

編號

025

國營事業八十八年度工作考成總報告

行政院
中華民國八十九年一月
編印

國營事業八十八年度工作考成總報告

目錄

壹、前言	一
貳、整體成效	二
表一、八十八年度國營事業盈虧比較分析表	五
表二、八十八年度國營事業主權益報酬率比較分析表	六
表三、八十八年度國營事業純益率比較分析表	七
表四、八十八年度國營事業營業利益率比較分析表	八
表五、國營事業用人費用近五年比較表	九
表六、八十八年度國營事業固定資產投資計畫預算執行彙總表	〇
參、綜合改進建議	一
肆、各事業工作考評	一
甲、中央銀行暨其所屬事業	八

一、中央銀行	一八
二、中央印製廠	二一
三、中央造幣廠	二五

乙、財政部所屬事業

一、中央信託局	二八
二、交通銀行	三一
三、中央存款保險公司	三四
四、中國農民銀行	三八
五、中國輸出入銀行	四一
六、中央再保險公司	四五
七、台灣銀行	四九
八、台灣土地銀行	五四
九、台灣省合作金庫	五八

丙、經濟部所屬事業

一、台灣電力公司	六二
----------	----

二、中國石油公司	六七
----------	----

三、台灣肥料公司	七三
----------	----

四、中國造船公司	七六
----------	----

五、台灣糖業公司	八〇
----------	----

六、台鹽實業公司	八五
----------	----

七、台灣機械公司	九〇
----------	----

八、漢翔航空工業公司	九二
------------	----

丁、交通部所屬事業	九六
-----------	----

一、郵政總局	九六
--------	----

二、中華電信公司	一〇〇
----------	-----

戊、衛生署所屬事業	一〇五
-----------	-----

一、麻醉藥品經理處	一〇五
-----------	-----

二、中央健康保險局	一〇八
-----------	-----

己、勞委會所屬事業	一一三
-----------	-----

勞工保險局	一一三
-------	-----

壹、前言

國營事業八十八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。接受考成事業共計二十六家，包括中央銀行及所屬二家，財政部所屬九家、經濟部所屬八家、交通部所屬二家、本院衛生署所屬二家、本院勞委會所屬一家、及本院輔導會所屬一家。

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，採書面審查與重點實地查證相輔進行，並聘請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

一、對貫徹國家政策之貢獻

- (一)八十八年度國營事業生產毛額共達七、六八〇·一六億元，占國民生產毛額八兆九、二四四·八億元之八·六一%；資本形成毛額一、七〇七·四億元，占國內資本形成毛額一兆八、四七一·三七億元之九·二四%，有助於國家之經濟發展。
- (二)八十八年度國營事業盈餘按出資股數解繳股（官）息及紅利，中央政府獲繳一、六八六·七一億元，占其投資資本額六、九五四·六八億元之二四·二五%；地方政府獲繳七九·三五億元，占其投資資本額一、一二八·〇七億元之七·〇三%。
- (三)八十八年度國營事業繳納政府各類稅捐，計所得稅三四七·九六億元，土地稅四三·二一億元，契稅一、二二四萬元，房屋稅九·五億元，消費與行為稅八九三·三八億元及其他稅捐九二五萬元，合計一、二九四·二七億元，占全國總歲入一兆二、八四七·六一億元之一〇·〇七%，對政府財政收入頗有貢獻。
- (四)八十八年度國營事業因重大環保投資計畫已於以前年度陸續完成，致環境保護支出決算減為四二·一一億元，較上年度之四二·九八億元減少二·〇二%。國營事業對環境保

護及污染防治的工作極為重視，除已更新完成各項環保及防治污染設備外，並因應國內環保標準之提高，廣續規劃相關措施，以顯示推動環保工作的決心。

二、經營分析

八十八年度全體國營事業之各項經營績效，分列如下：（各主管機關所屬事業部分則詳如附表）

- (一)稅前純益：本年度全部國營事業經營結果共獲稅前純益二、五四六·〇四億元，較預算數二、〇四七·二四億元，增加四九八·八億元。
- (二)營業利益率：全部國營事業本年度為一三·九四%，即每百元之營業收入於扣除營業成本及費用後，可獲營業利益一三·九四元，較預算一二·一七%，增加一·七七個百分點，較上年度決算一三·五〇%，增加〇·四四個百分點。
- (三)純益率：全部國營事業本年度為一二·四九%，即每百元之營業收入，可獲稅前純益一二·四九元，較預算一〇·五一%，增加一·九八個百分點，較上年度決算一三·三五%，減少〇·八六個百分點。
- (四)業主權益報酬率：全部國營事業本年度為一〇·四六%，即業主每百元之投資，可獲稅

後純益一〇・四六元，較預算九・一八%，增加一・二八個百分點，較上年度決算一二・二三%，減少一・七七個百分點。

表一、八十八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	89,680,591	60,647,109	87,486,306	147.87	2.51
財政部	中央信託局 *	1,365,385	1,095,495	1,411,860	124.64	-3.29
	交通銀行	4,714,114	4,415,993	4,676,072	106.75	0.81
	中央存款保險公司 *	227,258	142,145	481,726	159.88	-52.82
	中國農民銀行 *	752,823	2,212,252	2,137,438	34.03	-64.78
	中國輸出入銀行 *	951,423	834,385	959,679	114.03	-0.86
	中央再保險公司	304,481	254,592	215,491	119.60	41.30
	合計	8,315,484	8,954,862	9,882,266	92.86	-15.85
經濟部	臺灣電力公司	42,408,598	38,277,277	41,946,744	110.79	1.10
	中國石油公司	29,496,468	22,398,595	27,915,171	131.69	5.66
	臺灣肥料公司 *	724,406	1,066,168	4,891,212	67.94	-85.19
	中國造船公司 *	-1,205,658	55,653	6,404	—	—
	臺灣糖業公司 *	7,345,016	-2,877,487	17,530,210	—	-58.10
	臺灣機械公司 *	-704,820	-418,996	25,257	—	—
	臺鹽實業公司	1,308,967	339,925	996,865	385.08	31.31
	漢翔航空工業公司 *	1,070,705	449,254	1,965,783	238.33	-45.53
	合計	80,443,682	59,290,389	95,277,646	135.68	-15.57
交通部	郵政總局	10,898,614	10,181,229	9,151,227	107.05	19.09
	中華電信公司 *	67,884,953	65,294,584	71,806,857	103.97	-5.46
	合計	78,783,567	75,475,813	80,958,084	104.38	-2.69
衛生署	麻醉藥品經理處	80,023	63,024	75,837	126.97	5.52
	中央健康保險局	118,873	5,506	44,314	2158.97	168.25
	合計	198,896	68,530	120,151	290.23	65.54
勞委會	勞工保險局	—	—	—	—	—
輔導會	榮民工程公司	-2,818,068	287,222	-2,774,900	—	—
	總計	254,604,152	204,723,925	270,949,553	124.36	-6.03

註：1.*表示本年度盈餘與上年度比較為負成長者。

2. 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、交歐及儲匯局之數據。

3. 財政部所列數據不包括台灣銀行、土地銀行及合作金庫三家行庫。

資料來源：八十八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、八十八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 *	15.97	16.24	21.42	-0.27	-5.45
財政部	中央信託局 *	4.59	4.21	5.61	0.38	-1.02
	交通銀行 *	12.44	10.55	14.83	1.89	-2.39
	中央存款保險公司 *	1.79	1.08	4.25	0.71	-2.46
	中國農民銀行 *	1.36	7.49	8.10	-6.13	-6.74
	中國輸出入銀行 *	5.28	4.80	5.67	0.48	-0.39
	中央再保險公司	8.49	7.30	8.40	1.19	0.09
經濟部	臺灣電力公司 *	6.50	6.04	6.57	0.46	-0.07
	中國石油公司	8.46	6.32	7.89	2.14	0.57
	臺灣肥料公司 *	1.75	3.36	16.89	-1.61	-15.14
	中國造船公司 *	-11.50	0.50	0.06	-12.00	-11.56
	臺灣糖業公司 *	5.28	-2.36	13.83	7.64	-8.55
	臺灣機械公司 *	-52.95	-32.91	1.51	-20.04	-54.46
	臺鹽實業公司	3.13	0.81	2.01	2.32	1.12
	漢翔航空工業公司 *	7.77	3.48	16.18	4.29	-8.41
交通部	郵政總局	14.17	13.18	12.21	0.99	1.96
	中華電信公司 *	15.63	15.05	16.77	0.58	-1.14
衛生署	麻醉藥品經理處 *	8.57	12.58	10.34	-4.01	-1.77
	中央健康保險局	1.46	0.07	0.55	1.39	0.91
勞委會	勞工保險局	—	—	—	—	—
輔導會	榮民工程公司 *	-20.38	1.22	-16.72	-21.60	-3.66

註：1.*表示本年度業主權益報酬率較上年度減少者。

2. 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、交歐及儲匯局之數據。

3. 財政部所列數據不包括台灣銀行、土地銀行及合作金庫三家行庫。

資料來源：八十八年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表三、八十八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 *	47.65	34.95	48.97	12.70	-1.32
財政部	中央信託局 *	2.17	1.96	2.36	0.21	-0.19
	交通銀行 *	12.65	12.78	12.88	-0.13	-0.23
	中央存款保險公司 *	16.03	11.81	34.50	4.22	-18.47
	中國農民銀行 *	2.21	6.65	6.18	-4.44	-3.97
	中國輸出入銀行	12.89	12.13	12.86	0.76	0.03
	中央再保險公司	4.14	3.95	3.30	0.19	0.84
經濟部	臺灣電力公司 *	14.95	13.24	15.63	1.71	-0.68
	中國石油公司	8.26	6.92	7.27	1.34	0.99
	臺灣肥料公司 *	9.44	12.94	57.40	-3.50	-47.96
	中國造船公司 *	-5.34	0.25	0.03	-5.59	-5.37
	臺灣糖業公司 *	23.30	-9.28	58.09	32.58	-34.79
	臺灣機械公司 *	-137.33	-21.94	3.28	-115.39	-140.61
	臺鹽實業公司	56.92	13.78	44.76	43.14	12.16
	漢翔航空工業公司 *	4.53	1.77	8.85	2.76	-4.32
交通部	郵政總局	4.11	3.83	2.83	0.28	1.28
	中華電信公司 *	34.87	35.48	39.65	-0.61	-4.78
衛生署	麻醉藥品經理處 *	23.93	21.08	26.75	2.85	-2.82
	中央健康保險局	0.04	—	0.02	—	0.02
勞委會	勞工保險局	—	—	—	—	—
輔導會	榮民工程公司	-10.01	0.95	-10.12	-10.96	0.11

註：1.*表示本年度純益率較上年度減少者。

2. 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、交歐及儲匯局之數據。

3. 財政部所列數據不包括台灣銀行、土地銀行及合作金庫三家行庫。

資料來源：八十八年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表四、八十八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 *	47.53	34.87	48.87	12.66	-1.34
財政部	中央信託局	1.84	2.06	1.69	-0.22	0.15
	交通銀行 *	11.38	12.66	11.78	-1.28	-0.40
	中央存款保險公司 *	28.16	32.65	34.63	-4.49	-6.47
	中國農民銀行 *	1.98	6.68	5.82	-4.70	-3.84
	中國輸出入銀行 *	12.43	12.19	12.89	0.24	-0.46
	中央再保險公司	4.82	4.06	3.33	0.76	1.49
經濟部	臺灣電力公司	23.01	21.16	22.51	1.85	0.50
	中國石油公司	11.53	8.64	10.36	2.89	1.17
	臺灣肥料公司	6.46	3.20	3.34	3.26	3.12
	中國造船公司 *	-2.42	0.42	-0.01	-2.84	-2.41
	臺灣糖業公司	3.24	-9.86	2.13	13.10	1.11
	臺灣機械公司 *	-107.87	-8.90	-57.60	-98.97	-50.27
	臺鹽實業公司	18.42	8.78	7.97	9.64	10.45
	漢翔航空工業公司	3.52	1.15	2.91	2.37	0.61
交通部	郵政總局	5.11	4.43	2.90	0.68	2.21
	中華電信公司 *	33.89	36.69	37.99	-2.80	-4.10
衛生署	麻醉藥品經理處 *	27.29	25.26	28.62	2.03	-1.33
	中央健康保險局	-0.03	-0.02	-0.04	-0.01	0.01
勞委會	勞工保險局	0.01	0.02	0.01	-0.01	0.00
輔導會	榮民工程公司	-2.40	3.25	-7.38	-5.65	4.98

註：1.*表示本年度營業利益率較上年度減少者。

2. 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、交歐及儲匯局之數據。

3. 財政部所列數據不包括台灣銀行、土地銀行及合作金庫三家行庫。

資料來源：八十八年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表五、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	84	2,432	2,719,153	169,056,121	1118.07	100.00	1.61
	85	2,421	2,858,837	174,701,329	1180.85	105.61	1.64
	86	2,344	2,774,353	163,207,446	1183.60	105.86	1.70
	87	2,300	2,871,994	178,620,193	1248.69	111.68	1.61
	88	2,307	3,058,556	188,193,356	1325.77	118.58	1.63
財政部	84	5,476	8,071,697	128,348,114	1474.01	100.00	6.29
	85	5,495	7,237,663	120,430,288	1317.14	89.36	6.01
	86	5,627	7,576,203	129,272,991	1346.40	91.34	5.86
	87	5,687	7,104,831	146,048,308	1249.31	84.76	4.86
	88	5,718	7,654,937	150,473,220	1338.74	90.82	5.09
經濟部	84	65,000	78,971,216	598,960,163	1214.94	100.00	13.18
	85	63,336	80,651,822	627,575,535	1273.40	104.81	12.85
	86	66,257	88,136,686	698,353,775	1330.22	109.49	12.62
	87	64,058	93,930,818	737,959,125	1466.34	120.69	12.73
	88	62,038	97,637,275	729,144,647	1573.83	129.54	13.39
交通部	84	63,782	67,519,903	398,054,878	1058.60	100.00	16.96
	85	62,206	79,576,851	407,276,663	1279.25	120.84	19.54
	86	61,502	76,830,184	418,798,472	1249.23	118.01	18.35
	87	61,548	75,969,489	440,230,933	1234.31	116.60	17.26
	88	61,927	91,276,822	459,588,394	1473.94	139.23	19.86
衛生署	84	104	101,399	239,060	974.99	100.00	42.42
	85	2,500	3,449,526	244,140,290	1379.81	141.52	1.41
	86	2,495	3,408,563	243,308,912	1366.16	140.12	1.40
	87	2,458	3,504,835	265,427,248	1425.89	146.25	1.32
	88	2,366	3,344,582	301,144,054	1413.60	144.99	1.11
勞委會	86	1,292	1,392,109	150,482,021	1077.48	100.00	0.93
	87	1,351	1,452,923	169,755,983	1075.44	99.81	0.86
	88	1,335	1,540,737	181,612,823	1154.11	107.11	0.85
輔導會	88	4,347	6,770,179	28,143,561	1557.44	100.00	24.06
【合計】	84	136,794	157,383,368	1,294,658,336	1150.51	100.00	12.16
	85	135,958	173,774,699	1,574,124,105	1278.15	111.09	11.04
	86	139,517	180,118,098	1,803,423,617	1291.01	112.21	9.99
	87	137,402	184,834,890	1,938,041,790	1345.21	116.92	9.54
	88	140,038	211,283,088	2,038,300,055	1508.76	131.14	10.37

註：1. E欄指數係以84年度為基期年(Base Year)，即84年度=100.00。勞委會以86年度為基期年，輔導會以88年度為基期年。

2. 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、交歐及儲匯局之數據。

3. 財政部所列數據不包括台灣銀行、土地銀行及合作金庫三家行庫。

4. 本表員工人數及用人費用係不含資本支出部分。

資料來源：八十八年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表六、八十八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	八十八年度 法定預算數	奉准先行 辦理預算	合計 Ⅰ	金額 Ⅱ	占可用預算數 比例=Ⅱ/Ⅰ(%)		金額 Ⅳ=Ⅱ+Ⅲ	占可用預算數之 比例=Ⅳ/Ⅰ(%)
中央銀行	中央銀行	7,190	176,649		183,839	181,801	98.89		181,801	98.89
財政部	中央信託局	23,138	109,673	21,000	153,811	153,615	99.87		153,615	99.87
	交通銀行	49,053	218,478		267,531	264,209	98.76	2,793	267,002	99.80
	中央存款保險公司	49,879	10,437		60,316	58,553	97.08		58,553	97.08
	中國農民銀行	23,028	516,585	3,200	542,813	499,346	91.99	27,434	526,780	97.05
	中國輸出入銀行		13,600	1,509	15,109	15,077	99.79		15,077	99.79
	中央再保險公司		4,955		4,955	4,678	94.41		4,678	94.41
	合計	145,098	873,728	25,709	1,044,535	995,478	95.30	30,227	1,025,705	98.20
經濟部	臺灣電力公司 *	104,662,559	95,795,887	3,966,281	204,424,727	114,048,163	55.79	47,641,907	161,690,070	79.10
	中國石油公司 *	6,709,783	18,819,538	1,680,000	27,209,321	16,045,436	58.97	4,639,581	20,685,017	76.02
	臺灣肥料公司 *	335,761	294,610	24,100	654,471	558,536	85.34	17,669	576,205	88.04
	中國造船公司	8,545	354,035	135,215	497,795	479,944	96.41	6,292	486,236	97.68
	臺灣糖業公司	180,731	4,438,265	236,782	4,855,778	4,440,927	91.46	78,647	4,519,574	93.08
	臺灣機械公司		29,216		29,216	28,871	98.82		28,871	98.82
	臺鹽實業公司 *	10,726	5,060,689	331,714	5,403,129	3,811,557	70.54	331,973	4,143,530	76.69
	漢翔航空工業公司 *	374,525	800,023	270,091	1,444,639	545,513	37.76	399,386	944,899	65.41
	合計	112,282,630	125,592,263	6,644,183	244,519,076	139,958,947	57.24	53,115,455	193,074,402	78.96
交通部	郵政總局	634,285	3,939,667	336,000	4,909,952	4,804,301	97.85	26,199	4,830,500	98.38
	中華電信公司	965,507	44,008,013	4,207,000	49,180,520	48,973,829	99.58	3,256	48,977,085	99.59
	合計	1,599,792	47,947,680	4,543,000	54,090,472	53,778,130	99.42	29,455	53,807,585	99.48
衛生署	麻醉藥品經理處		14,195		14,195	14,188	99.95		14,188	99.95
	中央健康保險局 *	536,190	990,037		1,526,227	1,273,119	83.42	164,486	1,437,605	94.19
	合計	536,190	1,004,232		1,540,422	1,287,307	83.57	164,486	1,451,793	94.25
勞委會	勞工保險局	10,288	62,487		72,775	70,178	96.43		70,178	96.43
輔導會	榮民工程公司 *	181,030	492,504		673,534	257,184	38.18	352,917	610,101	90.58
總計		114,762,218	176,149,543	11,212,892	302,124,653	196,529,025	65.05	53,692,540	250,221,565	82.82

註：1.*表示執行率（不含契約責任數）未達90%者。

2. 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、交歐及儲匯局之數據。

3. 財政部所列數據不包括台灣銀行、土地銀行及合作金庫三家行庫。

資料來源：八十八年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

參、綜合改進建議

一、落實員工溝通及企業化經營管理，加速民營化推動

政府推動國營事業移轉民營政策以來，雖有財政部、經濟部及交通部等所屬多家公司已完成移轉民營；惟整個推動民營化釋股過程中，卻發生立法院凍結釋股預算、投資人對民營化事業信心不足，以及部分工會及員工抗爭等情事，致發生各界對民營化政策之質疑，亦不利後續民營化個案的推動。

國營事業受限相關法令之規定，內部組織及經營管理均不及民間企業靈活而有彈性。國營事業在推動民營化工作時，應本著「企業化先於民營化」的精神，儘速擬定具體的企業化作法，積極辦理相關轉換及調整工作，徹底改造現行組織及營運型態，俾利組織及營運更趨彈性靈活，一旦建立起企業化體質，不僅可增進事業營運管理的效率，亦可強化未來的市場競爭力；尤應持續與工會員工溝通協調，增進公司全體員工的互信與共識，以預先排除不必要的衝突原因，將可化解各界的疑慮或誤解，亦可增強全體員工及投資大眾對公司願景的信心，俾如期辦理相關釋股或洽購股權作業。

二、加強內控機制，兼顧防弊與興利功能

國營事業內部均設置專責稽（檢）核單位，以推動相關稽核工作，惟實際稽核作業多半偏重對法令規定事項的查核，至於營運或管理措施是否正確妥適，則較少著力，顯示，現行內部稽核工作仍著重於防弊功能，至促進企業組織營運興利之功能，受限於稽（檢）核單位人力及專業不足等因素，尚未能充分彰顯。

內部控制是企業管理機制重要的一環，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，更可有效降低整體事業營運及管理之成本。各事業針對未來經營環境發展情勢及需要，除繼續強化內部控制機制外，尤應充裕必要的專業人力，正確調整相關工作重點，引進新作業方法及技術，務期各事業的內部稽核作業，均能發揮促進事業有效營運的最終目標。

三、強化策略管理，改善企業經營體質

國營事業長久來受到體制、法令及政治情勢的影響，各項管理作業過於繁瑣，致內外反應及運作彈性不足，整體經營體質普遍不如民間企業；加以國營事業產品或業務多半具有獨占或寡占之市場優勢，連帶斲傷組織與人員從事競爭的動力。進年來，政府積極推動

自由化及國際化政策，面對逐步開放國內金融、保險、石化、糖品、鹽品、電力、肥料與電信等市場之趨勢，今後市場的競爭將日趨激烈，勢必對目前經營型態及市場形成重大衝擊。

國營事業應針對內部的組織結構、指揮決策體系、人力運用機制、企業文化、作業及生產流程，研擬管理創新對策，積極審慎妥為因應；此外，亦應創新市場行銷策略，加強相關研發與創新工作，方能重新建構企業化經營體質，提升經營彈性與競爭實力，確切掌握國內外市場情勢，肆應各種國內外的挑戰及衝擊。

四、運用內部轉撥計價機制，增進責任中心效益

國營事業推行責任中心制度的宗旨，係藉由內部個別單位效益的提升，增進整體事業的經營管理效益。國營事業內部多已劃分若干成本、費用、收益或利潤等責任中心，除進行定期追蹤檢討，並於年終按考核結果核發績效獎金；惟各事業實施責任中心制度後，相關管制作業與流程必較以往繁複不少，為免發生管理或作業成本上升，而抵銷責任中心制度產生之效益，應配合調整或簡併部分管理作業及流程，不僅可降低管理成本，亦可增進責任中心制度的具體效益。

國營事業用人費偏高情形相當普遍，對實施責任中心制度有不利影響，各事業除繼續辦理人員精簡措施，尤應引進「彈性工廠」管理觀念，靈活運用人力及管理之彈性，藉以降低人事成本及增進生產力雙管齊下，擴大責任中心的實施效益。

五、落實顧客導向文化，提升產品及服務品質

國營事業在市場開發及顧客服務的作為，長久來較民間企業明顯不足，各事業應協助員工建立正確心態，體認顧客滿意與企業發展的關聯性，落實各項品質管理工作，以提高產品或商品的品質水準；落實客戶諮詢、申訴及緊急處理機制，簡化或改進相關作業流程，貫徹基層人員的授權機制，強化與顧客接觸的介面工作，方能迅速處理各種客訴案件。此外，諸如健保、勞保等不具市場特性的公共服務事業，亦應嚴格要求相關環節的服務工作，配合相關法令或作業規定的變動，辦理必要的宣導及銜接措施，方能有效確保民眾應有的權益。

企業永續經營的基礎，取決於產品或業務滿足市場顧客需求之程度。隨著市場的自由開放及民間新興業者的加入，各事業必須正確掌握市場消費動向，做好各項顧客服務工作，尤應嚴格控管設計、生產、銷售、服務等作業品質，積極落實顧客導向文化，提升產品或服務品質，方能確保既有市場占有率，延續事業的營運與成長。

六、加強研發與創新，確保市場競爭優勢

研發與創新是企業永續經營發展的二大動力，國營事業八十八年度研究發展支出決算，共計一二三億九、七八七萬元，占事業營業收入之0.61%，較上年度九三億一、八九0萬元，增加三三.04%，對改進生產技術與製程，提高產品品質，強化市場競爭力，增進事業營收，助益頗多。

各事業應再提升人才占有率，繼續進行各類科技研發計畫，並加強與學術研究機構的合作機制，以解決本身科研人才不足的問題，並減低科研計畫的失敗風險，藉由最適量的研發經費獲致大量的研發成果；其它如經營策略、生管製程、行銷策略、企業文化、民眾消費態度及市場變遷趨勢等領域，亦應慎選主題從事研究，全方位提升經營與管理的效能，確保產品或業務的市場競爭優勢。

七、強化規劃與執行能力，提升資本投資效益

國營事業各類投資計畫項目繁多，諸如電力供應、輸配電路、石化生產設施、油氣輸儲設

施、電信網路建設、郵件處理自動化設施、建築房屋設施及工商區域開發等，均與國家整體經濟及民間產業發展密切相關。

國營事業八十八年度各類資本支出預算總金額為三、〇二一億二、四六五萬元（含以前年度保留數及核能四廠發電工程計畫一、〇一二億六、八三六萬元），而實際決算數計一、九六五億二、九〇二萬元（未加計契約責任發生數五三六億九、二五四萬元），占可用預算數六五・〇五%，較上年度五七・八四%，執行率已有提升；各事業除繼續加強先期規劃能力，尤應強化執行過程中所需的協調及排除障礙能力，精確掌握投資計畫進程，俾各項計畫能如期完工，發揮預期的投資效益，改善目前資本生產力普遍偏低情事。

八、強化危機管理機制，落實環保工安工作

國營事業八十八年度整體工安環保表現尚佳，惟因承包商人員操作不當或其他疏失情事，部分事業內部仍有零星事件發生，顯示承包商管理與人員教育訓練之工作，仍待加強落實。

國營事業工安環保的作為與表現，可彰顯政府重視工安環保的態度，對民間業者亦具有示範的作用。各事業應強化整體危機管理機制，充分運用現代電腦資訊科技，將各項生產設備之基本資料、使用狀況、維護期程、權責歸屬等資訊，納入電腦資訊管理系統，藉由電腦化的自動機制，隨時執行查核與管理；又各種生產機具、產製輸送及作業過程中可能發生的疏失情況，亦應編定標準的教材或操作手冊，督促員工正確操作或使用機具，建立重視工安環保的正確心態，期能消弭發生危險的各種潛在因素。此外，應針對地震、颱風等天然或其他人為大型災難情境，進行各種模擬的救災演練，平時做好各種救災的動員準備。

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)八十八年度外匯運用收益率平均五·五〇%，較市場收益率四·三〇%高出一二〇個基本點，截至八十八年六月底外匯存底九七七億美元，較上年度增加一四四億美元，管理營運外匯績效優良。
- (2)金融業隔夜拆款利率自八十七年七月之六·七五%，逐月調解至八十八年六月之四·七四%，溫和調解資金市場，避免市場利率短期內劇幅波動，穩定金融情勢所需之合理利率水準。
- (3)因應亞洲金融風暴及國內經濟景氣狀況，秉持匯率及利率兼顧原則，採行彈性、靈活而穩定貨幣政策與金融調節措施，對整體經濟穩定及成長，頗有助益。

2.財務管理方面

- (1)帳務處理均依規定辦理，會計報告之編製亦能如期送達，並辦理會計與管理研討會及電腦通用稽核軟體應用訓練，成效良好。
- (2)內部審核依規定辦理，並推動電腦稽核工作，加強營繕工程及採購案件之審核，執行情形良好。

3.人事管理方面

- (1)積極推動參與及建議制度，年度內共辦理「基層行員溝通座談會」二次，有助提升同仁的工作士氣。
- (2)重視人力資源培訓工作，計辦理主管人員訓練七四人次，各類專業訓練及業務講習一、〇一四人次、專題演講及業務說明會一、四二〇人次、電腦訓練六八〇人次、公教中心進修及外語訓練計五一人次，對提升人力素質及金融專業能力，著有績效。
- (3)預先建立屆滿退休限齡人員名冊，且三年內未有延長服務人員；另因應業務需要，增(修)訂各項人事法規九種，作法值得肯定。

(二)缺點

- 1.辦理中壢、鹽埔農會合併案申請融通資金展期案件，引發外界質疑其適法性。

2. 原編決算稅前純益八九億九、八八四萬一千元，較預算數六〇六億三、二二九萬三千元，增加二九二億六、六五四萬八千元，約四八·二七%，預決算差距過大。

3. 舊鈔回籠管道運作仍未順暢，顯示公民營行庫與中央銀行之配合，仍有不足。

(三) 建議事項

1. 妥善保管及運用外匯存底，機動調整外匯存底幣別組合，並強化對往來金融機構之預警系統運作，俾確保資產之安全及價值。
2. 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。
3. 加強督導各項鑄造品流程之控管作業，以提高鑄造品之品質，並節約鑄造成本。
4. 應積極配合財政部強化金融市場紀律，俾督促金融機構改進經營體質，防範金融危機事件發生，以維持金融市場秩序與安定。
5. 鑒於近年來金融商品複雜及多樣化，國際金融情勢瞬息萬變，且亞洲有部分國家先後發生金融風暴，應加強外資產管理與運用，以保障資產安全。
6. 應以穩定物價及金融為優先目標，適時採行適當貨幣政策，協助促進經濟發展。

7. 因應國人使用券幣需求漸減之趨勢，以及行政院核定印製、造幣二廠局部業務移轉民營政策，應儘速督導規劃相關作業，以為因應。

二、中央印製廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 執行各類鈔券生產計畫，如期、如質、如數達成印製各類鈔券四億三、〇〇〇萬張之任務，成效良好。
- (2) 突破印製塑膠鈔券技術，並完成新台幣發行五十週年紀念性塑膠鈔券印製任務，值得肯定。

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) 會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務均能依規定辦理，各項會計資訊適時進行分析，提供各級管理階層作為業務規劃及經營決策參考，辦理情形良好。
 - (3) 業務處理程序及內部控制，均能依規定辦理，各項財務、有價證券、現金等均
- 有定期或不定期檢查；訂定「營繕工程及購置、定製、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，執行情形尚稱良好。

3. 生產管理方面

(1) 積極改善鈔券印製作業，嚴格執行品質管制與鈔券紙、半成品及成品抽驗，平均壞票率為一·〇六三八%，明顯低於壞票率訂定標準，有效樽節材料，降低生產成本。

(2) 各項印製、操作、庫儲及運交運作管制得宜，且年度內未發生任何安全或意外事件。

4. 人事管理方面

(1) 繼續推動人員精實精簡工作，實有員額較上年度減少一七人，節省人事費用，成效甚佳。

(2) 定期安排主管與屬員個別面談，並辦理品管圈成果發表會，對提升員工向心力及工作士氣，頗具助益。

5. 企劃管理方面

(1) 年度內進行多項生產技術研發與應用工作，對提高印製品質，降低生產成本，頗有助益。

(2) 年度內完成設計五種之新版鈔券稿樣，大幅提升鈔券防偽及機器閱讀功能。

6. 環境保護及污染防治方面

(1) 妥善處理各種廢水及垃圾廢棄物，處理成效良好，並獲行政院環保署評鑑核頒八十八年度優良環境保護專責人員獎。

(2) 嚴密管制各類特定化學物質，年度內均未發生洩漏事件，值得嘉許。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

整體營運績效較上年度略顯衰退，且用人費率亦呈偏高情形，未見實質改善措施。

2. 財務管理方面

原編決算利息收入二、八二〇萬元，較預算數一、七〇〇萬元，增加六五·八八%，預決算差距頗大。

3. 人事管理方面

全廠平均年齡高達四十四歲，易發生人力結構趨於老化和技術斷層之現象。

4. 生產管理方面

(1) 年度內僅辦理一次勞安講習訓練，且久未辦理從事特定化學物質等危險工作人

員之訓練，應予加強改進。

(2) 首次承印紀念性塑膠鈔券壞票率高達一八·八五%，恐不利未來塑膠鈔券業務之推廣。

(3) 鈔券及其他有價證券檢查仍以人力作業為主，不易降低生產成本。

(4) 重要物料庫房未設置監視錄影系統，且無人員進出及庫房啟閉之監錄作業，應予儘速補強。

(三) 建議事項

1. 儘速建立鈔券及有價證券需求統計之工具模式，以期掌握未來市場發展趨勢。

2. 預算的編製應縝密評估，並力求覈實，俾減少預、決算差距。

3. 應加強進用青壯且具發展潛力人員，並落實各項訓練及培育工作，避免發生人力結構老化及技術斷層現象。

4. 宜繼續延續塑膠鈔券技術的研發工作，以期掌握關鍵技術，俾利未來鈔券業務的發展空間。

5. 持續辦理鈔券印製及防偽能力的研發工作，以期有效防止偽造情事發生。

6. 加強辦理安全訓練及講習活動，俾強化員工作業安全。

三、中央造幣廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 完成各類流通硬幣及新台幣發行五十週年紀念幣鑄造任務等共二億六、五七四萬枚，且所鑄造品質優良精良，深獲各界肯定。

(2) 首次改採以仿木紋盒包裝發行新台幣五十週年紀念幣，樣式新穎美觀，頗受民眾好評。

2. 財務管理方面

(1) 會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務尚能依規定辦理，有關生產及管理之各項資訊適時提供作為生產規劃及經營決策參考，辦理情形良好。

(2) 內部審核均依照相關法令規定辦理，對各項財務、有價證券、現金等均作定期及不定期檢查，執行情形尚稱良好。

3. 生產管理方面

(1) 嚴密執行品質管制，平均不良率為一·四%，遠低於訂定不良率標準，辦理情形良好。

(2) 原料、物料庫儲、提領作業均納入電腦系統，並實施定期盤點作業；對呆、廢料適時進行清查處理，可有效增進廠區空間使用效率。

4. 人事管理方面

(1) 年度內妥適運用臨時人員，可增進人力彈性運用，並有效節省人事費用支出，績效良好。

(2) 依規定填寫平時考核手冊，遇有缺失即由單位主管督導改善，並作為年終考核參考，辦理情形良好。

5. 企劃管理方面

(1) 完成多項生產技術研發及創新工作，其中伍拾元雙色幣餅量製造技術並獲得新型專利，對降低生產成本，縮短產製流程作業時間，均有具體助益。

(2) 持續推行工作簡化措施，對有效縮短工作流程、降低生產成本，頗有助益。

6. 環境保護及污染防治方面

(1) 妥善處理清運產製作業所生之污泥及塵灰，有效防止二次污染，辦理情形良好。

(2) 確實管制機具噪音量，有效降低噪音來源，有助員工身心健康。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

整體營運盈餘較上年度減少三六·六七%，應檢討改進。

2. 財務管理方面

原編決算利息收入四、三七七萬元，較預算數二、二〇〇萬元，增加二、一七七萬元，增加率九八·九五%，顯示預算編列與執行差異甚大。

3. 生產管理方面

(1) 年度內發生三件工安事故，應加強督導，維護員工操作安全。

(2) 錢幣包裝及運送過程多賴人力作業，致無法有效提高生產效率。

4. 人事管理方面

年度內進用身心障礙人員未達足額，應加強遴用殘障人員，以符規定。

(三) 建議事項

1. 應加強鑄幣業務商品化工作，以提高產品附加價值，俾益營運業務的拓展。

2. 應力求覈實編製營業收入及營業成本等預算，俾縮短預、決算差距。

3. 加強勞工安全衛生教育，落實安全維護工作，避免工安事件發生。

4. 加速生產作業自動化及電腦化作業，以節省人力成本支出，有效提升生產效率。

5. 持續注意廠區安全維護及環境污染防治措施，避免發生工安及環保事件。
6. 因應國內硬幣使用需求遞減趨勢，應積極研擬鑄幣商品化及業務轉型方案，妥善做好組織、人力及機具的調整準備，俾利未來業務經營與發展。

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) 本年度主要業務營運量及盈餘均能達成年度預算目標，績效良好。
- (2) 積極運用勞退基金執行穩定股市政策，實際收益率七·三%，較保證收益率五·九%為高，績效良好。
- (3) 積極推動國際保管業務，有效帶動外幣匯出入款項及新台幣活期性存款，成績可觀；且連續三年獲得最優級國際評比，實屬難得。

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，且內容詳實完善。
- (2) 本年度資本支出預算執行率達九九·八七%，執行成效良好。

- (3) 原編決算業務管理費用三八億一、九六二萬六千元，占營業收入六二九億〇、五六六萬六千元之六·〇七%，較預算比率七·二七%為低，控管成效良好。
- (4) 原編決算稅前純益較預算數增加二四·五六%，執行成效良好。

3. 人事管理方面

- (1) 編印人事服務手冊，研訂工作人員工作規則及辦理新進人員講習，著有績效。
- (2) 落實組織再造及員額精簡措施，並將行政人力轉換為業務人力，成效尚稱良好。

4. 企劃管理方面

- (1) 績效獎金充分配合責任中心制度發放，頗具激勵效果。
- (2) 完成製作局歌及企業識別標幟，對增進員工向心力及認同感極有助益。

5. 服務績效方面

- (1) 訂定為民服務工作計畫，詳定工作重點並定期檢討缺失。
- (2) 檢討修訂業務法規並簡化申請書表。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 逾放比率仍屬偏高，且部份分局仍有虧損情事，有待積極謀求改善。

(2) 銀行部門業務營運狀況不佳，應深入檢討改善。

2. 人事管理方面

(1) 未依規定足額進用身心障礙人員，有待檢討加強。

(2) 現有十一職等以上人員佔員額比率高達四五·二〇%，職等結構尚待檢討調整。

3. 企劃管理方面

中長程計畫仍欠缺整體通盤規劃，且未能凸顯重點業務及營運方向。

4. 服務績效方面

主動提供客戶注意權益措施尚有不足，致影響客戶滿意程度，應加強改進。

(三) 建議事項

1. 應通盤檢討授信政策與提升授信品質，加強逾放款的催收與清理工作，俾提升經營績效。

2. 應深入分析銀行部門業務不彰原因，積極謀求因應對策，俾改善營收狀況及提高營業利潤。

3. 應配合業務需要加強身心障礙者之進用，俾符合身心障礙保護法之規定。

4. 積極規劃人力資源，並通盤檢討調整職等結構，激發員工工作士氣，以期提升員

工生產力。

5. 應儘速規劃重點發展之核心業務，妥善研擬具體業務發展計畫，及早將不具競爭性業務轉型，並配合進行組織及人員重整，以因應未來市場競爭需要。

6. 辦理各項客訴服務作業，應符合作業標準化、解釋一致化及充分授權化等要件，選擇優秀同仁擔任客訴服務工作，立即處理爭議案件，俾提升顧客滿意程度。

二、交通銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度營業收入、稅前純益均較預算數及上年度決算審定數成長，績效良好。

(2) 辦理中長期開發性授信，包括技術密集工業、策略性工業及重要工業等，占授信總營運量之七八·八一%，達成政策目標。

(3) 配合政策執行專業任務，創導性及創業性投資業務成效良好，值得肯定。

(4) 積極執行各項逾期放款清查工作，妥善透過法律途徑處理維護債權，績效良好。

2. 財務管理方面

(1) 預決算及會計月報之編製，內容完善，且均能如期送達，辦理情形良好。

(2) 原編決算資本支出實支數二億六、二八二萬八千餘元，達成可用預算數之九八·七四%，執行成效良好。

(3) 原編決算業管費用四〇億八、八三二萬四千元，占營業收入之一一·〇四%，較預算比率一二·三六%為低，控管成效良好。

(4) 設立責任中心，推行責任會計制度，並按月提供成本費用分析資料、檢討營運成效及單位執行績效，辦理成效良好。

(5) 本年度存款、放款、外匯、保證、長期股權投資、金融債券等業務營運量均較預定目標為高，經營績效良好。

3. 人事管理方面

(1) 本年度用人費率執行數為四·八五%，未超過法定用人費率五%，控管工作得當。

(2) 依規定超額進用身心障礙人員，且妥適設置無障礙設施，績效良好。

(3) 現有員工數較預算員額為低，且每人平均在職訓練次數達二次以上，對提高人員素質及增進新知，甚有助益。

4. 企劃管理方面

(1) 提供國內企業投資所需中長期優惠貸款，各項策略性貸款核准金額較預算數增加三三%，成效卓著，值得稱許。

(2) 積極配合推展國家重大經濟建設，開辦「智慧園區開發費用貸款」，參與主導高鐵計畫BOT銀行融資等，足為其他銀行之模範。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度盈餘主要來自先導性長期投資業務，而非授信業務，風險性頗高，宜檢討改善。

(2) 部分分支機構（如北台中分行）逾放比率偏高，且營運虧損，應加強檢討改善。

(3) 部分辦公室作業系統間相關資料仍未能適切整合（如各項業務與會計系統間的資料勾稽等），致無法有效發揮運用效益，宜檢討改進。

2. 財務管理方面

(1) 所屬鳳山、台北、楠梓及新竹等分行皆發生授信戶出現財務危機，無法如期繳息，授信業務有待改善。

(2) 本年度決算買賣票券利益及長期股權投資利益，分別較預算數增加一三億餘元

及一九億餘元，約為預算數之一九三·二一%及一一八·一四%，預算籌編差距甚大。

3. 人事管理方面

- (1) 經營績效獎金提撥比率仍屬偏低，宜適度提高。
- (2) 雖依規定辦理職員平時考核工作，惟未詳實填列具體事蹟，應予檢討改進。
- (3) 出國計畫編列過於寬鬆，且未依計畫確實執行，應予檢討改善。

4. 企劃管理方面

- (1) 責任中心績效與獎金發放配合關連度仍低，且提撥特別獎金僅為一二%，激勵效果偏低。
- (2) 企業內部文化尚待積極轉變，對顧客各種需求之反應，處置不夠積極。
- (3) 新種金融商品開發及促銷（如信用卡、基金等業務）方面略顯被動，致市場佔有率偏低，有待加強。

(三) 建議事項（已移轉民營，略）

三、中央存款保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 執行存款保險改採強制投保政策，自八十八年二月一日起金融機構均依法全面加入存款保險，並自八十八年七月一日起實施差別費率，有助建立良好金融市場環境。

- (2) 本年度協助十二家要保機構平息擠兌，監管一家商業銀行，及時派員進駐輔導六家經營不善之要保機，協助平息金融風波，有效維護信用秩序，值得嘉許。

2. 財務管理方面

- (1) 預算、決算、分期實施計畫及會計報告之編製，內容完整，且均能如期送達。
- (2) 決算業務管理費用三億一、七〇三萬八千元，占營業收入一四億九、一八〇五萬二千元之二二·三六%，較預算比率二八·九七%為低，顯示業務管理費用之掙節與控管成效良好。

- (3) 本年度資本支出執行率達九七·〇八%，執行情形良好。

3. 人事管理方面

- (1) 依規定積極辦理新進員工訓練，對人員素質之提升甚有助益；積極進用身心障礙人員，成效良好。

(2)本年度用人費率決算數為二三·六%，較法定用人費率三三·二八%，減少九·六八個百分點，控管成效良好。

4.企劃管理方面

(1)重視研究發展工作，各項專題研究報告、出國考察報告，品質良好。

(2)持續辦理各項提升檢查技巧、品質之訓練與個案實例研討會，精進檢查內涵品質。

5.服務績效方面

(1)配合政策及業務推展，積極宣導「存款保險」觀念，並協助處理擠兌風波。

(2)審慎處理民眾反映意見，本年度收到陳情案件七五件，經參照相關資料查處後，其中四件辦理專案檢查，十三件併入一般檢查。

(二)缺點

1.業務經營方面

本年度整體經營盈餘、投資報酬率、業主權益報酬率、純益率及營業利益率均較上年度減少，有待繼續努力。

2.人事管理方面

(1)本年度職員流動率為八·五九%，雖較上年度略有降低，仍應予妥為檢討因應，以免影響未來發展及業務的正常推動。

(2)未有效落實內外勤人員職務輪調制度，致造成人事作業之困擾，應妥為處理。

3.企劃管理方面

(1)配合責任中心績效發放之獎金比率偏低，對員工所產生激勵效果不大。

(2)中長期計畫未因應外在環境變化逐年檢討修正，應予改進。

4.服務績效方面

依據人力及服務再造問卷調查結果，發現少數同仁服務態度尚待改善。

(三)建議事項

1.應利用金融預警系統及其他監理資訊，加強評估受檢機構整體經營風險，充分掌握金融機構經營動態，及早發現問題金融機構。

2.配合存款保險條例修正，應妥善因應金融機構全面納保、差別費率等政策，俾利公司未來的健全營運與發展。

3.逐年檢討責任中心制度衡量指標及績效獎金核發比率，並與員工績效相結合，俾能發揮激勵效果。

4. 因應員工離職率逐年升高及平均年資偏低趨勢，並配合金檢業務增加之需要，宜積極規劃辦理人力資源培訓工作，以留住優秀人才。

5. 繼續辦理員工訓練講習活動，並協助同仁進行生涯規劃，以建立優良組織文化並凝聚同仁向心力。

6. 因應同仁長期出差執行金檢業務之需要，除積極辦理南區辦公室成立事宜外，亦應就出差同仁在外住宿交通等事宜，妥謀因應對策。

四、中國農民銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 積極配合政策辦理各種專業農業貸款、一般農貸及污染防治設備貸款業務；其中農業貸款比率六二·九九%，放款餘額較上年度增加，辦理情形良好。

(2) 積極推動民營化相關工作，有效凝聚員工向心力，有利未來營運之轉型。

2. 財務管理方面

(1) 預、決算及分期實施計畫之編製，均依規定辦理，內容完善，且能如期送達。

(2) 原編決算資本支出實際執行數四億九、九三四萬六千元，占可用預算數五億四、

二八一萬三千元之九一·九九%，執行情形良好。

(3) 依據總目標擬訂各單位分配目標及分期實施計畫，並於責任中心制度實施要點中分別訂定利潤中心、費用中心及投資中心之考核辦法，作為考核執行成效之依據。

3. 人事管理方面

(1) 主動辦理人力評鑑工作，並參照人力運用、作業流程、營運績效及內部管理等項目及相關數據，據以衡量人力的合理化配置。

(2) 本年度用人費決算數為七·五〇%，未超過法定用人費率七·五六%，控管成效良好。

(3) 本年度實施職員輪調達三五八人次，助益提高工作效率，可藉職務歷練培育人才，值得肯定。

4. 企劃管理方面

(1) 編訂中長程發展計畫，並審慎分析內外環境及本身條件因素，整體規劃資源的有效運用，辦理情形良好。

(2) 針對業務需要選取適當研究題目，積極鼓勵員工提案，並訂定各項實施要點與

獎勵措施，以有助管理及作業流程之改善。

5. 服務績效方面

積極落實「全面提昇服務品質計畫」，並將客戶滿意度納入為民服務平時考核評分項目，有效評核各單位服務態度。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度獲利較上年度明顯衰退，且為五年來最低者，獲利能力呈大幅下滑趨勢而逾期放款比率則呈持續增高走勢，顯示資產與授信品質均待改善。

(2) 公元二千年資訊年序危機應變計畫應力求周延，並加強相關演練及執行措施，妥為因應。

2. 財務管理方面

(1) 八十八年六月底止逾期放款及催收款項合計達二六八億三、四五三萬四千元，較上年度決算數增加七二億五、一九八萬三千元，增幅約達三七·〇二%，而逾放比率為七·一一%，亦較上年度決算比率五·三一%，增加一·八個百分點，金額甚為龐大，債權維護欠佳。

(2) 以前年度呆帳未經審計部核備者高達一六九件，截至本年度止經查明報請核備者僅一〇九件，占六四·五〇%，有待檢討。

(3) 原編決算稅前純益較預算數減少九億五、六九八萬五千元，減幅約為四三·二六%，且較上年度實績減少四一·二七%，盈餘嚴重衰退。

3. 人事管理方面

本年度未依規定足額進用身心障礙者，應予檢討改進。

4. 企劃管理方面

(1) 各項目標管理執行成果雖符合規劃目標，惟實際營運盈餘達成度僅為五六·七四%，顯示目標管理工作尚待落實。

(2) 績效獎金雖配合責任中心制度發放，且提撥四〇％比率作為業務競賽及特優獎金發放，惟實際發放金額差距不大。

(三) 建議事項（已移轉民營，略）

五 中國輸出入銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度各項主要放款、保險及輸出保險等業務營運量及盈餘等，均能達成年度預算數，且能兼顧資產品質管理，營運情形良好。

(2) 積極配合政府各項經貿政策，提供金融支援，擴大辦理「信用狀出口專案保險」業務，發揮專業銀行功能，績效良好。

2. 財務管理方面

(1) 預、決算、分期實施計畫及會計報告編製均如期送達，且編製內容完整。

(2) 原編決算資本支出實支數一、五〇七萬七千元，達成可用預算數一、五一〇萬九千元之九九·七九%，執行情形良好。

(3) 原編決算營業管費用六億五、三一六萬六千元，占營業收入七三億八、二九八萬八千元之八·八五%，較預算數比率九·八五%，減少一個百分點，顯示控管良好。

(4) 推行責任會計制度，訂有「責任中心制度利潤中心績效考核項目配分表」及「責任中心制度費用中心績效考核項目配分表」，據以辦理績效衡量，改進營運。

(5) 現金、票據、有價證券均定期或不定期實施盤點，內部控制嚴密。

3. 人事管理方面

(1) 本年度用人費率執行數為四·五〇%，較去年增加〇·二八個百分點，未超過法定用人費率四·八七%，控管成效良好。

(2) 本年度辦理在職訓練達到五三三人次，平均每人達到三次以上，對於提高素質及增進專業知能培養，甚有助益。

4. 服務績效方面

本年度辦理二十個新興國家政治、經濟、金融及投資環境等商情研究工作，有助提升專業形象，表現傑出。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

本年度盈餘、營業利益率、業主權益報酬率、及純益率均較上年度略減，而放款成長率及資產報酬率等亦呈逐年遞減現象，宜加強改進。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算稅前純益九億三、九八三萬四千元，較上年度決算數九億五、九六七萬九千元減少，亦較本年度分期實施計畫估計稅前純益九億七、三七〇萬三千元為低，經營績效有待加強。

(2) 原編決算兌換損失餘額為八、〇〇一萬九千元，較上年度決算二、四九七萬三千元，增加五、五〇四萬六千元，增幅約為二二〇·四二%，成本控管有待加強。

3. 人事管理方面

(1) 雖依規定辦理職員平時考核工作，惟未詳實填列職員具體事蹟，應予改進。

(2) 雖依升遷考核簡則辦理職員升遷作業，惟未建立個人資績升遷名冊，應予改進。

(三) 建議事項

1. 妥善運用政府調降營業稅政策，積極推展各項業務，並提升打消呆帳及提列備抵之能力。

2. 研擬擴大進口保險業務，以因應國內產業升級及重大建設工程之需求，俾利創造經營績效。

3. 積極檢討稅前純益未達預算目標之成因，審慎研擬因應改進對策，期能提升營業收益。

4. 落實兌換損失避險工作，期能妥善規避匯兌風險，俾降低業務風險及增加營業利益。

5. 經營績效獎金應與責任中心各單位及個人密切結合，俾發揮激勵作用。

6. 積極辦理新興國家商情研析工作，提供國內出口業者拓展市場所需資訊，俾協助提升其出口競爭力。

六 中央再保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度營業收入七三億六千萬餘元，較預算六四億五千萬餘元增加九億七百萬餘元，增幅約為一四·〇七%，亦較上年度實績成長達一二·五七%。

(2) 本年度盈餘三億四百萬餘元，較預算數二億五、四五九萬餘元，增加一九·六%，績效良好。

(3) 本年度自留保費及自留比率，均較上年度實績及預算目標為多，顯示配合執行提高國內自留保費政策，頗具成效。

(4) 本年度賠款率及綜合率均較上年度分別降低八·七九%及七·九四%，顯示經營績效非常良好。

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。
- (2) 本年度資本支出實支數四六七萬八千元，達成可用預算數九四・四一%，執行成效良好。

- (3) 原編決算業管費用三億三、五八〇萬九千元，占營業收入七三億六、〇八九萬元之四・五六%，亦較預算比率六・〇〇%為低，顯示控管良好。

- (4) 處理現金、票據及有價證券等，均訂有明確內部作業及保管制度，並定期檢查或不定期實地抽查，執行情形良好。

3. 人事管理方面

- (1) 訂定「中央再保公司移轉民營化員工溝通計畫」，積極辦理民營化溝通會議，對民營化進程及勞資關係合諧，甚有助益。

- (2) 進用足額身心障礙人員，著有績效。

4. 企劃管理方面

- (1) 民營化執行計畫規劃詳細完整，且依計畫確實推動實施相關措施，值得肯定。

- (2) 妥善結合中長期計畫與年度業務計畫，並依據行動方案積極推動，實施成果良好。

5. 服務績效方面

- (1) 年度內主動前往保險同業講授再保理論與實務，並協助辦理資訊系統之規劃與訓練工作，值得嘉許。

- (2) 每季辦理服務績效平時考核，並將考核項目納入責任中心制度績效衡量指標。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度營運量較預算目標減少五・〇三%，其中國內分入財產再保險業務營運量較預算減少一〇・五三%。

- (2) 本年度國外分入財產再保險業務之賠款率，較上年度實績上升達一六・六二%，尤其航空險及其他財產險之損失率高達一五五・三六%及二六七・三四%，顯示核保工作尚待加強。

- (3) 本年度國內分入船體險及工程險損失率分別為八三・九二%及七七・七四%，雖較上年度改善，仍較預期損失率分別增加一三・九二%及一七・七四%，應予檢討改善。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算國外分入業務之其他財產保險（包括比例性合約及非比例性合約）之

賠款比率為一一六・六五%及四五七・六一%，較上年度決算比率七八・七四%及八五・五五%為高，賠款比率偏高。

(2) 原編決算催收款項為五、二八五萬八千元，其中逾期五年以上之催收款項為四、五二〇萬三千元，約占八五・五二%，催收效果有待加強。

3. 企劃管理方面

(1) 推動企業識別系統較缺乏整體性規劃，有待檢討改進。

(2) 研發及教育訓練費用不宜列為費用摺節科目。

4. 服務績效方面

(1) 網際網路網站提供之資訊內容，宜再適時更新，以利業者進行查詢。

(2) 洽訪同業之訪談紀錄格式不一致，不利資料閱讀及歸檔作業。

(三) 建議事項

1. 應積極規劃未來公司定位及使命，並配合資源有效的分配，研擬正確的經營策略，以因應外在市場環境的變動。

2. 應積極拓展各種質優業務，期能提高承保能量，擴大市場占有率，審慎篩選國內外再保險人及核保人，以降低賠款率。

3. 持續加強催收逾期應收帳款，以確保債權減少損失，並應確實依相關規定辦理，以期正確詳實表達財務狀況。

4. 加強實施人員論調制度，期能有效運用人力；繼續加強進用身心障礙者，以落實政府照顧身心障礙者之政策。

5. 配合公司民營化時程，規劃各項因應措施，調適員工心態，建立共識願景，以提升經營績效，塑立良好企業文化與形象。

6. 再保個件資料傳輸作業，宜賡續宣導並協助同業配合辦理，以儘速提高有效資料比率。

七、台灣銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 與預算數比較，各項業務均超出預算目標，存款增加一一・三二%，放款增加一五・三五%，外匯增加二・九四%。

(2) 與上年度比較，各項業務均較上年度穩定成長，存款增加一二・九七%，放款增加七・五五%，外匯增加三・五二%。

(3) 在中小企業融資方面，截至八十八年六月底止，辦理開發基金輔導中小企業升級貸款較去年同期成長三一·四七%，辦理協助中小企業紮根專案貸款較去年同期成長九五·九五%。

(4) 開辦多項網際網路申辦業務，透過網路繳稅、利用EDI轉帳等網路服務業務，績效良好。

2. 財務管理方面

(1) 會計月報、決算及分期實施計畫編製，內容詳實，計算基礎表達清晰完整，且能如期送達，辦理情形良好。

(2) 原編決算營業費用一七〇億一、四四九萬七千元，占營業收入一、二三〇億四、五四五萬元之一三·八三%，較預算比率一七·〇四%為低，控管成效良好。

(3) 訂有「臺灣銀行責任會計作業要點」，建立「各營業單位員額設置計算公式」並對人力運用效率較差之單位提出改進建議，對達成員額有效控管，頗有助益。

(4) 按月提供「各營業單位存款、放款、外匯、盈餘目標管理統計表」、「存款、放款結構統計表」及「存、放、匯、盈餘較目標應達進度落後之項目統計表」等資料，俾各營業單位迅速分析落後原因，綢繆對策改善缺失。

3. 人事管理方面

(1) 依身心障礙保護法規定，進用足額身心障礙人員。

(2) 訓練工作與升遷結合，有助於業務之推動。

4. 企劃管理方面

(1) 因應業務需要調整組織架構，成立財務管理部、改組消費金融部等，並以任務編組方式成立信用評等專案小組，成效良好。

(2) 推動員工提案制度，舉辦專書研讀測驗及內部證照考試，激勵同仁發揮潛能。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 存款結構方面，低利活期性存款比率偏低，對公庫存款之依賴仍重，對資金成本有不利的影响。

(2) 放款結構方面，對政府機關放款比重達五〇%，中長期放款比重則高達八〇%，影響資金之流動性。

(3) 年度內發生行員挪用客戶存款及竊取空白公庫支票等舞弊事件，內部稽核與監控有待加強。

(4) 本年度各季逾放比率平均數二·一一%，較上年度增加0·二三個百分點，且有逐年升高趨勢，有待改善。

2. 財務管理方面

(1) 本年度稅前純益雖較預算增加三·一二%，惟若扣除轉投資事業民營化釋股利益，一般營業獲利減少一三·四三%，獲利能力明顯降低。

(2) 原編決算資本支出實支數二0億九、三五一萬七千元，僅達成全年度可用預算數七九億一、九七五萬四千元之二六·四三%，執行情形有待加強。

(3) 對收支事項之處理，尚有未依「財政部所屬行局會計制度之一致規定」第七條之規定，採用權責發生數，宜檢討改進。

(4) 本年度閒置資產計土地三0六筆，僅較上年度三九四筆，減少八八筆，顯示閒置資產之開發利用甚為緩慢。

3. 人事管理方面

經營績效獎金未能與員工貢獻結合，員工及部門間獎金差距尚待拉大。

4. 企劃管理方面

(1) 民眾陳情案件及顧客滿意度調查顯示，行員服務態度、作業速度及中午櫃台人

力調配等仍須加強。

(2) 研究發展費用執行率僅五九·一四%，研究發展件數較上年度減少一0六件，且研究發展採行率僅二九·0七%。

(三) 建議事項

1. 應加強吸收活期性存款業務，積極開拓低成本存款來源，以降低營運成本支出；拓展多元化消費金融業務，開發新種金融商品業務，俾擴大業務發展空間。

2. 積極拓展民間企業各項授信業務，以改善過份依賴政府部門營運現況，俾利業務轉型及未來發展。

3. 應依帳齡分析法評價授信案件，對於逾期放款及催收款，應逐案評估帳款收回可行性，覈實計提備抵呆帳，並加強徵信調查及授信投資之追蹤管理，加強內部控制功能。

4. 應就業務實際需要及執行能力，覈實編列資本支出預算，並嚴加控管預算之執行，以提高資本支出執行率。

5. 應積極檢討閒置資產現況，妥善規劃處理利用方案，以增加利用價值並裕營收。

6. 應積極推動組織結構、作業流程的變革措施，重塑組織內部文化與員工工作心態，

審慎研擬企業競爭與發展策略，及早做好因應國內金融體系變革的準備工作。

7. 應針對經營管理、行銷策略及市場情勢變動等領域，審慎篩選主題，落實研究工作，期能運用各項研發成果，有效提升營運競爭實力。

8. 強化與顧客接觸介面措施，落實顧客滿意度調查工作，妥善處理顧客客訴事件，以期建立顧客滿意導向的營運機制。

八、台灣土地銀行

(一)優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度存款、放款、外匯等業務及營業利益均有成長，並能達成預算目標，成績可觀，值得肯定。

(2) 積極配合政府執行各項金融政策，發揮專業金融功能，有助提振國內經濟景氣。

(3) 因應消費金融發展趨勢，推廣新種金融商品，並致力客戶服務精緻化工作，辦理績效良好。

2. 財務績效方面

(1) 本年度扣除釋出轉投資事業台灣土地開發公司股票差價利益後，原編決算及稅

前純益九四億五、四五六萬七千元，較扣除釋股差價利益後之預算數八〇億三、二三七萬三千元，增加一七·七一%；較扣除釋股差價利益後之上年度決算數九三億一、六四八萬八千元，仍增加一·四八%，執行成效良好。

(2) 原編決算營業費用一三六億三、九三五萬八千元，占營業收入九三二億三、七八六萬五千元之一四·六三%，較預算比率一七·九五%為低，控管成效良好。

(3) 年度中妥善辦理移撥中央後預算編列事宜，並成立作業小組專責督導編審及協調，辦理情形良好。

(4) 決算及會計月報之編製，內容詳實，且均能如期送達，並提出綜合報告作為決策經營改進之依據，辦理情形良好。

(5) 明訂現金、票據及有價證券等，內部作業及保管制度，稽核室除定期、不定期之實地抽查外，並由駐區稽核專案檢查，辦理情形良好。

(6) 設立責任中心，推行責任會計制度，檢討營運成效及單位執行績效，辦理成效良好。

3. 人事績效方面

(1) 落實輪調制度，兼收防弊及加強員工能力之目標。

- (2) 依規定超額進用身心障礙人員二六人，起額比率達四一·九四%，績效良好。
- (3) 人事升遷制度完整，並落實公平公開之原則，人事作業績效良好。
- (4) 人事資訊系統正確新穎，辦理情形良好。

4. 企劃績效方面

- (1) 推行服務禮貌運動及服務行銷活動，共計辦理七十八場次相關訓練。
- (2) 重視顧客反映，對於客戶電子郵件及陳情案均予列管追蹤逐一答覆；辦理客戶滿意度調查作業，均能確實檢討分析並研提改進措施，誠屬不易。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

本年度營業利益率及業主權益報酬率略呈衰退現象，且逾放比率較上年度明顯攀升，宜加強資產品質控管工作。

2. 財務績效方面

- (1) 本年度經考量廠商競價節餘款因素後之資本支出決算數二五億二、七五五萬六千元，占可用預算數三一億五、六八四萬九千元之八〇·〇七%，執行率未達九〇%，執行情形尚待加強。

- (2) 本年度雖完成開發財產管理系統電腦化作業，惟各分行間財產管理尚無法連線作業，且有多筆土地被占用，尚未清理，執行尚待加強。

3. 人事績效方面

績效獎金制度應確實與員工績效結合，部門及員工間獎金差距尚須進一步拉大。

4. 企劃績效方面

自行購置製作信用卡之機器設備，雖有助基礎交易之安全，惟因開辦本項業務時間較晚，致信用卡市場占有率偏低，整體業務規劃工作仍應加強。

(三) 建議事項

- 1. 持續注意資金運用效益，以提升報酬率；加強資產品質及風險控管，俾利降低逾放比率。

2. 審慎衡量環境轉變趨勢，妥善研擬企業發展策略，落實組織結構、作業流程及經營模式等調整工作，俾厚植因應未來金融市場的競爭實力。

3. 加強被占用土地清理工作，定期提出管理性報表，以利列管追蹤被占用土地，並應加強閒置資產的開發利用，俾提高財產利用價值，增闢財源。

4. 宜加速會計帳務電腦化作業，以提高帳務處理之正確性及時效性，並可適時提供

首長決策及管理資訊。

5. 績效獎金差距宜再拉大，俾與員工績效相結合，以提高激勵效果。
6. 繼續強化顧客接觸之介面措施，落實客訴處理與分析工作，增進各項業務服務品質，以期建立顧客滿意導向之營運機制。

九、台灣省合作金庫

(一) 優點

1. 業務績效方面

- (1) 本年度存款、放款、外匯及保證等項營運量均高於預算目標，營運情形尚稱良好。
- (2) 積極配合政府政策辦理各項專案貸款、基層金融機構輔導及穩定金融措施，著有績效。

- (3) 本年度原編決算稅前純益六九億五、三二七萬九千元，較經扣除承受彰化四信虧損因素後預算數六七億七、一七六萬五千元，增加二、六八%。

2. 財務績效方面

- (1) 會計月報、決算及分期實施計畫之編製，表達內容詳實清晰完整，且能如期送

建，辦理情形良好。

- (2) 本年度原編決算營業管費用一六〇億一、九三九萬六千元，占營業收入九五三億二、八八一萬二千元之一六、八〇%，亦較預算數一八、七四%為低，控管良好。

- (3) 現金、票據及有價證券等之處理，均訂有明確內部作業及保管制度，並進行定期或不定期實地抽查，執行情形良好。

3. 人事績效方面

- (1) 人事升遷作業透明公開，襄理以下人員按資績評分、測驗決定名次，依次升遷，杜絕關說，著有實績。

- (2) 積極推動工作輪調制度，並與員工訓練充分結合。

- (3) 經營績效獎金發放能與責任中心結合，且適度拉大獎金高低差距，應予肯定。

- (4) 積極依法超額進用身心障礙人員，執行成效良好。

4. 企劃績效方面

- (1) 各營業單位均成立利潤中心，並依業務評核標準考核經營績效，發布成績，作為各單位檢討及改善缺失之依據。

(二) 缺點

1. 業務績效方面

(1) 本年度存、放款業務、盈餘、營業利益率及業主權益報酬率等，相較上年度實績均呈衰退現象。

(2) 本年度逾放比率遠較本國銀行平均數為高，資產品質尚待加強控管。

(3) 轉投資事業台灣聯合銀行近二年度均發生虧損情事，且放款過度集中亞洲地區，應予檢討。

(4) 顧客陳情案件仍未有系統性處理機制，有待檢討。

2. 財務績效方面

(1) 本年度資本支出決算數三四億九、八九七萬三千元，占可用預算數四六億五、六七九萬三千原之七五·一四%，執行率未達九〇%，執行情形尚待加強。

(2) 總庫各部室成本中心各項業務發生之人事及業務費用，雖按月填報直接費用表，惟未追蹤超支或節餘支出之原因，據以考核績效。

(3) 會計帳務處理尚未全面採行電腦連線作業系統，部分仍須藉助人工方式，有待

加強。

3. 人事績效方面

(1) 人事資料資訊化業務，仍有加強空間。

(2) 平時考核記錄表，未詳實記載員工具體之優劣事蹟。

4. 企劃績效方面

(1) 總體長期事業營運目標尚未完成整體規劃，不利未來營運情勢。

(2) 新種商品及業務未能積極開發，市場行銷作為仍需加強。

(三) 建議事項

1. 審慎訂定整體營運方向、策略及業務拓展目標，開發新種金融商品，俾提升整體營運及管理之績效。

2. 應積極落實風險控管、催收及轉銷呆帳等工作，俾儘速降低逾放比例，有效改善資產品質。

3. 落實人事資料資訊化工作，強化人事決策系統之效益。

4. 加速推動會計帳務電腦作業，提高處理正確性及時效性，以期提供決策及管理所需之財務資訊。

5. 賡續建置電腦資訊系統，落實資訊管理工作，以提升整體營運管理之效率。
6. 積極篩選新種商品、行銷策略及市場情勢變化等主題，落實研究發展工作，以期有效運用研發成果，提升整體事業的競爭力。
7. 積極培育專業金融行銷人才，落實顧客滿意度調查及意見分析工作，儘速建立顧客滿意導向之營運機制。

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

- (1) 本年度決算營業利益為六五三・〇三億元，較法定預算數六一一・九七億元增加四一・〇六億元，增幅六・七一%。
- (2) 本年度稅前盈餘四二四億元，較預算數增加四一億元，較上年度增加六・七一%，經營績效良好。
- (3) 落實責任中心制度，貫徹員工的成本意識，各項費用控制得宜，提升營運績效。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算營運資金負四六七億一、四四二萬九千元，占資產總額一兆〇、八九二億二、九〇九萬九千元之負四・二九%，依其行業特性尚在被允許之百分之負九範圍內，資金運用情形良好。

- (2) 本年度閒置資產發生率較前三年度發生率平均數為低，控制情形良好。
- (3) 本年度閒置資產處理率為五〇・七五%，較上年度二四・六四%，增加二六・一個百分點，處理情形良好。

3. 生產管理方面

- (1) 本年度實際發電量為一四四、七九九・九百萬度，較上年度實際發電量一三七、三七六・二百萬度，增加五・四%。
- (2) 本年度線路損失率為六・〇八%，較上年度線路損失六・一一%，略有改善。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度扣除增提退休金成本因素後，用人費實際支出數為三二三・九七億元，用人費率為一一・四二%，符合預定目標。
- (2) 本年度辦理專案裁減員額三三〇人，年齡五〇歲以上者占七二%，服務年資超過二〇年以上者占八三%，分類十職等以上者占四〇・五%，促進人力新陳代謝，

頗有助益。

(3) 訂定同一訓練類型職位，有效結合訓練及證照制度，並作為員工升遷調派職務之參考，充分運用訓練資源，值得肯定。

5. 環境保護與工業安全方面

(1) 訂定各項污染源短、中、長期防治改善計畫，並完成環境監測工作，對減低環境污染及防治改善，績效卓著。

(2) 協和電廠獲得國際標準組織審核通過 ISO9002 及 ISO14001 驗證合格，可提高電力品質，值得嘉許。

(3) 本年度各單位參選工業減廢及環保績優獎項，獲「工業減廢績優團體」、「第七屆中華民國企業環保獎」、「防治工業汙染及工業安全績優廠商獎」、「污染防治設施操作維護績優工廠」、「工業減廢績優工廠」等獎項，積極從事工業減廢，足堪嘉許。

(4) 本年度協和電廠參加經濟部所屬事業工安作業演練競賽名列第一名，又公司有五個及二個單位獲「安全衛生三年及二年自護單位榮譽標誌」，足以肯定。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

南電北送情形愈趨嚴重，且部分輸變電工程因民眾抗爭無法如期完工，造成輸電系統脆弱，嚴重影響北部地區供電品質。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算營業利益六五三億0、三二八萬七千元，占利息支出（不含因理財作業發行之商業本票利息）一七九億三、八四三萬七千元之三六四·0四%，與過去三年度審定決算比率平均數四一八·二一%比較，減少五四·一七個百分點，如考量外在因素，則營業淨利占利息支出之比率減少四三·一二個百分點，利息支付能力降低。

(2) 原編決算舉債效率為一·七五%，較過去三年度審定決算比率平均數一·九九%，減少0·二四個百分點，如考量外在因素，則舉債效率增加0·一六個百分點，舉債效率欠佳。

3. 生產管理方面

(1) 本年度核能發電機組非計畫性跳機六次，火力機組跳機二三次，雖低於上年度跳機次數，仍應加強管理。

(2) 輸電系統及鐵塔之整體安全管理，尚待加強。

4. 人事管理方面

進用身心殘障人員數目雖較上年度增加，仍需加強。

5. 企劃管理方面

本年度執行二四項固定資產投資計畫，計畫進度執行落後者一〇項，工程執行與控管，尚待加強。

6. 環境保護與工業安全方面

(1) 本年度總合災害指數為一二·三九%，較上年度四·七七%明顯偏高，應予檢討。

(2) 本年度污染受罰件數為一三件，較上年度一一件為多，有待改善。

(三) 建議事項

1. 儘速辦理超高壓輸電鐵塔所在地層檢測工作，防範地層滑動或不穩定現象發生，以期有效確保輸電安全。

2. 應加速執行若干進度落後電源開發計畫，做好相關系統管制之工作，俾能減輕限電之危機。

3. 本年度營運資金占資產總額比率、支付利息能力及舉債效率等指標均較上年度降

低，為期增加財務效能，應繼續加強資金運用與管理。

4. 繼續辦理員工第二專長及轉業訓練，並規劃研擬民營化後組織及人事制度，預先做好民營化準備。

5. 核廢料最終處理場尚未完成設置，影響核四廠興建及各核能電廠的順利運轉，應加強宣導與溝通工作，俾取得各界的信任與支持。

6. 研擬經營策略或事業投資計畫時，應以宏觀角度審慎規劃，妥善因應國際化、自由化及民營化之來臨。

7. 儘速建立超高壓輸電系統的線下補償制度，減少民眾抗爭事件發生，俾利南北超高壓輸電線路工程之進行。

8. 積極推動禮樂煉銅廠址興建發電廠計畫，增加北部地區發電能量，以期舒緩南電北送之現象。

9. 應加強設備安全檢查及承攬商安全管理，並落實稽查，以期降低意外事故發生。

二、中國石油公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 穩定供應國內所需能源，維持國內油品價格平穩，並實施浮動油價，落實油品商品化，著有績效。

(2) 本年度油品總銷量四六、六三八千公秉，較預算及上年度銷量，分別增加一五·八〇%及三·二四%。

(3) 本年度解繳政府股息及紅利二〇四·三六億元，繳納各項稅捐一、〇九七·五三億元，對增進政府財政收入，貢獻頗多，又厲行各項節流及降低成本措施，降低營運成本三二·五億元，改進工程發包及器材採購，節餘四八·九二億元，應予肯定。

2. 財務管理方面

(1) 本年度配合長、短期資金需求，透過貨幣市場購買票券，約獲益七·〇五億元，較上年度四·六億元為多，值得嘉許。

(2) 本年度閒置資產發生率僅〇·〇〇〇五二〇%，較前三年度發生率平均數〇·〇〇一一三%大幅減少，閒置資產控制情形良好。

(3) 原編決算營運資金為一四四億〇·〇〇四萬九千元，占資產總額四、八三二億七、八八五萬三千元之二·九八%，較去年度審定決算比率一·五一%為高，

短期償債能力，顯有增強。

(4) 原編決算營業利益四一二億〇、三九五萬六千元，占利息支出二八億二、七八四萬九千元之一四五七·〇八%，較過去三年度審定決算平均數五二七·一八%，增加九二九·九〇個百分點，顯示支付利息能力轉強。

(5) 原編決算舉債效率為四·四八%，較過去三年度審定決算舉債效率平均數二·四〇%增加二·〇八個百分點，妥為運用財務管理機制，舉債效率大為提升。

3. 生產管理方面

(1) 本年度配合國內油品市場需求，計提煉原油三九、七〇八千公秉，分別較預算目標數及上年度實績增加一〇·九八%及六·三二%。

(2) 本年度各項主要產品單位生產成本均較上年度大幅減少，其中車用汽油減幅為二九·六八%，柴油減幅為一二·二七%，燃料油減幅為一五·五九%，天然氣減幅則為一六·八五%。

4. 人事管理方面

(1) 本年度配合公司民營化及加速經營轉型需要，計精簡二級單位四二個、三級單位一〇五個、四級單位三八個，合計一八五個；另配合業務重整需要，成立潤

滑油、液化石油氣及溶劑化學品三個事業部，並建立客觀具體評核標準，考核事業部門績效，均值得肯定。

(2) 本年度繼續推動人員精簡政策，計精簡八二四人，實際用人費率為六·五七%，較法定用人費率七·六六%，降低一·〇九個百分點。

(3) 本年度直接人力比率由六九·五四%提高至七〇·九三%，有效運用人力資源，值得肯定。

5. 企劃管理方面

(1) 成立民營化專責單位，負責宣傳、溝通及座談工作，並舉辦近三百場次會議，積極態度值得肯定。

(2) 近五年研發計畫所獲成果，本年度產生降低成本及增加營收之貢獻金額，分別為八·一七億元及六·二六億元，另獲五項國內外專利案，並引進新技術及技術創新二二項，研究發展頗具成效。

6. 環境保護與工業安全方面

本年度探勘總處錦青處理廠參加經濟部所屬事業工安作業演練競賽名列第二名，及獲「安全衛生三年自護單位榮譽標誌」，足以嘉許。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 責任中心績效與激勵制度未有效結合，仍未能確實反映員工個人貢獻度，有待加強改善。

(2) 本年度繼續進行一一個國外探油礦區，總計虧損二·五億元，若包括哈薩克天格礦區轉列款及穆巴瑞克礦區預估暫列應付第二期股款，則虧損五·九億元。

2. 財務管理方面

本年度產品存貨週轉次數為一二·三二次，較上年度決算一三·九七次為低，顯示產品存貨較以前年度增加，不利資金融通。

3. 人事管理方面

本年度未依法足額進用身心障礙人員，尤待加強進用。

4. 企劃管理方面

(1) 本年度資本型投資計畫計一八項，進度落後者有七項，顯示未來確切掌握問題所在及協調解決，致影響計畫及工程之進行。

(2) 有關市場行銷及策略方面之企劃研究較為不足，似無法因應油品市場日益競爭

之需要，有待加強。

5. 環境保護與工業安全方面

- (1) 本年度仍發生一起油管腐蝕破裂及二起被盜漏油事件，凸顯長途管線的查核、檢測、維修及汰舊換新等工作，仍有疏失。
- (2) 本年度工安事件造成員工死亡一人、承攬商死亡四人，應切實找出原因，並研擬具體有效防範措施。
- (3) 本年度環保受罰件數二一件，較上年度八八件大幅減少，惟環保工作仍待努力落實。

(三) 建議事項

1. 積極改造組織文化及員工心態，建立全面化品質意識，及早做好民營化及多角化轉型之營運準備。
2. 應加強各種資訊蒐集、研判及評估工作，做好計畫執行的控管工作，以期降低失敗風險，增進海外探油業務之投資效益。
3. 積極推動節流及成本降低作法，充分結合責任中心及其他激勵管理措施，以強化核心產品的競爭實力，妥善因應油品自由化的挑戰。

4. 鑒於產品存貨週轉次數轉低及營業成長率下降事實，應確實建立市場資訊蒐集系統，加強產銷輪儲系統之配合，俾利及時掌握市場動態。
5. 應繼續辦理人力的精簡、結構調整及專長培訓工作，以強化人力之運用效益，並為民營化預作準備。
6. 持續推動內部稽核、控管及走動式管理等機制，落實全員工安文化，尤應貫徹承包商的管理監督措施，並落實基層自動檢查制度，以期消弭工安環保事件。
7. 強化油氣管線監測系統，落實油帳管理及巡管作業，尤應研擬防範盜油對策，俾有效杜絕管線破裂及盜油事件發生。此外，應妥善執行油污泥終端處理工作，並加強後續的追蹤及管理措施，避免發生類似台塑汞污泥之事件。
8. 針對颱風、地震等重大天然災害事故，訂定各廠區相關防範或處置作業規範，確保生產設備及輸儲管線的安全。

三、台灣肥料公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度面臨農業產業經營困境，營業利益仍達四・六五億元，較預算數增加二・0

二億元，增幅達七六·八一%，殊屬不易。

(2) 落實責任中心制度，加強控管可控費用，節約四·一七億元，節幅達一三·〇八%，頗有成效。

2. 財務管理方面

(1) 本年度各項資產設備均能妥善管理與利用，未發生閒置資產，績效良好。

(2) 原編決算流動資產扣除配合政策出售土地價款因素後之短期償債能力為一五·五%，已趨近標準比率一五%，短期償債能力漸趨轉強。

3. 生產管理方面

本年度製造費用占營業收入之二六·九五%，較前三年平均數三一·四六%，減少四五·一個百分點，成效良好。

4. 人事管理方面

(1) 檢討修訂人事制度規章計七九項，有益民營化後人事管理作業。

(2) 積極推動員工培訓工作，每一員工平均受訓時數達四二·三六小時，有利提升人力素質，值得肯定。

(3) 本年度精簡四個一級單位，二個二級單位，辦理專案裁減員額八三人，著有成效。

(4) 本年度平均每人營收額達四九四萬元，比較年度預算目標四六三萬元，計增加六七·七%。

5. 企劃管理方面

過去五年研究發展成果於本年度增加營業收入之貢獻金額達八·〇八億元，成效相當優異。

6. 環境保護與工業安全方面

本年度新竹廠獲「安全衛生三年自護單位榮譽標誌」，足以鼓勵。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 多角化經營與涉足科技產業工作未有明顯進度，經營策略及轉型工作尚待突破。

(2) 本年度銷售各種肥料一一萬二、九一九公噸，較計畫銷量一一九萬二、三一〇公噸，短銷七萬九、三九一公噸，有待檢討改進。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算利息收入七億三、三七八萬元，較預算二億〇、五三〇萬元，增加五億二、八四八萬元，預算編列與執行差異甚大。

(2) 本年度財務費用為六・一億元，較上年度二・四億元高出甚多，主要原因係匡列投資損失五・五億元所致，顯示短期理財成效欠佳。

(3) 本年度平均應收帳款回收天數為一二二天，較上年度九六天為高，易產生壞帳風險。

(4) 本年度呆廢料發生率為一〇・七%，較以往年度高出甚多，顯示原物料控管仍待加強。

3. 人事管理方面

本年度直接人力占員工總數之三二・四三%，間接人力則為七六・五七%，顯示間接人力比率明顯偏高。

4. 環境保護與工業安全方面

(1) 本年度總合災害指數為一六・五〇，較過去五年度平均一一・二〇，明顯偏高。

(2) 本年度環保受罰件數一〇件，與上年度相同，有待改進。

(三) 建議事項（已移轉民營，略）

四、中國造船公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

本年度營業額較上年度增加二・二八%，且每人營業額四一九・〇七萬元，較上年度四〇二・〇七萬元，成長四・二三%，應予肯定。

2. 人事管理方面

(1) 本年度內完成精簡一個一級單位、一〇個二級單位，並辦理專案裁減八八人，頗有績效。

(2) 本年度用人費決算為六四・四七億元（不含專案資遣費用），低於目標數六九・六〇億元，節餘金額達五・一三億元。

(3) 本年度依法超額進用身心殘障人員，應予肯定。

(4) 運用每日通報，及時傳送員工關切的最新政令及訊息，頗有可取。

3. 企劃管理方面

積極培育專業研發人才，建立自主開發新船能力，多種船型已成功打入國際市場，極獲船東之肯定，顯示研究發展頗具成效。

4. 環境保護與工業安全方面

本年度環保受罰件數二件，較上年度受罰一二件，有顯著進步。

(二) 缺點

1. 業務管理方面

(1) 本年度之收益力、修船銷售值、製機銷售值及業務承攬等，均較上年度衰退許多，亟待檢討改進。

(2) 本年度營業收入二三五·〇九億元，雖較預算數增加〇·九九億元，惟年度虧損高達一一·〇四億元，

2. 財務管理方面

(1) 本年度閒置資產發生率為〇·〇八五%，較前三年度發生率平均數〇·〇四〇%，增加〇·〇四五個百分點；而閒置資產處理率僅達二·四二%，控制及處理情形均待加強。

(2) 原編決算營運資金九億二、二七萬一千元，僅占資產總額三八六億四、一四六萬元之二·三九%，短期償債能力未盡理想。

(3) 原編決算營業利益為負五億四、〇九六萬一千元，占利息支出五億三、〇五二萬八千元之負一〇一·九七%，與過去三年度審定決算比率平均數負一二·七五%比較，支付利息能力大幅下降。

(4) 本年度舉債效率為負八·九八%，較過去三年度審定決算比率平均數負三·五八%，減少五·四個百分點，舉債效率大幅降低。

3. 人事管理方面

年資結算退休準備金提撥率仍屬偏低，宜依相關規定儘速提足退休準備。

4. 生產管理方面

本年度決算製造費用占營業收入比例較預算數增加九·八五%，應加強控管。

5. 環境保護與工業安全方面

本年度總合災害指數為一五·五，雖較上年度及前年度實績改善，相較於其他國營事業，仍屬偏高。

(三) 建議事項

1. 針對國際造船市場的景氣循環，審慎研擬短、中、長期競爭對策，並落實企業再造方案，激發員工危機意識，期能強化產品的市場競爭力。

2. 員工年資結算金提撥嚴重不足，應依規定分年編列預算提足，俾利民營化之推動。

3. 應積極配合民營化時程，辦理「洽策略性投資人承購股權」作業，並加強員工溝通及專長訓練工作，以期加速民營化進度。

4. 積極提升產品品質，爭取產製高附加價值船型，尤應加強擴展陸機業務，以改善企業經營實績。

5. 整體財務結構日益惡化，舉債效率、支付利息能力及短期償債能力均未理想，應加強培訓相關財務人才，強化資金調配及財務槓桿效用，健全財務結構。

五、台灣糖業公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 積極規劃推動大型投資合作計畫，有利未來業務之轉型。
- (2) 本年度營業收入三一四億六、〇二七萬元，較法定收入三一〇億一、五四九萬元，增加四億四、四七八萬元，主要係豬隻銷貨收入較法定預算增加八億五、三五八萬元。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度稅前純益六四億元，較法定預算增加九三億，增幅達三二二%。
- (2) 本年度及上年度閒置資產處理率均達一〇〇%，處理情形良好。
- (3) 本年度閒置資產發生率〇·二七%較前三年度發生率平均數〇·三%為低，辦理情形良好。

3. 生產管理方面

- (1) 本年度製造費用占營業收入之比例為一七·九四%，較預算二四·一五%減少六·二一個百分點，並較前三年度平均數一九·八八%減少一·九四個百分點，績效良好。

- (2) 本年度呆廢料處理率七九·八九%，較上年度七三·九七%提高五·九二個百分點，績效良好。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度辦理人力精簡及專案優惠離退方案，計裁減三一九人，績效良好。
- (2) 積極辦理員工本職及第二專長訓練，計辦理訓練三萬六、三〇〇人次，每位員工年度平均受訓四·六次，提昇員工專業技能，甚有助益。
- (3) 辦理組織調整作業，計撤銷一六個課級單位，七個股級單位，三個原料區；另合併二個研究部門，結束佳里糖廠，值得肯定。

5. 企劃管理方面

配合政府政策，保留維持經營及新興業務所需土地外，逐步規劃利用或釋出土地，促進土地有效利用，助益國家重大經建計畫推動，值得肯定。

6. 環境保護與工業安全方面

(1)積極推動工業減廢及環保工作，榮獲環保署三等環境保護專業獎章，仁德糖廠獲全國工業減廢績優工廠，北港糖廠並通過ISO 14001環境管理系統驗證，辦理情形頗有成效。

(2)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，執行績效優異。

(3)本年度溪湖糖廠獲「安全衛生三年自護單位榮譽標誌」，值得嘉許。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)目前主要產品如砂糖、豬肉等產品呈現銷貨虧損狀態，應加速轉型，調整生產數量，降低生產成本，以減少虧損。

(2)直營蜜鄰超市及台糖專櫃業務，物流通路管理、賣場規劃、人員服務態度及廣告行銷等相關作業皆有不足，不利業務拓展，宜加強改進。

2.財務管理方面

(1)原編決算營業利益九億五、八七九萬二千元，占利息支出五億五、一四二萬七千元之一七三·八七%，較過去三年度審定決算平均比率平均數四三七·八四%減

少三六三·七九個百分點，支付利息能力降低。

(2)本年度短期償債能力為二三·四六%，仍偏離標準比率二〇%，短期償債能力未盡理想。

(3)本年度原編決算舉債效率為一·七三%，較過去三年度審定決算比率平均數五一·八%，減少三·四五個百分點，如考量外在因素，該比率增為二·五三%，仍較過去三年度審定決算比率平均數減少二·六五個百分點，舉債效率欠佳。

(4)本年度應收帳款回收天數二〇·四天，較前三年度平均數一七·三天增加三·一天，有待改善。

3.生產管理方面

本年度存貨週轉率九一·七九%，較前三年度平均決算存貨週轉率一二〇·八一%大幅降低；製造費用占營業收入之比例，亦較法定預算及前三年度平均值提高，均待檢討改善。

4.人事管理方面

本年度六〇歲以上員工占總數之六一·五八%，較上年度五四·八五%增加六·七三%，顯示人員老化問題日趨嚴重。

5. 企劃管理方面

越南太原分公司糖廠及菲律賓賓養豬二計畫，受到當地環境及法令因素而停辦，顯示投資計畫評估作業有待加強。

6. 環境保護與工業安全方面

(1) 本年度發生員工一人死亡，總合災害指數一四·二二，較前五年度平均六·三九為高，工安工作仍待落實。

(2) 本年度環保受罰件數五件，仍須加強檢討改進。

(三) 建議事項

1. 應積極推動農業科技與資源垂直水平整合工作，採行企業化、效率化、商品化及利潤化經營策略，以期建構發展農企業的中心衛星體系，俾利儘速轉型為高科技農企事業型態。

2. 積極延攬、留任相關研發人才，並暢通升遷管道，以期充分掌握生技產業成功關鍵，俾厚植發展生物科技實力。

3. 儘速研擬物流通路、賣場規劃、人員服務及廣告行銷等改進方案，並做好同業商情資訊蒐集分析工作，俾改善蜜鄰超市及台糖專櫃業務經營現況。

4. 應加強靈活資金運用，積極抑減成本，俾改善舉債效率與支付利息能力偏低現象。

5. 應加強進用培育相關產業專業人才，積極辦理員工第二專長訓練，以期充分運用人力資源效益，改善員工年齡結構老化現狀，俾利企業轉型及業務拓展。

6. 持續強化計畫規劃及評估作業能力，以期有效掌握各項投資潛在風險因素，俾利投資計畫推動及效益之提升。

7. 儘速辦理佔用或借用土地之分類建檔工作，並按實際情況及處理難易度，排列處理優先順序，加強清理催還工作，以維護公司資產權益。

六、台鹽實業公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度營業利益四億二、二七八萬元，較預算二億一、六四九萬元，增加二億六二九萬元，增幅達九五·二八%，經營績效良好。

(2) 積極推廣健康低鈉鹽、健康美味鹽等高附加價值之產品，全力拓展銷售通路，進行鹽品精緻與多樣化推廣工作。

2. 財務管理方面

(1)原編決算流動資產經扣除配合政策出售土地價款及減資繳庫因素，短期償債能力為一七·六〇%，更趨近標準比率一五%，顯示短期償債能力增強。且財務結構健全，自有資金充足，年度內無利息支出。

(2)本年度舉債效率為〇·三〇八%，較過去三年審定決算比率平均數〇·一〇六%，增加〇·二〇二%個百分比，舉債效率提高。

(3)連續四個年度無閒置資產發生，控管情形良好。

3. 生產管理方面

(1)本年度原編決算製造費用占營業收入之三二·〇七%，較法定預算比例三五·〇八%，減少三·〇一個百分點，亦較前三個年度平均比率三五·四八%，減少三·四一個百分點。

(2)連續六個年度呆料發生總額為零，成效良好。

4. 人事管理方面

(1)配合經營策略，籌設科技廠、生技廠，規劃加油站、超市籌備小組，及時調整組織，開拓新業務空間；委託管理顧問公司完成人力評鑑，逐步規劃調整組織架構及合理運用人力。

(2)持續進行人力精簡計畫，年度精簡率為四·四四%；積極進用博碩士高素質人力，因應發展高科技事業之需求。

5. 企劃管理方面

進行鹽品多樣化及海洋生物科技研發，年度研發計畫所產生效益金額為五、五一〇·四萬元，計降低生產成本三、八六五萬元，增加營業收入五、一二三·九萬元。

6. 環境保護與工業安全方面

(1)本年度各場（廠）環境保護作業良好，無污染受罰及環保糾紛事件發生。

(2)本年度總和災害指數為零，無失能傷害事故，工業安全成效優良。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1)本年度省產洗滌鹽、普通精鹽、低鈉鹽、藻精飲料、沐浴鹽等產品，實際銷量均未達目標。

(2)本年度投資專案計有副產品工廠發展計畫等三項產生虧損，轉投資花東電力公司計畫進度落後，均待檢討。

2. 財務管理方面

本年度平均應收帳款回收天數二一·一三天，較上年度平均一八·〇八天，增加三·〇五天，帳款回收效率降低。

3. 生產管理方面

本年度高級精鹽包裝不良率為0·一六%，普通精鹽包裝不良率為0·一一%，其屬可控制及改善事項，應再檢討。

4. 人事管理方面

(1) 評價職位人員一至九職等有一六人、一〇至一四職等二三五人，高職等人力偏多，影響實務作業人力，增加用人成本，仍待改進。

(2) 本年度用人費率為三八·四二%，雖然控制在預算數內，惟較上年度增加二·三%，用人費率仍屬偏高。

(三) 建議事項

1. 專案投資領域應再審慎評估，投資項目不宜偏離本業太遠，投資標的宜集中少數具有潛力與利基的關鍵事業，並有效分配各投資事業之資源，避免公司資源過度分散，以減低風險負擔。

2. 超市經營策略應考量國內零售業整體環境，審慎評估其與超市同業，或量販店、便

利超商等業態之競爭能力，初期設點宜集中台南地區，待該地區規模建立並展現成果，再逐步往新區域拓展。

3. 省產晒鹽產量及成本易受天候影響，較不具經濟效益，宜配合政策及公司轉型進行檢討，除持續強化機械化作業外，亦宜逐步以低成本進口晒鹽取代；同時應加強與現有承晒鹽民溝通協調，尋求妥善處理方案，以適切照顧鹽民生計及輔導轉業。

4. 加油站、有機光導體等新營業項目即將營運、生產，宜針對工安管理預作規劃，以確保安衛品質，防範意外事故發生。

5. 因應業務多角化經營需求及為民營化預作準備，宜加強人力轉換及第二專長訓練，尤應配合進用有關高科技、生技研究、技術服務、行銷管理等類人才，以利新事業領域之營運與發展。

6. 積極強化各項投資、轉投資之企劃、管考及評估，對即將進入建廠、營運階段的投資計畫，應嚴密控制執行進度與預算，以提升公司轉型與多角化經營之績效。

7. 繼續強化本業有關之鹽品、藻類產品、及海洋生物科技等的研發工作，並預為規劃有機光導體、膠原蛋白及生物製劑等新開展事業的市場銷售通路，以有效拓展產品市場。

七、台灣機械公司

(一)優點

1. 財務管理方面

本年度無閒置資產之發生率，控制情形良好。

2. 人事管理方面

本年度裁減五個二級單位，並採行人員離退不補政策，配合民營化需要計精減三三人。

3. 環境保護與工業安全方面

本年度推動工業安全衛生災害預防，綜合災害指數為0，未發生環境污染受罰或糾紛案件。

(二)缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度營業收入僅五·一三億元，較預算數一九·0九億元減少一三·九六億元，業務量嚴重不足。

(2) 本年度營業利益率為負八一·六四%，較上年度之負五七·六0%，營業收入無

法負擔營業成本及費用，營運繼續惡化。

2. 財務管理方面

(1) 本年度閒置資產處理率為九·八八%，與上年度三九·九二%相較，處理情形欠佳。

(2) 原編決算營業損失五億五、七00萬四千元，占利息支出之一億0、七八四萬二千元之負五一六·五0%，比較過去三年度審定決算平均數負二五0·八七%，負程度增加二六五·六三個百分點，支付利息能力日趨下降。

(3) 原編舉債效率負四四·二九%，較過去三年度審定決算比率平均數負七·三五%相比，財務結構益形惡化。

(三)建議事項

1. 繼續推動製造廠及總公司民營化作業，並加強員工溝通協調工作，俾克服民營化作業困難，及早完成移轉民營目標。

2. 應繼續加強業務延攬，以期增大營運業務量，改善整體營收狀況。

3. 加強財務管理及閒置資產處理作為，以健全財務結構，俾利提升營運績效。

4. 檢討改善生管作業，以提高生產效率與產品品質，以期提升營運競爭力。

八、漢翔航空工業公司

(一)優點

1.業務經營方面

- (1)本年度營業利益為九・三五億元，較預算數二・九二億元增加六・四三億元，績效尚稱良好。
- (2)積極推動供應廠商之輔導及開發工作，構建國內航太產業體系，有助切入國際競爭激烈之航太市場。

2.財務管理方面

- (1)本年度閒置資產之處理率四二・一〇%，處理情形良好。
- (2)原編決算營運資金六〇億四、〇七四萬四千元，占資產總額三四三億三、九三三萬九千元之一七・五九%，較標準比率一五%增加二・五九個百分點，短期償債能力良好。
- (3)原編決算營業利益九億三、五一七萬四千元，利息支出扣除因理財作業所發生之利息支出，已無列數。

3.生產管理方面

本年度經國號戰機單架實際生產成本為五・六六億元，較預算數六・〇六億元，減少六・六%。

4.人事管理方面

- (1)辦理人員培訓工作頗具成效，每人平均訓練工時達五四小時，計有八二位同仁獲取各類甲、乙、丙級職業證照，並獲勞委會評鑑為推動技術證照績優單位。
- (2)本年度實際員工人數四、〇三七人，較預算員額減少三七三人，員額控制良好。

5.企劃管理方面

積極推動民營化政策，完成事業部門化工作，建置實施責任中心制度，應予肯定。

6.環境保護與工業安全方面

- (1)電鍍製程所需之有毒及重金屬化合物，均能依相關環保法令規定妥善處理，並達成全年度零受罰件數之目標。
- (2)本年度岡山廠區發動機事業處參加經濟部所屬事業工安作業演練競賽名列第三名。

(二)缺點

1.業務經營方面

本年度營業收入為二三六億二、二五四萬元，較預算數二五三億八、九五三萬元，減少六·九六%，顯示營運呈明顯衰退趨勢。

2. 財務管理方面

(1) 本年度閒置資產之發生率0·九八%，較前二年度發生率平均數0·二五增加0·七三個百分點，控制情形欠佳。

(2) 原編決算舉債效率為五·四五%，較八十六、八十七年度審定決算數比率平均值一一·九五%，減少六·五個百分點，舉債效率明顯驟降。

3. 生產管理方面

本年度決算製造費用占營業收入之一七%，較預算比例一〇%，增加七個百分點。

4. 人事管理方面

未依規定足額進用身心殘障人士，應予注意改進。

(三) 建議事項

1. 因應軍機業務結束後營運困境，應爭取利用政府相關航太輔導措施，積極善用低成本資金，加速拓展商用業務及國際市場，以利永續經營。

2. 因應軍機業務結束後無充裕預收款情形，應及早規劃穩定資金來源，避免因營運資

金短缺，嚴重損及正常業務之推展。

3. 積極研擬發展其他精密機械設備之可行性，以期充分運用現有優質人力及機具設備，並利拓展民用業務的市場空間。

4. 應配合政府航太工業政策，積極推動民營化及轉型工作，考量未來業務定位及發展方向，做好各項人力及財務之評估，以期建立核心業務優勢，俾強化整體競爭實力。

5. 積極加強國、內外航太合作業務，妥善因應航太產業高風險、高成本、工期長、產量少的特性，期能以最有利組合方式，有效降低業務失敗風險，提升營收效益。

丁、交通部所屬事業

一、郵政總局

(一)優點

1.業務經營方面

(1)本年度主要業務如收寄函件、收寄快捷郵件、儲金、簡易壽險及代理業務等，均能達成營運目標，其中代理業務較預算數增加四一·六四%，函件超過九·四八%，快捷郵件超過八·一六%，壽險業務超過五·〇二%，成效良好。

(2)因應環境潮流改變趨勢，策劃開發創新產品及服務業務，例如：開發中華郵政集郵票品電子商城應用系統，滿足民眾用郵需求，增加營業收入，有益於企業形象之提昇。

2.財務管理方面

(1)本年度預、決算及分期實施計畫編製，均如期送達。

(2)已建立完善成本預算控制制度，按月分析實際執行結果與分配預算之差異原因，嚴格控制支出，執行成效良好。

(3)確實執行固定資產材料管理工作，並定期或不定期由財產使用（保管）單位及視

察人員辦理財產核對及簽認作業，執行情形尚稱良好。

(4)郵政總局原編決算資本支出預算執行率為九八·一一%，儲匯局編決算資本支出，加計不可抗拒因素後執行率為九八·七三%，執行情形良好。

3.人事管理方面

(1)本年度繼續辦理精減組織及合理調配員額作業，各部門計檢討裁減員額二八二名，其中有一六四名移撥業務成長亟需用人單位，實際精簡為一一八名，人力調度頗有成效。

(2)依規定超額進用身心殘障人員達一三二人，表現優異。

(3)本年度員工平時受訓日數為三·二二天，較上年度一·三七天約增加一三五·〇四%，大幅提昇。

4.企劃管理方面

(1)積極規劃郵政及儲匯作業電腦化業務，並開發完成多項新增功能業務，如代售鐵路車票、跨行通匯業務、開辦電子商務認證服務等，成效良好。

(2)完成設置北、中、南三區電腦高速列印封裝郵件設施，全區連線作業並配合開辦電子郵件業務，對改善郵件服務效率及營收情形，頗有助益。

5. 國家政策及社會責任方面

本年度委外辦理「郵政服務顧客滿意度調查」工作，選定全省六十九處郵局，計一千七百位顧客接受問卷訪查，其中滿意郵局整體服務者高達七成六，顧客滿意度已較往年明顯提升。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

本年度收寄包裹、儲金及匯兌三項業務，均未達年度營運目標，其中包裹及匯兌並較上年度同期減少一二·九三%及七·〇六%，業績衰退情形嚴重。

2. 財務管理方面

(1) 本年度郵政總局與儲匯局原編決算固定成本分別為四五億八、五五八萬元及一五四億九、六四九萬七千元，分別占預算數比率為九三·三四%及九三·四〇%，成本控制較上年度退步。

(2) 郵政總局原編決算流動比率為一·二五，較評分基準一·五〇為低，顯示資金調度及運用有待加強。

(3) 儲匯局固定資產週轉率為一、四〇四·八二%，較評分基準比率一、四五〇%為低，

有待加強。

3. 人事管理方面

(1) 績效獎金級距差距太小，無法發揮激勵作用。

(2) 現行「郵政事業設計研究工作獎勵簡則」內容老舊，獎額偏低，似乏獎勵作用，有待全面檢討修訂不合時宜法規。

4. 企劃管理方面

(1) 本年度標準信封使用率實績為八五·一%，較年度目標九〇%不足四·九個百分點，不利郵件處理自動化業務之推動。

(2) 實施責任中心制度多年，惟內部轉撥計價及獎金分配規劃相關措施仍未臻完善，辦理成效尚待提升。

5. 國家政策及社會責任方面

(1) 辦理公司化相關作業進度遲緩，亟待加強員工溝通並建立共識。

(2) 部分郵局窗口服務禮貌欠佳情形時有所聞，顯示服務工作亟待落實改善。

(三) 建議事項

1. 應積極參照市場導向觀念及作為，妥善規劃未來經營策略，並採扁平化、彈性、靈

活等原則，設計組織結構及有效管理人力。

2. 澈底檢討責任中心制度實施成效，作為未來存廢或改善之參考。

3. 確實按月分析實際執行結果與分配預算之差異原因，嚴格控制支出，落實成本分析與追蹤制度；縝密規劃資金運用，發揮財務槓桿效果，以裕營業收入。

4. 應加強人員、設備、材料及技術等成本控制工作，並妥善透過自動化及機具更新方式，有效達成削減營運成本之目的。

5. 積極檢討用人費用，強化人力運用調整，以降低人事成本，改進整體經營效益。

6. 重新檢討現行教育訓練課程內容、教法，力求提升員工所需工作智能，並確實調整員工心態，以落實教育訓練成效，俾利全體員工成為組織轉型之助力。

7. 改進現行民眾申訴諮詢管道，以期迅速妥適處理各種客訴事件，並藉由相關規章表格及作業流程的有效整合，做好全方位的顧客服務工作。

8. 積極推動郵政公司化相關作業，並加強各項員工溝通措施，以減少公司化阻力，俾利郵政事業的永續經營與發展。

二、中華電信公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度決算營業收入一、九二九億餘元，盈餘六六〇・九五億餘元，經營績效良好。

(2) 各項電信營運目標，除無線電叫人及市內電話業務外，均能圓滿達成或超前完成，執行績效良好。

2. 財務管理方面

(1) 本年度預、決算及分期實施計畫編製，均依有關規定辦理，且預、決算偏離度僅為二・〇四%，預算編製精準詳實。

(2) 原編決算經營比率六一・九八%，較預算目標數六三・三一%，減少一・三三個百分點，成本及費用控制良好。

(3) 本年度原編決算固定成本八七九億二、五八二萬六千元，扣除依民營化基礎於預算外增提退休金九一億四、六一四萬七千元例外因素後，為七八七億七、九六七萬九千元，佔預算數八六〇億四、六三五萬六千元之九一・五五%，成本控制良好。

(4) 已建立完善成本預算控制制度，按月分析實際執行結果與分配預算之差異原因，

嚴格控制支出，執行結果良好。

(5) 原編決算舉債效率為五·八四%，較上年度審定決算舉債效率五·三一%，增加0·五三個百分點，資金運用略有改善。

(6) 原編決算固定資產週轉率為六0·二五%，較標準五0%，增加一0·二五個百分點，週轉率適當。

(7) 積極處理被佔用土地，材料週轉率及庫存料月數亦皆超過管理目標，並定期或不定期盤點或鑑定，資產管理與材料管理成效良好。

(8) 本年度原編決算資本支出執行率為九九·五八%，執行成效良好。

3. 人事管理方面

(1) 積極調整組織結構調移人力，並以建構扁平化組織為目標，作法值得肯定。

(2) 積極配合政府政策及法規，超額進用身心障礙人員達二七人，善盡社會責任，績效良好。

4. 配合國家政策及社會責任方面

(1) 因應電信市場開放趨勢，提供全天候二十四小時各項服務管道，包括：單一窗口、空中窗口、網路窗口及非上班時段客戶服務窗口等服務，執行績效良好。

(2) 支援政府發展亞太空運轉運中心、海運轉運中心、金融中心、製造中心及媒體中心所屬基本網路建設，均能依計畫時程進行建設，有助拓展我國對外貿易，提升國家整體競爭力。

(3) 年度內趕工完成架設中小學 ADSL 網路，對未來網路普及、網路服務多樣化及偏遠地區教育品質提升，均有關鍵性影響及價值。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 無線電叫人及市內電話業務，未能達成年度目標，其中無線電叫人業務因行動電話突然激增產生產品替代效應，導致全球性無線電叫人市場急速萎縮，至年度結算發現高估達九十萬戶，應予確實研究市場脈動檢討改進。

(2) 行動電話業務成長快速，惟 GSM 系統現有容量僅為二五0萬門號，已使用二四五萬門，致發生客戶反映撥通率降低，系統繁忙比率節節升高，急需擴充系統設備及增建基地台等，以提升通信品質，滿足消費者需求。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算流動比率為七八·0五%，經考慮造成流動負債減少不可控制因素後，

流動比率為九二·五一%，離一般標準一五〇差距頗大，短期償債能力未臻理想。

(2) 本年度呆廢料處理率僅為三一·六三%，顯示執行材料管理工作仍待落實。

3. 人事管理方面

(1) 整體企業組織結構仍顯龐雜僵化，人力資源亦待加強開發運用。

(2) 績效獎金級距太小，缺乏激勵作用。

(3) 員工平均年齡漸顯老化現象，人力斷層亦日趨嚴重，宜加強人力更新工作。

(三) 建議事項

1. 審慎研擬經營及競爭策略，並配合調整改造組織結構，務期組織及人員編置切合業務需要，做好因應電信市場競爭之準備。

2. 妥慎因應固定通信網路業務開放後經營環境之變遷，擬定具體可行的經營因應策略，俾提供消費者更多高品質、多功能、多樣化的寬頻通信服務。

3. 積極善用既有豐富資源與技術，掌握市場競爭優勢，設法突破傳統的經營方式，以期主動迎合顧客需求，提升總體營運績效與競爭力，早日發展成為國際級之電信事業。

4. 儘速完成電信資費合理化工作，並推動建立分別計算盈虧會計制度，以利未來營運

發展。

5. 加強培訓相關財務管理人才，健全財務結構，發揮財務槓桿之效益，做好因應民營化及電信自由化後市場競爭的準備。

6. 儘速建立人力資源資訊管理系統，以利人力規劃及人事作業；加強員工教育訓練，提升員工技能及創新能力，並妥善協助員工做好生涯規劃，俾期充分發揮人力資源效益。

7. 繼續加強員工溝通工作，化解員工各種民營化疑慮，俾儘早完成移轉民營化目標。

8. 採行更主動、積極行銷與客服策略，提供更切合顧客需求的商品與服務，以期因應電信市場競爭激烈情勢，有效拓展市場占有率。

戊、衛生署

一、麻醉藥品經理處

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度盈餘分別較預算數及上年度實績增加二六·四五%及五·〇八%，成效良好。

- (2) 配合市場需求供應無缺，任務達成情形良好。
- (3) 辦理衛生機關稽查人員講習會及年終檢討會，提升其專業素養及稽查技巧，落實稽核管理工作。

2. 財務管理方面

- (1) 預、決算之編製內容尚稱完善，且均能如期送達，並依有關規定辦理，情形良好。
- (2) 依照主計處所訂「內部審核處理準則」等規定，執行相關工作情形良好。
- (3) 本年度無呆料發生，且能隨時檢討並積極處理相關廢料，執行績效良好。
- (4) 原編決算資本支出實支數一、四一八萬八千元，達成可用預算數一、四一九萬五千元之九九·九五%，執行情形良好。

3. 人事管理方面

積極修訂組織架構，順利改制轉型為公務機關，以行政機關型態集中事權，統籌辦理各項藥物濫用及防制事宜，辦理情形良好。

4. 企劃管理方面

辦理相關研究頗具前瞻及實用性，以甲基安非他命的基因毒理研究為例，可提供管制藥品毒性評估分級之依據與參考，值得嘉許。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

鹽酸嗎啡注射液、磷酸可待因錠及阿片粉等產銷預算之準確性不足，有待加強。

2. 稽核工作方面

每年訂定實地稽核家數皆為五〇〇家，未能逐年提高。

3. 財務管理方面

- (1) 原編決算速動比率為二·〇七，較上年度二·五四，減少〇·四七個百分點，顯示短期償債能力漸趨轉弱。
- (2) 本年度存貨一億四、二六二萬七千元，較上年度存貨增加二、〇九〇萬五千元，其中製成品部分增加高達八七·一六%。

(三) 建議事項

- 1. 繼續加強低含量成癮性麻醉藥品屬醫師處方製劑之查核管理，以防止低含量成癮性麻醉藥品之流用。
- 2. 應衡量現有人力運用情形，適度增加實地稽核家數，以擴大查稽防制成效。
- 3. 應深入地方結合衛生單位從事反毒宣導工作，以期擴大宣導範圍及預期效益。

4.應強化市場預測及產銷規劃作為，審慎評估市場需求狀況，訂定存貨之安全庫存標準，避免存貨滯銷或資金積壓情事，俾利產銷更能密切結合。

二、中央健康保險局

(一)優點

1.業務經營方面

(1)執行「提高原住民納保率計畫」，原住民納保率已由八二・四八％提升至八九・九四％，辦理情形良好。

(2)執行「輔導山地離島地區居民納保計畫」，山地離島地區納保率由先前納保率八一・〇三％提升至九〇・一六％，成效顯著。

(3)行政管理費用占醫療費用比率為二・〇六％，較上年度審定決算數二・二九％減少〇・二三個百分點，亦較全民健康保險法第六十八條之法定比率三・五％，減少一・四四個百分點，顯示費用控管情形良好。

(4)試辦「網際網路線上申報加退保作業」及「網際網路連線申報醫療費用」，成效良好。

2.財務管理方面

(1)預決算之編製內容完善，且均能如期送達，辦理情形良好。

(2)會計帳務處理全面電腦化，並定期召開會計制度制訂小組會議，研訂相關會計事務處理程序之改進措施，辦理情形良好。

(3)依照主計處所訂「內部審核處理準則」等有關規定執行；對於以前年度查核所列糾正事項，亦列管追蹤其辦理情形；實施電腦化財產管理，提升管理效率，執行情形良好。

(4)原編決算保險費運用收益六・一七億元，占平均可運用資金一〇三・二八億元之五・九七％，較活期儲蓄存款年平均利率三・五％為高，短期資金運用靈活。

(5)本年度決算安全準備金之運用收益為二〇・三五億元，占平均可運用資金三一七・五七億元之六・四一％，較一個月定期存款與三個月定期存款年平均利率五・三七五％為高，顯示資金運用靈活。

3.企劃管理方面

(1)導入「方針管理」訂定各部門年度目標，有助於提升管理功能，達成整體營運目標。

(2)引進企業專業管理概念，落實重要計畫之執行，並利用資訊技術，透過系統做雙

向溝通，確實掌握專案管理進度。

4. 人事管理方面

(1) 年度內將台北聯合門診中心和第二聯合門診中心簡併為台北聯合門診中心，並配合減少所屬各聯合門診中心預算員額三〇人，節約用人成本，績效良好。

(2) 貫徹參與及建議制度，縮短長官與同仁之距離，並安排異言堂時間，使同仁能面對面溝通，解決問題。

(3) 年度內辦理在職人員、新進人員訓練，並導入企業經營精神與理念，有效提升行政效率及服務品質。

(4) 以電腦網路即時傳遞同仁福利服務及法規異動等資訊，維護同仁知的權利。

5. 服務績效方面

推行跨分局單一窗口服務，將健保承保、財務及醫療作業單一窗口化，達成一處交件、全程服務的目標。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 截至八十八年六月底之納保率為九六・〇六%，較八十七年六月底之納保率九六・

〇八%，減少〇・〇二個百分點，亦較年度預定目標九六・四八%，減少〇・四二個百分點。

(2) 本年度保險費欠費收回率為五六・〇一%，較上年度六二・二九%減少六・二八個百分點，保險費欠費收回率偏低。

(3) 本年度整體醫療費用成長高達一一・三四%，而保費成長率僅為七・九%，顯示抑制醫療費用成長工作，有待加強。

(4) 各項預防保健到檢率未見明顯提升，顯示預防保健相關工作，仍須加強改進。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算「閒置資產」科目帳列一、三六七萬五、〇八二元，經查多數設備已達使用年限，且均提足折舊，惟未積極辦理資產報廢、變賣事宜，應予檢討改進。

(2) 截至八十八年六月底止，應收款項中估計完全無法收回之帳款金額高達四一・六億餘元，惟已轉銷呆帳金額僅為一・六億餘元，僅占上開估計金額之三・八五%，

呆帳轉銷作業待加強。

3. 服務績效方面

尚未建置完成二十四小時自動語音回覆系統，又〇八〇服務專線電話通話品質欠佳，

宜檢討改進。

(三) 建議事項

1. 應持續針對納保率偏低特定群體實施輔導工作，妥善研擬照顧無力繳納保費民眾及中斷再行加保者之作法，俾落實照顧全民健康的政策目標。
2. 應繼續加強欠費之催收作業，以提升保費欠費收回績效，並應依規定加速轉銷呆帳作業，俾適切表達經濟狀況。
3. 加強違規案件的分析工作，據以修正查核策略及作法，以減少民眾抱怨及違規案件的發生。
4. 持續執行各項開源節流措施，並落實正確就醫觀念的宣導工作，以避免保險財務產生嚴重失衡情形。
5. 儘速依據藥價調查結果調整藥品支付價格，以期藥品支付確實反映市場價格，俾增進藥品價差之合理性。
6. 應繼續檢討現行預防保健工作缺失，增進預防保健便利性措施，以提高各項預防保健檢查之到檢率。
7. 儘速完成二十四小時自動語音回覆系統，並加強接聽服務率及接聽人員之禮貌，以

提升服務品質，減少民眾抱怨情事。

己、勞委會所屬事業

一、勞工保險局

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 主動辦理催保業務及投保薪資之查核工作，投保單位數、投保人數及平均月投保薪資均較上年度增加，顯見查核工作漸有績效。
- (2) 配合開辦離職退保後經診斷確定罹患塵肺症勞工之給付業務，年度內核付達五、八〇〇餘件，核付金額高達七億八千餘萬元；配合增列多項殘廢給付項目，並配合放寬多項審核規定，對保障勞工生活及權益，促進社會安全，確有顯著效果。
- (3) 積極配合辦理失業保險給付業務，並針對因所屬投保單位關廠歇業等非自願離職之勞工，配合開辦就業補助金業務，健全我國就業安全制度，保障失業勞工生計，著有績效。
- (4) 辦理勞工保險預防職業病健康檢查，受檢人數達一五一、五八七人次，較三年平均核准受檢被保險人數增加九三・九一％，績效卓著。賡續辦理職業災害保險費

率實績費率制，本年度適用本制投保單位計四、九九七個，其中減收保費者三、九二二個，維持原費率者三三五個，加收者七四〇個，顯示該制度已促使雇主提升工作環境的安全及衛生，達到保障勞工生命安全之目的。

(5) 加強辦理積欠工資墊償基金提繳及墊償業務，計新增適用墊償基金提繳單位約一二萬個，目前墊償基金提繳單位已達三五萬餘個，提繳人數約計四七〇餘萬人。

2. 財務管理方面

(1) 本年度各項投資運用收益約二二七億三千萬元，定期存款外其他投資收益達七八億六千萬餘元，平均年收益率為七·一二%，較兩年定存平均利率五·八三%為高，值得肯定。

(2) 本年度原編決算資本支出實支數七、〇一七萬八千元，達成可用預算數七、二七七萬五千元之九六·四三%，執行情形良好。

3. 企劃研究方面

(1) 年度計畫訂定能考量現有人力、物力、財力及時間等配合因素，執行情形良好。

(2) 各類自行研究報告所提出建議，多採納為具體工作改善措施，值得嘉許。

4. 人事服務品質方面

(1) 配合推動政府再造業務，完成設立總局及七個辦事處之聯合服務中心，並開辦夜間服務業務，提升服務品質，績效良好。

(2) 年度內人力甄補作業，均能本樽節之原則，先就現有員額調整運用，值得嘉許。

(3) 成立法制再造小組，加強作業流程之管制，提升服務效率，獲行政院頒發「金斧獎」鼓勵，成效卓著。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 投保薪資未覈實申報情形，仍普遍存在，宜再加強各項查核工作；另政府部門積欠保險費補助款情形仍屬嚴重，有待加強催繳。

(2) 殘廢給付案件發生爭議情形頗多，顯示現行審核標準明確度尚有不足。

(3) 全民健保與勞、農保承保手續一元化作業實施以來，實務中衍生的法令不一致、一元化表格登錄、傳遞疏漏或重複等作業問題，仍然存在，宜再檢討改進。

2. 財務管理方面

(1) 基金運用仍以定存為主，未能注重各項資產的均衡組合，基金收益尚待提升。

(2) 現行勞保基金報表表達之方式，無法正確揭露財務狀況及績效，應予研究改進。

(3) 本年度決算呆帳提列數為五・六億餘元，較預算數0・一億餘元為高，顯示帳款無法收回可能性提高，各項催繳作業仍待加強。

(4) 本年度決算報表之編製，部分內容略有缺失。

3. 企劃研究方面

各項保險事故保險費率精算過程之資訊，不夠透明化，易造成被保險人之疑慮。

4. 人力服務品質方面

(1) 各項業務宣導工作，未能考量對象的個別差異性，有待改進。

(2) 民眾調查滿意度雖達六五%，仍有努力改善之必要。

(三) 建議事項

1. 加強查核投保薪資及政府部門保險費欠費催繳作業，並研議修法方式解決之可行性，以保障被保險人給付權利，健全保險財務。

2. 繼續檢討殘廢給付標準表，並建立更明確之審核標準，藉由標準化及簡捷化作業，減少爭議及防範勞保黃牛情事發生。

3. 儘速建立勞、農保專業代理人制度，並研擬加強宣導、統一審核標準、簡化作業程序及加強內部稽核等配合因應措施。

4. 加強辦理保費催繳與訴追作業，避免欠費案件增加，影響勞保財務。

5. 應加強決算報表資料的核對作業，避免決算書發生錯誤情事。

6. 勞保基金的運用除符合安定化原則，宜配合政府政策與投資管道之增加，研究更多元化的投資；此外，亦應加強財務及精算人員的進用與培育，以期增加基金運用效益。

7. 適度公開保費計算或實際財務狀況的相關資訊，方能取信社會大眾，並利勞保制度的永續經營。

8. 儘速建立各地辦事處單一窗口作業，並加強與中央健康保險局的業務聯繫，檢討改進全民健保與勞、農保承保手續一元化之缺失，俾利民眾洽辦各項業務。

庚、輔導會所屬事業

一、榮民工程公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 全面實施工程品質管制工作，並獲 ISO 9002 品質認證，值得肯定。

(2) 本年度完成十個單位業務檢核作業及一個單位專案檢核作業，成效卓越。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度平均應收帳款回收天數大幅減少，財務控管頗有績效。
- (2) 本年度閒置資產之發生與處理情形，成效顯著。

3. 人事管理方面

- (1) 配合公司化及民營化政策，靈活調整機關組織，由原設六部、九室、五十六組改設成八處、五室、四十四組；配合裁員計一五九〇人，節約用人成本，績效良好。
- (2) 本年度員工平均受訓日數達二・七日，可提高員工素質與工作品質。
- (3) 執行專案裁減工作，均能事前舉辦座談會與員工溝通，並與工會代表合組專案裁減委員會，公平、公正審議員工去留，並建立申訴及再申訴管道，值得肯定。

4. 企劃管理方面

- (1) 近年研發成果計三十四項，獲專利有十四項、著作權一項、行政院頒獎五項，成效優越。
- (2) 專案計畫之工期、成本、財務等資訊均納入電腦管理，對施工狀況及進度亦能定期追蹤，成效顯著。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度營運發生虧損約二十八億元，經營績效未見好轉，應檢討改進。
- (2) 每位員工每年營業額較民間同業為低，顯示營運尤待加強。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度稅前虧損二八億〇、六〇三萬元，較預算數盈餘二億八、七二二萬元，短少三〇億九、三二五萬元，預決算差異頗鉅。
- (2) 原編決算營運資金為三五億二、八三一萬元，占資產總額五一八億六、二三四萬元之六・八%，雖較預定目標比率六・四四%為高，惟較標準比率一五%偏離，短期償債能力未盡理想。

- (3) 原編決算營運損失六億、三九七萬元，占利息支出二一億一、五四五萬元之負三一・三九%，與預定目標比率六四・七六%比較，支付利息能力大幅下降。

- (4) 原編決算舉債效率為負二二・八六%，較預定目標比率負〇・二九%比較，負程度增加二二・五七百分點，舉債效益降低。

- (5) 本年度資本支出初編決算金額為二億五、七一八萬元，僅占可用預算數六億七、三五三萬元之三八・一八%，執行率嚴重偏低。

3. 生產管理方面

東西向快速公路萬瑞線第一、二標工程，延遲一年餘未能開工，工程管制作業應檢討改進。

4. 人事管理方面

(1) 未依規定足額進用身心障礙人員，有待改進。

(2) 公司內部組織及員額編組仍嫌龐大，且人力有閒置之現象，應加強改善。

5. 企劃管理方面

(1) 本年度營業額約三百億元，惟研發費用僅千餘萬元，相對比例明顯偏低。

(2) 大發廢棄物與彰濱工業區廢棄物回收處理廠執行進度落後，顯示計畫規劃作業尚

欠慎重周詳。

6. 環境保護與工業安全方面

本年度發生勞工職災死亡事故二件，失能傷害次數三一件，工安工作尚須加強。

(三) 建議事項

1. 應深入檢討營運虧損項目及其形成原因，儘速提出具體改善措施，俾提升企業經營績效。

2. 儘速改善短期償債能力、支付利息能力及舉債效率，避免財務狀況更形惡化，影響推動民營化之進程。

3. 強化工程計畫評估作為，並審慎做好各種風險管理，期能正確掌握各項工程進度。

4. 積極落實企業化經營作為，正確衡量各種主客觀因素，以期審慎研擬未來經營策略，俾利民營化後營運之拓展。

5. 應積極觀摩民營化成功個案，做好員工溝通、專長訓練及轉業輔導等工作，俾利推動民營化相關工作。

6. 應按營運狀況適度提高研發經費，強化技術的研發及創新能力，期能厚植未來營運競爭實力。