氣復甦遲緩，以及國內環保需求與勞工意識提高、勞動成本上漲、民間投資意願不振等不利因素衝擊下，仍能勉力抑減成本，增進經營績效，配合國家建設，積極參與公共投資，供應民生產品，提升服務績效，增加國庫收入，重視生態與環境保護，善盡社會責任，並進行民營

化工作，對促進經濟發展及安定社會民生，頗有助益。

四八十四年度二十一家國營事業之經營，經綜合檢討，除對各事業建議計一七一項外，另提出綜合建議十項，摘列如次：

- (一)繼續推動國營事業民營化，促進產業競爭力。
- (二)配合「發展台灣成為亞太營運中心計畫」，研擬規劃因應措施並落實執行。
- (三)檢討調整經營策略，因應我國加入世界貿易組織(WTO)。
- (四)妥善利用、開發公有土地與資產，發揮開源功能。
- (五)合理調整組織，並繼續精簡員額，控制用人成本。
- (六)落實責任中心制度，提升營運績效。
- (七)繼續推動研究發展，促進產銷之永續成長。
- (八)提升投資計畫之規劃與執行能力，確實掌握推動期程，達成計畫目標。
- (九)落實公平交易精神，促進市場競爭秩序。
- (十)加強國營事業內部審核工作與財務查核，提升事業經營績效。

國營事業八十四年度工作考成總報告

目錄

壹、前言.....	一
貳、整體成效.....	二
參、綜合改進建議.....	十六
肆、各事業工作考評.....	二十五
甲、中央銀行暨其所屬事業.....	二十五
乙、財政部所屬事業.....	三十四
丙、經濟部所屬事業.....	五十九
丁、交通部所屬事業.....	九十三
戊、衛生署所屬事業.....	一一〇

壹、前言

依據本院訂頒之「國營事業工作考成辦法」，國營事業八十四年度工作考成作業區分為各事業自評、主管機關初核、及本院複核三個階段實施。受考成事業共計二十一家，包括中央銀行及所屬二家，財政部所屬六家、經濟部所屬七家、交通部所屬四家、及行政院衛生署所屬一家。

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，採書面審查與重點實地查證相輔進行，並聘請相關學者專家參與實地查證，以求理論與實務配合及考成之客觀公正。

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

二

一、對貫徹國家政策之貢獻

- (一)八十四年度廿一家國營事業生產毛額共達六、三五二·三八億元，占國民生產毛額六兆七、〇五〇億元之九·四七%；資本形成毛額一、七七〇·七七億元，占國內資本形成毛額一兆六、二二三·一四億元之一〇·九二%，有助於國家之經濟發展。
- (二)八十四年度國營事業盈餘解繳中央政府股（官）息及紅利八八九·八八億元，占中央政府投資資本額四、八一五·二三億元之一八·四八%；解繳地方政府股息及紅利七二·四五億元，占地方政府投資資本額八一七·九二億元之八·八六%。
- (三)八十四年度國營事業繳納政府稅捐，計所得稅一四四·九九億元，土地稅五八·三二億元，契稅五萬元，房屋稅七·一億元，消費與行為稅八二六·四六億元及其他稅捐五、一九一萬元，合計一、〇三七·三九億元，占全國總稅收一兆〇、一一七·六〇億元之一〇·二五%，對政府財政收入頗有貢獻。
- (四)八十四年度國營事業環境保護支出決算，計七六·一一億元，較上年度之一三二·二八億元減少四二·四六%，惟由於較大之污染防治投資計畫已於以前年度陸續完成，應能順利運轉，使各項污染排放多能符合環保標準，大幅降低公害糾紛案件，顯示國營事業

對環境保護及污染防治政策執行已具成效。

- (五)八十四年度國營事業移轉民營出售官股者計有經濟部主管中鋼、中工公司、財政部主管中產公司及交通部主管陽明公司，八十四年度計出售一九·三六億股，出售價款達四三·七八億元。

- (六)八十四年度國營事業在面臨國際經濟景氣復甦遲緩，以及國內環保要求與勞工意識提高、勞動成本上漲、民間投資意願不振等不利因素衝擊下，經營更形競爭及困難，仍能遵循政府政策，勉力抑減成本，增進經營績效，配合國家建設，積極參與公共投資，供應民生產品，提升服務績效，增加國庫收入，重視生態與環境保護，善盡社會責任，並推動民營化作業，對促進經濟發展及安定社會民生，頗有助益。

二、經營分析

三

(一) 盈虧比較

單位：新台幣千元

主管機關	本(84)年度(1)	預算數(2)	上(83)年度(3)	比	
				達成率(1) \ (2)	成長率(1) — (3)
中央銀行	一五、七四〇、三二三	一四、九九三、六五三	二一、六四九、〇三四	一〇四・九八	(一) 二七・二九
財政部	六、二四五、四四六	四、三八三、三二〇	六、三四八、八七七	一四二・四八	(一) 一・六三
經濟部	七四、六〇七、二八三	五四、一六三、四六九	六五、四六一、一二六	一三七・七四	一三・九七
交通部	五六、五八三、三一九	四一、八五九、一二六	四九、〇〇一、九五〇	一三五・一八	一五・四七
衛生署	八六、八八四	六一、二〇〇	一四二、〇七五	一四一・九七	(一) 三八・八五

註：1. 第(1)欄為各事業所列之決算數；第(2)欄係法定預算數；第(3)欄上年度審定決算數。

2. 詳細資料請參閱表一——八十四年度國營事業盈虧比較分析表。

(二) 投資報酬率 (稅前純益 / 資產總額)

主管機關	投資報酬率 (%)			比 較 (%)
	本(84)年度(1)	預算數(2)	上(83)年度(3)	
中央銀行	〇・四七	〇・五三	〇・六八	(一) 〇・〇六 (2)
財政部	〇・六一	〇・五〇	〇・八四	〇・一一 (二) 〇・二三 (1)
經濟部	五・八〇	三・九〇	五・五三	一・九〇 (三) 〇・二七 (1)
交通部	一一・四七	九・〇九	一一・一四	二・三八 (四) 〇・三三 (1)
衛生署	一三・二五	一〇・九二	一二・七三	二・三三 (五) 九・四八 (1)

註：1. 中央銀行、財政部及交通部所列之決算數與預算數均不含其轉投資部份之印製、造幣廠、交銀歐洲分公司及儲匯局。

(三) 業主權益報酬率 (稅後純益 / 平均淨值)

主管機關	業主權益報酬率 (%)			比 較 (%)
	本(84)年度(1)	預算數(2)	上(83)年度(3)	
中央銀行	一一・四八	一一・一五	一四・九三	〇・三三 (1)
財政部	八・〇二	五・一三	八・六九	二・八九 (二) 〇・六七 (1)
經濟部	九・三四	六・六六	八・八三	二・六八 (三) 〇・五一 (1)
交通部	一六・〇五	一二・〇〇	一四・二九	四・〇五 (四) 一・七六 (1)
衛生署	一七・九二	一二・一二	三一・八一	五・八〇 (五) 一三・八九 (1)

註：1. 中央銀行、財政部及交通部所列之決算數與預算數均不含其轉投資部份之印製、造幣廠、交銀歐洲分公司及儲匯局。

2. 詳細資料請參閱表三——八十四年度國營事業業主權益報酬率比較分析表。

(四) 純益率（稅前純益／營業收入）

主管機關	純益率 (%)			比較 (%)
	本(84)年度(1)	預算數(2)	上(83)年度(3)	
中央銀行	九・〇三	一〇・七七	一三・六七	(一) 一・七四 (二) 四・六四
財政部	四・八七	四・四二	五・六二	〇・四五 (一) 〇・七五
經濟部	一二・四六	九・六五	一一・八八	二・八一 〇・五八
交通部	二八・五二	二一・八三	二六・九〇	六・六九 一・六二
衛生署	三六・三四	二七・八七	六五・八一	(一) 八・四七 (二) 二九・四七

註：1. 中央銀行、財政部及交通部所列之決算數與預算數均不含其轉投資部份之印製、造幣廠、交銀歐洲分公司及儲匯局。

2. 詳細資料請參閱表四——八十四年度國營事業純益率比較分析表。

(五) 營業利益率 (營業利益 / 營業收入)

主管機關	營業利率	（%）		比	較（%）
		本(84)年度(1)	預算數(2)		
中央銀行	八・九二	一〇・七九	一三・六八	(一) 一・八七	(一) 四・七六
財政部	五・三四	五・六八	四・七八	(一) 〇・三四	〇・五六
經濟部	一四・六三	一三・三四	一五・三三	一・二九	(一) 〇・七〇
交通部	二九・一三	二三・一二	二六・九五	六・〇一	二・一八
衛生署	三三・六八	二六・〇二	三六・〇二	七・六六	(一) 二・三四

註：1. 中央銀行、財政部及交通部所列之決算數與預算數均不含其轉投資部份之印製、造幣廠、交銀歐洲分公司及儲匯局。

2. 詳細資料請參閱表五——八十四年度國營事業營業利益率比較分析表。

表一、八十四年度國營事業盈虧比較分析表

單位：千元

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	達成率(%)=(A/B)	成長率(%)=[(A-C)/C]
中央銀行	中央銀行(本行) *	14,991,948	14,283,828	20,928,687	104.96	-28.37
	中央印製廠	539,873	471,986	519,126	114.38	4.00
	中央造幣廠	208,502	237,839	201,221	87.67	3.62
	合計	15,740,323	14,993,653	21,649,034	104.98	-27.29
財政部	中央信託局	917,907	900,014	907,070	101.99	1.19
	交通銀行 *	2,544,762	1,297,707	2,814,197	196.10	-9.57
	中央存款保險公司	325,235	280,000	303,159	116.16	7.28
	中國農民銀行 *	1,559,907	1,183,460	1,574,179	131.81	-0.91
	中國輸出入銀行	789,878	640,236	660,821	123.37	19.53
	中央再保險公司	107,757	81,903	89,451	131.57	20.46
	合計	6,245,446	4,383,320	6,348,877	142.48	-1.63
經濟部	臺灣電力公司	44,834,186	31,130,109	43,288,704	144.02	3.57
	中國石油公司	18,779,209	17,424,784	17,882,476	107.77	5.01
	臺灣肥料公司	5,836	-119,739	51,760	—	—
	中國造船公司 *	277,090	230,329	739,865	120.30	-62.55
	臺灣糖業公司 *	6,923,887	2,448,231	6,268,192	282.81	10.46
	臺灣機械公司	2,913,033	2,205,191	-3,144,903	132.10	—
	臺灣製鹽總廠	874,042	844,564	375,032	103.49	133.06
	合計	74,607,283	54,163,469	65,461,126	137.74	13.97
交通部	郵政總局 *	9,092,314	8,863,978	9,845,383	102.58	-7.65
	電信總局	46,205,592	32,257,271	38,285,499	143.24	20.69
	陽明海運公司	1,702,140	700,000	843,534	243.16	101.79
	招商局輪船公司	-416,727	37,877	27,534	—	—
	合計	56,583,319	41,859,126	49,001,950	135.18	15.47
衛生署	麻醉藥品經理處	86,884	61,200	142,075	141.97	-38.85
	總計	153,263,255	115,460,768	142,603,062	132.74	7.48

註：1.*表本年度盈餘與上年度比較為負成長者。

2. 中央銀行所列盈餘係扣除按外匯資產減少比例列支已實現匯兌損失及提列兌換損失準備後之盈餘。

3. 中央銀行、財政部及交通部所列數據，均包括其轉投資事業印製、造幣廠、交歐及儲匯局上繳之紅利部分。

4. 臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司。

資料來源：八十四年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表二、八十四年度國營事業投資報酬率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行) *	0.47	0.53	0.68	-0.06	-0.21
	中央印製廠 *	17.09	18.49	17.33	-1.40	-0.24
	中央造幣廠	15.64	17.87	14.59	-2.23	1.05
財政部	中央信託局	0.56	0.71	0.65	-0.15	-0.09
	交通銀行 *	0.65	0.38	39.29	0.27	-38.64
	中央存款保險公司	4.15	3.90	4.23	0.25	-0.08
	中國農民銀行 *	0.41	0.34	0.49	0.07	-0.08
	中國輸出入銀行 *	1.19	1.22	11.59	-0.03	-10.40
	中央再保險公司	1.73	1.44	0.01	0.29	1.72
經濟部	臺灣電力公司 *	5.85	3.57	6.09	2.28	-0.24
	中國石油公司	5.90	5.17	5.61	0.73	0.29
	臺灣肥料公司 *	0.04	-1.00	0.41	1.04	-0.37
	中國造船公司 *	0.14	0.65	1.81	-0.51	-1.67
	臺灣糖業公司 *	8.01	3.56	8.88	4.45	-0.87
	臺灣機械公司	23.06	16.28	-16.11	6.78	39.17
	臺灣製鹽總廠 *	1.76	1.64	3.49	0.12	-1.73
交通部	郵政總局 *	14.85	21.54	23.20	-6.69	-8.35
	電信總局	11.66	8.30	10.37	3.36	1.29
	陽明海運公司	4.84	2.34	3.06	2.50	1.78
	招商局輪船公司 *	-75.97	4.87	3.53	-80.84	-79.50
衛生署	麻醉藥品經理處 *	13.25	10.92	22.73	2.33	-9.48

* 表示本年度投資報酬率較上年度減少者。

資料來源：1. 八十四年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

2. 臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司。

表三、八十四年度國營事業業主權益報酬率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行) *	11.48	11.15	14.93	0.33	-3.45
	中央印製廠 *	26.69	24.15	26.71	2.54	-0.02
	中央造幣廠	19.23	22.19	18.91	-2.96	0.32
財政部	中央信託局 *	6.89	6.62	7.07	0.27	-0.18
	交通銀行	11.03	5.16	10.66	5.87	0.37
	中央存款保險公司 *	4.65	3.99	4.96	0.66	-0.31
	中國農民銀行 *	7.91	4.89	13.52	3.02	-5.61
	中國輸出入銀行	5.39	4.56	4.60	0.83	0.79
	中央再保險公司	6.63	4.96	5.46	1.67	1.17
經濟部	臺灣電力公司 *	9.53	6.67	9.75	2.86	-0.22
	中國石油公司 *	8.13	7.65	8.38	0.48	-0.25
	臺灣肥料公司 *	0.06	-1.31	0.54	1.37	-0.48
	中國造船公司 *	2.58	2.36	7.60	0.22	-5.02
	臺灣糖業公司 *	13.13	5.27	13.29	7.86	-0.16
	臺灣機械公司	281.28	71.25	-263.32	210.03	544.60
	臺灣製鹽總廠 *	3.03	1.68	4.13	1.35	-1.10
交通部	郵政總局 *	28.65	28.56	32.92	0.09	-4.27
	電信總局	15.18	10.65	12.76	2.34	2.42
	陽明海運公司	10.05	4.88	6.65	5.17	3.40
	招商局輪船公司 *	-84.79	5.39	4.01	-90.18	-88.80
衛生署	麻醉藥品經理處 *	17.92	12.12	31.81	5.80	-13.89

* 表示本年度業主權益報酬率較上年度減少者。

資料來源：1. 八十四年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

2. 臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司。

表四、八十四年度國營事業純益率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	9.03	10.77	13.67	-1.74	-4.64
	中央印製廠	23.32	19.58	23.17	3.74	0.15
	中央造幣廠	28.81	24.81	24.07	4.00	4.74
財政部	中央信託局 *	1.48	2.11	1.58	-0.63	-0.10
	交通銀行 *	9.24	5.68	12.17	3.56	-2.93
	中央存款保險公司 *	38.62	33.79	39.01	4.83	-0.39
	中國農民銀行 *	5.60	4.76	6.61	0.84	-1.01
	中國輸出入銀行 *	17.45	18.43	21.09	-0.98	-3.64
	中央再保險公司	2.06	1.77	1.87	0.29	0.19
經濟部	臺灣電力公司 *	19.80	14.07	20.16	5.73	-0.36
	中國石油公司 *	6.05	6.30	6.44	-0.25	-0.39
	臺灣肥料公司 *	0.08	-1.87	0.80	1.95	-0.72
	中國造船公司 *	1.39	1.07	3.49	0.32	-2.10
	臺灣糖業公司 *	23.18	8.65	24.65	14.53	-1.47
	臺灣機械公司	92.58	40.73	-81.93	51.85	174.51
	臺灣製鹽總廠	43.70	43.30	18.82	0.40	24.88
交通部	郵政總局 *	32.09	31.03	35.57	1.06	-3.48
	電信總局	32.05	23.18	28.91	8.87	3.14
	陽明海運公司	6.61	2.93	3.87	3.68	2.74
	招商局輪船公司 *	-254.37	20.90	12.75	-275.27	-267.12
衛生署	麻醉藥品經理處 *	36.34	27.87	65.81	8.47	-29.47

* 表示本年度純益率較上年度減少者。

資料來源：1. 八十四年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

2. 臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司。

表五、八十四年度國營事業營業利益率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行) *	8.92	10.79	13.68	-1.87	-4.76
	中央印製廠 *	22.72	20.62	23.68	2.10	-0.96
	中央造幣廠	25.69	22.81	22.64	2.88	3.05
財政部	中央信託局	1.35	2.46	0.90	-1.11	0.45
	交通銀行 *	11.20	8.39	11.73	2.81	-0.53
	中央存款保險公司 *	40.04	35.30	42.32	4.74	-2.28
	中國農民銀行	6.00	6.54	4.61	-0.54	1.39
	中國輸出入銀行 *	17.96	19.12	21.20	6.62	-3.24
	中央再保險公司	1.99	1.97	1.87	0.02	0.12
經濟部	臺灣電力公司	27.55	22.58	26.55	4.97	1.00
	中國石油公司 *	7.10	8.64	9.46	-1.54	-2.36
	臺灣肥料公司	0.60	-7.89	-3.07	8.49	3.67
	中國造船公司 *	4.39	1.08	4.85	3.31	-0.46
	臺灣糖業公司	8.98	4.38	4.46	4.60	4.52
	臺灣機械公司	-19.03	-1.41	-24.28	-17.62	5.25
	臺灣製鹽總廠	10.65	6.48	8.70	4.17	1.95
交通部	郵政總局 *	35.38	31.19	35.97	4.19	-0.59
	電信總局	31.62	24.64	28.57	6.98	3.05
	陽明海運公司	8.59	4.75	5.84	3.84	2.75
	招商局輪船公司 *	-18.87	2.54	3.05	-21.41	-21.92
衛生署	麻醉藥品經理處 *	33.68	26.02	36.02	7.66	-2.34

* 表示本年度營業利益率較上年度減少者。

資料來源：1. 八十四年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

2. 臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司。

表六、國營事業用人費用近五年比較表

主管機關	年度	員工人數 (人) A	用人費用 (千元) B	營業收入 (千元) C	平均用人費用		用人費率 比率(%) F=B÷C
					金額(千元/人) D=B÷A	指數 E	
中央銀行	80	2,618	2,085,053	172,478,734	796.43	100.00	1.21
	81	2,566	2,249,443	173,726,926	876.63	110.07	1.29
	82	2,519	2,339,143	168,867,706	928.60	116.60	1.39
	83	2,475	2,514,594	152,939,244	1016.00	127.57	1.64
	84	2,432	2,719,153	169,056,121	1118.07	140.39	1.61
財政部	80	6,580	5,016,921	77,729,931	762.45	100.00	6.45
	81	6,850	5,622,668	93,959,585	820.83	107.66	5.98
	82	7,100	6,371,662	100,594,220	897.42	117.70	6.33
	83	6,905	6,906,173	113,026,805	1000.17	131.18	6.11
	84	5,476	8,071,697	128,348,114	1474.01	193.33	6.29
經濟部	80	85,538	69,899,716	557,726,722	817.18	100.00	12.53
	81	84,317	72,904,801	565,600,010	864.65	105.81	12.89
	82	83,637	78,561,928	589,325,330	939.32	114.95	13.33
	83	76,716	88,008,796	617,747,319	1147.20	140.39	14.25
	84	65,000	78,971,216	598,960,163	1214.94	148.68	13.18
交通部	80	65,290	42,784,385	235,650,034	655.30	100.00	18.16
	81	65,070	48,025,235	139,633,453	738.05	112.63	34.39
	82	64,850	55,893,641	332,924,643	861.89	131.53	16.79
	83	64,779	61,835,206	364,541,173	954.56	145.67	16.96
	84	63,782	67,519,903	398,054,878	1058.60	161.55	16.96
衛生署	80	108	68,998	150,463	638.87	100.00	45.86
	81	104	76,802	194,206	738.48	115.59	39.55
	82	100	85,912	195,098	859.12	134.47	44.04
	83	101	96,150	215,892	951.98	149.01	44.54
	84	104	101,399	239,060	974.99	152.61	42.42
【合計】	80	160,134	119,855,073	1,043,735,884	748.47	100.00	11.48
	81	158,907	128,878,949	973,114,180	811.03	108.36	13.24
	82	158,206	143,252,286	1,191,906,997	905.48	120.98	12.02
	83	150,976	159,360,919	1,248,470,433	1055.54	141.03	12.76
	84	136,794	157,383,368	1,294,658,336	1150.51	153.72	12.16

註：1. E欄指數係以80年度為基期年(Base Year)，即80年度=100.00。

2. 財政部84年度用人費用較83年度增加幅度較大，係因應「財務會計準則18號公報」，補列過去年度提列不足之退休準備金。

資料來源：八十四年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表七、八十四年度國營事業固定資產投資計畫預算執行彙總表

單位：千元

主管機關	事業機構	可用預算數			決算數		契約 責任數 Ⅲ	預定執行數	
		以前年度 保留數	八十四年度 法定預算數	合計 Ⅰ	金額 Ⅱ	占可用預算數 比例=Ⅱ/Ⅰ(%)		金額 Ⅳ=Ⅱ+Ⅲ	占可用預算數 比例=Ⅳ/Ⅰ(%)
中央銀行	中央銀行(本行)	9,450	202,652	212,102	205,620	96.94	5,764	211,384	99.66
	中央印製廠	13,986	72,027	86,013	82,823	96.29	1,283	84,106	97.78
	中央造幣廠		49,895	49,895	47,800	95.80		47,800	95.80
	合計	23,436	324,574	348,010	336,243	96.62	7,047	343,290	98.64
財政部	中央信託局	56,041	784,211	840,252	731,178	87.02	93,721	824,899	98.18
	交通銀行	2,195,220	125,169	2,320,389	1,978,842	85.28	89,778	2,068,620	89.14
	中央存款保險公司		4,669	4,669	4,562	97.71		4,562	97.71
	中國農民銀行	649,893	1,560,815	2,210,708	524,578	23.73	230,668	2,323,921	105.12
	中國輸出入銀行		6,302	6,302	6,382	101.27		6,382	101.27
	中央再保險公司		3,024	3,024	2,991	98.91		2,991	98.91
	合計	2,901,154	2,484,190	5,385,344	3,248,533	60.32	414,167	3,662,700	68.01
經濟部	臺灣電力公司 *	30,939,037	213,474,150	244,413,187	95,834,971	39.21	12,036,930	107,871,901	44.13
	中國石油公司	27,751,912	18,034,924	45,786,836	23,123,248	50.50	10,533,942	33,657,190	73.50
	臺灣肥料公司	106,624	674,304	780,928	664,110	85.04	96,181	760,291	97.34
	中國造船公司	47,076	531,153	578,229	434,785	75.19	74,469	509,254	88.08
	臺灣糖業公司	414,466	3,173,155	3,587,621	7,429,898	207.10	1,790,806	9,220,704	257.00
	臺灣機械公司 *	1,047	28,055	29,102	1,857	6.38		1,857	6.38
	臺灣製鹽總廠	7,441	207,969	215,410	189,916	88.16	7,797	197,713	91.71
	合計	59,267,603	236,123,710	295,391,313	127,678,785	43.22	24,540,125	152,218,910	51.54
交通部	郵政總局	1,133,406	4,267,665	5,401,071	4,525,578	83.79	100,275	4,625,853	85.64
	電信總局 *	28,534,688	43,242,372	71,777,060	43,077,632	60.02	13,885,570	56,963,202	79.38
	陽明海運公司 *	1,551,115	312,101	1,863,216	6,999,870	375.69	2,252,126	9,251,996	496.54
	招商局輪船公司 *	92,690	650	93,340	93,320	99.98		93,320	99.98
	合計	31,311,899	47,822,788	79,134,687	54,696,400	69.12	16,237,971	70,934,371	89.64
衛生署	麻醉藥品經理處 *	0	4,704	4,704	4,622	98.26		4,622	98.26
總計		93,504,092	286,759,966	380,264,058	185,964,583	48.90	41,199,310	227,163,893	59.74

* 表示執行率(不含契約責任數)未達80%者。

資料來源：1. 八十四年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

2. 臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司。

參、綜合改進建議

一、繼續推動國營事業民營化，促進產業競爭力

自國營事業民營化政策推動以來，已有財政部所屬中國產物保險公司及經濟部所屬中國鋼鐵公司、中國石油化學公司及中華工程公司順利移轉民營，促進企業經營自主權，提高競爭能力。亦對擴大資本市場規模，吸收游資，紓解通貨膨脹壓力頗有助益。惟部分事業民營化後，因移轉民營時少數不肖承銷商逾越應有之職業道德規範，鑽營公司法之漏洞，以人頭收購委託書方式入主經營，致引起輿論批評。今後民營化政策之執行，應加速檢討相關法規，研擬多元可行模式，以利民營化之順利推動。

目前，財政部所屬農民銀行、交通銀行、經濟部所屬台灣機械公司、台灣肥料公司等已編列民營化預算刻正執行中，惟仍遭遇一些困難尚待協調解決，例如立法院審議時，附帶決議要求專案報告，經相關委員會同意後始得辦理。又如部分員工與工會對於民營化後工作權與權益補償仍有意見，進行抗爭。此類困難均將影響執行期程，惟民營化既屬本院重要政策，主管機關今後仍應排除困難，達成政策目標為要。再者，資產龐大且涉及業務自由化之機構如經濟部所屬台灣電力公司、中國石油公司，均尚在規劃民營

化之階段。

各事業機構宜繼續遵照政府既定政策，積極規劃民營化方案；務使方案周延可行，並落實溝通宣導，建立共識，排除困難，順利達成移轉民營化之目標。

二、配合「發展台灣成為亞太營運中心計畫」，研擬規劃因應措施並落實執行

行政院於八十四年一月五日通過「發展台灣成為亞太營運中心計畫」，並交由本院經建會、經濟部、交通部、財政部、中央銀行及本院新聞局等機關全力推動。此一重要計畫對台灣經濟發展有深遠的影響，也是我國經濟尋求再突破的重要關鍵。其內涵重點在於發展專業營運中心，包括製造中心、海運中心、空運中心、金融中心、電信中心、媒體中心等，均與國營事業息息相關。目前，各事業亦能秉承此政策，積極調整營運策略，進行各項因應措施，已具初步成效。今後仍應持續穩定電力、石油等能源之供應；協助提供產業發展所需之土地；加速電信現代化；加強國際通信交換及顧客服務功能；配合兩岸經貿發展，繼續推動「境外航運中心」之設置；積極建立區域金融中心鼓勵開發新種金融商品與業務，擴大參與國際性聯貸業務；導引國內企業資金融資管道國際化、多樣化，並培訓國際金融人才。

三、檢討調整經營策略，因應我國加入世界貿易組織（WTO）

我國刻正積極申請加入世界貿易組織，加入後將加速我國朝向自由化，國際化發展，減少企業在國際市場所遭受之不平等待遇及貿易障礙，惟基於平等互惠原則，國營事業中具市場獨占或產品獨占及受市場保護者之事業亦需面臨外國要求分享國內市場之挑戰，以排除會員間之經貿障礙，促進彼此從事公平、自由市場競爭。涉及行業與國營事業有關者包括金融、保險、石油、郵政、電信、糖、鹽、電力、肥料等業別，各事業應積極規劃因應措施，加速國際化，多角化經營之腳步，期能掌握國際通路與市場，並研究海外投資與拓展海外營業據點，以提升國際競爭能力，因應我國加入世界貿易組織對國營事業之衝擊。

四、妥善利用、開發公有土地與資產，發揮開源功能

為促進各事業土地資源之經濟有效利用，並配合推動振興經濟方案，協助解決相關建設用地取得困難問題，以提升民間投資意願，八十四年度除經濟部所屬台糖公司、台灣製鹽總廠等已釋出土地供開發工業區、新社區外，並推動重大土地開發計畫，包括月

眉大型育樂區開發計畫一九八公頃，興建平價勞工住宅四〇·五五公頃以及開發工商綜合區二七·五二公頃，均已陸續完成規劃邁入執行階段，另台中大型購物中心計畫二二·七四公頃，亦刻正積極尋求投資者。計畫完成後，將對公司事業轉型、多角化經營，拓展營運空間產生重大貢獻。而事業營收之擴充，對於增加政府財政收入，尤具正面意義。今後，各事業宜就事業特性與掌握之資源優勢，積極創新規劃所有資產之開發利用，並加速處理被占（借）用眷舍、房地、呆廢料及閒置資產，提高資源運用效率，裨益營收。

五、合理調整組織，並繼續精簡員額，控制用人成本

不合理之用人費用及人力結構為國營事業營運績效難以提升的重要因素之一，近兩年來各事業在精簡員額之政策要求下，截至八十四年六月底止已精簡九、九二九人，累計精簡比率為五·六〇%，達成政策目標，惟事業用人費用因有其自然成長因素，包括年度調薪、考績晉級及依法提撥之退休準備金保費調整等，致用人費用仍未能隨員額精簡而大幅降低（詳參表六）。為因應業務自由化、國際化之競爭形勢，各事業仍應持續檢討裁減冗員，精簡員額，並依院頒「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」編列

用人費用；尤應配合自動化機械、電腦之引進，製程之改善與創新等，研究改進人力結構，合理調配管理與業務（生產）人力，且應檢討內部單位之層級架構與設置標準，避免單位劃分過細，層級過多，提升人力運用彈性。另需檢討簡併作業流程及貫徹分層負責；考量部分業務採行勞務外包，以抑制用人費用膨脹；並強化長期人力資源之規劃與運用，俾能提升經營績效，厚植市場競爭能力。

六、落實責任中心制度，提升營運績效

八十四年度各事業面臨經營環境及產業結構之變化，大都能遵照主管機關之指示，推行責任中心制度；依其業務特性，劃分若干成本、費用、收益或利潤等責任中心，建立績效指標，並定期檢討，且研訂辦法，將績效獎金之發放與責任中心績效衡量結果結合，俾提升激勵效果。惟經實地複核發現仍有以下列執行缺失：部分事業未能逐年提高績效獎金提撥比例；亦有雖已建立績效衡量指標，惟未能積極檢討修正指標，以建立客觀之標準；或部分管理單位之費用中心未能訂定明確衡量指標；而績效獎金核撥與責任中心績效之結合程度，各事業實際辦理狀況顯示個別差異幅度頗大，例如，提撥比率達五〇%以上者計有財政部所屬中國輸出入銀行、經濟部所屬中國造船公司、台灣糖業公司

等三家，提撥比率未達一五%或仍未訂定者，計有財政部所屬交通銀行、中央存款保險公司、交通部所屬郵政總局、電信總局、招商局、中央銀行、衛生署所屬麻醉藥品經理處等七家；另各責任中心考核結果個人或單位獎金因績效良窳發放之差距不大，影響激勵效果，部分事業個人或單位獎金發放之差距皆低於0·一個月平均薪資。各事業宜針對前述缺失，繼續檢討建立合理的績效衡量指標體系，逐年提高責任中心績效獎金提撥比例，並辦理定期或不定期的績效衡量，據以檢討分析，以提升營運績效。尤應分就員工努力及貢獻程度，訂定辦法，促使獎金發放與責任中心績效密切配合，並提高績效獎金核發之差距，以達到激勵效果，提升整體經營績效。

七、繼續推動研究發展，促進產銷之永續成長

八十四年度國營事業研究發展支出決算，共計七二億八、三八七萬元，較上年度七二億六、一二三萬元，增加0·三一%，惟事業研究發展經費占營收千分之六·0六，較上年度千分之七·五五，不增反減，且有部分研究調查案執行進度落後及成果採行率偏低之現象。未來宜持續適度擴編研究發展經費，針對土地及固定資產有效利用、最新技術與產品之研發、經營管理之改善等方向，慎選研究主題，並確保研究品質與效益，

運用研發成果，拓展商機，以持續帶動整體事業之繁榮與茁壯。

八、提升投資計畫之規劃與執行能力，確實掌握推動期程，達成計畫目標

八十四年度二十一家國營事業資本支出可用預算總金額為三、八0二億六、四0六萬元（含以前年度保留數九三五億四0九萬元），而實際決算數計一、八五九億六、四五八萬元，占可用預算數四八·九0%，加上契約責任數四一一億九九三萬元，亦僅占可用預算數五九·七四%（詳參表七）。而其中部分事業如中央銀行、台糖、中國輸出入保險公司、郵政總局及麻醉藥品經理處等公司，預算執行率高達九0%，績效良好；中國造船公司、臺灣電力公司、中國石油公司、臺灣機械公司及中國農民銀行等之預算執行率則偏低，其落後原因除有不可控制因素，如核四工程外，多因事前規劃不周，如土地取得、相關配合機關之協調與環境影響評估作業等，或執行時採購、招標作業不順，行政作業延誤或當地民眾抗議，未能妥善協調排除等因素所致。各事業宜澈底檢討執行落後因素，強化投資計畫先期規劃作業，配合執行能力及可行性，覈實編列各項預算，並依據「中央政府各機關計畫執行進度考核獎懲作業要點」之規定，嚴密追蹤考核，並定期檢討，尤應避免實際執行進度未達法定標準，致機構主管遭受議處，以有效推動

投資計畫，提高計畫執行能力。

九落實公平交易精神，促進市場競爭秩序

公平交易法於八十年二月公布，其目的在於維護交易秩序與消費者利益，確保公平競爭，促進經濟之安定與繁榮。為因應全球經貿自由化之國際趨勢，積極加入國際性區域經濟組織，建立國內開放、自由、公平競爭之經濟環境，成為目前我國經濟政策之重要課題。例如公平交易法第四十六條第二項規定雖賦與國營事業報經行政院許可之行為，五年時間豁免適用公平交易法，惟該五年期限已於八十五年二月屆滿，為期屆時該等延緩適用公平交易法之事業行為能確實符合該法之規定，原豁免之事例如中油公司軍用油之優惠措施調整、台糖公司對外銷產品用糖採優惠價格等五項行為，雖已獲主管機關協調解決以因應公平交易法之規定，惟各國營事業，應儘早規劃因應，依法調整事業活動及營運行為，並評估新的營運行為對於市場競爭影響程度，以落實公平競爭，期能將國營事業經濟行為納入公平交易法規範，使政府整體施政符合經貿自由化之國際趨勢。

十、加強國營事業內部審核工作與財務查核，提升事業經營績效

事業的經營活動牽涉整體的經營績效，而經營活動發生的收支事項，均透過會計制度的運作予以系統化的處理，因此各部門平時作業的成效或營運結果，必賴會計報告予以反映。而內部審核工作更負有協助管理，提升工作績效及增進財務效能之責任。事業之內部審核作業於進行績效分析時，更應對質疑的異常數據自行深入查考相關資料對照剖析，並應與有關部門溝通探討，俾確實了解問題的關鍵所在，防杜違法（規）案件，造成事業財務重大損失。八十四年七、八月間發生之地方金融機構弊案均源於內部控制、稽核制度未能發揮功能。而部分國營事業亦曾發生少數弊端，如中信局特約業務員招攬不動產放款案件逾欠金額高達一億餘元，中油高雄煉油總廠發生偽造領料單詐領造成損失二百八十餘萬元，郵局發生職員盜領存戶定單存款等事件，均顯示內部審核工作有待加強。主管機關於年度進行各事業機構之財務查核及年度工作考成時，尤應檢核其內部控制制度及其執行，期能藉外部之監督落實內部控制之功能，維護國營事業既有之優良社會形象，並進而提升其經營績效。

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. 業務經營方面

- (1) 本年度提出十九篇金融貨幣政策及卅七篇金融經濟問題及對策之研究報告，並研析諸多統計報告，提供貨幣金融決策參考，著有成效。
- (2) 逐步提供廠商外匯交易避險工具，如經政府核准之對外資本交易得辦理遠期外匯或換匯交易，對健全我國遠期外匯市場暨發展台北成為區域金融中心，頗有助益。
- (3) 年度內提撥三四六億元作兌換損失準備，使全部準備數達九三七億元，對健全營運，甚具助益。
- (4) 年度內提供種子資金參與外幣市場拆借，並與新加坡、香港及日本國際貨幣經紀商連線作業，對擴大外幣拆款市場規模，著有績效。

2. 財務管理方面

帳務處理均依規定辦理，會計報告之編製亦能如期送達，並依八十四年度預算執行應行注意事項所訂節約事項辦理，成效尚屬良好。

3. 人事管理方面

- (1) 本年度精簡職員一五名，工員一〇名，合計精簡員額二五人，能積極有效執行員額精簡，績效優良。
- (2) 考核作業已電腦化，個人平時考核均有紀錄；年度考成個人考核列甲等人數為七五%，成效良好。

資料查詢服務系統，員工可使用職員證刷卡查詢個人資料及考勤、儲蓄，人事服務績效良好。

國票事件於八十四年七、八月間相繼爆發，造成客戶爭相擠兌，影
深且鉅，雖已配合財政部採行因應措施，終將事件弭平，避免金融
此類金融弊案之發生，顯示現行金融檢查制度與運作未臻理想，且

(2)

金融業務實地檢查工作未盡落實，致未及時改善國票公司內部控管、電腦系統等諸多缺失，金融檢查未能發揮應有功能。

2. 財務管理方面

- (1) 預、決算書表編製部分「如外匯資金運用科目之認列」有少數疏漏，略有缺失。
- (2) 原編決算純益一四四億餘元，如加回「按外匯減少比例攤列之已實現兌換損失」及「提列兌換損失準備」等政策性因素三八五億餘元後，純益調整為五二九億餘元，較預算同一基礎調整後純益三一八億餘元，差距達二一一億餘元，約六六·三五%，預、決算編製純益之金額、比率差距過大。

3. 人事管理方面：

本年度依所列「員工人數彙計表」，有進用臨時人員現象（駐外單位雇用當地人員二人，本行雇用工讀生三十一人），與行政革新方案精簡員額政策未盡相符，尚待改進。

(三) 建議事項：

1. 適時調整金融，控制貨幣總計數於適度水準，以繼續維持物價穩定。
2. 重新檢討金融業務檢查之制度，並積極落實實地檢查工作。

3. 預算編製有關營業收入、營業成本等之估計，應力求覈實，以減少預、決算差距。
4. 預、決算書表「有關外匯資金運用科目之認列」應檢討改進，減少疏漏。
5. 繼續依規定精簡員額，控制用人成本，以提升營運績效。
6. 儘速修訂金融相關法規，並輔導國內金融業朝國際化發展，以推動台北成為區域性金融中心。

7. 儘速規劃金融機構媒體申報或連線申報作業，以簡化工作。

二、中央印製廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

本年度成立「技術研究發展委員會」，完成多項生產技術之改進，提高產品品質與工作效率，降低生產成本，績效良好。

2. 財務管理方面

(1) 會計憑證、報表、簿籍等相關會計事務尚能依規定辦理，並能適時提供生產及管理上之各項資訊，供決策參考，成效良好。

(2) 依照主計處訂頒之「內部審核處理準則」及有關規定執行內部審核作業，並定

期或不定期實地重點抽查財物，執行情形良好。

3. 人事管理方面

員工教育委員會積極爭取國際合作機會，擴大員工學習視野，有助人力素質之提昇。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

第二工廠承印之平印郵票、郵政禮券、凹印印花稅票、匯票、磁字票據及鑄製所鑄印製章等業務，呈現虧損，尚待檢討改進。

2. 財務管理方面

本年度原編決算利息收入二、九九八萬二、〇六五元，較預算數二〇〇萬元，增加一、三九九%，預、決算差距偏高。

3. 人事管理方面

(1) 套印作業及瑕疵票券檢視，仍依賴大量人力，提高用人成本，應研究分析，俾降低生產單位成本。

(2) 員工老化情形嚴重，且因退離產生人力斷層問題，人力結構有待調整。

(三) 建議事項

1. 重新評估各項印製品之成本與售價，並加強生產成本之控制，以提昇經營績效。

2. 加強相關帳表資料之核對與勾稽，避免決算書表發生錯誤。

3. 覈實編製年度預算，以減少預、決算差距。

4. 積極考量引進自動化設備，例如電腦掃描器，從事套印作業及檢視瑕疵鈔券，以代替人力，降低印製成本。

5. 人力精簡目標達成後，應注意人事之新陳代謝改善員工年齡結構，俾利員工專業與經驗傳承。

三、中央造幣廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度順利完成承鑄流通硬幣四億三千萬枚及八十四年版精鑄流通套幣九萬套任務。

(2) 其他業務之實際產銷值較上年度增加一八·五一%，成效尚稱良好。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度預、決算及分期實施計畫編製均能如期送達，並依照有關規定辦理。
- (2) 憑證、報表、簿籍及有關會計事務尚能依規定辦理，而生產及管理上之各項資訊亦能適時提供。

- (3) 確實執行內部審核工作，並定期或不定期實地重點抽查財物，辦理情形良好。

3. 生產管理方面

- (1) 本年度主要產品十元幣及一元幣之單位成本，分別較預算數減少二三·二五%及二二·四一%，成效甚優。

- (2) 生產過程品管嚴密，年度內未發生瑕疵幣流入市面之情事；且所生產八十四年版精鑄流通套幣品質精良，深獲好評。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度核定預算員額三〇四人，實際用人二七五人，人員精簡成效良好。

- (2) 年度內舉辦二次基層人員座談會，共有六十九人參與，建言三十五案，推行行政革新中參與及建議制度之績效良好。

5. 企劃管理方面

- (1) 本年度已完成研究發展成果四項，生產機具與技術改進六項，對於提高產品品

質、降低生產成本頗具效益。

- (2) 本年度增訂法規三種、修訂三種、工作簡化六種，對於改進企業管理、增進工作效率，頗具績效。

- (3) 購置之重大固定資產，能發揮預期效能，對加強環境保護及污染防治，頗具效益。

- (4) 經營績效獎金核發之規定，尚能與責任中心之績效結合，並能廣續檢討改進。

6. 環境保護及污染防治方面

妥善處理污染物之排放，年度內無任何污染受罰案件，執行成效良好。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

本年度原編決算利息收入二、〇七一萬四、八九五元，較預算數七〇〇萬元增加一九六%，預、決算差距偏高。

2. 生產管理方面

年度內發生一般傷害一件，係因員工個人疏忽而造成之意外事件，惟仍宜加強宣導安全衛生教育，以達零災害目標。

3. 人事管理方面

- (1) 本年度用人費率三三·一八% (不含退休金)，較上年度增加一·九%。
- (2) 年度內參加勞工技能、安全衛生等各種事業訓練及電腦訓練者僅三十四人，在受訓人數及訓練內容上宜研究改進，以落實推動業務自動化，提高工作效率。
- (3) 依殘障福利法規定應進用殘障人員五人，實際進用二人，尚不足三人。

4. 企劃管理方面

- (1) 年度內研究發展費用決算數雖已使用七二·二八%，較上年度增加一六·八六%，執行率仍未達目標。
- (2) 部分一元幣尚未使用即出現斑點現象，顯見存幣管理存有缺失，宜研究改進。

(三) 建議事項

1. 繼續加強對外業務招攬，以提高設備使用率，增加營收，並控制用人成本，提升整體營運績效。
2. 覈實編製預算，以減少預、決算差距。
3. 加強安全衛生之教育及宣導，以達零災害目標。
4. 全程列管建議案及申訴案之處理情形，以改進營運，增進員工向心力。

5. 繼續進用殘障人員，以落實執行社會福利政策。

6. 加強規劃辦理電腦基礎及應用等方面之訓練課程，以推動業務自動化，提高工作效率。

7. 落實執行在職訓練計畫，擴大訓練員額，以增加員工汲取新知識及新技術機會，提高工作績效。

8. 加強存幣管理，避免瑕疵出現。

9. 覈實編列研究發展費用，並嚴格控制預算執行，以提升研究發展成效。

乙、財政部所屬事業

一、中央信託局

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 原編決算盈餘、營業收入及各項業務營運量均較預算數及上年度審定決算數增加。
- (2) 妥適運用勞工退休基金，原編決算實際收益率八·二六%，基金盈餘達三億五千萬餘元，運用績效良好。

(3) 加強改善公保制度，提高醫療品質，在研修公務人員保險法施行細則、配合政府推動健保政策、積極辦理增約業務等方面，均有成效。

(4) 積極推展壽險業務，營運量較預算數及上年度審定決算數增加，且能因應市場需求，設計推出新險種，有助業務開展。

2. 財務管理方面

預、決算及分期實施計畫之編製，均依規定提前送達，編製內容尚稱完善，且會計處理執行情形良好。

3. 人事管理方面

(1) 適時修正人事法規，積極推動員工福利措施，並妥慎辦理職務輪調及訓練計畫，具有成效。

(2) 年度內員額精簡已達成五分之一目標，並賡續推動工作簡化，計有四四四項簡化成果。

(3) 原編決算用人費率四·一三%，較上年度比率五·一五%，減低一·〇二%，控管用人費用績效良好。

4. 企劃管理方面

(1) 積極推行責任中心制度，依業務重點妥適研修績效衡量指標，並依經營績效核發獎金，員工績效與獎金發放尚能密切配合。

(2) 賡續推動企業職訓系統，配合辦理各項公益及員工團體活動，並定期檢討活動效果，已具成效。

5. 服務績效方面

(1) 積極辦理為民服務工作，經常由各單位副主管輪流作實施檢討、觀摩，並辦理服務績優人員選拔，對於激勵及提升服務品質頗有助益。

(2) 辦理客戶滿意度調查，作為改進服務之參考，並設置免費申訴電話專線，維護消費者權益，有利提升企業形象。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 原編決算營業利益率、投資報酬率、純益率均較預算數減少，且信託部門之活期存款占存款平均餘額比率、資金差異率均較前二年度減低，營運成本負擔加大，獲利能力亟待改善。

(2) 逾放比率、不良資產比率較前二年度持續升高，且發生壽險部門前經理洪連吉

違法失職、台中分局光男集團企業逾催等案，內部管理及授信作業有待加強。

(3)購料、貿易、儲運之營運量漸趨衰退，均待改善。

2.財務管理方面

(1)本年度決算各項存款業務平均餘額七〇三億餘元，較上年度決算成長達一五·七八%，惟其中支票存款所占比重由三·八四%降為三·五%，營運成本負擔加大。

(2)會費、捐助及分擔費用中，有數項職業團體會費及分擔未編列預算，亦未報主管機關同意即先執行，與院頒「國營事業及非營業循環基金八十四年度預算執行應行注意事項」之規定不符。

3.人事管理方面

(1)十一職等以上高階人數計有六三〇人，佔該局總人數四五·六一%，職等結構有欠平衡。

(2)現行人事評審委員會應設之二名非主管人員，係為科長級主管，且非由票選產生，與人事規定不符。

(3)殘障人士之進用，尚未達法定人數，仍待加強改進。

4.企劃管理方面

(1)中長期發展計畫（八十四至八十九年度）仍未能針對整體環境趨勢周延規劃，影響未來營運策略之運作及事業發展。

(2)研究發展項目之規劃，未能配合營運策略，且研究過程及研究結果亦未積極控管，致成效有限。

5.服務績效方面

自動化服務機器之設置，仍偏重於各營業場所，且客戶輒有反映經常發生故障、現金不足等情事，另各營業場所之設施及標示亦待加強。

(三)建議事項

1.積極改善存款結構，爭取低利率存款，以抑低經營成本，提高獲利能力。

2.在開拓放款業務之同時，應注意提升授信品質，並落實內部稽核制度，以降低逾放比率。

3.掌握市場契機，努力拓展購料、貿易、儲運業務，以避免營運量之衰退。

4.繼續強化資本支出預算之先期規劃作業，並據以落實執行，俾增進執行成效。

5.確實遵行有關法令規定，以提升會計處理及審核作業之品質。

6. 加強改善人員職等結構，並配合公保部門人員移撥健保局，檢討精簡總局管理單位人力。
7. 人事評審委員會之非主管委員，應票選由非主管擔任，以符人事規定。
8. 加強進用殘障人員，以照顧殘障同胞，並符合法律規定。
9. 針對整體市場環境趨勢，加強中長期發展計畫之策略規劃，並配合營運策略，推動研究發展工作，以提升研發及競爭能力。
10. 繼續充實營業場所之服務設施及標示說明，並加強辦理客戶滿意度調查，妥適處理建議事項，以增進服務績效。

二、交通銀行

(一)優點

1. 業務經營方面

- (1) 原編決算營業收入二七五億二、七一四萬元，分別較預算數及上年度實績增加二〇・四八%及一九・〇二%，經營績效良好。
- (2) 本年度中長期開發性授信營運量佔授信總營運量之七五・七六%，超過組織條例規定之七〇%之目標，顯示配合政府政策執行專業任務，績效良好。

2. 財務管理方面

- (1) 預決算及分期實施計畫編製，均能如期送達。
- (2) 各項會計報告之編製，內容尚稱完善，且均能如期送達。會計交易事項已採電腦連線作業系統產生帳表，且損益科目亦以電腦自動作帳，達到迅速正確之效。
- (3) 現金、票據及有價證券等，均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，執行情形尚稱良好。
- (4) 本年度資本支出執行率達八五・二八%，較往年明顯改善。

3. 人事管理方面

- (1) 辦理任免遷調作業，均透過正常程序，公正審慎，對激勵士氣與強化同仁工作歷練，均著效益。
- (2) 訂定「加強推行工作簡化實施計畫」，成立行政革新方案推動小組，及推動參與暨建議制度專題演講與服務禮貌等相關研討會，成效良好。
- (3) 檢討修訂人事規章，以健全法規，強化並發揮管理功能。
- (4) 本年度精簡員額一四人，對新增業務以員額移撥方式，靈活運用人力，符合節約原則。

4. 服務績效方面

訂定輔導服務工作計畫、積極推動品管圈活動，以提高工作效率及服務品質。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 營業收入較上年度增加，惟營業利益率卻較上年度降低，顯示經營成本增高，值得注意。

(2) 不良資產占淨值比例及逾放比率均逐年提高，顯示放款品質待改善。

(3) 負債占淨值比率較上年度上升，財務結構有轉弱現象。

(4) 在低利存款吸收方面，績效仍待改善。

2. 財務管理方面

(1) 決算書表部分內容有誤。

(2) 本年度原編決算稅前純益較預算數增加九六·七三%，原編決算營業利益較預算數增加六〇·四四%，預算編列過於保守。

3. 人事管理方面

(1) 高階層人力偏高，且殘障人士進用未達法定人數，有待改進。

(2) 員工訓練費用預算執行率僅六八·一一%，且每人平均受訓日數亦較上年度減少。

4. 企劃管理方面

(1) 本年度已建立責任中心制度，惟管理單位之費用中心並未訂定明確之績效衡量指標，且責任中心績效與獎金發放配合關聯度不高，激勵效果不大。

(2) 企業識別系統推動緩慢，仍未見任何改變企業文化或塑造良好企業形象之措施。

(3) 研究發展費用預算執行率僅六一·〇七%，且研究發展件數亦較上年度減少。

5. 服務績效方面

(1) 宣導資料未充分供應，部分資料陳舊過期。

(2) 部分提供之服務機具未標明地點及使用說明。

(3) 對客戶之問卷調查未完成統計分析及調查報告，民眾於問卷中反映之意見未見積極處理。

(三) 建議事項

1. 積極檢討分析不良資產，以瞭解各類貸款之放款品質，提供政策與經營參考。

2. 加強授信風險之評估，避免風險集中，以提高授信品質，減少逾放之發生。

3. 加強決算書表相關帳表資料之核對與勾稽，避免內容疏誤。
4. 覆實編列預算，以縮短預決算差距。
5. 調整職等結構，合理管制高階層人力偏高現象。
6. 繼續進用殘障人員，以落實執行社會福利政策。
7. 加強員工訓練，以因應民營化趨勢。
8. 儘速檢討責任中心制度各項指標及評分標準，以提升管理品質，另績效獎金之發放應與責任中心之績效密切配合。
9. 加速規劃推動企業識別系統，以提升服務效率與品質，塑造企業形象。
10. 積極推動研究發展工作，並嚴格控制預算執行，以提升研究發展成效。
11. 充分供應宣導資料，並加強營業廳及櫥窗佈置，增加對客戶之親和力。
12. 定期辦理客戶問卷調查，並予以統計分析檢討，據以改進服務措施與行銷策略，提升客戶滿意度。

三、中央存款保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度各項業務及獲利能力，均達成年度預算目標。
- (2) 對專業任務與政策之配合，均能依金融檢查分工方案確實辦理，成效良好。

2. 財務管理方面

- (1) 業管費用占營業收入比率二六·〇四%，較預算比率三〇·九五%，摺節四·九一%，控管成效良好。
- (2) 本年度預、決算及分期實施計畫編製均如期送達，編製內容依有關規定辦理，尚稱完善。
- (3) 原編決算資本支出實支數四五六萬二千元，達成可用預算數四六六萬九千元之九七·七一%，執行情形良好。
- (4) 內部審核均依有關規定，辦理事前審核及事後複核工作。對各收支事項之辦理，均能依據所訂作業要點執行，對各項資產之保管，亦能作定期與不定期抽查，執行情形尚稱良好。

3. 人事管理方面

- (1) 適時檢討修訂人事規章，如「平時考核紀要」等六項，以健全人事制度，因應實際業務需要，成效良好。

- (2)依規定成立「人力評鑑專案小組」實施人力評鑑，精簡員額。以員額移撥方式，支援新生業務之需，有效調配人力，成效良好。
- (3)實施職務輪調時，能兼顧業務需要與個人意願，對增加同仁工作歷練與激發個人工作潛能，均著效益。

4.企劃管理方面

- (1)積極從事存款保險方面之研究發展工作，研譯美、日等十四國之存款保險條例，彙編成存款保險叢書供業務研究參考。選派八位同仁分赴英、美等國考察、研習存保制度與作業程序。
- (2)本年度舉辦十一次檢查個案實例研討會，加強金融檢查經驗與技巧之交流及傳承，有助提升檢查品質。

5.服務績效方面

- (1)充份利用各種媒體或活動場合宣導存保概念，績效顯著。
- (2)對於民眾陳情或電話反映意見，均予紀錄並妥適處理。

(二)缺點

1.業務經營方面

- (1)本年度各項業務成長與獲利能力及資金運用效率均較上年度略減。
- (2)本年度參加存款保險之要保機構雖略有增加，惟比率仍嫌偏低。

2.財務管理方面

本年度決算生利資產收益率為六·九%，較預算七·五四%及上年度決算七·四四%均低。

3.人事管理方面

- (1)殘障人士進用尚未達法定人數，未能落實照顧殘障同胞工作機會。
- (2)人事服務手冊資料內容，部分未依規定修正調整，其內容與現行規定不符。

4.企劃管理方面

- (1)企業識別系統之規劃與推動較為零散無組織，尤其是理念識別(MI)與行為識別(BI)部分缺乏制度化與組織化之推動。
- (2)配合責任中心績效發放之獎金比例偏低，激勵效果不大。

5.服務績效方面

- (1)所訂工作計畫稍嫌粗略，未具備計畫形式要件。
- (2)設置服務信箱及電話號碼等，未能充分運用及發揮功能。

(三)建議事項

1. 繼續加強推動存款保險業務，審慎篩選合格之要保機構參加存款保險，並特別注意其穩健性及經營安全之評估。
2. 通盤檢討存保公司之定位，並研擬修正「存款保險條例」及其施行細則，檢討評估實施差別費率之可行性，提高資本額並厚植理財能力。
3. 研擬建立督促所有要保機構要求其相關人員投保「員工誠實信用（或保證）保險」制度，以消化損失，分散危險。
4. 繼續強化全國金融預警系統功能，以協助金檢制度順利推行。
5. 加強金融檢查人員之培訓、輪調、進修及考核，以提升金融檢查人員之素質及檢查成效。
6. 積極加強資金之有效運用，俾提高資產生利收益率，以裕營收。
7. 殘障人士進用未達法定人數部分，宜克服限制因素加強進用，以照顧殘障同胞。
8. 適時依規定修正調整人事服務手冊內資料，以維其內容之適用，增進服務員工之功能。
9. 繼續推動企業識別系統，妥善規劃，尤應將執行工作予以組織化與制度化，俾能

持之以恆，提升實質效益。

10. 加強檢討責任中心之衡量指標，以配合業務特性，反映員工營運績效，並逐年提高績效獎金比例與衡量結果配合發放。

四、中國農民銀行

(一)優點：

1. 業務經營方面
 - (1) 積極規劃辦理現金增資及股票上市工作，大幅降低公股比率，為民營化奠下良好根基，同時有效改善財務結構。
 - (2) 營業收入及各項業務營運量均較預算數及上年度決算數增加。
2. 財務管理方面
 - (1) 業管費用占營收比率為一五·七二%，較預算比率一七·七七%摺節一·四八%，控管良好。
 - (2) 對於現金、票據、證券等處理手續及保管作業均訂有明確規定，並作定期或不定檢查與盤點，辦理情形良好。
3. 人事管理方面

(1) 本年度現有員額較預算員額少九一人，能配合精簡政策節約用人，並貫徹人力評鑑，將未充分運用之人力移撥至急需員額之單位。

(2) 辦理勤惰管理與平時考核，執行認真，對於績優人員表揚，服務模範選拔與獎懲作業，均確能依規定執行。

4. 企劃管理方面

(1) 積極推行責任中心制度，並與績效獎金發放結合。

(2) 持續推動企業識別系統及辦理各項公益活動，塑造優良企業文化。

5. 服務績效方面

(1) 金融商品櫥窗化活動活潑，營業大廳設備齊全。

(2) 辦理客戶問卷調查，並做統計分析，充分顯示以客戶需求為導向之經營理念。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 全行逾放比率雖有降低，惟仍有少數營業單位逾放金額及比率仍居高不下。

(2) 決算盈餘、純益率及業主報酬率較上年度減少。

2. 財務管理方面

(1) 本年度原編決算資本支出實際執行數較可支用預算數減少五一·四四%，執行比率偏低。

(2) 本年度決算之編製內容部分有誤。

3. 人事管理方面

(1) 用人費率本年度為八·九%，較之上年度八·〇二%與以往年度之費率有逐年增加之趨勢。

(2) 加班經費按單位分配，未能有效控管，造成用人費不足發給績效獎金。

4. 企劃管理方面

研究發展作業雖已積極推展，惟對研發結果未追蹤列管，未能把握其成效。

(三) 建議事項

1. 針對逾放比率偏高之營業單位，加強督導清理逾催案件及注意債權確保。

2. 針對民營化對未來經營目標可能產生之影響，宜主動通盤考量因應與調整策略，以規劃具前瞻性的營運方針。

3. 衍生性金融商品之操作，應建立內部作業流程與決策之管制作業規定，避免產生流弊。

4. 加強資本支出預算編列前之先期規劃工作，並定期追蹤檢討，以落實預算執行，如期發揮投資效益。
5. 殘障人員之進用仍須加強，俾符規定。
6. 落實辦理責任中心制度，促使獎金發放與責任中心績效密切配合，以激勵員工士氣，提升營運績效。
7. 適度擴編研究發展經費，並追蹤管制研發成果之運用，以提升服務品質與營運績效。

五、中國輸出入銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 原編決算營業收入四五億二、七三〇萬元，分別較預算數及上年度實績增加三〇・三四％及四四・四八％，經營績效良好。
- (2) 原編決算稅前純益七億八、九二九萬元，分別較預算數及上年度實績增加二三・二八％及一九・三六％，表現良好。
- (3) 各項業務皆能持續穩定成長，靈活運用資金，除達成營運目標外，並超出上年

度決算數。

2. 財務管理方面

- (1) 預決算及分期實施計畫編製均如期送達，編製內容依有關規定辦理，尚稱完善。
- (2) 原編決算資本支出實支數五八一萬元，達成預算數六三〇萬元之九二・二九％，執行情形良好。
- (3) 依年度會計檢查計畫辦理會計事務檢查，現金、有價值證券定期辦理實地檢查並實施盤點，內部控制嚴密。

3. 人事管理方面

- (1) 成立「業務稽核小組」建立內部控管制度，以強化稽核功能，提升績效。
- (2) 依規定成立「業務改進小組」，訂定目標，認真執行，成效良好。
- (3) 實施職務輪調，強化同仁工作歷鍊，裨益良多。
- (4) 辦理平時考核與勤惰管理，執行認真落實，均有具體資料可稽。

4. 服務績效方面

- (1) 積極洽訪客戶、提供雙向溝通服務，並留存具體詳實紀錄，以為後續追蹤服務或改進業務參考。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (2) 已訂定具體為民服務平時辦法，並切實付諸實施。
- (1) 營業利益率及純益率有逐年下降趨勢，宜研究降低資金成本，改善利差縮小之情況。

(2) 融資授信業務有集中大額之情形，宜注意分散風險。

(3) 因屬專業性金融機構，一般進出口廠商不易了解其業務內容，仍須加強推廣及宣傳。

(4) 積極辦理輸出保險業務，惟其資金與承作額，未能符合一般正常比例，對於大額理賠事件之發生，應如何因應有待規劃。

2. 財務管理方面

原編決算稅前純益七億八、九二九萬元，較預算數六億四、〇二三萬元，超出二三%，預算編列似嫌保守。

3. 人事管理方面

(1) 現行人評會僅由主管人員組成，並無包含非主管人員，不符公正公平原則。

(2) 殘障人士進用未達法定人數。

4. 企劃管理方面

(1) 各責任中心考核結果獎金差距甚微，影響激勵成效。

(2) 企業識別系統之理念與行為識別部分仍在規劃階段，尚未積極推行。

5. 服務績效方面

服務工作計畫內容粗略，服務工作訓練辦理過少。

(三) 建議事項

1. 為發揮輸出入信用專業銀行功能，審慎研討修正現行「中國輸出入銀行條例」，俾配合我國整體經貿環境需要，並增進國際經濟合作。

2. 增加資金或爭取低利融資，並參酌國外輸出入銀行作業規定，擴充融資對象及業務範圍。

3. 妥善規劃大額理賠事件，發生後之因應措施，宜預為準備及訂定規範，俾供依循。

4. 盈餘目標之估計，應力求覈實，以縮短預決算差距。

5. 人評會之設置應包含以票選方式產生五分之一非主管人員，俾符公正公平原則，並符人事規定。

6. 加強進用殘障人士，以落實執行社會福利政策。
7. 檢討修正責任中心衡量指標，並逐年增加各責任中心績效獎金核發之差距，以達到激勵目的。

8. 儘速並持續進行理念識別與行為識別之各項活動及教育訓練，以形成具體企業行為與文化，塑造良好形象。

六、中央再保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 原編決算營業收入五二億三、〇八二萬元，分別較決算數及上年度實績增加一三·二九%及九·五六%，經營績效良好。
- (2) 原編決算營業利益一億〇、三五三萬元，分別較預算數及上年度實績增一三七·四%及一五·九一%，績效良好。

2. 財務管理方面

- (1) 預決算及分期實施計畫編製均如期送達，編製內容依有關規定辦理，尚稱完善。
- (2) 原編決算資本支出實支數二九九萬元，達成預算三〇二萬元之九八·九一%，

執行情形良好。

- (3) 會計報告之編製，內容尚稱完善，且能如期送達；會計帳務全面電腦化，且已建立會計資訊系統。

- (4) 在內部審核方面，依「內部審核處理準則」及相關規定辦理，且定期或不定期實施重點財物抽查，執行成果良好。

- (5) 本年度增提各項責任準備金，對厚植未來營運基礎及增強理賠能力，助益甚多。

3. 人事管理方面

(1) 修訂人事管理規章，以健全法規，有效因應管理需要。

(2) 辦理任免遷調作業，均經人事評審委員會審議，符合公平公正原則。

- (3) 辦理年度專業訓練、一般訓練，均依計畫實施，對提升同仁工作知能與培育人才，著有效益。

4. 服務績效方面

積極舉辦多場保險實務研討會與業者座談會，有助於與業者的業務連繫及溝通協調。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 資金運用獲利比率及資金運用效率均較上年度減少。
- (2) 國外分入財產再保險業務較預算數減少二八·九二%。

2. 財務管理方面

本年度原編決算，按扣除各項提存及營業準備後之實際營業利益五億六、八七六萬元，較其預算數三億二、六一一萬元，增加二億四、二六四萬元，約七四·四一%，偏離率過高。

3. 人事管理方面

- (1) 平時考核執行尚欠落實。
- (2) 人事資料電腦化有待加強。
- (3) 殘障人員之進用仍需加強。

4. 企劃管理方面

- (1) 企業識別系統之規劃與推動緩慢。
- (2) 未能積極檢討責任中心制度衡量指標之妥適性，且個人獎金發放差距不大，亦與個人工作表現無甚關聯。

(3) 研究發展費用預算執行率僅六三·四一%，有待加強。

5. 服務績效方面

實施平時考核結果未移請受考單位檢討改進，不能達成激勵或督促之效。

(三) 建議事項

1. 檢討資金運用結構，靈活運用及調整資金策略，以提高投資效能。

2. 持續落實國內業務在國內消納政策，審慎拓展國外再保業務，分散業務來源並提高國外再保業務。

3. 重視先期作業，審慎規劃營業計畫，嚴密編製預算，以縮小預、決算差距，提升預算編製品質。

4. 加強進用殘障人員，以落實執行社會福利政策。

5. 落實執行參與建議制度，以宏揚其功效。

6. 積極規劃推動企業識別系統之策略識別與行為識別，以建立良好企業文化。

7. 檢討修正責任中心各項衡量指標，並逐年提高獎金提撥比例，另應研究適當方法來區別個人績效獎金之差距，以達到激勵效果。

8. 積極推動研究發展工作，並嚴格控制預算執行，以提升研究發展成效。

9. 針對亞太營運中心開放再保險市場的計畫，研擬因應對策，拓展再保險業務。

丙、經濟部所屬事業

一、台灣電力公司

(一)優點

1. 業務經營方面

初編決算營業利益六〇八億七、四八九萬元，較法定預算數四九九億六、七七四萬元，增加二一·八三%，較上年度實績五七〇億一、三五三萬元，增加六·七七%。

2. 財務管理方面

(1) 閒置資產處理，能依呆廢料及閒置資產處理要點辦理，本年度閒置資產處理實績較預期目標超出三五·五一%，閒置資產發生率較前三年度平均發生率減少九八·四三%，辦理情形尚稱良好。

(2) 本年度原編決算利息保障倍數四·六五倍，較過去三年度審定決算平均倍數四·〇一倍，增加〇·六四倍。

(3) 本年度原編決算舉債效率二·〇五%，較過去三年度審定決算比率平均數一·

六七%，增加〇·三八%。

3. 生產管理方面

(1) 本年度實際發電量計一、一三五億九、〇〇〇萬度，較上年度發電量一、〇六九億八、〇〇〇萬度，增加六·一八%。

(2) 本年度實施各項負載管理措施，抑低尖峰負載達三一〇萬八、〇〇〇千瓦，較上年度增加抑低二四萬九、〇〇〇千瓦，達八%。

(3) 整體核能與火力機組跳機次數逐年降低，本年度火力機組平均跳機次數一·一六次，核能機組平均跳機次數一·二七次，電廠操作運轉及設備維護持續進步。

4. 人事管理方面

(1) 本年度執行員額精簡計畫，共精簡五一八人，達成一·五%的精簡目標，其中專案裁減四五〇人，資深高階及管理人員所占比例較高，有助於改善人力結構。

(2) 執行證照制度，並列為從事與該類執照有關之工作及升遷所必需之資格條件，達成選訓用合一目標。

5. 企劃管理方面

(1) 「台電公司民營化之規劃」委託研究報告能按進度完成及送政府相關機關參考

，並已進行民營化溝通及宣導工作。

(2) 本年度因研究發展所降低成本及增加營收之貢獻金額，達近五年度研發費用支出總額之四·七五倍，成效良好。

6. 環境保護與污染防治方面

(1) 本年度辦理環境影響評估完成八項，辦理中者有五項，並對於建廠完成之案件持續追蹤承諾事項辦理情形。

(2) 加強電力設施空氣污染改善，自七十七年度執行以來，各項工程均已陸續完成，有效降低污染排放，其中粒狀污染物排放量達八四%，績效良好。

7. 配合國家政策與社會責任方面

本年度各單位採購設備器材及備品國產化，執行率達六一·九四%，較核定目標增加二三·八八%，頗具成效。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

責任中心制度仍採行平均成本計算，宜研擬建立真實成本，並加強執行內部轉撥計價及共同費用分攤辦法，俾使成本分攤與電力生產能結合自動化會計系統，提

升責任中心之推動成效。

2. 財務管理方面

(1) 部分帳列存款與銀行調節表有差異情形，久懸多年未能查明原因，顯見資金管理有欠妥適。

(2) 營運資金負三八四億七、六〇四萬元，占資產總額之負五·〇四%，與過去三年度審定決算比率平均數負三·三三%比較，顯示營運資金負成長幅度有加大的趨勢。

(3) 資產週轉率（營業收入／總資產）有下降趨勢，閒置資產如禮樂煉銅廠，尚待積極規劃，妥為運用或處分，俾能提高資產使用效率。

3. 生產管理方面

(1) 系統備用容量率持續偏低，僅為四%，遠較目標值二〇%至二五%偏低，系統電源供應吃緊，影響夏季用電需求之滿足。

(2) 八十四年四月十九日及五月二四日兩次停電限電事故，造成民眾不便與產業營業損失，影響頗鉅。

(3) 線路損失率為五·七%，較目標值六·二〇%及上年度六·〇四%低，均已

具成效，惟就台灣地理環境與網路分布條件，仍有降低空間。

(4)核能機組跳機頻率已能達成目標值，惟仍較國外平均值為高，且仍有操作疏失等人為因素造成跳機之現象，有待檢討改進。

4. 人事管理方面

(1)本年度營運部門用人費達三〇一億五、一〇〇萬元，用人費率一三·三九%，比較國外同業仍屬偏高，為因應未來民營電廠競爭，控制用人成本尚需加強辦理。

(2)本年度績效獎金中，僅提列三〇%作為效率獎金，提撥比例偏低，激勵效果不足。

5. 企劃管理方面

(1)目前政府正大力推動獨立發電業政策，電廠將逐步開放民間經營，尚待台電公司未雨綢繆，規劃多角化經營。

(2)辦理計畫型固定資產投資計畫二七項，進度落後者達一三項，其中馬鞍水力、通宵複循環六號機發電工程、林口發電廠氣渦輪機發電工程等，落後程度尤屬嚴重。

(3)研究發展經費從七十九年度以來，有逐年下降趨勢；本年度研發支出占營業收入之比例，如不含能源基金部分僅占〇·三六%，且執行率僅為四二·九%，顯屬偏低。

6. 環境保護與污染防治方面

(1)為符合九〇年「電力設施空氣污染物排放標準」，已規劃完成「汽力機組空氣污染改善工程計畫」，其執行影響電力生產，完成亦有法定期限，宜妥善協調規劃，掌握時效。

(2)感電事故仍有發生，造成受害者終生遺憾，且影響公司形象，雖已採行多項防止措施，如免費加裝被護套管，尚須加強向特定從業人員宣導等，以提升效果。

(3)核廢料之境內、境外處理方案研處多年，仍未產生具體成果，尚待積極辦理。

(三) 建議事項

1. 加強電廠營運管理及輸配電系統維護，預防機組不當跳機或停電情形，提供穩定電力，嘉惠廣大用戶。

2. 研究規劃多角化經營，充分運用資源優勢，例如變電所改建商業大樓，將現有變電所地下化，儘速研擬策略，以因應電業自由化之趨勢。

3. 繼續改進轉撥計價與共同成本分攤方式，俾能符合經濟學理，避免相互補貼，增強民營以後之競爭力。
4. 積極處分閒置資產，提升資產使用效率，並強化資金運用與管理，維持營運資金之適當水準。
5. 檢討調整組織內部單位設置與層級，消弭作業瓶頸，並持續精簡員額，降低用人費用，強化經營體質。
6. 重視績效獎金發放與責任中心績效之密切配合，提高績效獎金提撥作為效率獎金之比例，以激勵員工士氣，提升經營績效。
7. 落實考核固定資產投資計畫之執行情形，掌握工程進度，避免進度落後，影響年度供電能力。
8. 積極就民營化之目標及方式，與相關機關協調溝通，並兼顧員工之權益，研提可行方案，以利民營化工作之推動。
9. 適度提高研發經費與人力，提升國內電力相關科技研發水準，以配合亞太製造中心之推動。
10. 加強推動空氣污染改善相關工程，並注意事前協調整合，降低對電力生產之影響，以符合九〇年「電力設施空氣污染物排放標準」。

二、中國石油公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 年度內在國際原油價格上漲、購油成本及貨物稅升高情形下，仍能維持國內油品價格平穩，減少對民生經濟影響，並達成充分供應國內市場所需能源之主要任務。
- (2) 各類油品總銷量四、〇三六萬九四六公秉，分別較預算數及上年度銷量增加一二·七七%及六·六五%，天然氣總銷量三二億二、六六六萬立方公尺，分別較預算數及上年度銷量增加一三·八%及二七·八五%。

2. 財務管理方面

- (1) 年度內閒置資產發生率較前三年度平均數減少二九·六二%，處理率達一〇〇%，資產管理績效良好。
- (2) 原編決算營運資金占資產總額比率、利息保障倍數及舉債效率，均較前三年度平均數增加，資金運用管理已有改善。

3. 生產管理方面

(1) 年度內配合國內油品市場需求，提煉原油三、一〇〇萬二、八五〇公秉，分別較預算數及上年度煉量增加三、六四%及七、四二%。

(2) 積極推動各產銷單位分期建立 ISO-9000 品質保證制度，已有多項作業通過認可或評鑑，且年度內共組成六九九個品管圈，改善各單位技術及管理工作。

4. 人事管理方面

(1) 積極推動組織改進方案，規劃完成事業部架構，並檢討改善人力配置及權責劃分，以提升經營績效。

(2) 努力貫徹人員精簡政策，本年度預算員額較上年度精簡二、二一七人，並配合責任中心制及民營化之需求，辦理專案裁減計三六六人。

5. 企劃管理方面

(1) 積極進行國際化業務，年度內在國際煉製、油品貿易合作方面，已有初步進展，有助擴展公司業務，掌握油氣資源。

(2) 年度內引進新技術及技術創新計一一項，可改進探採及煉製技術，二九項研究成果付諸實施，三項發明及一項新型獲得專利，研究發展成效良好。

6. 環境保護與污染防治方面

持續改善油品品質，進行污染改善工程，並興建完成汽車加氣站，尚能配合政府環保政策。

7. 配合國家政策與社會責任方面

年度內規劃完成民營化策略及方式，並配合政府國產化政策，內購比率達五七、一四%，較預算數增加三、八九%。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

原編決算營業利率、純益率及投資報酬率均較預算數及上年度審定決算比率減少。

2. 財務管理方面

本年度營運資金占資產總額比率仍為負一、八六%，負債及利息支出龐大，財務管理尚待努力改善。

3. 生產管理方面

(1) 年度內桃園煉油廠原油煉量五六九萬七、〇八四公秉，較預算數七〇五萬公秉

，減少一九·一九％。

(2) 主要產品汽油、柴油及燃料油之單位生產成本均較上年度增加。

4. 人事管理方面

(1) 年度內用人費用較預算數超支二億餘元，超時工作支出有待加強調節與控管。

(2) 未依殘障福利法規定進用足額之殘障人士，仍待檢討改進。

5. 企劃管理方面

近三年度資本支出計畫奉准辦理變更或停辦者達一五項，且逐年增加，本年度新興計畫之預算執行率僅二九·一四％，有待加強改進。

6. 環境保護與污染防治方面

(1) 年度內發生公害事件計四件，較上年度實績增加三件。

(2) 年度內發生板橋瓦斯管線爆炸等重大工安事件，總合災害指數達一六·七三，較上年度一二·〇一，增加四·七二，工安措施仍待加強。

7. 配合國家政策及社會責任方面

年度內發生高雄煉油總廠工程圍標等弊案，行政革新執行尚待改進。

(三) 建議事項

1. 確實推動降低成本方案、責任中心制度及節流計畫，並加強掌握市場環境變化，研擬有效對策因應，以提升經營績效及競爭能力。

2. 加強調節改善財務狀況，減少負債及利息支出，以增進營運效能。

3. 繼續強化生產計畫之控管，以抑低生產成本，提高生產績效。

4. 宜繼續貫徹人員精簡政策，以改善用人費用超支情形，並加強人力資源之規劃與發展，積極辦理節餘人力之轉任。

5. 積極進用殘障人員，以保護殘障人士福利，並符法律規定。

6. 加強資本支出計畫之先期規劃作業，並據以落實管制及執行，以確保投資效益。

7. 繼續落實辦理污染防治工程，嚴格控管污染物之排放，並強化睦鄰工作，以避免環保糾紛及污染事件發生。

8. 積極改善各作業單位之工安措施，宣導提高工安意識，以消弭意外事故發生，維護人員安全。

9. 持續落實油槽及管線之檢測及改善工作，並加強內部檢核業務，發揮系統監控功能，以防止公共安全事件發生。

10. 勵行行政革新政策，強化各項防弊措施，以避免貪瀆或弊端再度發生。

11. 面臨民營化及開放競爭之壓力，應積極檢討現行組織結構，以提升工作效率、強化經營體質。

三、台灣肥料公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度營業利益四千七百萬元，營運績效較預算虧損五億元有甚大進步。營業收入達七一億元，較去年增加九·八四%。
- (2) 本年度投資報酬率較去年決算及本年預算均有大幅成長。
- (3) 本年度實際銷售各種肥料一、〇七六千公噸，較預算增銷一〇〇千公噸，增幅一〇·二六%，成效良好。

2. 財務管理方面

- (1) 嚴格控制預算之編列與動支，各項設備依實際需要購置，並能妥善管理充分使用，已連續五年無閒置資產發生，辦理情形良好。
- (2) 本年度原編決算營運資金三〇億四、三一二萬六千元，占資產總額二二·八九%，較過去三年審定決算比率平均數減少四·二一%。

- (3) 本年度原編決算利息保障倍數為〇·七二倍，較過去三年度審定決算平均倍數負七·一倍，支付利息能力轉強。

3. 生產管理方面

- (1) 嚴格控管製造費用，抑減生產成本，本年度初編決算製造費用佔營業收入比率三二·一一%，較前三年平均數減少六·六八%。
- (2) 生產各種肥料一一五萬公噸，較預算增加〇·七二%，在年中曾因中油天然氣管線破裂而停工四十餘天，殊屬不易。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度計裁併十二個單位，淨減員工三〇九人，較原計畫精簡二〇〇人為多。
- (2) 本年度平均每人接受訓練時數四七·九三小時，較經濟部所訂標準三〇小時為高。

5. 環境保護與工業安全方面

本年度未發生環保糾紛及賠償事件，受罰件數僅六件，較前三年平均受罰十件為少；另年度內總合災害指數為四·三%，亦較前五年總合災害指數平均值一〇·八%，降低六〇·一九%。

(二) 缺點

1. 業務管理方面

花蓮廠銷貨成本較去年增加二〇%，但銷貨收入只增加三%，虧損擴大將近一倍。每人營業額僅一九四萬元，較全公司平均三〇四萬元差距甚大，幾無附加價值可言。

2. 財務管理方面

(1) 本年度營業外費用預算之編列較八十三年度決算數少，而實際決算數又超出預算甚多，預算編列不夠確實。

(2) 預、決算報表部分內容有誤。

3. 企劃管理方面

本年度三項投資專案計畫建廠工程：新竹廠硫酸工場工程、苗栗美耐明製造計畫及高雄廠硝酸工場更新計畫工程，執行效益不彰。

4. 生產管理方面

(1) 主要產品尿素、液氨、三聚氰胺、硝酸銨鈣、過磷酸鈣及有機肥料等，產量均較預算減少，設備利用率偏低。

(2) 過磷酸鈣、複合肥料單位成本較上(八十三)年度提高。

5. 人事管理方面

員工平均年齡為四八·七歲，人力結構有趨於老化情形。

(三) 建議事項

1. 積極進行公司策略規劃，以明瞭自身內在之優點、缺點、限制，以及員工心理傾向，同時分析外在之發展機會及威脅，訂定公司之發展策略、內在之功能性政策、組織發展計畫及行動方案。

2. 面臨公司即將民營化，應積極改善經營體質，做好因應準備。

3. 對於多角化、轉型之計畫應積極研擬，加快腳步，使每人營收額能再提升。

4. 加強相關帳表資料之核對與勾稽，避免預、決算書表錯誤，有關帳務處理應切實依規定辦理。

5. 本年度舉債效率較往昔為低，值此肥料價格不易調高時期，應加強財務運用及積極抑減成本，以提高獲利能力。

6. 加強人力規劃與發展，積極辦理相關在職訓練，俾轉任節餘人力。

7. 注意各廠生產設備之操作，嚴格控制廢氣與廢水之排放，並積極管制噪音與妥善

處理廢棄物。

四中國造船公司

(一)優點

1.業務經營方面

- (1)原編決算營業利益六·八三億元，較法定預算營業利益二·三三億元增加一九三·七一%，已達成預算目標。
- (2)原編決算每員工生產值三一四·八五萬元，較本年度預算數二九一·六五萬元增加七·九六%。
- (3)責任中心制度已推行至二級生產單位，並已訂定轉撥計價與間接費用分攤制度，且對各次級責任中心所提檢討建議事項亦能妥適處理。

2.財務管理方面

- (1)依「經濟部所屬事業呆廢料、閒置資產加強處理要點」規定辦理，閒置資產處理實績達成預期目標，處理率一〇〇%，發生率較前三年度發生率平均數減少八六·六二%，辦理情形尚稱良好。
- (2)靈活財務調度，籌借較定存利率更低之營運週轉資金，而將自有資金作較高利

率之定存，致使本年度利息淨收益增達一億三千一百萬元。

3.生產管理方面

主要產品造船、造艦與修船等三項之實際成本，均控制在預算範圍內；製造費用控管方面，本年度之決算製造費用較預算製造費用減少二二·六七%，並較前三年度審定決算平均製造費用減少九·三二%，績效良好。

4.人事管理方面

組織與人力精簡均按計畫執行，本年度計完成裁撤二級單位六個，專案精簡三一五人，實際人數六、二四四人較預算員額七、二〇〇人減少九五六人，尚符院頒精簡政策。

5.環境保護與污染防治方面

新船施工，利用密閉式廠房實施噴砂作業，有效控制因噴砂所產生之空氣污染，成效良好。

(二)缺點

1.業務管理方面

- (1)造船、造艦、修船、製機均為中船主要業務，本年度製機業務達成率僅為三七

- 1%，原設計承攬之環保與能源工程未能達成，多角化經營策略有待檢討。
- (2) 光華一號造艦計畫自八十五年度起工作量將逐漸減少，並於八十八年度結束，中船尚未有因應計畫配合，有待加強規劃。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算營運資金一二億0、一五五萬三千元，占資產總額二·九四%，較過去三年度審定決算比率平均數五·五六%，減少二·六二%；原編決算利息保障倍數0·九三倍，較過去三年度審定決算平均倍數一·一七倍，減少0·二四倍；原編決算舉債效率負一·四0%，與過去三年度審定決算比率平均數四·0九%比較，由正轉負。

- (2) 高雄總廠零用金設置額度七一萬元，分配於修船廠、機械廠、品保組、生管組、總務組等分別保管，惟品保組及生管組所保管之零用金未能單獨存放，致公款、私款未分，有欠妥適。

3. 生產管理方面

年度內發生職業災害，基隆總廠有三件死亡事故，總合災害指數高達一一七·二二%，較前五年平均值八八·七二%高出甚多，工安工作尚待加強。

4. 人事管理方面

- (1) 在年度用人費用實際執行方面，仍有加班費超支情形，有待改進。
- (2) 基隆廠年度虧損，而高雄廠則有盈餘，其在業績表現上之差異，並未反應在績效獎金之發給上，造成員工有不平之議。
- (3) 員工年齡結構方面，未滿三0歲之員工自八十一年度開始大量精簡，本年度即精簡五二·七三%，三0至三九歲之人力亦精簡八·五八%，致年齡愈長員工相對增加，有待檢討。

5. 企劃管理方面

- (1) 研擬中之企業再造方案，似仍無法跳脫過去經營改善及經營發展兩方案之框架，配合民營化方向與措施辦理，宜再檢討。
- (2) 本年度研究發展經費八、四00萬元，占營業額一九八億元之比率低於0·五%，且研究發展工作多偏重硬體性、技術性方面，有待加強。

(三) 建議事項

- 1. 徹底檢討多角化經營政策及其推展時程，避免浪費資源。另宜配合政府亞太營運中心政策，積極爭取維修業務承攬，俾充分運用設備人力，創造企業生機。

2. 造船業務於提升中船之業務經營績效及技術均有助益，應積極檢討其對加強我國海軍力量影響，作出具體建議，陳報有關機關，俾利業務之爭取。
3. 妥善規劃資金運用與管理，提升財務效益，並通盤檢討改進高雄總廠零用金之管理作業，俾能符合帳務處理規定。
4. 加強員工安全訓練及工作場所安全防護措施，以防杜職業災害發生。
5. 加強管制加班情形，並繼續鼓勵休假，以撙節用人費之開支。
6. 檢討改進績效獎金之核發辦法，宜與實際工作績效或責任中心考核結果相結合，依公平合理原則辦理，使能收激勵之效。
7. 衡酌業務發展之需求，辦理人力精簡，適當規範遣退條件，並積極培育年輕人力，以確保業務順利推展。
8. 配合公司民營化之政策，研擬企業再造方案，以改進組織結構，改善企業體質，使公司得以永續經營。
9. 積極推動各項研究發展工作，並增加軟體研究項目，如未來市場需求調查、預測等，使軟硬體有適當之配合，提升經營決策之正確性。

五、台糖公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度實際營業利益二四·九六億元，較預算增加一〇一·三四%，亦較八十三年度決算增加一二〇·二二%，成效良好。
- (2) 推動責任中心九二七個，績效良好，其中溪湖糖廠萬興畜殖場成本中心及花蓮糖廠營業利潤中心分獲經濟部案例發表競賽第二、三名。
- (3) 積極推動海外投資，包括在越南合作設糖廠，在澳洲設紙漿廠，並規劃赴印尼、菲律賓投資等，績效良好。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度閒置資產處理原編決算實績四、三七〇萬八千元，較計畫目標四、一〇〇萬元超出二七〇萬八千元，增加六·六%，與上年度閒置資產處理情況相較，已大幅改善。
- (2) 支付利息能力，原編決算利息保障倍數四·七七倍，與過去三年度審定決算平均倍數負〇·四倍比較，由負轉正。

3. 人事管理方面

(1) 配合行政革新精簡預算員額五〇八人，編制員額三二七人，其中專案精簡三二三人，成效良好。

(2) 本年度關閉玉井糖廠，另成立台糖澳洲分公司，能掌握市場動態，調整組織因應市場變局。

(3) 八十至八十四年度計辦理專長轉換訓練三十一班次，調訓一、一一一人次，其中除一七一人係儲備外，餘均依需要轉任其他部門。

4. 企劃管理方面

有計畫推動土地開發利用，整體規劃興建一般住宅、辦公商業大樓、大型購物中心、工商綜合區及開發工業局之出租、出售外，並發展觀光育樂事業及停車場等多角經營，提高土地利用價值。

5. 環境保護與工業安全方面

(1) 積極改善防污工作，本年度受罰件數為十六件，較八十年度之四十五件，大幅改善污染狀況，績效良好。

(2) 研發高壓蒸煮鍋，經經濟部中央標準局審列為「一種動物廢棄物處理方法」，回收動物屍體，達成廢棄物減量與資源化利用效益。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 砂糖產銷虧損本年度達三七億元，較上年度二八億，增加九億元。其他成品如黃豆油、黃豆粉、飲料、冰奶品、調理食品等均呈虧損狀態，有待檢討改進。

(2) 本年度總支出成長一二·四八%，而總收入僅增加七·六四%，營業支出超過營業收入達五%。

(3) 部分副產品飲料、礦泉水、冰奶品、調理食品等未能設定產銷目標，亦未達產品之經濟規模，對公司收益貢獻有限。

2. 財務管理方面

(1) 本年度盈餘主要來源為土地開發利潤，惟土地開發之利潤計算並未進行資產重估，反應市場價值，有低估成本之嫌。

(2) 本年度原編決算稅前純益五三億七、四〇〇萬四千元，較法定預算二四億四、八二三萬一千元，增加一一九·五一%（即一一九·五），預算編列過於保守。

(3) 資金運用與管理：原編決算營運資金為一八五億八、二二八萬七千元，占資產總額八六四億二、五六三萬二千元之二一·五%，較過去三年度審定決算比率

平均數二六·六九%，減少五·一九%。

3. 生產管理方面

砂糖、豬隻、黃豆油等單位生產成本均較去年提高，其中砂糖成本亦較預算為高，有待深入分析檢討。

4. 人事管理方面

(1) 預算員額九、八三七人，實有九、三二九人，其中分類職位及評價職位十職等以上，計有六、〇八〇人，高階員工比率達六六·六%顯然偏高，一級正副主管多達一二六人亦屬偏高。

(2) 五十歲以上員工，多達三、〇三四人，佔三四%，人員老化嚴重。

(3) 績效獎金已能以「目標得分」及「績效指標」作為發給依據，尚符客觀公平之原則，惟其獎金高低差距太小，缺乏激勵作用。

(4) 人事資料均已電腦建檔，可做分項分析，惟任免、調遷、勤惰管理、薪俸待遇等宜進一步電腦化，以提升作業效率及準確性。

5. 企劃管理方面

(1) 營業據點光線不足，貨品擺設與設計、補貨、市場開發等行銷管理不足，有待

加強。

(2) 固定資產投資「精煉糖廠興建計畫」、「台北市漢口街綜合商業大樓興建計畫」、「小港副產溶劑提油更新計畫」、「燃燒蔗渣計畫」等計畫執行進度均屬落後，規劃及執行能力有待提升。

6. 環境保護與污染防治方面
環保規定日趨嚴格，目前投資以符合現行環保排放標準為主，未能針對未來排放標準之提升預為規劃因應，影響污染防治效益。

(三) 建議事項

1. 加強成本控管，並研究辦理土地資產重估，以正確反映公司獲利狀況。
2. 應積極研擬開發較有效益之主力產品，以增加營收及利潤，因應國內、外產業結構調整及經營環境變動之趨勢，並汰弱留強，慎選產品，迎合市場需求。擬議投資啤酒廠，因競爭激烈，尤應審慎評估。

3. 審慎籌編預算，以降低預算偏離度。
4. 應參酌行政院人事行政局為協助各機關診斷改進員額配置及人力運用問題評鑑結論，研議將生產技術服務處改為總管理處內部單位，總管理處之物料處、運務處

、農務處應檢討簡併。

5. 對於砂糖編餘人力應先期施予第二專長訓練，移撥至新興事業。
6. 檢討各固定資產投資計畫執行情形，加強先期規畫作業，並審慎編列年度預算，加強追蹤考核，以期儘速趕上進度。
7. 配合未來經營策略規劃，加強內外環境分析與預測，作為營運與投資之參考，避免如屏東副產工廠及部分糖廠環保投資浪費，影響整體營運績效。
8. 積極清理被占用土地，並訂定收回期限，以維公司權益，並促進土地利用效益。
9. 應就土地開發業務積極擬訂各廠之土地開發計畫，由各廠以地區（縣、市）為單位配合區域計畫進行規劃，並賦予廠長責任積極辦理。

六台灣製鹽總廠

（一）優點

1. 業務經營方面

- （1）本年度營業利益二億一、九二一萬餘元，較預算一億二、六四一萬元，增加二六·四四%，經營績效良好。
- （2）本年度積極拓展健康低鈉鹽、藻精飲料、健康沐浴鹽等高附加價值之新產品，

共計增盈三千餘萬元，約佔初編決算營業利益的一五%。

2. 財務管理方面

- （1）本年度原編決算稅前純益八億八、〇一八萬元，較法定預算增加三、五六一萬六千元，約四·二二%，預算之編製與執行情形良好。
- （2）本年度利息保障倍數原編決算二四七·一三倍，較過去三年度審定決算平均倍數二三二·六倍，增加一四·五三倍，資金運用與管理良好。

3. 生產管理方面

- （1）機械化晒鹽產量一三萬五千餘公噸，全部晒鹽實際產量二一萬七、〇〇〇餘公噸，較預算產量一九萬二、〇〇〇公噸，超產二萬五、〇〇〇餘公噸，增加一三·四三%。
- （2）呆廢料年度處理金額二七萬元，處理率達九五·五%。

4. 人事管理方面

- （1）管理部門與基層員工有多重溝通管道，如勞資會議、工會理監事會議、總經理每年二次與同仁座談，業務銷售會議、擴大廠務會議等，有益凝聚共識。
- （2）由幹部帶動，放下身段，親自投入市場推銷產品，人人均為推銷員，使管理部

門亦能了解行銷管道及市場實況，有助團隊精神之發揮。

- (3) 自辦員工訓練一〇三班次，調訓二、四二三人次，有益人力品質之提昇。
- (4) 本年度員工提案十八件，採行十二件，佔六六%，採行率甚高。

5. 企劃管理方面

- (1) 該公司依業務經營類別、性質，設立鹽品、藻類科技及土地開發三個策略單位，採多角化經營並輔以產品擴張，有助提昇經營績效。
- (2) 本年度辦理十四項研究發展計畫均已達成預期目標，其中自洗滌鹼水中回收鹽份資源之研究等六項或已為該公司採用或已付諸實施，研究工作與業務發展頗能密切配合。

6. 環境保護與工業安全方面：

- (1) 本年度環境保護作業良好，無污染及環保糾紛事件發生。
- (2) 本年度總合災害指數為零，工業安全成效良好。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度進口晒鹽、高級精鹽之銷售量，較去年度增加，而洗滌鹽、普通精鹽實

際銷售量則未達預算目標，共計短銷二萬六千餘公噸。

- (2) 本年度營業利益二·一九億元，惟營業收入十九億元與上年度相同，營業額沒有成長。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度閒置資產之處理率一五%，較上年度五四%減少甚多。
- (2) 本年度短期償債能力達二四·六九%，較過去三年度審定決算比率增加九·六六%，顯示營運資金未維持適當水準。
- (3) 本年度營運資金高達三七億三、一〇七萬七千元，其中一年期定期存款三二億七、二〇〇萬元占銀行存款比率九八·八六%，資金運用有待加強。

3. 生產管理方面

本年度洗滌鹽、普通精鹽產量未達預算目標，共計短產二萬七千餘公噸，生產控制有待加強。

4. 人事管理方面

- (1) 該公司員工七二五人，本年度僅提案十八件，提案件數似嫌偏低。
- (2) 員工年齡偏高，影響公司創新性之發展。

(三) 建議事項

1. 因應公司資產的劇增，應以企業化經營之角度，積極規劃拓展新種業務，俾增加營業收入。
2. 土地開發、海水化學、鹽品貿易等未來企業發展方向，宜儘速培訓人才開展業務。
3. 對公司改革之案例，宜深入研究、廣為宣導，並進一步將改革成功的因素制度化，以資參考遵循。
4. 加強資金的運用，以增進財務效能。
5. 加強辦理「員工建議及參與制度」，提高提案件數。
6. 俟精簡至相當程度後，應即積極更新人力，以提振公司朝氣。
7. 配合政府政策及公司經營策略，積極發展鹽場土地開發利用。
8. 因應事業轉型，宜儘早規劃鹽工之處理與員工素質之提升。

七、台灣機械公司

(一) 優點

1. 財務管理方面

- (1) 本年度流動比率五五·〇〇%，較上年度之三〇·八四%，提升二四·一六%。

- (2) 本年度舉債效率原編決算二五八·一二%，與過去三年度審定決算平均數負二五〇·二六%比較，由負轉正，舉債效率大幅提升。

2. 人事管理方面

- (1) 本年度配合公司民營化政策，已完成裁併二級單位十六個。
- (2) 繼續辦理專案裁減人員方案，精簡五三一人，員工人數降至一、三七六人。
- (3) 本年度用人費實支額一一億五七一萬元，較年度預算一四億八、一八一萬元，減少三億七、六一〇萬元。用人費率三五·一二%，較八十三年度之四四·六二%，降低九·五〇%。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度營業收入三一億四、八五七萬六千元，較八十三年度之三八億三、八五三萬元，減少六億八、九九三萬元。
- (2) 累計虧損達四九·四八億元，佔資本額之七七·一〇%，虧損情形極為嚴重。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度決算營業虧損六億八、五九七萬六千元，較預算虧損七六五萬七千元，

增加七九五·九四%，差異甚大，產銷預測有欠週延。

(2) 淨利息支出占營業收入高達二一·八九%，較八十三年度之一七·〇四%更形惡化。

(3) 平均應收帳款收回天數二二九天，較八十三年度之一七六天增加五三天，增幅高達三〇·一一%。

3. 生產管理方面

本年度逾期交貨罰款仍高達一、八一一萬元，生產控制有待改進。

4. 人事管理方面

評價職位人員多年未進用，年資累積已絕大部分升至十至十四等，形成上寬下窄形態，基層工程操作人員嚴重不足，不利工程技術之傳承。

5. 企劃管理方面

已完成之專案投資計畫，未充分發揮預期效益，投資報酬欠佳。

6. 環境保護與工業安全方面

本年度總合災害指數三二·八三，較八十三年度之二五，增加七·八三。

7. 配合國家政策方面

未能確實掌握移轉民營執行進度，年度預定完成之鋼品廠及船舶廠標售作業未如期達成。

(三) 建議事項

1. 加強業務承攬，繼續發展主流產品，增進市場競爭力，並增加設備使用率。

2. 充分運用及發揮生產設備、技術、人力及土地等資源，擴大經營層面。

3. 加強市場分析預測，訂定營業目標審慎籌編預算，避免預、決算偏離度過大，以充分發揮預算管理功能，提升經營績效。

4. 加強應收帳款催收，以利資金調度。

5. 加強生管及品管功能，提高生產效率與品質，改善延遲交貨之情形，務使各項訂貨工程如期如質交貨。

6. 調整現有人力結構，繼續精簡措施，並加強員工第二專長訓練，以靈活調度及有效運用現有人力。

7. 加強設計與研發能力，引進關鍵技術，提高生產能力與產品品質，以增強競爭能力。

8. 加強工業安全及污染物排放之管制，避免發生工安事件及污染事件而受罰。

9. 加強民營化作業，加速推行分廠標售相關事宜，並加強與員工溝通協調，克服民營化作業之困難。

丁、交通部所屬事業

一、郵政總局

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 郵政、儲匯之營業政策及重點業務規劃正確，並能落實辦理，主要業務如函件、包裹、快捷郵件、匯兌、簡易壽險及代理業務等，均呈穩定成長，其中匯兌業務成長一九·四三%，壽險業務成長二〇·七五%，收寄包裹成長一一·二一%，成效良好。

(2) 配合工商社會需求，積極拓展快捷郵件業務，本年度經努力加強行銷推廣活動，業績已能扭轉因受民營快遞公司激烈競爭業務量流失之趨勢，成長率達一四·三一%。

(3) 推展簡易壽險業務，本年度招攬新契約保額一、一一六億八、九七四萬餘元，較八十三年度新契約保額增加四一〇億三、四五八萬餘元，成長率達五八·〇

八%，在競爭激烈之壽險市場下，績效誠屬難能可貴。

2. 財務管理方面

(1) 本年度預、決算及分期實施計畫編製，均依規定辦理，並如期送達，而會計月報亦能如期函報，內容尚稱詳實。

(2) 固定資產管理、呆廢料處理，均依規定定期及不定期實施核對，執行情形尚稱良好。

3. 人事管理方面

(1) 配合有關規定及業務需要，適時檢討修訂人事規章計十種，以利人事業務推行，績效良好。

(2) 配合執行院頒組織及員額精簡計畫，適時檢討調整各區管理局及各級郵局之組織結構，並訂定計畫分年裁減機關組織員額，年度內共計裁減三七一人。

4. 企劃管理方面

(1) 訂定郵務行銷計畫，以因應民間業者之激烈競爭。本年度計舉辦郵件業務促銷活動，郵政與您牽手共創溫馨社區活動、召開大宗客戶座談會等，對於提高服務品質，穩定客源頗有助益。

(2)推廣儲匯電腦作業，截至八十四年六月底止，已連線作業之郵局共一、二五九局，儲戶一、四四五萬餘戶，占全區總戶數九九·九八%。全區安裝自動提款機共二、二八九台，持有自動提款卡儲戶六七六萬餘戶，普及率為四六·八0%，並自八十三年十一月起，加入跨行作業系統，方便客戶使用郵局或銀行之自動提款機。

5. 國家政策及社會責任方面

(1)配合公眾用郵需要，建立全功能窗口作業，設置諮詢服務窗口及免費服務申訴電話與電腦語音諮詢服務系統，提供二四小時服務，深獲各界肯定。

(2)為方便殘障同胞用郵，已訂有「投遞殘障者掛號郵件實施要點」，並於本年度訂定「到府收寄殘障者掛號郵件實施要點」，自八十四年四月起殘障者，均可以前電話通知郵局派員按址到府收寄掛號郵件。

(二)缺點

1. 在業務經營方面

(1)原編決算營業收入為二八三億餘元，較預算數營業收入二八五億六、九四三萬餘元，減少0·九四%，另儲匯業務決算營業收入為一、九八九億二、八二七

萬元，較預算數二、0二一億五、六八七萬元，亦減少一·六0%，宜檢討分析。

(2)原編決算盈餘為八九億四、0八二萬元，較上年度盈餘數九八億四、五三八萬元，減少九·一九%。

(3)集郵收入本年度實績一三億六、六九八萬元，較營運目標二三億及上年度一六億七、三五八萬元均減少。其中目標達成率僅為五九·四三，而收入實績較上年度減少一八·三二%。

(4)壽險業務方面，本年度滿期契約共計一五萬九、八八五件，保額計二八五億二、四七五萬元，惟滿期續保之新契約共計九萬四、二二一件，保額計二四二億七六五萬元。就件數而言，顯示約有四成保戶流失，值得注意。

2. 財務管理方面

(1)預、決算之編製，部分內容有誤，影響審編時效及報表品質。

(2)本年度郵政總局之流動比率為九九·五二%，儲匯局為一、四七0·二0%，與部頒評分基準一五0%比較，有偏低及偏高情形，顯示資金之調度及運用，仍待加強改進。

(3) 本年度郵政資本支出執行實際動支金額一八億二、四五二萬元，較可動支金額二二億八一六萬元減少一七·三七%，另儲匯資本支出執行實際動支金額二七億一〇六萬元，較可動支金額三一億九、二九一萬元減少一五·四〇%。而兩者資本支出執行比率僅較中央政府預算執行暫行條例所訂之最低要求八〇%略高，顯示規劃與執行仍待加強辦理。

3. 人事管理方面

(1) 本年度初編決算用人費率（不含退休卹償金及資遣費），郵政與儲匯合計為一·〇一%，較上年度減少一%，惟郵政業務部分用人費率達七一·〇六%，仍屬偏高。

(2) 八十三年度員工考成考列甲等人數比例高達九八·八九%，顯屬偏高，有違考核制度設置精神，應檢討改進。

4. 企劃管理方面

(1) 普通掛號郵件投遞時段未能配合社會需要，致造成部分民眾不便與困擾，輿論與民意機關迭有反映，宜針對消費特性，研究改進，以方便顧客。

(2) 儲匯業務所裝置自動提款機日益普遍，惟仍有因故障、缺鈔及遭人為破壞之情

形，造成營業損失及客戶不便。另自提機之功能比較同業之使用情況仍有擴充空間，例如現金存款、繳納稅收規費等，宜研究提升。

(3) 本年度固定資產投資計畫執行結果，計有郵件處理自動化計畫與郵政局屋及設備更新計畫兩項進度落後，其中郵件處理自動化計畫落後達一四%，且變更計畫內容，暫緩興建台北郵件處理中心，規劃及預算執行能力有待加強。

(4) 本年度各項郵儲業務雖能持續成長，惟快捷郵件及國際郵件之市場占有率仍嫌偏低。面臨同業競爭，行銷工作尚待妥適調整因應，俾能拓展市場。

(5) 本年度起，責任中心制度之執行已能擴充至特等郵局、甲級郵局，對於整合區域資源與行銷管理功能，提升營運績效頗有助益，惟績效獎金中與責任中心制度考核結果相結合之提撥比例僅為一〇%，且按員工貢獻程度之獎金核撥差距偏低，難以達成激勵之效果。

(三) 建議事項

1. 加速郵政企業化、公司化、民營化之腳步，尤應在經營體制、組織架構予以重新定位調整，以因應時代趨勢。

2. 繼續落實推動郵件處理自動化，並配合觀念宣導與人員訓練，俾能節省用人成本

，提高經營績效。

3. 規劃建立真切即時成本會計資訊系統，精算各類產品之成本分攤，提供費率及資源分配決策之參考。

4. 審慎籌謀資金運用，靈活調度，提升財務效益，並妥善運用郵政資金，支援國家重大建設。

5. 繼續加強壽險之行銷，並追蹤了解保戶之需求，檢討改進，俾能提升續保率，確保壽險業務之持續成長。

6. 嚴謹辦理員工年度考核，合理考列甲等人數比例，以提升獎懲效果，維護考核制度之設置精神。

7. 落實貫徹責任中心制度，擴大考核結果之獎勵差距，並增加績效獎金之提撥比例，以提升營運績效。

8. 順應社會需要，研究改進普通掛號郵件之投遞時段，考量增加夜間掛號投遞措施，落實為民服務。

9. 加強行銷策略之規劃，並結合全員行銷理念，推展顧客導向之營運，尤應強化主管行銷企圖，發揮行銷單位主導功能，期能提升市場佔有率，增益營收。

10. 落實追蹤固定資產投資計畫之執行情形，協調解決困難與問題，加速作業效率，俾能掌握時效，如期發揮計畫效益。

二、電信總局

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 決算營業收入一、四四一·五六億元，較上年度成長八·九一%；決算盈餘四五四·八億元，超額盈餘達四一·〇二%，經營績效良好。

(2) 年度內各項電信建設目標，除市話交換機較目標不足完成五、二五四門（佔〇·四一%）外，餘均能達成目標或超前完成，執行績效良好。

2. 財務管理方面

(1) 決算舉債效率為三·〇六%，較上年度審定決算舉債效率二·二二%，增加〇·八四%。

(2) 經營比率較預算目標及上年度決算成果皆優，顯示成本控制良好。

(3) 呆廢料處理依有關規定辦理，並能及時處理；材料庫存月數低於年度預定標準。

3. 人事管理方面

(1) 配合執行行政院頒組織及員額精簡計畫，本年度共計精簡預算員額一、〇〇五人，績效良好。

(2) 配合有關規定及業務需要，適時檢討修訂人事規章計十一種，以利人事業務推動，績效良好。

(3) 肆應業務需要，積極選訓員工，並依照有關規定，推行勞工教育，全區共辦理勞工教育進修班二八六班，參加人數八、七四四人次，績效良好。

4. 企劃管理方面

(1) 配合亞太營運中心，完成電信資費調整方案研究，並自八十四年九月起實施，促進電信資費合理化。

(2) 各項研究發展計畫均能如期完成，本年度研究成果辦理技術移轉者十項，獲國內外專利十七項，辦理著作權登記二九項。

5. 配合國家政策及社會責任方面

(1) 推動亞太營運中心——電信中心建設，並支援五大營運中心。

(2) 更新與擴建現代化電信網路，積極執行國家資訊通信基本建設(NII)。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 行動電話因門號用罄，造成無門號可供應之現象，營運量減少九六、一三一戶，營收負成長百分之三·三七。

(2) 部分責任中心之資本支出動支率績效較差，例如北管局動支率五五·五七%，中管局六一·七一%，長管局二九·一九%，均列入落後嚴重項目。

(3) 資本支出計畫因不可控因素影響，未動支比率高達二一·八三%，顯示計畫評估及預算編列似未落實。

2. 財務管理方面

(1) 決算資本支出實際動支總額為四三〇億七、八〇〇萬元，僅占可支用數七一七億七、七〇〇萬元之六〇·〇二%。

(2) 決算資金流動比率為一二八·〇八%，較評核標準一五〇%為低；固定資產週轉率四八·八九%，未達五〇%之標準比率。

(3) 被占用土地達九·五二九二公頃，尚待加強辦理清理或收回。

3. 人事管理方面

(1) 年終考成考列甲等人數比例達百分之九九·三，顯屬偏高，有違考核制度設置

精神。

(2) 未能依規定足額進用殘障人員。

4. 企劃管理方面

(1) 電信網路現代化計畫中之建設專線網路計畫、建設智慧型網路計畫及建設整體服務數位網路系統計畫，進度嚴重落後。

(2) 根據對大客戶電信服務滿意度調查發現：超過半數受訪者對電信局的申告或申訴管道不清楚或非常不清楚；半數受訪者表示從申請到完工的速度最不滿意的是數據電話；另查修服務的速度不滿意比例偏高。

(3) 民眾申辦各項業務所需填寫表格種類繁多，部分項目雖已改由電話申請或至櫃台申辦時免填表作業，但各區局作法步調不一。

5. 配合國家政策及社會責任方面

(1) 配合國際化、自由化及公司化政策推動，應再加速相關法案立法，並同時加強與員工溝通，建立共識。

(2) 電信資費調整不包括整體服務數位網路費率，且部分調整後資費仍較其他地區（如香港、新加坡）費率為高，影響發展為亞太電信中心競爭力。

(三) 建議事項

1. 預期電信事業對外將與各國激烈競爭，對內則有跨國企業積極搶佔市場的壓力，應以前瞻性眼光，積極尋求進入國際電信社會，推動電信業務的發展。

2. 資本支出計畫預算之編列，宜先就可行性加以評估，避免資金閒置，並應充分利用，以提高營運效能。

3. 加強營業預測，確實估計各項營運值及成本因素，俾覈實編列年度預算，降低預、決算之偏離率。

4. 積極清理被佔用土地，並訂定收回期限，定期追蹤辦理情形，確保財產權益。

5. 檢討適合委託或外包民間辦理之業務項目，以簡化作業程序，並節約用人成本。

6. 應依規定克服困難，足額進用殘障人士，照顧弱勢團體，促進事業之優良公益形象。

7. 適當降低年終考成考列甲等人數比例，以維持考核制度設置精神。

8. 電信網路現代化計畫項下進度嚴重落後之分項計畫，應加強督導執行，俾能於計畫期限內如期完成。

9. 針對客戶滿意度調查結果及民眾反映意見，研擬改善各項業務服務的效率與態度。

，提升整體服務績效。

10. 全面檢討簡化、裁併民眾申辦各項業務所需填寫表格，並朝免填表作業方向努力，以加強便民服務。

11. 電信三法正由立法院審議中，對於改制之相關子法或施行細則，及改制後我國電信經營、建設、服務、管理等政策，均應未雨綢繆，事先做好妥適的研擬，期能改制順利。

12. 新費率實施後，應依院長指示於短期內進行民意調查，以瞭解民眾對新費率的意見，做為以後調整費率之參考，使資費結構更進一步合理化。

三陽明海運公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十四年度稅前盈餘達一六·六九億元，超過預算盈餘達一三八%，經營績效良好。

(2) 因應亞洲區域間貨運量成長，以聯營方式開闢新航線，增裕營收，降低成本，營運績效良好。

(3) 合併招商局案，依程序決議辦理完成，業務承接及員工就業安排等均已妥善處理，執行績效良好。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算固定資產週轉率為九六·九八%，較評分基準增加四六·九八%，固定資產之營運績效良好。

(2) 預、決算及分期實施計畫之編製，均依有關規定辦理，如期送達。

3. 人事管理方面

(1) 配合有關規定及業務需要，適時檢討修訂人事規章五種，以利人事業務推行，績效良好。

(2) 配合執行行政院頒組織及員額精簡計畫，年度內共計精簡員額一〇五人，績效良好。

4. 企劃管理方面

執行方針管理，促使所有管理人員全員加入經營策略及追求品質計畫，有助於公司不斷成長及發展。

5. 配合國家政策及社會責任方面

- (1) 適時調配專船及機動調整船舶彎靠港口，安全運回國防部門購自國外特長超大、超重之軍需物資，頗獲軍方好評。
- (2) 調派散裝船承運台電公司進口燃煤五二一萬四、五三〇公噸及承運中鋼公司進口礦砂及煤一三萬四二八公噸，圓滿達成任務。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

本年度各航線之營運，西北歐定期航線獲利甚低，近洋定期航線、遠洋不定期航線等三項均為虧損，有待檢討改進。

2. 財務管理方面

(1) 本年度原編決算稅前純益為一六億六、九〇一萬餘元，較預算數七億元增加約一三八·四三%，差距過大，顯示預算未能覈實編列。

(2) 資金運用方面，原編決算流動資產四九億一千餘萬元，流動負債為一〇九億二千餘萬元，流動比率為四五·〇三%，顯示短期償債能力欠佳。

3. 人事管理方面

(1) 依規定應進用殘障人員廿七人，目前僅進用三人，比率似嫌過低，亟待努力。

(2) 八十三年度員工年終考成，考列甲等人數幾為百分之百，比例似嫌太高，有違考核制度精神，請研究改進。

4. 企劃管理方面

實施責任中心制度已三年，惟仍未能與績效獎金相互結合，亟待研究具體措施，以提升激勵效果。

(三) 建議事項

1. 公營事業移轉民營係政府既定政策，請依修正進度加速辦理，審慎評估釋股時間、方式、地點，俾順利達成民營化之目標。
2. 招商局合併後土地處理問題，應妥善規劃，原則上應以永續利用為主，目前被佔用之土地，如何有效追回，請專案研究處理。
3. 配合政府境外航運中心政策，積極規劃海運市場之經營策略，並進行先期作業，考量大陸市場之特性，以擴增海運營運能量。
4. 預算之編製，有關盈餘目標之估計，應力求覈實，以縮短預、決算差距。
5. 繼續妥善運用資金，提升財務運用效益，並適當控制流動資產、流動負債，以避免短期償債能力惡化，影響債信。

- 6.落實殘障福利法之規定，定額進用殘障人員。
- 7.適度評列年終考成考列甲等人數比例，以落實考核制度設置精神。
- 8.儘速研擬責任中心制度與績效獎金相互結合實施辦法，以落實責任中心制度之精神。

四招商局輪船公司

(一)優點

1.財務管理方面

- (1)原編決算固定成本較預算數減少二、〇六三萬八、〇〇〇元，控制情形尚稱良好。

- (2)資產管理及呆廢料處理，均依相關規定辦理，並訂有輔助性規定，執行情形良好。

2.人事管理方面

- (1)訂定專案裁減人員要點，並奉行政院核定，以優惠條件辦理員工退休或資遣計一二〇人，無勞資爭議情事。
- (2)依員工需求，分別選派參加專業訓練，以輔導員工轉業，績效良好。

- 3.國家政策及社會責任方面
執行政府政策性決定與陽明海運公司合併，分批辦理專案裁減人員，順利結束公司營運，完成合併程序。

(二)缺點

1.業務經營方面

- (1)本年度營業利益預算數為四六〇萬元，執行結果損失一、九三二萬元。
- (2)本年度營業外利益預算數為三、三二八萬元，執行結果損失一、九三二萬元。

2.財務管理方面

- (1)未能配合經營策略，擬訂週延而涵蓋期長之會計制度處理。
- (2)被佔用土地達三、三四四坪，佔該公司土地六四·六二%，資產管理績效不佳，宜請合併母體陽明公司注意檢討改進。

戊、衛生署

一麻醉藥品經理處

(一)優點

1.業務經營方面

(1) 本年度辦理麻醉藥品購戶普查，掌握購戶異動最新資訊，並實施麻醉藥品新購戶實地查核，對提升管理品質，著有績效。

(2) 配合政府推動反毒政策，積極研修「麻醉藥品管理條例」及其施行細則，使施用合成類麻醉藥品成癮者自動求戒治療，並加強麻醉藥品購戶之保管責任，能有效提昇反毒績效。

2. 財務管理方面

(1) 本年度應收帳款收回天數 0. 六五天，較上年度 0. 七五天，減少 0. 一 0 天，資金運用成效良好。

(2) 本年度資本支出計畫預算數共列四七 0 萬四千元，執行結果實支數為四六二萬二千元，執行率達九八. 二六%，執行情形良好。

3. 人事管理方面

(1) 現職人員學歷，專科以上者佔九 0. 九一%，平均年齡四三. 九五歲，人員素質良好。

(2) 本年度辦理員工在職教育訓練二次，專題演講四次，舉辦專題研討十次；另選派人員參加各種訓練及講習，計八八項，六六九人次，重視員工訓練。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

(1) 會計制度迄未訂定，影響會計帳目之一致性，仍待加強辦理。

(2) 本年度仍有部分財產未黏貼財產編號，另部分存貨購入二 0 年仍未處理，應注意改善。

2. 人事管理方面

本年度用人費率決算數四二. 四二%，較預算數四一. 四四%高，用人費率仍屬偏高。

(三) 建議事項：

1. 配合「麻醉藥品管理條例」修訂草案（即管制藥品管理條例），宜加強員工訓練工作及人才培育，以有效管制麻醉藥品，前驅性藥品及影響精神藥品。

2. 嚴格控制用人費用，並繼續實施精簡員額，以降低用人費率。

3. 賡續推動改制為行政機關案，並妥善規劃未來組織定位與功能，避免與其他機關業務重疊，尤應合理調整組織及員額。

4. 產品訂價策略，應與國外相關產品做價格比較，使經營產品之利潤能正確反映經

營績效。

5. 正確預估各項產品之營運，並覈實編列年度預算，以縮小預、決算差距。
6. 落實藥物濫用防制之宣導，尤應重視宣導媒介與傳播途徑之設計與執行，以提升反毒效果。