國營事業八十二年度工作考成總報告

目　錄

壹、前言……一
貳、整體成效……一
叁、綜合改進建議……一三
肆、各事業工作考評……一九
甲、中央銀行暨其所屬事業……一九
乙、財政部所屬事業……二六
丙、經濟部所屬事業……五一
丁、交通部所屬事業……九四
戊、衛生署所屬事業……一〇九

壹、前言

依據本院訂頒之「國營事業工作考成辦法」，國營事業八十二年度工作考成作業區分爲各事業自評、主管機關初核、及本院複核三個階段實施。受考成事業共計二十五家，包括中央銀行及所屬二家、財政部所屬七家、經濟部所屬十家、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府政策，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

一、對貫徹國家政策之貢獻

㈠八十二年度二十五家國營事業生產毛額共達五、三二一，六四億元，占國民生產毛額五

兆五、六九0、九七億元之九、五六%；資本形成毛額一、八五六、三四億元，占國內資本形成毛額一兆三、七0九、六一億元之一三、五四%，對經濟發展頗有貢獻。

㈡八十二年度國營事業盈餘解繳中央政府股（官）息及紅利六八九、七一億元，占中央政府投資資本額三、九六九、九一億元之一七、三七%；解繳地方政府股息及紅利五六、0八億元，占地方政府投資資本額七二三、九九億元之七、七五%，尚能支援國家建設。

㈢八十二年度國營事業繳納政府稅捐，計所得稅一四八、五八億元，土地稅三七、二二億元，契稅七九五萬元，房屋稅七、七億元，消費與行爲稅六八0、九八億元及其他稅捐八、六一七萬元，合計八七五、四四億元，占全國總稅收一0、四四二、八0億元之八、三八%，對政府財政收入尚有貢獻。

㈣八十二年度國營事業環境保護支出決算，計二一四、四六億元，較上年度二0四億元，增加五、一三%，顯示國營事業對環境保護及污染防治政策至爲重視。

㈤八十二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。

㈠盈虧比較

單位：新台幣千元

主管機關	盈餘			比較（%）	
	本(82)年度(1)	預算數(2)	上(81)年度(3)	達成率(1)／(2)	成長率(1)—(3)／(3)
中央銀行	四、七四四、五00	一四、九六七、三七七	一三、七五七、二五九	三一、七0	㈠六五、五一
財政部	六、0七七、八二四	五、一五一、一五八	六、五三一、三五六	一一七、九九	㈠六、九四
經濟部	五一、九五八、九四二	五四、一三二、八七八	七二、四四五、三五二	九五、九八	㈠二八、二八
交通部	四三、二00、九六五	三一、0三四、三四二	三六、八三九、八八八	一三九、二0	一七、二七
衛生署	五九、九九九	五0、000	五六、三九九	一二0、00	六、三八
總計	一0六、0四二、二三0	一0五、三三五、七五五	一三九、六三0、二五四	一00、六七	㈠一八、二0

註：1.第(1)欄爲各事業所列之決算數；第(2)欄係法定預算數；第(3)欄依據上年度審定決算數。

2.詳細資料請參閱表一—八十二年度國營事業盈虧比較分析表。

㈡投資報酬率（營業利益／營業資產）

主管機關	投資報酬率（%）			比較（%）		
	本(82)年度(1)	預算數(2)	上(81)年度(3)	與預算比較(1)—(2)	與上年度比較(1)—(3)	
中央銀行	〇．一三	〇．五三	〇．四六	㈠〇．四〇	㈠〇．三三	
財政部	〇．七三	〇．七二	〇．七五	〇．〇一	㈠〇．〇二	
經濟部	六．〇二	五．二四	六．一八	〇．七八	㈠〇．一六	
交通部	三．〇二	二．八〇	三．〇〇	〇．二二	〇．〇二	
衛生署	一二．四三	一一．六八	一一．四一	〇．七五	一．〇二	

註：1.中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。

2.詳細資料請參閱表二—八十二年度國營事業投資報酬率比較分析表。

㈢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(82)年度(1)	預算數(2)	上(81)年度(3)	與預算比較(1)—(2)	與上年度比較(1)—(3)
中央銀行	三．二六	一〇．九三	一〇．七七	㈠七．六七	㈠七．五一
財政部	八．四四	七．四五	一〇．一一	〇．九九	㈠一．六七
經濟部	五．五一	五．八一	七．九八	㈠〇．三〇	㈠二．四七
交通部	一五．四七	一三．二八	一六．四八	二．〇九	㈠一．〇一
衛生署	一五．一四	一三．二七	一五．九三	一．八七	㈠〇．七九

註：1.中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。

2.詳細資料請參閱表三—八十二年度國營事業權益報酬率比較分析表。

㈣純益率（稅前純益／營業收入）

主管機關	純益率（%）			比較（%）		
	本(82)年度(1)	預算數(2)	上(81)年度(3)	與預算比較(1)—(2)	與上年度比較(1)—(3)	
中央銀行	二·五0	九·八二	七·六九	(-)七·三三	(-)五·二0	
財政部	八·七九	五·一五	六·九五	三·六四	一·八四	
經濟部	八·七二	九·一0	一二·六三	(-)0·三八	(-)三·九一	
交通部	一七·0九	一四·一六	一七·七九	二·九三	(-)0·七0	
衛生署	三0·八一	二八·五八	二九·0四	二·二三	一·七七	

註：1.中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。

2.詳細資料請參閱表四—八十二年度國營事業純益率比較分析表。

㈤營業利益率（營業利益／營業收入）

主管機關	營業利益率（%）			比較（%）		
	本(82)年度(1)	預算數(2)	上(81)年度(3)	與預算比較(1)—(2)	與上年度比較(1)—(3)	
中央銀行	二·三三	九·八三	七·六八	(-)七·五0	(-)五·三五	
財政部	七·九五	五·一一	五·六0	二·八四	二·三五	
經濟部	一三·二八	一一·五三	一三·三一	一·七五	(-)0·0三	
交通部	一七·一三	一五·一一	一七·五九	二·0二	(-)0·四六	
衛生署	二九·八六	二九·一三	二六·二三	0·七三	三·六三	

註：1.中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。

2.詳細資料請參閱表五—八十二年度國營事業營業利益率比較分析表。

表一、八十二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) *	4,218,940	14,519,110	13,351,680	29.06	-68.40
	中央印製廠	352,174	293,942	316,334	119.81	11.33
	中央造幣廠	173,386	154,325	89,245	112.35	94.28
	合計	4,744,500	14,967,377	13,757,259	31.70	-65.51
財政部	中央信託局 *	864,264	800,453	914,425	107.97	-5.49
	交通銀行 *	2,467,973	2,164,789	2,760,318	114.01	-10.59
	中央存款保險公司	192,653	112,896	115,385	170.65	66.97
	中國農民銀行 *	1,204,335	1,080,025	1,393,379	111.51	-13.57
	中國輸出入銀行 *	649,771	364,500	744,809	178.26	-12.76
	中國產物保險公司	635,188	575,183	543,342	110.43	16.90
	中央再保險公司	63,640	53,312	59,698	119.37	6.60
	合計	6,077,824	5,151,158	6,531,356	117.99	-6.94
經濟部	臺灣電力公司 *	29,488,203	25,038,493	33,741,410	117.77	-12.61
	中國石油公司 *	10,727,774	16,020,000	23,366,750	66.96	-54.09
	中國石油化學公司	233,832	645,000	-230,199	36.25	201.58
	中國鋼鐵公司 *	7,840,445	9,766,224	11,552,705	80.28	-32.13
	臺灣肥料公司 *	9,793	50,240	265,335	19.49	-96.31
	中華工程公司 *	1,272,867	660,000	2,096,916	192.86	-39.30
	中國造船公司	919,735	700,000	535,756	131.39	71.67
	臺灣糖業公司 *	1,889,019	718,175	3,382,761	263.03	-44.16
	臺灣機械公司	-1,835,096	12,117	-2,456,976	-15,144.80	25.31
	臺灣製鹽總廠	1,412,370	522,629	190,894	270.24	639.87
	合計	51,958,942	54,132,878	72,445,352	95.98	-28.28
交通部	郵政總局 *	11,576,518	9,818,243	14,033,553	117.91	-17.51
	電信總局	31,241,922	21,000,000	22,410,000	148.77	39.41
	陽明海運公司 *	366,861	200,000	372,338	183.43	-1.47
	招商局輪船公司 *	15,664	16,099	23,997	97.30	-34.73
	合計	43,200,965	31,034,342	36,839,888	139.20	17.27
衛生署	麻醉經理處	59,999	50,000	56,399	120.00	6.38
	總計	106,042,230	105,335,755	129,630,254	100.67	-18.20

* 表示本年度盈餘與上年度比較為負成長者。

資料來源：各主管機關初核報告

表二、八十二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) *	0.13	0.53	0.46	-0.40	-0.33
	中央印製廠	12.70	12.15	9.49	0.55	3.21
	中央造幣廠	9.67	12.28	3.64	-2.61	6.03
財政部	中央信託局	0.78	0.85	0.75	-0.07	0.03
	交通銀行 *	0.72	0.74	0.79	-0.02	-0.07
	中央存款保險公司	5.22	3.18	4.62	2.04	0.60
	中國農民銀行 *	0.34	0.38	0.40	-0.04	-0.06
	中國輸出入銀行 *	1.81	1.37	1.96	0.44	-0.15
	中國產物保險公司	13.14	11.25	11.31	1.89	1.83
	中央再保險公司 *	1.43	1.33	1.45	0.10	-0.02
經濟部	臺灣電力公司	8.15	5.73	6.71	2.42	1.44
	中國石油公司 *	5.35	6.88	9.02	-1.53	-3.67
	中國石油化學公司	-1.45	-0.65	-3.84	-0.80	2.39
	中國鋼鐵公司 *	4.93	6.01	7.09	-1.08	-2.16
	臺灣肥料公司 *	-2.85	-3.56	-1.56	0.71	-1.29
	中華工程公司	3.63	2.32	0.59	1.31	3.04
	中國造船公司	3.00	1.98	1.56	1.02	1.44
	臺灣糖業公司	-0.34	-2.49	-2.45	2.15	2.11
	臺灣機械公司	-5.14	0.03	-7.10	-5.17	1.96
	臺灣製鹽總廠	3.39	1.33	0.58	2.06	2.81
交通部	郵政總局	28.98	19.81	9.42	9.17	19.56
	電信總局	9.60	7.45	7.70	2.15	1.90
	陽明海運公司 *	2.42	2.36	2.75	0.06	-0.33
	招商局輪船公司 *	7.24	4.85	9.35	2.39	-2.11
衛生署	麻醉經理處	12.43	11.68	11.41	0.75	1.02

* 表示本年度投資報酬率較上年度減少者。

資料來源：各主管機關初核報告

表三、八十二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) *	3.26	10.93	10.77	-7.67	-7.51
	中央印製廠	18.70	15.69	17.32	3.01	1.38
	中央造幣廠	16.14	14.78	7.84	1.36	8.30
財政部	中央信託局 *	6.70	6.49	8.21	0.21	-1.51
	交通銀行 *	9.38	9.20	12.09	0.18	-2.71
	中央存款保險公司	4.67	2.74	3.97	1.93	0.70
	中國農民銀行 *	11.39	9.94	13.40	1.45	-2.01
	中國輸出入銀行 *	4.64	2.47	5.54	2.17	-0.90
	中國產物保險公司	28.70	26.21	25.69	2.49	3.01
	中央再保險公司	3.94	3.40	3.16	0.54	0.78
經濟部	臺灣電力公司 *	6.47	5.55	7.92	0.92	-1.45
	中國石油公司 *	4.77	7.15	10.37	-2.38	-5.60
	中國石油化學公司	1.49	4.62	-1.75	-3.13	3.24
	中國鋼鐵公司 *	5.22	6.58	7.90	-1.36	-2.68
	臺灣肥料公司 *	0.10	0.53	2.85	-0.43	-2.75
	中華工程公司 *	13.08	8.95	26.76	4.13	-13.68
	中國造船公司	10.82	8.52	6.89	2.30	3.93
	臺灣糖業公司 *	4.36	1.70	8.28	2.66	-3.92
	臺灣機械公司 *	-83.97	0.26	-64.96	-84.23	-19.01
	臺灣製鹽總廠	16.72	6.47	2.44	10.25	14.28
交通部	郵政總局 *	40.18	36.72	52.73	3.46	-12.55
	電信總局	11.41	8.62	9.26	2.79	2.15
	陽明海運公司 *	3.61	1.10	3.72	2.51	-0.11
	招商局輪船公司	2.31	2.38	1.93	-0.07	0.38
衛生署	麻醉經理處 *	15.14	13.27	15.93	1.87	-0.79

* 表示本年度業主權益報酬率較上年度減少者。

八十二年度業主權益報酬率＝稅後純益／平均淨值。　　八十一年度業主資本純益率＝稅前純益／平均淨值。

資料來源：各主管機關初核報告

表四、八十二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) *	2.50	9.82	7.69	-7.32	-5.19
	中央印製廠	17.72	13.89	15.68	3.83	2.04
	中央造幣廠	18.31	17.97	12.97	0.34	5.34
財政部	中央信託局 *	5.05	5.41	6.03	-0.36	-0.98
	交通銀行 *	12.28	9.16	13.52	3.12	-1.24
	中央存款保險公司	35.67	27.49	28.25	8.18	7.42
	中國農民銀行 *	5.37	4.81	6.06	0.56	-0.69
	中國輸出入銀行 *	25.45	18.02	33.99	7.43	-8.54
	中國產物保險公司 *	30.71	36.14	31.76	-5.43	-1.05
	中央再保險公司 *	1.48	1.68	1.68	-0.20	-0.20
經濟部	臺灣電力公司 *	14.96	12.46	18.41	2.50	-3.45
	中國石油公司 *	4.15	6.39	9.08	-2.24	-4.93
	中國石油化學公司	3.41	6.66	-2.90	-3.25	6.31
	中國鋼鐵公司 *	13.03	16.30	20.09	-3.27	-7.06
	臺灣肥料公司 *	0.16	0.78	4.31	-0.62	-4.15
	中華工程公司 *	6.87	3.93	12.67	2.94	-5.80
	中國造船公司	4.47	3.45	2.81	1.02	1.66
	臺灣糖業公司 *	9.06	3.41	17.19	5.65	-8.13
	臺灣機械公司	-37.49	0.15	-59.00	-37.64	21.51
	臺灣製鹽總廠	73.87	28.35	10.16	45.52	63.71
交通部	郵政總局 *	40.34	37.42	74.33	2.92	-33.99
	電信總局	26.39	19.77	22.31	6.62	4.08
	陽明海運公司 *	1.71	1.03	1.81	0.68	-0.10
	招商局輪船公司 *	6.92	6.32	9.27	0.60	-2.35
衛生署	麻醉經理處	30.81	28.58	29.04	2.23	1.77

* 表示本年度純益率較上年度減少者。

資料來源：各主管機關初核報告

表五、八十二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) *	2.33	9.83	7.68	-7.50	-5.35
	中央印製廠	17.91	14.18	11.94	3.73	5.97
	中央造幣廠	15.10	15.88	7.28	-0.78	7.82
財政部	中央信託局	4.77	5.03	4.46	-0.26	0.31
	交通銀行	10.45	9.03	10.25	1.42	0.20
	中央存款保險公司	35.92	27.83	28.35	8.09	7.57
	中國農民銀行 *	4.65	4.96	5.29	-0.31	-0.64
	中國輸出入銀行 *	24.88	18.26	25.44	6.62	-0.56
	中國產物保險公司 *	31.00	36.42	31.86	-5.42	-0.86
	中央再保險公司 *	1.52	1.79	1.66	-0.27	-0.14
經濟部	臺灣電力公司	27.40	19.10	23.05	8.30	4.35
	中國石油公司 *	6.31	8.46	9.92	-2.15	-3.61
	中國石油化學公司	-4.55	-1.07	-7.99	-3.48	3.44
	中國鋼鐵公司 *	13.07	15.83	18.87	-2.76	-5.80
	臺灣肥料公司 *	-5.71	-6.33	-2.94	0.62	-2.77
	中華工程公司	5.64	4.00	0.99	1.64	4.65
	中國造船公司	5.54	3.45	2.91	2.09	2.63
	臺灣糖業公司	-1.03	-6.71	-7.11	5.68	6.08
	臺灣機械公司	-14.61	0.07	-20.90	-14.68	6.29
	臺灣製鹽總廠	16.42	6.33	2.61	10.09	13.81
交通部	郵政總局	39.69	36.76	19.45	2.93	20.24
	電信總局	26.22	21.96	21.56	4.26	4.66
	陽明海運公司 *	3.66	4.30	4.23	-0.64	-0.57
	招商局輪船公司 *	7.25	4.32	9.64	2.93	-2.39
衛生署	麻醉經理處	29.86	29.13	26.23	0.73	3.63

* 表示本年度營業利益率較上年度減少者。

資料來源：各主管機關初核報告

叁、綜合改進建議

一、強化企業經營策略，加速移轉民營工作

各事業近年來面臨國際經濟景氣復甦緩慢，以及國內經濟政策逐漸開放自由化與投資經營條件相對惡化之不利影響，經營更形競爭及困難，應強化策略規劃體系之功能，掌握市場環境走向，依事業優劣特性加強經營、產銷策略之整體規劃，以有效運用各項資源，獲得競爭優勢，增進事業經營效能。另為提高公營事業經營效率，促進經濟自由公平競爭，推動公營事業民營化已為政府既定政策，惟各事業或因相關措施未能配合，或因規劃欠周，或因執行未能掌握時程，致進度均呈落後，允宜加速策定有效方案，強化對員工及各有關機關團體之溝通，以減少抗爭阻力，並掌握有利時機，順利推動民營化政策。

二、加強控制人事費用，有效運用人力資源

用人費用高漲及人力結構不合理已形成國營事業經營之最大負擔，近五年國營事業用人費率（即用人費用占營業收入之比率）呈逐年遞增趨勢，平均用人費用仍大幅成長（詳參表六），由於生產效率並未同步成長，部分事業人力老化及管理階層人員過多，造成事業經營之致命傷；各事業應依院頒「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」所核定之用人費原則辦理，持續檢討取消不合理之費用，並研究改進人力結構，加強人力精簡及規

劃運用，促進人員新陳代謝，以增加企業活力，提升生產效率。另亦應加強執行殘障人員定額僱用政策，俾善盡社會責任。

三、善用財務管理技術，維護財產權益安全

部分事業內部控制仍有疏漏，以致工程發包或採購發生不法弊案，不僅公帑遭受損失，亦嚴重傷害政府及企業形象，為維持財務健全，各事業應嚴密辦理內部審核及會計檢查，切實檢討改進缺失，防止弊端再度發生；並應加強財務之規劃，靈活有效運用資金，積極催應收款項，提高財務管理效率，對部分事業之土地及房舍被占、借用者，尤應加速處理收回，以確保財產權益。

四、落實計畫評估作業，提升投資計畫效益

八十二年度二十五家國營事業之資本支出可用預算總金額為三、〇二二億五、八一七萬元（含以前年度保留數七四八億六、五八四萬元），而實際決算數計一、九七三億一、六九三萬元，占可用預算數之六五．二八%（詳參表七）；執行進度落後，多因事前規劃不周，或執行時管理不善所致。各事業應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，嚴格控制執行進度，以提高資源使用效益。

五、推行責任中心制度，促進企業化經營能力

各事業面臨經營環境及產業結構之變化，因受阻於龐大企業轉變之困難，以致逐漸失去市場競爭能力，應積極推行責任中心制度，尤應朝向利潤中心規劃，加強授權、促進自主管理，強化經營體質，使能有效因應外在環境之快速變遷；並建立合理的績效衡量指標，依據個別努力及貢獻程度等因素，核實部門績效，促使獎金發放與員工績效密切配合，以激勵員工士氣，提升整體經營績效，發揮「以事業養事業」之精神。

六、建立企業識別系統，塑造良好企業形象

為因應民營化後之激烈競爭情勢，各事業應摒除傳統被動保守心態，積極主動拓展業務，力求在競爭環境中獲取優勢，增加收益，故應儘速建立企業識別系統，將事業經營理念及特質作整合性規劃，經由內部溝通及推行，加強員工之歸屬感與向心力，革新企業文化，並藉傳播媒體傳達社會大眾，爭取社會大眾之認同及信賴，提升企業形象與知名度，以達到整體促銷之目的。

七、積極推動研究發展，加速促進產業升級

八十二年度國營事業研究發展支出決算，共列七七億三、一四七萬元，僅占有關事業營業收入千分之六．四三，較上年度八三億〇、一〇〇萬元，減少六．八六%，此種以抑減研究發展經費來撙節成本之作法，並非允當；為加強產品競爭能力，各事業應致力推動

研究發展工作，逐年增加研究發展經費，積極培訓高級專業人力，提升自行研究及合作開發能力，並有效運用產銷規劃與全品質管理，促使研發及生產緊密結合，掌握市場顧客需求，不斷提升產品及服務品質，持續帶動整體產業升級與繁榮。

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	
					金額（千元/人） D=B÷A	指數 E	比率 F=B÷C	指數 G
中央銀行	78	2,554	1,573,117	155,769,240	616	100.00	1.01%	100.00
	79	2,625	1,854,021	175,180,492	706	114.67	1.06%	104.80
	80	2,618	2,085,053	172,478,734	796	129.30	1.21%	119.70
	81	2,566	2,249,443	173,726,926	877	142.32	1.29%	128.21
	82	2,519	2,339,143	168,867,706	929	150.76	1.39%	137.16
財政部	78	5,660	3,468,792	58,678,832	613	100.00	5.91%	100.00
	79	6,090	4,215,670	79,149,690	692	112.95	5.33%	90.10
	80	6,580	5,016,921	77,729,931	762	124.41	6.45%	109.18
	81	6,850	5,622,668	93,959,585	821	133.93	5.98%	101.23
	82	7,100	6,371,662	100,594,220	897	146.43	6.33%	107.15
經濟部	78	91,887	61,693,000	462,241,000	671	100.00	13.35%	100.00
	79	91,817	75,625,000	475,347,000	824	122.68	15.91%	119.20
	80	85,538	69,899,716	557,726,722	817	121.71	12.53%	93.90
	81	84,317	72,904,801	565,600,010	865	128.78	12.89%	96.58
	82	83,637	78,561,928	589,325,330	939	139.90	13.33%	99.88
交通部	78	57,062	30,158,916	158,136,921	529	100.00	19.07%	100.00
	79	63,148	36,131,583	197,253,619	572	108.26	18.32%	96.05
	80	65,290	42,784,385	235,650,034	655	123.99	18.16%	95.20
	81	65,070	48,025,235	139,633,153	738	139.64	34.39%	180.34
	82	64,850	55,893,641	168,803,765	862	163.07	33.11%	173.62
衛生署	78	103	56,912	143,817	553	100.00	39.57%	100.00
	79	107	66,651	139,244	623	112.73	47.87%	120.96
	80	108	68,998	150,463	639	115.62	45.86%	115.88
	81	104	76,802	194,206	738	133.65	39.55%	99.93
	82	100	85,912	195,098	859	155.48	44.04%	111.28
【合計】	78	157,266	96,950,739	834,969,810	616	100.00	11.61%	100.00
	79	163,787	117,892,925	927,070,045	720	116.76	12.72%	109.52
	80	160,134	119,855,073	1,043,735,884	748	121.41	11.48%	98.90
	81	158,907	128,878,949	973,114,180	811	131.56	13.24%	114.06
	82	158,206	143,252,286	1,027,786,119	905	146.88	13.94%	120.04

資料來源：八十二年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表

註：E、G欄指數以78年度為基期年（Base Year），即78年度=100.00

表七、八十二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	預定執行數	
		以前年度保留數	八十二年度法定預算數	合計 I	金額 II	占可用預算數之比例=II/I	III	金額 IV=II+III	占可用預算數之比例=IV/I
中央銀行	中央銀行(本行)	$81,583	$314,338	$395,921	$388,707	98.18%	$2,404	$391,111	98.79%
	中央印製廠	$28,808	$80,851	$109,659	$134,973	123.08%		$134,973	123.08%
	中央造幣廠	$1,850	$11,990	$13,840	$11,468	82.86%		$11,468	82.86%
	合計	$112,241	$407,179	$519,420	$535,148	103.03%	$2,404	$537,552	103.49%
財政部	中央信託局	$70,280	$940,415	$1,010,695	$871,779	86.26%	$111,196	$982,975	97.26%
	交通銀行 *	$826,064	$1,043,459	$1,869,523	$283,195	15.15%	$558,838	$842,033	45.04%
	中央存款保險公司		$1,602	$1,602	$1,551	96.82%		$1,551	96.82%
	中國農民銀行 *	$552,145	$2,451,523	$3,003,668	$995,761	33.15%	$1,822,831	$2,818,592	93.84%
	中國輸出入銀行	$5,517	$3,483	$9,000	$8,037	89.30%		$8,037	89.30%
	中國產物保險公司 *	$1,164,370	$9,962	$1,174,332	$8,023	0.68%		$8,023	0.68%
	中央再保險公司 *	$318,339	$2,620	$320,959	$126,821	39.51%		$126,821	39.51%
	合計	$2,936,715	$4,453,064	$7,389,779	$2,295,167	31.06%	$2,492,865	$4,788,032	64.79%
經濟部	臺灣電力公司 *	$46,969,756	$83,859,592	$130,829,348	$84,081,048	64.27%	$20,372,389	$104,453,437	79.84%
	中國石油公司 *	$11,280,041	$47,860,807	$59,140,848	$38,243,673	64.67%	$13,254,209	$51,497,882	87.08%
	中國石油化學公司 *	$3,077,912	$248,702	$3,326,614	$370,253	11.13%	$171,836	$542,089	16.30%
	中國鋼鐵公司	$1,778,063	$10,228,000	$12,006,063	$10,086,101	84.01%	$465,906	$10,552,007	87.89%
	臺灣肥料公司 *	$154,582	$1,332,018	$1,486,600	$1,145,455	77.05%	$314,796	$1,460,251	98.23%
	中華工程公司 *	$96,613	$802,861	$899,474	$569,529	63.32%	$233,736	$803,265	89.30%
	中國造船公司 *	$147,512	$583,776	$731,288	$549,207	75.10%	$74,803	$624,010	85.33%
	臺灣糖業公司	$151,400	$1,718,057	$1,869,457	$1,766,106	94.47%	$353,910	$2,120,016	113.40%
	臺灣機械公司 *	$98,022	$53,680	$151,702	$78,835	51.97%	$49,712	$128,547	84.74%
	臺灣製鹽總廠 *	$12,430	$146,059	$158,489	$118,001	74.45%	$18,923	$136,924	86.39%
	合計	$63,766,331	$146,833,552	$210,599,883	$137,008,208	65.06%	$35,310,220	$172,318,428	81.82%
交通部	郵政總局 *	$755,014	$5,756,597	$6,511,611	$2,811,864	43.18%	$504,378	$3,316,242	50.93%
	電信總局 *	$5,027,037	$69,118,166	$74,145,203	$53,708,211	72.44%	$7,251,591	$60,959,802	82.22%
	陽明海運公司 *	$2,267,466	$754,161	$3,021,627	$945,880	31.30%	$462,634	$1,408,514	46.61%
	招商局輪船公司 *		$62,724	$62,724	$4,780	7.62%	$56,758	$61,538	98.11%
	合計	$8,049,517	$75,691,648	$83,741,165	$57,470,735	68.63%	$8,275,361	$65,746,096	78.51%
衛生署	麻醉經理處	$1,041	$6,883	$7,924	$7,678	96.90%		$7,678	96.90%
總計		$74,865,845	$227,392,326	$302,258,171	$197,316,936	65.28%	$46,080,850	$243,397,786	80.53%

資料來源：八十二年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表

*表示執行率（不含契約責任數）未達60%者。

甲、中央銀行暨其所屬事業

一、中央銀行

㈠優點

1.業務經營方面

⑴配合國家政策及國內外經濟發展，靈活、合理調節利率，並積極運用各項貨幣政策工具，維持適度貨幣供給，對促進經濟成長及穩定金融具有貢獻。

⑵靈活調整外匯存底之通貨及資產組合，有效運用外匯存底，並繼續放寬外匯管制，對穩定新台幣匯率及推動匯率自由化政策，成效尚稱良好。

⑶妥適督導所屬印製、造幣兩廠，對券幣之籌劃、印鑄、產量管制、庫存管理及發行額之管理等，均具成效。

2.人事管理方面

⑴職務出缺以年終考核及專案保舉升遷方式辦理，年度內專案保舉、升調遷人員二二五人，佔職缺數之八八．九三%。

⑵嚴格執行退休政策，對屆滿退休限齡人員提前五年建立名冊管制，年度內依規定

辦理退休人員一二人。

㈡缺點

1.業務經營方面

年度內發生多起金融機構超貸事件，其中央行委託金融檢查工作之合作金庫亦發生弊端，顯示金檢工作仍待改進。

2.財務管理方面

原編決算純益考慮政策性因素調整後，較預算數增加二〇七億餘元，比率約一〇一．九七%，差距甚大，宜加強檢討改進。

3.人事管理方面

(1)原編決算用人費率爲0．六五%，較上年度審定決算比率0．五九%增加，用人成本仍未有效控制。

(2)依殘障福利法規定應進用殘障人員一八人，目前僅進用一四人，且其中有六人未領用殘障手冊，尚待加強落實。

㈢建議事項

1.加強監督委託金融檢查之執行單位，落實金融檢查業務，以避免發生金融弊端。

2.加強預測、評估經濟情勢之變動及趨勢，覈實編製營運預算，以減少預、決算之差距。

3.加強控制用人費率，有效減低用人成本；並依規定進用殘障人員，以落實執行社福政策。

二、中央印製廠

㈠優點

1.業務經營方面

年度內承印七億張鈔券，順利達成任務，且營業利益較法定預算增加一八．五九%，經營績效尚稱良好。

2.財務管理方面

原編決算流動比率二九四．三0%，較上年度審定決算比率增加二四．六七%，財務結構尚屬穩健。

3.人事管理方面

(1)實有員額較上年度減少四四人，較預算員額減少二六人，推動精簡用人，具有成效。

(2)辦理主管人員培訓四項五期，計三五一人次；各類專業訓練達七三項，計一五一人次，對提升人力素質及專業技術頗具助益。

(3)年度內辦理各項勞工教育活動，榮獲行政院勞委會評選爲八十二年度推行勞工教育優良單位。

4.企劃管理方面

推行管理革新與工作簡化，對於人員管理、縮短作業流程及節省工時頗具助益。

5.環境保護及污染防治方面

廠區保持整潔美觀，第一工廠獲行政院環保署評定爲全國第一屆推行環保優良單位。

(二)缺點

1.財務管理方面

(1)預、決算報表編製部分略有缺失，且部分帳務處理欠妥。

(2)應收帳款餘額較上年度增加五九．四二%，三年以上未動用物料占物料總額達二0．八二%，應收帳款及存貨管理均有待改善。

2.生產管理方面

(1)年度內發生一般傷害三件，員工安全教育仍有缺失。

(2)廠內噪音高達八五分貝，噪音音量略爲偏高。

3.人事管理方面

「工作人員工作規則手冊」資料老舊，內容不夠充實。

4.企劃管理方面

(1)責任中心制度中，部分績效衡量指標未訂定目標值，影響其執行效益之正確評估。

(2)自動化作業程度待加強，以減少勞力使用，降低用人成本。

(三)建議事項

1.加強帳、表資料之核對與勾稽，避免預、決算書表錯誤，並妥適處理各項帳務。

2.積極催收帳款，以利財務靈活運作；並加強存貨控制，避免積壓資金。

3.加強推動員工安全教育，研擬降低廠內噪音對策，以維護員工工作安全健康。

4.應適時修訂員工工作手冊，分送同仁參閱，以加強人事服務工作。

5.妥善訂定績效衡量指標及相關方法、規範，以落實責任中心制之精神。

6.持續加強自動化作業，並配合有效精簡人力，以抑減用人費用。

三、中央造幣廠

㈠優點

1.業務經營方面

年度內順利達成四億一千五百萬枚流通硬幣及六萬二千套精鑄法定各之鑄造任務；營業利益較法定預算增加四．九九%。

2.財務管理方面

原編決算流動比率二三八．〇二%，與上年度比率相當。

3.生產管理方面

生產作業及品質管制嚴密，並依規定妥善處理呆廢料及閒置、報廢之資產。

4.人事管理方面

(1)決算實際員額二八五人，較年度預算員額精簡二五人，控制用人成效尚屬良好。

(2)派員參加多種專業訓練，並訂有勞工教育實施計畫，注重勞工技術訓練，對提高人力素質及生產績效具有助益。

㈡缺點

1.業務經營方面

精鑄套幣之生產過程控制不佳，致作業階段有進度落後之情況發生。

2.財務管理方面

(1)決算書表部分內容有缺失，部分帳務處理欠妥。

(2)原編決算研究發展費用較預算數減少五六．四六%，預、決算差距甚大。

3.生產管理方面

材料實際總耗損率一．九九四六%，較前三年實際平均總耗損率增加〇．五一九%。

4.人事管理方面

依殘障福利法規定應進用殘障人員五人，目前僅進用一人，尚不足四人。

5.企劃管理方面

責任中心制度中，部分績效衡量指標未訂定目標值，影響其執行效益之正確評估。

㈢建議

1.繼續研究開發流通幣及精鑄套幣之鑄造技術，並加強生產控制，以提升其品質及效率。

2.加強帳、表資料之核對與稽核，避免預、決算書表錯誤，並切實依規定辦理有關帳

務。

3.覈實編列預算，並提高研究發展經費執行率，以減少預、決算之差距及增進研發成效。

4.加強控制生產成本，並有效使用原、材料，以提升生產效率。

5.依法令規定進用殘障人員，以落實執行社福政策。

6.運用目標管理，妥善研訂各項績效衡量指標，以利落實責任中心制度。

乙、財政部所屬事業

一.中央信託局

㈠優點

1.業務經營方面

⑴原編決算營業收入、營業利益均較預算數及上年度實績增加，且存放款平均餘額亦較預算數爲高。

⑵積極開發人壽保險新險種，提升壽險業務品質，對因應保險市場開放及社會需求具有助益。

⑶致力清理逾期放款及催收款，逾放比率爲0.八六%，低於一.00%標準，且較上年度實績0.九四%降低。

2.財務管理方面

⑴原編決算稅前純益八億六、四二六萬元，較預算數八億0、0四五萬元，增加七.九七%。

⑵原編決算資本支出實支數八億七、一七七萬元，達成可用預算數一0億一、0六九萬元之八六.二六%。

⑶原編決算業管費用占營業收入比率爲五.四0%，分別較預算比率及上年度實績減少0.三七%及一.0八%。

3.人事管理方面

⑴嚴格辦理平時考核及獎懲，並設立職員訓練小組，適切規劃人員訓練工作，已具成效。

⑵積極推動人事資料電腦化作業，實施職員輪調工作，並處理不適任現職人員，成果尚稱良好。

4.企劃管理方面

(1)組設「企業識別系統推動委員會」，極力規劃推動企業識別系統之作業。

(2)積極辦理研究發展工作，並對研究報告採行情形加以追蹤統計，有助於落實研究發展成果。

5.服務績效方面

(1)訂定具體爲民服務工作計畫，並成立服務工作推動組織，經常辦理觀摩、考核及訓練，已具成效。

(2)專設「聯合諮詢中心」，提供多元化之超銀行資訊服務，年度內接受諮詢服務人數多達三萬一、六〇二人次。

(3)強化公保門診中心現代化設施，並提供病患良好便利之服務，有助於提升醫療服務品質。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)原編決算稅前純益、純益率、業主權益報酬率、資金報酬率均較上年度降低，經營績效及獲利能力已顯衰退。

(2)該局業務範圍包括銀行、保險、證券、基金、公保等，進度落後，退保行法及保險法規定均有牴觸之處。

(3)存款平均餘額五〇一億元中，定期存款金額超過一億元以上者合計占二三．二%，放款及進口押匯五八三億元中，超過一億元以上者合計占三九．三%，存放款結構不佳。

2.財務管理方面

(1)各項存款業務平均餘額五〇一億元，其中支票存款及活期存款僅占八．八九%，且較預算數減少九．二七%，營運成本負擔加重。

(2)責任中心制度僅及於一級單位，且各單位績效衡量指標仍未著重利潤責任，有所不足。

3.人事管理方面

(1)該局組織規程中，內部一級單位設有處、室，二級單位設有室、科，一、二級單位均有「室」之設置，不符組織設計體例。

(2)中高層人力結構未盡合理，人員年齡趨於老化，而人力規劃作業遲依各單位提案彙總，未能作周詳性之研商。

4.企劃管理方面

(1)所訂中長期發展計畫，僅依據以往營運狀況擬訂主要目標，未能掌握、預測外在市場環境趨勢變化，恐將難以落實。

(2)金融業務自動化之實施，分由天登大型電腦、王安主機、CDC大型電腦及個人電腦處理，有待進行系統整合。

(3)企業識別系統之推動，缺乏完整性規劃及結構化作業，以致成效受到影響。

5.服務績效方面

(1)該公司分支機構設立較其他金融機構爲少，自動化服務機器設備亦嫌不足，影響其服務績效。

(2)服務設施有損壞不堪使用情況，且部分機構及服務台之標示亦不夠明顯，均待改善。

(三)建議事項

1.加強掌握市場環境狀況，妥適擬訂中長程發展計畫，並有效運用資源落實執行，以提升經營績效及獲利能力。

2.責成「定位問題專案小組」加速研擬定位方案，合理調整組織架構及業務劃分，以

3.積極調節存放款結構不良狀況，爭取廣大社會游資，以抑低資金成本，提高競爭能力。

4.持續強化責任中心制度，將其推展至一級以下單位，並強調各中心利潤責任，以增進獲利能力。

5.檢討調整組織適當名稱，並加強人力規劃作業，以改善人力結構，促進員工新陳代謝。

6.加速推動金融業務自動化，進行電腦系統整合，以簡化工作，提高服務效率。

7.加強企業識別系統之整體規劃，並妥適訂定工作計畫據以執行，以提升其效益。

8.積極規劃設置自動化服務機器設備，以彌補分支機構之不足，提升服務效能。

9.加強各項服務設施及標示範例之平時保養或更新，以維服務品質。

10.政府預計在八十三年實施全民健保，初步規劃先行整合現有公勞農保體系，再逐步擴大投保範圍至全體國民，宜及早規劃人員、設備及辦公廳舍等移轉可行方案，以資因應。

二、交通銀行

(一)優點

1.業務經營方面

(1)配合政府政策，辦理技術密集工業、策略性工業及重要工業等中長期開發性授信業務，有助於改善產業結構及加速產業升級。

(2)放款、保證、外匯、長期股權投資等業務，八十年度至八十二年度營運均逐年成長，且達成預算目標。

2.財務管理方面

(1)預、決算及分期實施計畫之編製，均依規定格式、程序辦理；且帳務處理及內部審核亦能依規定辦理。

(2)年度內配合「中央政府八十二年度預算執行節約措施」撙節有關費用，致營業支出撙節一億六八九萬五千元，控管成效尚稱良好。

3.人事管理方面

(1)修訂相關人事規章、辦理職員輪調、管理員工勤惰、貫徹休假制度，以及人員訓練進修等方面，均具績效，其中差勤管理之執行，尤可供其他行庫參考。

(2)充分運用現有人力，機動支援業務急需單位，發揮精簡用人功能。

設置二十四小時答錄專線電話，提供民眾或客戶有關匯率及外匯存款利率之掛牌查詢服務。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)稅前純益近幾年呈逐年遞減現象，經營績效仍待改善。

(2)轉投資創導性及創業投資事業，泰半呈虧損狀態，且負債比率亦居高不下。

(3)放款對整體資金來源之比率偏高，且有惡化趨向，仍待積極改善。

2.財務管理方面

原編決算資本支出實際執行數二億八、三一九萬五千元，僅佔可支用預算數一八億六、九五二萬三千元的一五．一五%，執行進度嚴重落後。

3.企劃管理方面

責任中心及目標管理制度雖已實施，但未能配合實際需要積極檢討、增修相關法規，以致成效有限。

4.服務績效方面

營業部門之服務設施、服務項目之標示尚待加強。

(三)建議事項

1.加強吸收低利存款，降低資金成本，並妥善運用金融債券募得資金，增進調度之彈性。

2.力求營運計畫與預算編列之配合，並加強控管，落實執行，以提升預算執行成效。

3.積極進行責任中心制度及企業識別系統之整合規劃與推動，以改善經營體質，並建立企業新形象。

4.分析檢討年度內二四位員工辭職之原因，以作爲人力規劃之參考。

5.具體標示服務台及櫃台之服務項目及有關說明，以達便民之目的。

6.持續加強對投資事業之評估、經營及資產確保，並審慎評估審核對投資事業之授信，以免影響銀行健全經營。

三、中央存款保險公司

(一)優點

1.業務經營方面

(1)積極宣導存款保險功能，並辦理要保機構之檢查工作，執行績效良好。

2.財務管理方面

(1)預決算及分期實施計畫之編製及其內容均依有關規定辦理；且會計管理及內部審核執行情形良好。

(2)靈活運用資金，利息收入及買賣票券利益較預算數增加一億0、五八二萬元，資金運用效益比率達八、六三%。

3.人事管理方面

(1)人員素質整齊，員工學歷大專以上者佔九六%，具考試及格者佔九一%。

(2)依規定辦理人才儲備、任免遷調作業；並能貫徹考試用人，辦理職務輪調。

4.服務績效方面

(1)各項業務均能訂定具體之工作手冊，有助於工作效率及服務品質之提升。

(2)實施「指定聯絡員」制度，與要保機構保持密切連繫，防止重大金融事件發生。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)現有參加存款保險之要保機構共計一八0家，僅占全國金融機構四六九家之三八

，四%，尚待加強拓展市場。

(2)尚未全面辦理業務內部稽核工作，稽核制衡功能有待加強。

(3)未能制度化評估要保機構安全與營運狀況，金融預警系統仍待補強。

2.財務管理方面

(1)原編決算盈餘一億九、二六五萬元，較預算數一億一、二八九萬元，增加七0，六五%，預算編列仍過於保守。

(2)已針對責任中心制度訂定工作績效評分及成本控制績效標準，惟尚未完成衡量績效之資訊系統。

3.人事管理方面

中高層級人力偏高，人員職等結構尚待改進。

(三)建議事項

1.繼續加強推動存款保險業務，積極爭取省(市)金融行庫與新設銀行參加存款保險，以維金融秩序及提高收益。

2.建立要保機構營運安全之結構化評估制度，依例外管理協助改善經營風險，以落實

3.要保機構預算追蹤執行，避免預、決算差距過大。

4.儘速完成衡量績效之資訊系統，以落實責任會計制度。

5.檢討改善人員職等結構，以促進人力之合理分配運用。

6.研修「存款保險條例」及其施行細則，以配合市場環境之實際需要。

四中國農民銀行

(一)優點

1.業務經營方面

(1)經營策略明確，並有效運用量化之績效指標增進管理功能，盈餘一二億0、四三三萬元，較預算數增加一一．五一%。

(2)持續改善農業經濟，辦理農業生產、農業加工、農業機械化、農村建設等農貸業務達一、二七八億元，占放款總額六三．四四%，執行政策成效尚稱良好。

2.財務管理方面

(1)配合業務實際需要，修訂完成「利潤中心業務考核要點」，並進行規劃責任會計系統連線作業，以提供更具時效之會計報表。

(2)年度內配合「中央政府八十二年度預算執行節約措施」撙節有關費用，致營業支

出撙節一億五、八九一萬六千元，控管成效尚稱良好。

3.人事管理方面

(1)辦理職位普(抽)查工作，調節人力二六人分配業務單位運用，並加強人員培訓、職務輪調、工作簡化、充分運用人力。

(2)建立人事法規，並據以辦理人事業務，執行情形尚稱良好，

4.企劃管理方面

積極規劃建立企業識別系統，並推動「策略營」、「共識營」等內部組織活動，已初具成效。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)盈餘及資金運用效益比率等整體經營績效指標均呈負成長。

(2)逾期放款及催收款項餘額爲三三億餘元，逾放比率高達一．六二%。

2.財務管理方面

(1)原編決算資本支出實支數九億九、五六三萬元，僅達可支用預算數三0億0、三六六萬元之三二．五%，執行情形最落後，如加回預算未列數之轉銷帳呆帳八億餘元，則實際盈餘二0餘億元，較預算數一0億餘元，增加九二．一一%，預算編列偏離度甚大。

(3)會計事務事後複核工作，未依會計法規定由會計人員專責執行，而委由稽核處辦理。

3.企劃管理方面

研究發展件數一0四項，較上年度減少五一．二三%，且採行率未見提升。

(三)建議事項

1.繼續改善存放款結構，並加強投資運用功能，以降低經營成本，提升經營績效。

2.針對放款對象蒐集相關產業資訊，並加強徵信調查，審慎核貸，以有效抑減不良放款。

3.會計單位應確依會計法規定負責會計事務事後複核工作，並定期或不定期實地辦理會計檢查業務，以提高會計事務管理品質。

4.加強投資計畫先期作業，覈實編列預算，以提高投資效益及預算準確度。

5.加強研究發展工作，積極開發金融新種產品，以拓展業務，提高服務效能。

五、中國輸出入銀行

㈠優點

1.業務經營方面

⑴八十二原編決算稅前純益六億四千餘萬元，較預算數三億六千餘萬元，增加七八．二六%，充分發揮該行輸出入轉融資之功能。

⑵配合政府經貿國際化政策，拓展海外分支機構，並能配合廠商需求，提供新種融資服務，成效尚屬良好。

2.財務管理方面

⑴預、決算及分期實施計畫編製均如期送達，編製內容亦能依有關規定辦理。

⑵繼續推動責任會計，並訂定相關考核績效辦法，作爲核發經營績效獎金之依據，執行情形尚佳。

⑶原編決算資本支出實支數八百零三萬七千元達成預算數九百萬元之八九．三0%，資本預算編列及執行尚稱合理。

3.人事管理方面

⑴對於現實行定以及人才儲備、任免、遷調等均能依有關規定辦理。

⑵編訂職員服務手冊，主動爲同仁服務，並貫徹休假與行員專業訓練，頗具成效。

4.企劃管理方面

積極推動責任中心制度，並能按內部各單位不同特性加以規劃、實施，對提升企業化管理功能具有助益。

5.服務績效方面

⑴訂有具體服務工作計畫，成立服務工作推動小組加強執行，並定期或不定期進行爲民服務績效查核，以求落實。

⑵提供服務專線電話及電話語音答錄系統，解答客戶諮詢問題，有助於服務績效之提升。

㈡缺點

1.業務經營方面

⑴原編決算盈餘較預算數超出七八．二六%，預算盈餘之編列過於保守。

輸出保險承做額較上年度減少一四．0八%，業務拓展仍待加強。

⑵會計及授信系統等自動化作業，仍須以人工輔助查核勾稽，尚待研究改進。

3.人事管理方面

海外業務人才之培訓仍欠理想，難以因應國外業務及機構之拓展。

4.企劃管理方面

(1)該行組織條例修訂工作進度緩慢，影響未來經營能力之提升。

(2)企業識別系統欠缺整合性之規劃，以致成效無法落實。

5.服務績效方面

部分申辦案件之表式範例過於陳舊或字跡模糊不清，影響服務品質。

(三)建議事項

1.繼續配合政府經貿政策及經營環境變遷，研擬提升輸出入專業銀行功能之策略，並妥適修正組織條例，以增進經營能力及績效。

2.積極拓展輸出保險業務，並研究參考先進國家之作法，按不同保險地區予以分級訂定費率及改進承作制度，以降低承作成本，增加收益。

3.覈實編列營業預算，並落實執行，以縮短預決算差距。

4.檢討改進會計、財務及授信等自動化系統作業，以增進其功能。

5.加強培訓海外業務人才，並積極提供輸出入廠商各項諮詢服務，以充分掌握市場狀況，拓展國外業務。

6.加強企業識別系統之整體規劃，訂定工作計畫據以執行；並改善服務設備及書表範式，以提升企業服務效能。

六中國產物保險公司

(一)優點

1.業務經營方面

(1)原編決算盈餘六億餘元，較上年度審定決算盈餘增加一六．九%，經營績效良好。

(2)年度內逾期應收保費及催收款總額五三七萬元較上年度減少一七．一八%，清理情形良好。

2.財務管理方面

(1)預決算編製、會計管理及內部審核均依照有關規定辦理。

(2)業務管理費用占營收比率爲二０．五０%，較預算比率減少五．一二%。

3.人事管理方面

(1)配合業務需要，編訂人事服務手冊，分送同仁參考使用，有助於提升人事功能。

(2)建立職員簡歷冊，作爲人才儲備及運用之參考，並實施職務輪調，增進員工工作歷練機會。

(3)訂定職員勤惰管理要點，並進行不定期查勤，以落實差勤管理。

4.企劃管理方面

自動化作業規劃情形良好，有助於事務之推展。

5.服務績效方面

(1)訂定爲民服務具體工作計畫，並辦理各單位爲民服務工作平時考核，有助於提升爲民服務績效。

(2)設置保户服務中心及保户申訴委員會，提供客户或民眾反映意見管道及理賠諮商服務，並積極提供客户有關風險管理及損害預防服務，以增進服務效能。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)業務來源仍過度集中於公營事業及公共部門，且未能配合社會需要推出新險種，以致擴增有限，且受到相對影響頗大。

(2)年度內可運用資金三八億元，其中六〇%以上爲限行定存，其資金運用受於保平，其運用獲利比率及運用效率均較上年度爲低。

2.財務管理部分

(1)原編決算實際資本支出數爲五三〇萬元，僅佔可支用預算數之〇．四五%，執行情形嚴重落後。

(2)部分險種賠款率偏高，核保品質仍待加強。

3.人事管理方面

(1)指定休假制度未能落實，可能影響工作士氣。

(2)人力結構以中高層人員居多，分配有欠合理。

4.企劃管理部分

(1)責任中心制度績效衡量指標均爲財務性指標，有失偏頗。

(2)企業識別系統缺乏整合性規劃，以致成效無法落實。

5.服務績效方面

(1)專線電話及各項諮詢服務未留存紀錄，且尚未實施電話服務禮貌測試，影響服務效能。

(三)建議事項

1. 積極爭取民間業務，分散業務對象，以因應市場之競爭。
2. 配合經濟發展需要，加速研究開發新種保險產品，並加強行銷規劃，以拓展業務。
3. 加強資金靈活運用，選擇各種投資組合，以充裕營收。
4. 加強預算編製先期作業，審慎規劃資本支出計畫，並落實執行，以提高投資效益，縮短預決算差距。
5. 積極開發人事資訊系統，並改善人力職等結構，以提升人事制度功能。
6. 周延研訂責任中心制度績效衡量指標，以期績效評核更爲公允可行。
7. 加強企業識別系統之整體規劃，並訂定工作計畫落實執行，以提升企業化經營效能。
8. 積極妥善規劃有關民營化之各項作業，以期各項業務於移轉民營後得以更有效推動。

七、中央再保險公司

㈠優點

1. 業務經營方面

(1)原編決算經營績效預算成本率加一九三七%，目標均能按計畫進行，達成預定目標。

(2)繼續開發電子資料處理系統，並積極推行責任中心制度，有助於提升業務品質及經營績效。

2. 財務管理方面

(1)預、決算之編製，均依有關規定辦理，內容尚稱完善，且均能如期送達。

(2)會計報告之編製內容完善，且能如期送達；會計帳務已全面電腦化，並能配合責任中心制度作各種會計資訊分析。

(3)內部審核能依相關規定辦理，且定期或不定期實施重點財物抽查，執行成果尚稱良好。

3. 人事管理方面

(1)依規定進用人員及辦理人員升遷、考核、訓練進修與康樂等工作；且人事資料亦能以電腦化運作。

(2)配合政府精簡政策，近年來未請增預算員額，且能隨業務狀況自行調節運用人力，頗具績效。

(3)修正相關人事規章，並修訂「總經理以下分層負責明細表」，加強內部授權及分

層負責。

4.企劃管理方面

規劃完成責任中心制度，並自八十一年度開始積極推動，八十二年度實施結果績效尚稱良好。

5.服務績效方面

(1)定期舉辦各類保險業務訓練及實地查勘，藉此與業界加強交流，了解業界之需求，以提高服務品質。

(2)蒐集分析國外保險業及再保險人信用證等資料，提供國內同業參考。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)年度內提存之未決賠款準備，係衡酌獲利情形所作決定，缺乏客觀依據。

(2)逾期五年以上應收保費較上年度增加三二0萬元，宜積極設法改善。

(3)民國四十七年墊借中央信託局職工福利委員會基金十一萬餘元，歷經本院主計處、審計部建議催收，迄未清理結案。

2.財務管理方面

(1)原編決算資本支出實際執行數一億二、六八二萬元，僅佔可支用預算數三億二、0九五萬元的三九．五一%，執行情形嚴重落後。

(2)資金運用多採銀行定存及買賣短期票券，過於保守，致其運用實際收益率較預算及上年度決算均低。

3.人事管理方面

職員輪調工作尚未建立完整制度，且人力職等結構亦欠合理。

4.企劃管理方面

企業識別系統建立缺乏整體性規劃，以致成效無法落實。

5.服務績效方面

(1)服務工作計畫及考核辦法訂頒時程過緩，致無法將有關計畫確實推動，難見服務成效。

(2)服務範圍項目之提供太過侷限，缺乏開創性。

(三)建議事項

1.持續落實國內業務在國內承作政策，並加強拓展國內分入人身再保險業務，及環保污染責任保險等特殊業務之核保能力，以提升經營績效。

2. 統計分析國內分入財產及人身再保險業務占我國保險業分出再保險業務之比重，以爲業務經營之參考。
3. 中央再保險條例法定期限即將屆滿，應及早規劃未來走向，以配合修正。
4. 積極清理歷年應收保費，以增益營運資金，並避免資金積壓。
5. 加強先期作業，審慎規劃資本支出計畫，以提高投資效益縮短預決算差距。
6. 妥適運用各種投資組合，加強資金之運用，以充裕營收。
7. 強化職員工作輪調，並合理分配人力結構，以提升人事運作功能。
8. 儘速規劃建立整合性之企業識別系統，以增進企業化經營效能。
9. 落實推動服務工作計畫及平時考核辦法，並積極擴展服務層面及項目，以提升服務績效。

一、台灣電力公司

㈠優點

1. 業務經營方面

原編決算營業利益爲五四〇億一、五八二萬元，較法定預算數三八三億七、八七一萬元，增加四〇．七四%，較上年度實績四二二億三、八九一萬元，增加二七．八八%。

2. 財務管理方面

(1)按計畫定期辦理經常性及專案性查核，年度內規劃檢核十四個單位，實際檢核二十個單位及一個轉投資事業，內部檢核之執行情形尚稱良好。

(2)原編決算營業收入占平均長期負債及業主權益總額比率爲三六．七九%，較上年度審定決算比率三五．三二%，增加一．四七%。

(3)原編決算舉債效率一．一五%，較過去三年度審定決算比率平均數〇．六〇%，增加〇．五五%；原編決算利息支出占平均負債比率爲三．九四%，較上年度審定決算比率四．〇八%，減少〇．一四%。

3.生產管理方面

(1)年度內實際發電量計九六六億五千萬度，較上年度發電量九一五億六千萬度，增加五．六%。

(2)存貨週轉率及呆廢料處理率分別爲九五0．二四%及七0．七七%，較上年度之八四三．四六%及六五．0二%均佳。

(3)該公司台中施工處榮獲八十二年度經濟部所屬事業單位全面品管實地考評第一名，推動品管制度已具成效。

4.人事管理方面

(1)配合行政院精簡人力政策，訂定組織員額精簡計畫，採行出缺不補、專長轉換訓練及人力合理勻撥等措施，有助於抑制員額之成長。

(2)繼續檢討核減或凍結僻地、核能等加給津貼，並加強管理加班費，以節省控制用人費用。

5.企劃管理方面

(1)詳實編擬經營策略，兼籌環境趨勢及總體條件、產業消長等因素之分析，並將長期負載預測及電源開發方案結合，能發揮策略規劃之效果。

(2)院列管計畫「台中火力第一至第四部機發電工程」提前完成商轉，「明潭抽蓄發電計畫」及「台中火力第五至第八部機發電工程」兩項計畫進度超前。

6.環境保護與污染防治方面

繼續推動「火力電廠及煤場環境保護工程計畫」，並完成增設協和發電廠三、四號機靜電集塵器及油灰焚化爐等多項工程，年度內受罰污染違規事件與金額均較上年度爲低。

7.配合國家政策及社會責任方面

完成「國外民營化案例」及「電業自由化與台電民營化之研究」兩項報告，並邀請國外管理顧問公司引介相關經驗，對推動民營化政策具有助益。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)在整體經營績效上，盈餘、純益率、業主權益報酬率、投資報酬率等指標，均較上年度減低，仍未能控制員成長之趨勢。

(2)該公司責任中心制度，目前僅規劃推動「成本中心」及「費用中心」，過於保守、被動。

2.財務管理方面

(1)原編決算流動比率爲五三．三六%，營運資金占資產總額之員三．八四%，分別較過去三年度審定決算比率平均數，減少一0．八0%及0．六九%。

(2)該公司核二及核三資本支出計畫已完成多年，惟截至八十二年七月止，剩餘材料分別爲0．三九億元及一．二九億元，造成資金積壓。

3.生產管理方面

(1)系統備用容量率僅爲六．三%，遠較目標值二0%至二五%偏低，系統電源供應吃緊，致夏季偶有限電情形發生。

(2)全系統線路損失率爲六．三四%，較預算目標六．二0%及上年度決算實績五．八四%均高，損失電力達六一億度。

(3)年度內核能機組跳機次數多達一二次，遠較上年度爲高，徒增民眾對核能安全之疑慮。

4.人事管理方面

(1)近三年員工平均年齡每年成長約一歲，人員有老化趨勢；且評價職位十至十四職等占八六．八%，行政支援人員占一六%，其比例偏高。

(2)依殘障福利法規定應進用殘障人員五二六人，目前僅進用一四九人，成效顯爲不彰。

5.企劃管理方面

(1)二六項計畫型固定資產投資計畫中，有一一項進度落後，非計畫型固定資產投資預算執行率亦僅八0．四%。

(2)該公司設有專責之電力綜合研究所，且擁有碩、博士人員五七人，惟研究計畫採外包方式進行者仍達七0%；研究經費占營業收入0．六八%，亦較上年度決算比率0．八八%爲低。

6.環境保護與污染防治方面

第一階段「火力電廠及煤場環境保護工程計畫」，原訂八十二年度完成，惟目前總進度僅達九一．三八%，且處理「多氯聯苯廢棄物」之預算四億元，亦僅執行一七八萬七千元。

7.配合國家政策及社會責任方面

爲配合政府既定政策，電業將於二年後自由化、民營化，惟台電公司對此一政策之因應仍處於研究規劃階段。

㈢建議事項

1.擴大責任中心制度，朝向「利潤中心」規劃施行，以激勵員工創造利潤之動機，並提升整體經營績效。

2.持續規劃、調節財務狀況，改善短期償債能力，並檢討增進資金運用及管理效能，避免資金之積壓。

3.配合長期電源開發方案，加速推動各項投資計畫，以充裕系統備用容量，因應大眾用電需求。

4.檢討改進配電自動化及線路維護管理，以抑減系統線路損失率，減少電力之浪費。

5.加強建立核能安全文化及具體措施，減少機組跳機次數，以解除民眾對核能安全之疑慮，俾利核電政策推行。

6.強化中長期人力規劃，訂定職務職等合理配置比例，並提升員工生產力，控制用人費率之成長。

7.依據「行政院所屬各機關學校及公營事業機構進用殘障人員作業要點」規定，加強進用殘障人員。

8.積極推動研究發展工作，提高研究發展經費，以建立自主技術能力。

9.落實辦理環保改善工程計畫，在立法院決議年限內處理多氯聯苯廢棄物，並加強睦鄰工作，以減少民眾抗爭事件。

10.加速經營企業化，並儘速研擬「台電與民間發電業間之購電辦法」，以因應電業自由化、民營化之需求。

二、中國石油公司

㈠優點

1.業務經營方面

⑴年度內各類油品總銷量三、三八二萬五、〇四六公秉，分別較預算數及上年度實績增加四．七三%及二．一二%。

⑵實施各級責任中心績效考核，並強化內部宣導，以落實責任中心制度，提高經營效能。

2.財務管理方面

⑴按年度計畫定期辦理內部檢核，年度內實地查核提出改進建議達九一四項，專案檢核二六案，並對建議事項予以追蹤改善。

⑵組成經常性鑑定小組，定期或不定期辦理閒置資產之鑑定，並予分開列帳，閒置

資產發生率較前三年度平均數減少二八．六0%，處理率一00%。

(3)因應國際化、民營化及自由化之經營趨勢，積極培訓財務管理人力，以提升其財務管理能力。

3.生產管理方面

(1)繼續提升煉製能力，年度內提煉原油二、七三一萬一、一五三公秉，分別較預算及上年度實績增加一一．一三%及五．六%。

(2)積極節約能源，年度內每公秉聯產品平均耗用原油一．00八一公秉，較平均單位標準用量減少0．000五公秉；煉製單位能源耗用效率爲一三三．三三百萬卡／公秉，較上年度實績提高三．七%。

(3)落實推動全面品質管理，加強品質政策委員會等組織運作功能，各單位並積極建立ISO九000品質保證制度，以提升產品及服務品質。

4.人事管理方面

(1)積極研擬組織改革計畫，強化各單位組織功能及擴大分層授權，並裁撤駐衛保警，以達提高工作效率及精簡用人之目的。

(2)重視人力培訓，積極推動證照、學分制，並實施員工第二專長訓練，對提升人員素質及人力轉移、升遷具有助益。

5.企劃管理方面

(1)積極推動節流計畫及降低成本目標方案，力求降低成本，提高競爭力。

(2)調整加油站經營型態，進行自動化作業，並規劃多角化經營方式，有助於強化市場行銷能力。

6.環境保護與污染防治方面

繼續執行污染防治計畫，推動製程減廢及降低污染排放總量，年度內污染罰單計有三二件，較上年度大幅減少四九．二一%。

7.配合國家政策及社會責任方面

完成「中油公司民營化之規劃研究」，並對公司未來民營化之推動及時程，擬定具體可行方案。

(二)缺點

1.業務經營方面

在整體經營績效上，盈餘、投資報酬率、純益率、營業利益率、業主權益報酬率等指標，均較預算及上年度減低，呈現負成長之趨勢。

2.財務管理方面

(1)年度內有高雄煉油總廠現代化廢水處理工程等多項營繕工程，發包或採購作業發生重大疏失或弊端，嚴重傷害公司形象及員工士氣。

(2)長短期負債鉅額增加，利息支出龐大，影響償債能力及經營效率。

(3)部分設備資產因颱風、火災等受損，部分已向保險公司索賠迄未獲理賠，部分因未修護或清理，尚未辦理索賠，資產管理有待加強。

3.生產管理方面

(1)各種主要產品之單位生產成本均較上年度增加，有待加強控制、抑減。

(2)設備利用率平均僅七〇－八〇%，且液化石油氣及車用汽油產量仍不足供應國內需要，須仰賴大量進口。

(3)總合災害指數爲一三．〇七，係歷年來最高者，亟待改善。

4.人事管理方面

(1)員工平均年齡達四一．三六歲，已有老化之趨勢；且評價職位十至十四職等占九七%，分類職位十至十四職等占四〇%，比例顯屬偏高。

(2)依殘障福利法規定應進用殘障人員五四九人，目前僅進用四五人，成效不彰。

5.企劃管理方面

(1)四一項計畫型固定資產投資計畫中，有一四項進度落後，且部分計畫投資效益偏低，投資與報酬不成比例。

(2)研究發展經費占營業收入比例僅〇．七六%，較上年度減少，且動支僅達預算數之八六．〇四%。

6.環境保護與污染防治方面

煉研所、海探處、桃園廠等單位環保預算執行率偏低，影響環保改善績效。

7.配合國家政策及社會責任方面

對民營化工作之執行，尚未成立專責推動單位，致事權不能集中，恐能影響民營化進行。

(三)建議事項

1.積極推動責任中心制度、降低成本目標方案及節流計畫等改善體質措施，並設法加速多角化經營，以提升整體經營績效。

2.加強規劃調節財務狀況，提高營運資金之運用及管理效能，以改善財務惡化趨勢。

3.檢討改進工程管理控制制度，並落實執行，以嚴密控管各項營繕工程，避免發生弊

端。

4.強化各項防災措施，對應予索賠之災害受損資產追蹤管理，並考量成立危機處理小組，妥善處理油氣輸儲、運銷過程之意外事故，以減少災害及損失。

5.加強控制、抑減生產成本，並提高設備利用率，以增進生產績效及產品競爭力。

6.加強宣導員工工安意識，改善工安措施，以消弭事故發生，維護人員安全。

7.研訂中長期人力計畫，配置職務職等合理比例，並提升員工生產力，控制用人費率之成長。

8.依據「行政院所屬各機關學校及公營事業機構進用殘障人員作業要點」規定，加強進用殘障人員。

9.強化投資計畫之先期規劃工作，增進投資實質效益，並持續提升研究發展能力，合理編列、運用研究發展經費。

10.提高環境保護預算執行率，並繼續加強辦理高雄總廠等單位之污染防治工程，以提升環保改善績效。

11.研究成立民營化專責推動單位，並對員工意見妥爲溝通處理，以集中事權，積極推動民營化工作。

三、中國石油化學公司

㈠優點

1.業務經營方面

面對國際石油市場不景氣，仍能落實責任中心制度，有效撙節成本費用一億六、五00萬元。

2.財務管理方面

原編決算營運資金占資產總額比率爲一八．三六%，較前三年度審定決算比率平均數三四．一八%，減少一五．八二%。

3.生產管理方面

總合災害指數爲0．九三，係近十年最低值。

4.人事管理方面

預算員額二、0一八人，實有人數一、九四六人，控制用人情形尚稱良好。

5.企劃管理方面

醋酸去瓶頸計畫如期完成，並節餘經費三．七七%。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)原編決算營業利益虧損三億一、二一四萬元，較預算數負一億0、三八九萬元，虧損增加二億0、八二五萬元，差距高達二00、四六%。

(2)年度內經營賴營業外利益挹注方有盈餘，且原編決算盈餘二億三、三八三萬元，僅達預算算數六億四、五00萬之三六、二五%。

2.財務管理方面

(1)原編決算稅前純益爲二億三、三八三萬元，較預算數六億四、五00萬元，減少六三、七五%，預、決算差距偏高。

(2)原編決算營業收入占平均長期負債及業主權益總額比率爲三四、六三%，較上年度審定決算比率五四、五三%，減少一九、九0%。

3.生產管理方面

主產品醋酸、己內醯胺及丙烯腈生產，未能善加掌握原料來源，產量未達預定目標。

4.人事管理方面

(1)用人費率爲二三、一七%，較預算比率一七、三三%，增加五、八四%。

(2)人員平均年齡較往年提高，人力結構趨於老化。

5.企劃管理方面

(1)業務經營策略過於僵化，無法因應市場狀況，且第三套己內醯胺製造計畫，執行總進度落後三、一一%。

(2)計畫型資本支出可使用預算二八億六、0五0萬元，實際動支一億五、五0三萬元，動支率僅達五、四二%，預算執行率偏低。

(三)建議事項

1.加強預測市場狀況，妥謀經營策略，降低成本，改進品質，以改善競爭劣勢，提升經營績效。

2.先期妥適規劃相關措施，加速進行民營化工作。

3.加強掌握原料來源，並配合醋酸產品市場需求之成長，提高產能，以拓展業務及增加營收。

4.加強人才培育及延攬，並繼續實施人力精簡，合理改善人力結構，以減低用人費率，提高人員生產力。

5.審慎評估第三套己內醯胺製造計畫之效益，以避免投資浪費。

6.覈實編列營業預算，並落實執行，以縮短預決算差距。

7.繼續加強各項環保控管措施，並積極與廠區當地居民聯繫溝通，適時宣導環保改善成效，以避免環保紛爭發生。

四.中國鋼鐵公司

㈠優點

1.業務經營方面

⑴原編決算每人營業額六三四萬三、二五三元，分別較預算數及上年度實績增加九．九七％及四．九四％。

⑵擴大原有之生產部門「成本中心」，並結合盈餘目標方案及標竿競爭活動，規劃爲全面性責任中心制度，其中軋鋼一廠、鋼鐵鋁品研展處榮獲經濟部所屬事業單位推行責任中心案例發表會第二及第五名。

2.財務管理方面

⑴依計畫定期盤點固定資產，過有異動均按規定辦理報廢或轉用，因而無閒置資產，成效甚佳。

⑵原編決算營業收入占平均長期負債及業主權益總額比率爲五六．三三％，較上年度審定決算比率五五．〇三％，增加一．三〇％。

3.生產管理方面

⑴年度內鋼品實際生產量爲五五九萬八、八一三公噸，鋁品實際產量爲四萬二、七〇二公噸，分別較預算數增加一六．三八％及一九．九五％。

⑵積極控制生產成本，年度內各主要產品單位成本均較上年度減低，已具成效。

⑶全公司共組成六〇八個品管圈，年度內完成六八八件活動主題，有形效益達九、四三五萬元，榮獲全國性品管圈大會之金牌獎或特優獎等七次，並代表國家參加一九九三年國際品管圈大會。

4.人事管理方面

⑴訂定用人費用實施計畫，並按季追蹤，八十二年度用人費率一八．一八％，已有效控制在年度用人費用限額內。

⑵配合經營環境及公司業務發展彈性調整組織，年度內擴增產線及工場所需人力八二員，均由相關單位勻調，推動人力合理化運用具有績效。

5.企劃管理方面

⑴年度內共執行一七項投資專案計畫，其中有八項如期完工，一項提前完工，一項

進度超前，其餘七項計畫均依預定進度執行，工程控管成效甚佳。

(2)繼續研究開發新產品，年度內共執行六0項研發計畫，均能依進度進行，其中達成預期效益者有二七項，經採行運用者二0者，獲有專利者一一項。

6.環境保護與污染防治方面

先期評估擴建及新興計畫對環境可能影響，預爲規劃應有之污染防治措施；並積極推動綠化及美化環境工作，提供員工良好的工作環境。

7.配合國家政策及社會責任方面

對民營化之規劃及執行，具有完整的健全體質計畫，並能依相關規定辦理，多數作業均配合良好。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)在整體經營績效上，盈餘、投資報酬率、純益率、營業利益率、業主權益報酬率等指標，均較預算及上年度減低，呈現負成長之趨勢。

(2)年度內鋁品實際銷售量雖較預算數增加，惟鋁錠、鋁鈑、鋁片等高附加價值產品平均銷售量，較預計銷量減少三一%。

2.財務管理方面

(1)原編決算流動比率爲一0八.0一%，較過去三年度審定決算比率平均數一一六.五二%，減少八.五一%。

(2)原編決算利息保障倍數爲三.四五倍，較過去三年審定決算平均倍數一0.五三倍，減少七.0八倍。

3.生產管理方面

(1)產品交貨狀況仍不盡理想，年度內總延遲交貨金額五億五、三七二萬元，逾期罰款六0萬元，分別較上年度增加一三八%及七八%。

(2)年度內二七項實施品質管制之產品中，有六項未達管制目標，且總合災害指數亦較上年度略高。

(3)原編決算物料存貨總值三二億五、五四六萬元，較上年度審定決算數二六億0、三三六萬元，增加二五.0三%，其中超過三年以上未領用者，計有二億一、六一七萬元。

4.人事管理方面

(1)爲提升生產力而撙節人力，致人員新陳代謝趨緩，間接影響員工士氣及用人費員

擔。

(2)年度內曾發生員工以待遇福利爲訴求而抗爭之事件，顯示勞資協商溝通仍未良好暢通。

5.企劃管理方面

(1)各策略事業部門之營運預測偏離度過大，致影響營運目標之達成，且投資專案計畫時有變更調整，亦有礙計畫之落實執行。

(2)八十二年度預算編列投資中鋼結構公司股利二、六一五萬元，惟決算實際獲配股利三八二萬元，僅占預算目標之一四．六一%。

6.環境保護與污染防治方面

年度內因空氣污染遭受罰款計五四件，金額高達四四0萬元，對生產作業之污染防治仍未改善。

(三)建議事項

1.適時檢討修正六年經營策略計畫，並繼續提升產銷之機動性，以因應市場之快速變動，加速改善經營衰退趨勢。

2.加強規劃財務狀況，調整債務結構，以增進短期償債能力，避免財務惡化。

3.落實生產計畫之控制及執行，避免延遲交貨現象，並加強與同業溝通協調，以推展行銷業務，及維護公司企業形象。

4.持續強化產品之品質管制，並改進工安措施，以提升品質水準，減少職災發生。

5.妥適研訂物料安全存量及訂購點，並繼續加強控制庫存，積極清理久存物料，以避免積壓資金。

6.加強配合經濟部專案裁減人員處理要點，辦理人員優惠退職，加速員工新陳代謝；並繼續強化勞資之協調溝通管道，避免無謂之抗爭。

7.積極蒐集產業環境之資訊，據實編擬營運及投資計畫，並掌握計畫完成後之營運狀況，加強對轉投資事業之監督，以利達成投資效益。

8.配合中長程改善計畫，持續落實推動環保措施，加速改善空氣污染狀況，以抑減至零污染違規事件爲目標。

9.加強規劃官股釋出作業，研擬有效配合措施，以加速推動民營化之既定政策。

10.繼續配合政府政策，充分供應國家建設所需高品質鋼鋁產品，並推動鋼鐵上下游整合體系，促進我國鋼鐵工業之健全發展。

五.台灣肥料公司

㈠優點

1.業務經營方面

(1)年度內實際銷售各種肥料九七萬八、五四六公噸，較預算數超銷四．一%。

(2)有效掌握國際市場動態，機動採購大宗原料，節省購料金額一．四四億元。

(3)尿素、過磷酸鈣及複合肥料單位成本均較上年度降低，成本控制得宜。

2.財務管理方面

(1)靈活調度資金，利用短期借款，增加利息收入0．二四億元，提高營業外收入，增加財產交易利益，加速閒置資產處理等，增加收益一．四八億元，成效尚稱良好。

(2)落實固定資產管理，定期辦理資產盤點及閒置資產鑑定工作，俾隨時掌握動態，採取必要處理措施，頗具成效。

3.生產管理方面

(1)有效運用現有生產設備，年度內生產肥料一一0萬五、七一六公噸，較預算數超產0．九八%，達成生產目標與任務。

(2)推行全面品質管制及生產管理電腦化工作，提高製造效率，並節省原料用量0．

五七億元。

4.人事管理方面

(1)原編決算用人費總額較法定預算數節餘二、八三六萬元，其用人費率較上年度減少六．二%，顯示用人費用控制良好。

(2)年度內裁併三個單位，精簡一四0個職位，精簡人員一五一人，對現有人力能作適當之調整運用。

(3)年度內平均每人受訓五0．一四小時，有助於提升員工工作能力，以適應精簡員額之政策。

5.配合國家政策及社會責任方面

配合政府發展農業、建設農村、照顧農民之政策，善盡充分供應質優價廉肥料之任務。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)原編決算盈餘一千萬元，僅達預算之一九．五%，其他各項經營指標營業利益率、純益率、投資報酬率等，均較上年度大幅下降。

(2)年度內三聚氰胺及磺胺酸銷售額較預算減少一．四一億元。

2.財務管理方面

(1)原編決算利息保障倍數爲負九．三二倍，較過去三年度審定決算平均倍數負四．一六倍減低，償債能力逐漸惡化。

(2)原編決算舉債效率爲負0．二八%，較過去三年度審定決算比率平均數0．三六%，減少0．六四%。

3.生產管理方面

腦胺酸、美耐明之生產僅三、四年，即遭遇國際價格出現大幅滑落，生產計畫能力亟待改進。

4.人事管理方面

員工平均年齡四八．二歲，人力結構趨於老化。

5.企劃管理方面

南港土地開發及各肥料工廠整體之調整規劃進度緩慢，影響計畫之效益。

(三)建議事項

1.配合政府政策及公司特性，加強對內外經營環境預測分析，擬訂經營策略，突破公司經營瓶頸。

2.先期研究規劃有效之對策，以因應政府決定農地釋出政策，肥料需求減少之衝擊。

3.加強計畫之預測、規劃及執行，並提升行銷能力，以增進生產計畫可行性與市場競爭力。

4.加強財務運用，並積極抑減成本，以提高獲利能力。

5.配合人力結構之合理化，落實執行精簡員額政策，以避免人才斷層，並促進人員新陳代謝。

6.覆實編列營業預算，並落實執行，以縮短預決算差距。

7.繼續加強各項環保控管措施，並積極與廠區當地居民聯繫溝通，適時宣導環保改善成效，以避免環保紛爭發生。

六中華工程公司

㈠優點

1.業務經營方面

原編決算營業利益一0億四、六一0萬元，較預算數六億七、一二四萬元，增加五五．八五%。

2.財務管理方面

⑴原編決算流動比率爲一三五．0六%，較前三年度平均數一一六．一四%爲佳；營運資金占資金總額之一四．八七%，較前三年度平均數八．七一%爲佳；利息保障倍數二八0．四一%，較上年度二0．九%大幅提高，財務狀況趨於改善。

⑵定期追蹤各單位分級檢核工作，並作非定期之專案檢核。年度內提出一三件專案檢核報告，內部控制情形良好。

3.生產管理方面

⑴年度內應完成工程五一項，均如期完工，且無逾期罰款事件。

⑵總合災害指數爲六．八七，較目標值三四．六七爲低。

4.人事管理方面

⑴用人費用控制良好，並能依規定支給加班費、各項津貼、加給及獎金。

⑵注重員工專長訓練，並積極培育主管人才，八十二年度訓練人數四、七八一人次，平均每人受訓時數四五．七一小時。

5.配合國家政策及社會責任方面

能依規定妥善規劃經營體系調整及員工權益保障作業，並加強員工之溝通等配合工作，推動民營化執行情形尚稱良好。

㈡缺點

1.業務經營方面

年度內機電工程營業收入較預算數大幅減少一0億四、一二七萬元，承攬工程情形欠佳。

2.財務管理方面

⑴承建台北市政大樓新建工程未於合約訂明違約求償要件，致損失四億元，有待檢討改進。

⑵原編決算營業收入占平均長期負債及業主權益總額比率爲一八0．六五%，較上年度審定決算比率二二七．一三%，減少四六．四八%。

(3)決算書表部分內容有誤，有待加強勾稽核對。

(4)公共關係費用近年均呈超支，年度內超支金額尤高達六三五萬餘元。

3.生產管理方面

生產設備利用率不足，且年度內執行之五一項工程中，有一三項超過成本目標，生產控制有待加強。

4.環境保護及污染防治方面

各施工處所污染受罰件數高達九六件，工地污染防治工作極待加強。

(三)建議事項

1.加強掌握承攬工程之市場資訊及成本估算，以妥擬行銷訂價策略，提升競爭能力。

2.檢討修正工程招標發包作業規範，力求嚴謹明確，以避免產生工程紛爭，損及公司權益。

3.加強相關帳、表資料之核對與勾稽，避免決算書表編製錯誤，並切實依有關規定辦理帳務。

4.覈實編列預算，並切實執行，以求符合業務需要，並縮短預決算差距。

5.強化生產計畫及控制能力，以有效控管生產成本，並提高設備利用率。

6.針對市場情況及公司業務經營策略，機動調整中長期經營計畫，持續提升經營績效。

7.加強防制工程施工污染，以減少污染罰款及避免環保糾紛，維護企業良好形象。

七、中國造船公司

(一)優點

1.業務經營方面

(1)原編決算營業利益一一億四、0七一萬元，分別較預算數及上年度實績增加六七．二七%及一0五．七四%。

(2)原編決算每人營業額二八九．六五萬元，分別較預算數及上年度實績增加六六%及九．一%。

2.財務管理方面

(1)八十二年度原編決算流動比率爲一0七．一四%，較過去三年審定決算平均數增加一二．七九%；原編決算營運資金占資產總額之四．七三%，與過去三年度審定決定平均數比較，已由負轉正。

(2)原編決算營業收入占平均長期負債及業主權益總額比率爲一四九．八二%，較

上年度審定決算比率增加八三．三七%。

3.生產管理方面

造船、造艦產量分別較上年度成長二七．八五%及五四．三四%；總實際耗工數亦較預算數減低，生產績效尚稱良好。

4.人事管理方面

致力精簡組織，並控管人事費用，八十二年度實際員額較預算員額減少三六四人，用人費較預算數撙節一億二、二〇二萬元。

5.企劃管理方面

有效控管專案計畫之執行，光華一號艦已提前完成，計畫管制情形尚屬良好。

(二)缺點

1.業務經營方面

年度內新船業務簽約金額較上年度大幅減少，且修船、製機及營運工程之營運量均未達預算目標。

2.財務管理方面

(1)原編決算稅前純益較預算大幅增加三一．三九%，顯示預算未能覈實編列。

(2)原編決算債本比高達二二六．二二%，長期償債能力惡化。

(3)原編決算利息支出占平均負債總額比率爲三．〇五%，較上年度審定決算比率二．五八%，增加〇．四七%。

3.生產管理方面

(1)船舶自製率爲六九．四九%，較上年度減少四．八三%。

(2)總合災害指數爲六八．五二%，超過目標值二四．〇四%，員工安全訓練仍待加強。

4.企劃管理方面

設計處與研究發展處合併爲設計研究發展處，惟造船設計及技術開發等研發能力仍待加強。

(三)建議事項

1.配合造船景氣循環及市場走向，妥善研擬公司營運策略，並做好中、長期規劃，以加強國際競爭能力。

2.加強拓展業務，積極承攬造船、修船及製機等各項業務，以落實多角化經營理念，持續提升經營績效及獲利能力。

3.力求覈實編列預算，並落實執行，以減少預算差距。

4.積極規劃調節財務結構，改善償債能力，以增進財務之安全性。

5.加強設計、估價、驗貨等能力，並積極聯繫衛星合作廠商，以維持適度之船舶自製率，及提升生產作業效能。

6.積極宣導員工工安意識，改善工安措施，以避免事故發生，維護員工之安全。

7.繼續加強規劃基隆總廠之經營策略，以提升該廠之競爭能力，改善其經營體質。

8.針對公司經營策略及成本制度，妥適訂定績效衡量指標，以落實推動責任中心制度。

八、台糖公司

㈠優點

1.業務經營方面

(1)原編決算稅前純益一八億八、九〇一萬元，較預算數增加一六三．〇三%，經營改善方案漸具成效。

(2)完成修訂內部轉撥計價原則，依權責劃分成九四六個責任中心。並依成效核發績效獎金，促使獎金核發與員工績效密切配合。

2.財務管理方面

(1)原編決算利息保障倍數爲負〇．七七倍，較過去三年度審定決算平均倍數負六．七一倍，有大幅改善。

(2)原編決算利息支出占平均負債比率爲一．四四%，較上年度審定決算比率二．七三%，減少一．二九%。

3.生產管理方面

(1)推動多角化產品，年度內蝴蝶蘭外銷及土地開發業務績效尚稱良好。

(2)總合災害指數八．〇六，較上年度實績二〇．六六，減少一二．六〇，且危險性機械或設備代檢業務連續四年獲行政院勞委會評定績優第一名。

4.人事管理方面

(1)原編決算用人費較預算數節省三億四、七七三萬元，用人費用控制尚屬良好。

(2)積極檢討精簡組織人力，年度內簡併大林、玉井、岸內三廠，完成畜產研究所之組織與人力精簡，並繼續辦理自有人力代替保警措施。

5.企劃管理方面

高雄大型車輛停車場開發已完成一、二期工程，計有車位二、〇一〇個，已出租

一、九五八個，出租率達九七．四一%，計畫執行良好。

6.環境保護與污染防治方面

積極推動環保工作，年度內環保糾紛二件、污染受罰一五件，較上年度環保糾紛八件、污染受罰二八件降低，其中南州廠及高雄廠榮獲第一屆企業環保特優及優等廠商。

(二)缺點

1.業務經營方面

原編決算營業損失雖僅二億一、四二七萬元，惟砂糖本業虧損高達三0億九、00萬元，糖業經營策略亟待改進。

2.財務管理方面

(1)八十二年度預算偏離度甚高，對公司經營情況之估測與掌握欠佳。

(2)截至八十二年度止，尚有三五八萬六、二二五平方公尺土地被占用，未能清理收回。

3.生產管理方面

(1)年度內砂糖、蔗漿產量僅三九萬八、九九0公噸及三萬九、五五0公噸，分別較計畫產量減少一二．六九%及三四．0八%，生產計畫及控制不盡確實。

(2)部分廠房及設備老化破舊，影響觀瞻及員工士氣，有待改善。

4.人事管理方面

年度內實有人數九、八七一人，用人費率達三七．二三%，且待運用人力有四一四人，仍須有效精簡人力。

5.企劃管理方面

(1)推銷及管理費用均逐年增加，而新產品之行銷成效不佳，尚待強化行銷策略及市場佔有率。

(2)投資專案計畫中，高雄大型停車場開發、副產廠污染防治改善及養豬污染防治改善等三項計畫均曾辦理計畫調整，尚待加強計畫作業。

(三)建議事項

1.加強規劃砂糖經營策略，調整糖廠經營規模，並落實追蹤各項改善措施，以加速移轉多角化經營，強化整體經營體質及市場競爭力。

2.加強掌握、估測市場及經營狀況，覈實編列預算與生產計畫，並切實執行，以縮短預決算差距，

3.通盤檢討土地被占用情形，研擬有效辦法，積極清理回收，以維護公司權益。

4.持續加強市場之研究開發，積極促銷新產品，以暢通行銷通路，提高產品市場佔有率。

5.對畜產研究所、糖業研究所及精農中心，接受外界委託之研究與生產，應收取合理利潤，並加以制度化，俾符合企業經營原則。

6.加強工程設計、招標等計畫作業，以提升其計畫可行性，並避免發生工程紛爭。

7.持續加速精簡組織及用人，強化人力運用規劃與發展，並配合新興事業，積極辦理第二專長訓練，俾合理轉化節餘人力。

8.加強各廠（場）廠房維修保養，以避免設備破舊影響士氣，俾提升企業形象。

9.整體規劃土地開發業務，以加強運用不宜栽種或閒置土地，增進經營效益。

九、台灣機械公司

㈠優點

1.業務經營方面

原編決算營業收入四八億九、四二七萬元，較上年度實績四一億六、四二六萬元，增加一七．五三%；原編決算營業損失七億一、四九一萬元，亦較上年度八億

七、〇一六萬元，減少約一七．九四%，經營狀況略有改善。

2.財務管理方面

⑴預決算編製、提報及內部審核均能依規定辦理，執行情形尚屬良好。

⑵閒置資產處理率爲一〇〇%；且發生率爲〇，較上年度〇．〇三%減低，閒置資產之控制情形尚稱良好。

3.生產管理方面

年度內共發生工作傷害二七人次，較上年度三七人次減少一〇人次，總合災害指數爲三〇．五六，較上年度四七．六六降低一七．一。

4.人事管理方面

⑴原編決算用人費一七億五、九〇七萬元，較預算數節餘一億八、八二八萬元；用人費率三六%，亦較上年度四〇%降低四%。

⑵八十二年度超時加班費較上年度減少約一〇〇萬元。

5.企劃管理方面

八十二年度研究發展人員占員工總數比例一．七三%，較上年度比例一．三六%增加〇．三七%，其中碩士以上研究人力比例爲二一．二八%，亦較上年度比例

七．八九%增加一三．三九。

6.環境保護與污染防治方面

年度內未發生環保糾紛事件，並相繼完成瓦斯切割集塵設備及簡易噴砂房二項污染防治計畫。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)原編決算業務承攬金額爲三七億六、七六三萬元，較上年度實績六八億一、〇三一萬元大幅縮減，承接業務量嚴重不足。

(2)原編決算盈餘虧損一八億三、五〇九萬元，累計虧損達五八億五、七八八萬元，佔資本額九一．二七%，虧損情形極爲嚴重。

2.財務管理方面

(1)原編決算營運資金比率爲負二七．六三%，與過去三年度審定決算比率平均數負二一．七一比較，營運資金益趨短缺。

(2)原編決算資金週轉比率爲五六．二六%，較上年度審定決算比率六二．〇六%減少五．八〇%，資金週轉能力益趨降低。

(3)原編決算舉債效率爲負七五．九九%，較過去三年度審定決算比率平均數負七．九八%，負效率增加四八．〇一%。

3.生產管理方面

(1)呆廢料處理率爲七．四八%，較上年度之一二．四三%降低；呆料發生率爲一．五六%，較上年度之〇．三八%增加。

(2)延遲交貨率二．五九%，較上年度之〇．六七%增加一．九二%。

4.人事管理方面

(1)原編決算用人費率達三六%，仍屬偏高。

(2)員工服務年資五年以下者僅占二．五八%，職等結構呈上下尖、中間寬廣型，致基層人力不足，產生人力斷層現象。

5.企劃管理方面

(1)供銷售及供自用產品之投資計畫，原動機製造設備暨後繼計畫等年度現金流入數爲負值，執行效益不佳。

(2)年度內研究發展實支金額占營業收入之〇．二七%，較上年度一．一四%減少〇．八七%。

6.環境保護與污染防治

年度內污染受罰案有二件，且迄未規劃中、長期污染改善計畫。

㈢建議事項

1.加強推動責任中心制度，積極抑低成本，並明確訂定各中心績效衡量指標，予以納入電腦化作業落實追蹤管理，以改善經營績效。

2.加強與董事會溝通聯繫，以促組織調整方案儘速通過。

3.積極研擬有效因應措施，以改善財務結構及營運狀況，並妥適處理閒置土地，加速民營化相關作業。

4.檢討現行生管作業，提高生產效率與品質，避免延遲交貨，以建立良好信用，俾利爭取業務。

5.嚴密控制物料及存貨，加強處理呆廢料，避免積壓資金；並強化廠內外之工安措施，減少傷害事件之發生。

6.持續管控用人費用、休假制度及加班費，並合理調整人力結構、有效激勵員工士氣，以提高每人營收。

7.積極提升計畫及研發能力，強化機能及基本技術，以發展主流產品，增進市場競爭能力。

8.加強推動中、長期污染改善計畫，並培訓儲備廢水處理專責人員，以改善環境污染狀況。

十一.台灣製鹽總廠

㈠優點

1.業務經營方面

原編決算營業利益較法定預算數增加一億九、七二四萬元，達成率爲二六九．四%，經營績效尚屬良好。

2.財務管理方面

(1)依照行政院主計處所訂「內部審核處理準則」及自訂內部審核規定辦理固定資產盤點，成效尚屬良好。

(2)有效運用與管理資金，利息保障倍數原編決算七一五．一0倍，較過去三年度審定決算平均數五五．九六倍，增加六五九．一四倍。

3.生產管理方面

(1)積極推動品管圈制度，年度內計實施三六個品管圈，人員參與率四七%，較去

年增加七%。

(2)呆廢料年度處理金額爲三，二六萬元，較目標值八五萬元增加二八三%。

4.人事管理方面

(1)原編決算用人費節餘六、四九九萬元，並精簡人員二五人，成效尚屬良好。

(2)積極辦理員工本職訓練，並實施員工第二專長培訓，使能因應業務變動而調整工作，有效利用人力資源。

(二)缺點

1.業務經營方面

年度內各類鹽類實銷量均較上年度降低，其中洗滌鹽、高級精鹽、普通精鹽銷售量未達預算目標，合計短產一一、八五六公噸。

2.財務管理方面

原編決算營業利益三億一、三九二萬元，較預算數一億一、六六八萬元，增加一六九，0四%，預算編列差異過大，產銷預測顯欠週延。

3.人事管理方面

員工平均年齡爲四五．二歲，年齡結構呈現老化現象。

4.企劃管理方面

研究發展工作過於偏重技術層面，策略及行銷規劃均待加強。

(三)建議事項

1.加速規劃推動改制公司及民營化相關作業，並切實依照立法院規定時程辦理。

2.加強掌握市場趨勢及營運狀況，覈實編列產銷預算及計量，以縮短預決算差距。

3.儘速修訂土地開發有關法規，以利推動土地開發。

4.持續加強人力運用，務求人員與業務消長密切配合，並降低用人費率，以抑減用人成本。

5.先期研究鹽工之處理，並提升員工素資，以利因應事業之經營轉型。

6.加強策略性經營規劃，並積極建立行銷網路，以拓展多角化產品，持續提升經營績效。

丁、交通部所屬事業

一.郵政總局

㈠優點

1.業務經營方面

(1)原編決算營業收入二八七億0、00五萬元，較預算數二六二億三、六三八萬元，增加九，三九%，績效尚稱良好。

(2)郵政營運爲因應民間遞送業者之激烈競爭，採取大宗函件郵資折扣、派人收件、延時服務等各項加強服務措施，已具初步成效。

(3)儲匯局積極推廣儲匯連線作業，擴增服務功能，截至八十二年度止，連線郵局普及率已高達九二，0四%。

2.財務管理方面

(1)預、決算及會計報告之編製，均如期送達，內容並依有關規定辦理。

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

3.人事管理方面

(1)配合業務發展需要，增修訂各種人事規章，並重新編纂人事法規，以增進人事服務功能。

(2)積極執行事務勞力替代措施，八十二年度計精簡人力八七名，並予移撥至新增業務單位，有效運用人力。

(3)重視員工在職訓練及勞工安全教育，每月舉行勞資會議，對提高人力素質及解決勞資爭議，具有助益。

4.企劃管理方面

(1)完成企業識別系統之規劃工作，分三階段逐步實施，並自八十一年度起推行責任中心制度，以提升企業經營效能。

(2)開辦國際快遞郵件電腦追查系統、自提機管理支援中心等新措施，並全面換裝各局所營業廳櫃台設備，對建立郵政服務形象具有助益。

5.國家政策及社會責任方面

開發一九項新種業務，加強爲民服務，積極推展集郵，提倡正當文化活動，參加或舉辦郵票展覽，配合推動國民外交。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)原編決算盈餘爲一一五億七、六五一萬元，較上年度盈餘數一四0億三、三五五萬元，減少一七．五一%。

(2)年度內發生中壢郵局業務士棄置郵件案，暴露郵遞業務管理上之缺失，影響政府形象及局譽甚鉅。

(3)包裹及快捷郵件受民間貨運業及快遞公司競爭影響，收寄量均較上年度減少，業務行銷仍待加強。

(4)自動提款機尚未能與銀行連線及全天候服務，有待改進。

2.財務管理方面

(1)原編決算營業支出爲一七三億0、七六四萬元，較法定預算數一六五億九、二七八萬元，增加四．三一%，且營業支出有逐年增加之趨勢。

(2)原編決算舉債效率0．一九%，流動比率爲一0八．九八%，分別較上年度減少一．0六%及五．五八%。

(3)資本支出部分投資計畫，因購地因素阻力，預算停止支用，致進度落後。

3.人事管理方面

(1)原編決算用人費用一三八億，占營業收入四八．二五%。

(2)依殘障福利法規定應進用殘障人員五二八人，目前僅進用一一九人，進用情形尚嫌不佳。

4.企劃管理方面

(1)研究發展經費僅占營收之0．一七%，較預算目標0．二四%爲低，並有三項以上研究計畫經費完全未動支。

(2)現有標準信封使率用率爲六八．七一%，較預定目標減少三．二九%，且郵遞區號書寫率僅三三．一一%，仍屬偏低，均待加強宣導改進。

(三)建議事項

1.持續加強市場研究工作，研擬有效之行銷策略，以提升市場競爭能力，增進經營績效。

2.檢討改進交投作業流程及投遞人員之稽查管理措施，以防止棄郵事件再度發生。

3.研擬偏遠地區郵件投遞工作外包等有效辦法，加強各項成本費用之控制，以提高營業利益。

4.加強規劃調節財務狀況，改善償債能力，以避免財務結構惡化。

5.強化資本投資計畫之評估規劃，覈實編列預算，以縮短預決算之差距。

6.依據法令規定進用殘障人員，以落實執行社福政策。

7.加強研究發展工作，積極推動郵件處理自動化計畫，並研擬有效措施，提高標準信封及郵遞區號使用書寫比率，以增進郵件處理效率。

8.定期實施用户滿意度調查，據以研訂改善措施，並持續加強郵政窗口第一線人員之服務態度及品質，以提高民眾對郵局服務滿意度。

9.自動提款機應朝與銀行連線及全天候服務之目標努力，以增進經營及服務效能。

二.電信總局

㈠優點

1.業務經營方面

⑴原編決算營業收入一、一八四億元，較上年度成長一七．八五%；原編決算盈餘三一二億元，超額盈餘達四八．七七%，經營績效尚稱卓著。

⑵年度內各項電信建設目標均能超前完成，執行績效尚屬良好。

2.財務管理方面

⑴原編決算舉債效率爲一．七五%，較上年度審定決算比率一．二八%增加0．四七%。

⑵依據規定管理固定資產，有關財產資料均能納入電腦處理，財產管理情形尚屬良好。

3.人事管理方面

⑴妥善運用「人事資訊系統」，並確實掌握詳實之人事資料，以健全人事服務工作。

⑵在業務量增加情況下，每一員工平均營收額仍達三二六萬元，較上年度成長一八．三%，人力規劃及管理情形尚屬良好。

⑶重視員工在職訓練，訂有各種類科之訓練體系，有助於提升人力素質及增進專業知識。

4.企劃管理方面

⑴各項專案投資計畫均能對其效益及可行性作詳細評估，並依據「年度計畫追蹤管制辦法」落實計畫執行及經營績效之追蹤考核，成效尚稱良好。

⑵各項研究發展計畫均能如期完成，並致力於研究成果之技術轉移，對精進電信經營管理，提昇電信服務品質，甚具助益。

5.配合國家政策及社會責任方面

(1)持續推行「隨到隨辦」措施，使裝移機待辦案件保持在接近零待裝狀態，發揮便民之服務功能。

(2)完成東沙島等一二處離島通信設施建設，提升對離島軍民之電信服務。

(二)缺點

1.業務經營方面

行動電信通話完成率僅五二．六九%，且電話及線路故障修護速度等仍受評批甚多，通話及服務品質均待加強改善。

2.財務管理方面

(1)原編決算實際資本支出數五三七億0、八二一萬元，僅占可支用數七四一億四、五二0萬元之七二．四四%。

(2)原編決算資金流動比率一四五．五二%，較評核標準一五0%爲低，短期償債能力欠佳。

(3)原編決算呆廢料金額總計達四億一、0一八萬元，材料控制及管理仍待改善。

3.人事管理方面

(1)高級專業人力比率偏低，且員工迭有投訴升遷不公，均待檢討改進。

(2)進用殘障人員八四人，僅佔應進用人數六八五人之一二．三%，進用率偏低。

4.企劃管理方面

(1)成本與營收尚未依市內、長途及國際通話等業務建立內部轉撥計價辦法，且未能與績效獎金結合，以致無法落實責任中心制度之執行成效。

(2)企業識別系統推動過於緩慢，仍待加強辦理。

(3)年度內實支研究發展經費占營業收入比例二．二四%，較上年度二．三七%爲低，且研究發展及管理革新件數亦較上年度減少。

5.配合國家政策及社會責任方面

(1)國際電話及行動電話之資費迭受批評費率偏高，仍待檢討調整。

(2)部分員工對公司化政策瞭解不夠，時有不良反應，尚待加強溝通。

(三)建議事項

1.持續提高行動電話通話品質，宣導其容量限制及使用條件，並積極改善電話及線路修護速度等，以減少用戶抱怨，增進經營效率。

2.加強計畫作業之規劃評估，尤應設法解決用地取得問題，以提高資本支出執行率，

縮短預決算差距。

3.加強材料之估算、採購作業，並落實執行「電信總局材料管理要點」，隨時查核盤點，以減少呆廢料之發生。

4.積極培育、進用高級專業人力，合理改善升遷作業，以提升人員素質，激勵員工士氣。

5.依法令規定進用殘障人員，以落實執行社福政策。

6.加速建立合理之內部成本收益轉撥計價方法，並配合績效考核發放獎金，落實責任中心制度。

7.先期規劃推動企業識別系統，塑造嶄新企業文化及形象，以利進行公司化。

8.加強研究發展及管理革新工作，持續辦理研究成果之技術轉移，以提升我國電信事業水準。

9.繼續檢討各項電話資費，合理調整資費結構，以求真實反映成本，減少外界批評。

10.加強對員工之意見溝通及宣導，以爭取共識，減少電信公司化之內部阻力。

三、陽明海運公司

㈠優點

1.業務經營方面

運用調整航線等多項營運措施，原編決算盈餘三億六、六八六萬元，較法定預算數二億元增加八三．四三%。

2.財務管理方面

⑴原編決算舉債效率爲0．九一%，較上年度審定決算數0．七四%增加0．一七%；原編決算固定資產週轉率七九．一九%較評分基準五0%超過二九．一九%。

⑵固定資產及材料管理均訂有管理辦法，對主要物料之管理及控制，藉由電腦系統採適當之供應，執行績效尚稱良好。

3.人事管理方面

⑴重視員工在職訓練，成立「員工訓練委員會」辦理各類訓練及研習，以增進員工專業知能。

⑵人事資訊系統發展完備，各類人事資料已納入電腦管理，並實施電腦刷卡及彈性上班措施，績效尚稱良好。

4.企劃管理方面

推動全面品質改善、「五S」等各項管理革新措施，有效降低品質成本，提高生產力。

5.配合國家政策及社會責任

(1)配合政府提供一〇萬噸白米援助俄羅斯計畫，並與郵政總局合辦發行首航海參崴紀念郵封活動，協助拓展我對外關係。

(2)配合軍運任務，適時調配專船或機動調整船舶彎靠港口，安全運回國防物資一一〇、七二五噸，圓滿達成任務。

(二)缺點：

1.業務經營方面

(1)原編決算營業額二一四億〇、〇一七萬元，較上年度實績增加四．一〇%，惟營業利益七億八、二二八萬元，及較上年度實績減少一〇．一三%，業務經營仍待改進。

(2)自行於德國漢堡籌設陽明歐洲船務公司，未符預算法有關規定。

2.財務管理方面

(1)原編決算流動比率爲五五．六七%，較評分基準一五〇%減少九四．三三%，短期償債能力欠佳。

(2)原編決算資本支出實支數九億四、五八八萬元，僅占可用預算數三〇億二、一六二萬元之三一．三〇%，執行率偏低。

3.人事管理方面

考績委員會之非主管人員係由總經理指定，與委員會組織規程規定不符，且未辦理模範公務人員遴拔，難以激勵員工工作士氣。

4.企劃管理方面

中長程策略及專案投資計畫規劃能力不足，致第八批三、五〇〇TEU級全貨櫃船四艘計畫無法執行。

5.配合國家政策及社會責任方面

民營化工作之進行，因受股市低迷、員工權益補償等問題影響，進度仍趨於遲緩。

(三)建議事項

1.持續拓展營運數量，並加強控制成本，以提高營業績效及獲利能力。

2.遵循相關法令籌設國外代理行，並就公司經營成本整體評量其效益及可行性，以利辦理。

3.妥適規劃調整財務狀況，以避免短期償債能力惡化，影響債信。

4.加強中長程策略及專案投資計畫之規劃能力，並覈實編列資本支出預算，以落實預算及計畫之執行效益。

5.根據考績委員會組織規程辦理考績作業，並依循「公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法」，選拔表揚模範員工，以激勵士氣。

6.密切掌握股市發展，並妥善規劃員工權益補償等相關措施，繼續辦理民營化第二階段作業，以加速推動民營化。

7.加速研議陽明海運與招商局合併之可行方案，以執行立法院裁併招商局之決議。

四招商局輪船公司

㈠優點

1.財務管理方面

⑴原編決算流動比率爲三一六．四0%，較預算數二七九．八四%爲高；固定資產週轉率爲九二．五0%，較評核標準五0%高達四二．五0%。

⑵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，呆廢料發生情形甚少，執行成效尚稱良好。

2.人事管理方面

⑴配合業務彈性調派施工人員，並採行彈性上班制，有效運用人力資源。

⑵辦理員工之訓練進修及考核獎懲，並成立審議小組，以建立公平合理之升遷制度，激勵員工士氣。

㈡缺點

1.業務經營方面

⑴原編決算營業收入二億二．六三五萬元，較上年度實績減少一二．五五%。

⑵原編決算盈餘扣除外在不可控制因素（補繳租金）後達二、四三九萬元，較預算數一、六0九萬元增加五一．五八%，預算偏離度過大。

⑶營運上對陽明海運公司之依附過高，未能有效爭取其他航商之維修業務，仍待加強改進。

2.財務管理方面

⑴原編決算資本支出實支數四七八萬元，僅占可用預算數六、二七二萬元之七．六二%，執行率偏低。

⑵公司土地遭退休員工佔用比例高達八0%，亟待加速處理解決。

3.人事管理方面

原編決算用人費率高達六〇．〇八%，較上年度決算數五四．七五%增加五．三三%，且有逐年升高之趨勢。

4.企劃管理方面

尚未設立專責企劃或研考單位，致對公司未來業務發展及研究發展之推動、考核等作業，均欠理想。

㈢建議事項

1.積極爭取其他航商之船舶及貨櫃維修業務，降低對單一客戶之依存度，以避免閒置機具設備及人力，提升營運績效。

2.妥適研擬因應未來公司經營變革之相關措施，並安定員工工作情緒，以利辦理。

3.強化資本支出計畫之先期作業，並覈實編列預算，以提高投資效益，縮短預決算差距。

4.加速規劃處理閒置房地，並予充分開發利用，以增裕營業收入。

5.繼續推動人力精簡，檢討改善用人費用偏高情形，並加強員工第二專長訓練，以利充分運用人力資源。

戊、衛生署所屬事業

麻醉藥品經理處

㈠優點

1.業務經營方面

⑴原編決算盈餘五、九九九萬元，較法定預算數五、〇〇〇萬元增加二〇%，成效良好。

⑵修正麻醉藥品管理條例及其施行細則，以加強醫療機構對麻醉藥品之管理；並參考日本編訂「癌症疼痛治療處方手冊」，供醫師參考。

⑶利用業務電腦化與衛生署連線，進一步優先掌握醫事、醫療機構動態，對未來稽查工作頗有助益。

2.財務管理方面

原編決算資本支出實支數七六八萬元，占可支用數七九二萬元之九六．九七%，預算編列尚稱確實。

3.人事管理方面

超額進用殘障人員，獲台北市補助部分人事費。

㈡缺點

1.業務經營方面

麻醉藥品使用稽核作業手冊尚未完成，購户仍有遺失、外流或誤用麻醉藥品情事。

2.財務管理方面

(1)會計制度尚待研修，預、決算書部分報表內容略有缺失。

(2)責任中心制度之績效衡量指標尚欠妥適，影響經營績效之提升。

3.人事管理方面

用人費率仍然偏高，支領月退撫金人員一年內增加二．九%，恐造成沉重負擔。

4.企劃管理方面

研究發展範圍尚待擴大，高科技研究技術亦待加強。

㈢建議事項

1.儘速修正稽核作業手冊，並加強對銷售麻醉藥品稽核、追蹤，防範麻醉藥品遺失及流爲非法使用。

2.建立聯合稽核網，協調地方衛生主管機關配合辦理，擴大稽核對象，並將稽核成效與銷售情形連結，加以研究分析，俾提升稽核業務。

3.積極研修會計制度草案，俾利各項會計帳務之處理。

4.加強有關帳、報表資料及核對與勾稽，避免預、決算書表錯誤。

5.檢討責任中心制度之績效衡量指標，並與獎金發放結合，以提升各責任中心之經營績效。

6.加強控制用人費率，降低人事費用支出比率。

7.加強新產品引進或自行研究開發，並培育或延攬高科技人才，以提升研究技術，俾利於研究業務之推展。

8.研究麻醉藥品行政管理及生產製造組織劃分之可行性，以提供上級決策參考。