

國營事業八十六年度工作考成總報告

目錄

壹、前言.....	一
貳、整體成效.....	二
參、綜合改進建議.....	十七
肆、各事業工作考評.....	二十七
甲、中央銀行暨其所屬事業.....	二十七
一、中央銀行.....	二十七
二、中央印製廠.....	三十
三、中央造幣廠.....	三十四
乙、財政部所屬事業.....	三十七
一、中央信託局.....	三十八
二、交通銀行.....	四十一

三、中央存款保險公司.....	四十六
四、中國農民銀行.....	五十
五、中國輸出入銀行.....	五十三
六、中央再保險公司.....	五十七
丙、經濟部所屬事業.....	六十一
一、台灣電力公司.....	六十一
二、中國石油公司.....	六十六
三、台灣肥料公司.....	七十三
四、中國造船公司.....	七十七
五、台灣糖業公司.....	八十二
六、台鹽實業公司.....	八十八
七、台灣機械公司.....	九十二
八、漢翔航空工業公司.....	九十五
丁、交通部所屬事業.....	一百零
一、郵政總局.....	一百零

二、中華電信公司.....	一百零六
戊、衛生署所屬事業.....	一百一
一、麻醉藥品經理處.....	一百一
二、中央健康保險局.....	一百一四
己、勞委會所屬事業.....	一百一九
勞工保險局.....	一百一九

壹、前言

國營事業八十六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。接受考成事業共計二十二家，包括中央銀行及所屬二家，財政部所屬六家、經濟部所屬八家、交通部所屬二家、行政院衛生署所屬二家，及行政院勞委會所屬一家。

考成標準由各主管機關配合政策，逐年研訂「工作考成實施要點」報院核定實施，其內容包括：考成項目、配分權數及評分標準說明等。

複核作業由本院研究發展考核委員會會同本院秘書處、主計處、經濟建設委員會及人事行政局等機關辦理，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)八十六年度二十二家國營事業生產毛額共達六、三八九·一〇億元，占國民生產毛額七兆八、三八一·〇八億元之八·一五%；資本形成毛額一、六一一·〇七億元，占國內資本形成毛額一兆六、四〇二·六〇億元之九·八二%，有助於國家之經濟發展。
- (二)八十六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、二七七·四七億元，占其投資資本額六、三七九·七七億元之二〇·〇二%；地方政府獲繳八六·二〇億元，占其投資資本額九八七·一六億元之八·七三%。
- (三)八十六年度國營事業繳納政府各類稅捐，計所得稅二六二·一三億元，土地稅四六·一四億元，契稅四六〇萬元，房屋稅九·六三億元，消費與行為稅八六八·二一億元及其他稅捐六、八七九萬元，合計一、一八六·八四億元，占全國總歲入一兆一、五三三·二六億元之一〇·二九%，對政府財政收入頗有貢獻。
- (四)八十六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六二·八二億元，較上年度之六八·三六億元減少八·一一%。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

八十六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一、九八一·七〇億元較預算數一、七〇四·九〇億元，增加二七六·八一億元。
- (二)營業利益率：全部國營事業本年度為一四·八一%，即每百元之營業收入於扣除營業成本及費用，後可獲營業利益一四·八一元，較預算一三·八七%，增加〇·九四个百分点，較上年度決算一五·一〇%，減少〇·二九个百分点。
- (三)純益率：全部國營事業本年度為一四·〇〇%，即每百元之營業收入，可獲稅前純益一四·〇〇元，較預算一二·四七%，增加一·五三个百分点，較上年度決算一四·四三%，減少〇·四三个百分点。
- (四)業主權益報酬率：全部國營事業本年度為一〇·五二%，即業主每百元之投資，可獲稅後純益一〇·五二元，較預算九·一四%，增加一·三八个百分点，較上年度決算一二·

三七%，減少一：八五個百分點。

表一、盈虧比較

單位：新台幣千元

主管機關	本 (86)年度(1)	預算數 (2)	上 (85)年度(3)	比		較 (%)
				達成率 (1) / (2)	成長率 (1) — (3) (3)	
中央銀行	五一、〇七九、二三二	三四、〇九五、六六一	五〇、五一八、二三五	一四九・八一	一・一一	
財政部	八、一六二、六一九	七、〇六〇、六四五	七、〇九九、〇七一	一一五・六一	一四・九八	
經濟部	六六、九四四、三〇〇	六五、三七五、〇八一	七四、二九七、六五九	一〇二・四〇	(一) 九・九〇	
交通部	六八、九八六、五一〇	六三、五七〇、七八四	五七、七三一、一二五	一〇八・五二	一九・五〇	
衛生署	七三、五九五	二二四、八五五	一二一、〇九六	三二・七三	(一) 三九・二三	
勞委會	二、九二三、九〇一	一六二、五三三	——	一七九八・九六	——	

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

2. 詳細資料請參閱表六——八十六年度國營事業盈虧比較分析表。

表二、投資報酬率（稅前純益／資產總額）

主管機關	投資報酬率（%）			比	較（%）
	本(86)年度(1)	預算數(2)	上(85)年度(3)		
中央銀行	一・五九	一・〇八	一・六八	與預算比較——(1)(2)	與上年度比較——(1)(3)
財政部	〇・六六	〇・五七	〇・七四	〇・五一	(一)〇・〇九
經濟部	三・五二	三・五二	四・〇六	〇・〇〇	(一)〇・五四
交通部	二・一七	二・二二	一・九七	(一)〇・〇五	〇・二〇
衛生署	〇・〇六	〇・三四	〇・一三	(一)〇・二八	(一)〇・〇七
勞委會	〇・九九	〇・〇八	——	〇・九一	——

註：詳細資料請參閱表七——八十六年度國營事業投資報酬率比較分析表。

表三、業主權益報酬率（稅後純益／平均淨值）

主管機關	業主權益報酬率（%）			比	較（%）
	本(86)年度(1)	預算數(2)	上(85)年度(3)		
中央銀行	三一・一八	二二・九六	三五・七九	與預算比較——(1)(2)	與上年度比較——(1)(3)
財政部	八・三二	六・四六	七・六五	一・八七	〇・六八
經濟部	五・八五	五・六七	七・五八	〇・一八	(一)一・七四
交通部	一三・八三	一二・七三	一四・九〇	一・一〇	(一)一・〇七
衛生署	〇・八六	二・五二	一・四三	(一)一・六五	(一)〇・五六
勞委會	二五・三三	〇・四一	——	二四・九二	——

註：詳細資料請參閱表八——八十六年度國營事業業主權益報酬率比較分析表。

表四、純益率（稅前純益／營業收入）

主管機關	純益率（%）			比	較（%）
	本(85)年度(1)	預算數(2)	上(84)年度(3)		
中央銀行	三一·三〇	一九·八六	二九·六九	與預算比較 (1) 一一·四四 (2)	與上年度比較 (1) 一·六一 (3)
財政部	六·三一	五·七四	五·九〇	〇·五七	〇·四一
經濟部	九·五九	九·四七	一一·八四	〇·一二	(二) 二·二五
交通部	一六·四七	一五·八九	一四·五五	〇·五八	一·九二
衛生署	〇·〇三	〇·〇九	〇·〇五	(一) 〇·〇六	(二) 〇·〇二
勞委會	一·九四	〇·一一	——	一·八三	——

註：詳細資料請參閱表九——八十六年度國營事業純益率比較分析表。

表五、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(85)年度(1)	預算數(2)	上(84)年度(3)		
中央銀行	三一·一一	一九·六五	二九·四八	與預算比較 (1) 一一·四六 (2)	與上年度比較 (1) 一·六三 (3)
財政部	六·〇三	六·三五	五·五四	(一) 〇·三二	〇·四九
經濟部	一〇·五〇	一二·〇三	一三·一二	(一) 一·五三	(二) 二·六二
交通部	一七·五四	一六·一一	一四·九五	一·四三	二·五九
衛生署	(一) 二·九六	(一) 二·七九	(一) 二·三四	(一) 〇·一七	(二) 〇·六二
勞委會	(一) 〇·六六	(一) 一·六六	——	一·〇〇	——

註：詳細資料請參閱表十——八十六年度國營事業營業利益率比較分析表。

表六、八十六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	51,079,232	34,095,661	50,518,235	149.81	1.11
財政部	中央信託局	1,264,585	1,006,900	1,132,890	125.59	11.62
	交通銀行	3,461,803	3,042,134	3,100,493	113.80	11.65
	中央存款保險公司	385,116	375,070	330,896	102.68	16.39
	中國農民銀行	2,012,604	1,704,307	1,607,787	118.09	25.18
	中國輸出入銀行	856,702	777,220	779,471	110.23	9.91
	中央再保險公司	181,809	155,014	147,534	117.29	23.23
	合計	8,162,619	7,060,645	7,099,071	115.61	14.98
經濟部	臺灣電力公司	44,234,190	37,834,606	44,152,180	116.91	0.19
	中國石油公司 *	4,915,459	20,541,397	20,370,103	23.93	-75.87
	臺灣肥料公司	1,001,435	-399,940	9,410	—	10542.24
	中國造船公司	104,118	100,410	-930,173	103.69	—
	臺灣糖業公司	12,167,342	2,852,205	9,571,853	426.59	27.12
	臺灣機械公司 *	-1,490,282	-759,651	798,376	—	—
	臺鹽實業公司	4,740,908	4,630,183	325,910	102.39	1354.67
	漢翔航空工業公司	1,271,130	575,871	—	220.73	—
	合計	66,944,300	65,375,081	74,297,659	102.40	-9.90
交通部	郵政總局 *	9,974,368	10,536,552	11,863,807	94.66	-15.93
	中華電信公司	59,012,142	53,034,232	45,867,318	111.27	28.66
	合計	68,986,510	63,570,784	57,731,125	108.52	19.50
衛生署	麻醉藥品經理處 *	62,037	50,836	88,977	122.03	-30.28
	中央健康保險局 *	11,558	174,019	32,119	6.64	-64.02
	合計	73,595	224,855	121,096	32.73	-39.23
勞委會	勞工保險局	2,923,901	162,533	—	1798.96	—
	總計	198,170,157	170,489,559	189,767,186	116.24	4.43

十

註：1.*表示本年度盈餘與上年度比較為負成長者。

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

3.中央銀行、財政部及交通部所列數據，均包括其轉投資事業印製、造幣廠、交歐及儲匯局之數據。

資料來源：八十六年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表七、八十六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 *	1.59	1.08	1.68	0.51	-0.09
財政部	中央信託局	0.58	0.49	0.58	0.09	0.00
	交通銀行	0.77	0.62	0.70	0.15	0.07
	中央存款保險公司	3.48	2.58	3.01	0.90	0.47
	中國農民銀行	0.46	0.40	0.39	0.06	0.07
	中國輸出入銀行 *	0.87	0.87	0.94	0.00	-0.07
	中央再保險公司	2.16	1.91	1.88	0.25	0.28
經濟部	臺灣電力公司 *	4.34	3.79	4.61	0.55	-0.27
	中國石油公司 *	0.98	4.28	4.01	-3.30	-3.03
	臺灣肥料公司	1.66	-0.59	0.02	2.25	1.64
	中國造船公司	0.30	0.26	-2.45	0.04	2.75
	臺灣糖業公司	5.52	1.37	4.54	4.15	0.98
	臺灣機械公司 *	-15.38	-6.81	6.84	-8.57	-22.22
	臺鹽實業公司	8.61	8.53	0.65	0.08	7.96
	漢翔航空工業公司	2.45	1.15	—	1.30	—
交通部	郵政總局 *	0.36	0.43	0.47	-0.07	-0.11
	中華電信公司	14.24	12.93	11.48	1.31	2.76
衛生署	麻醉藥品經理處 *	9.83	7.94	14.17	1.89	-4.34
	中央健康保險局 *	0.01	0.26	0.03	-0.25	-0.02
勞委會	勞工保險局	0.99	0.08	—	0.91	—

註：1.*表示本年度投資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。

資料來源：八十六年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表八、八十六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 *	31.18	22.96	35.79	8.22	-4.61
財政部	中央信託局 *	5.55	4.11	6.28	1.44	-0.73
	交通銀行	13.28	9.69	11.98	3.59	1.30
	中央存款保險公司 *	4.20	4.10	4.61	0.10	-0.41
	中國農民銀行	7.79	6.27	6.06	1.52	1.73
	中國輸出入銀行	5.44	5.08	5.13	0.36	0.31
	中央再保險公司	7.37	5.38	6.31	1.99	1.06
經濟部	臺灣電力公司 *	7.11	6.20	8.01	0.91	-0.90
	中國石油公司 *	1.59	6.50	7.83	-4.91	-6.24
	臺灣肥料公司	3.88	-1.18	0.05	5.06	3.83
	中國造船公司	0.99	0.93	-8.93	0.06	9.92
	臺灣糖業公司 *	10.84	2.73	11.77	8.11	-0.93
	臺灣機械公司 *	-81.36	-29.28	42.49	-52.08	-123.85
	臺鹽實業公司	8.78	8.82	0.49	-0.04	8.29
	漢翔航空工業公司	—	—	—	—	—
交通部	郵政總局 *	13.65	14.52	16.94	-0.87	-3.29
	中華電信公司 *	13.87	12.33	14.45	1.54	-0.58
衛生署	麻醉藥品經理處 *	12.25	9.82	18.03	2.43	-5.78
	中央健康保險局 *	0.14	2.08	0.40	-1.94	-0.26
勞委會	勞工保險局	25.33	0.41	—	24.92	—

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。

資料來源：八十六年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表九、八十六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	31.30	19.86	29.69	11.44	1.61
財政部	中央信託局 *	2.41	2.04	2.43	0.37	-0.02
	交通銀行	10.81	9.91	10.35	0.90	0.46
	中央存款保險公司 *	27.78	35.86	32.40	-8.08	-4.62
	中國農民銀行	6.41	5.65	5.08	0.76	1.33
	中國輸出入銀行 *	14.18	13.00	14.34	1.18	-0.16
	中央再保險公司	3.09	2.66	2.54	0.43	0.55
經濟部	臺灣電力公司 *	17.38	14.61	18.48	2.77	-1.10
	中國石油公司 *	1.39	6.10	6.27	-4.71	-4.88
	臺灣肥料公司	13.18	-5.21	0.12	18.39	13.06
	中國造船公司	0.53	0.47	-5.00	0.06	5.53
	臺灣糖業公司	36.50	8.13	30.09	28.37	6.41
	臺灣機械公司 *	-58.64	-25.72	24.00	-32.92	-82.64
	臺鹽實業公司	215.13	213.97	15.24	1.16	199.89
	漢翔航空工業公司	5.30	2.28	—	3.02	—
交通部	郵政總局 *	4.01	4.48	4.95	-0.47	-0.94
	中華電信公司	34.75	32.19	29.15	2.56	5.60
衛生署	麻醉藥品經理處 *	26.60	24.79	33.57	1.81	-6.97
	中央健康保險局	—	0.07	0.01	—	—
勞委會	勞工保險局	1.94	0.11	—	1.83	—

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。

資料來源：八十六年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表十、八十六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	31.11	19.65	29.48	11.46	1.63
財政部	中央信託局	0.95	2.24	0.78	-1.29	0.17
	交通銀行	11.07	10.47	10.44	0.60	0.63
	中央存款保險公司 *	27.93	36.37	32.66	-8.44	-4.73
	中國農民銀行	7.38	7.18	6.02	0.20	1.36
	中國輸出入銀行 *	14.20	13.09	14.44	1.11	-0.24
	中央再保險公司	3.13	2.84	2.61	0.29	0.52
經濟部	臺灣電力公司 *	23.60	21.82	25.13	1.78	-1.53
	中國石油公司 *	2.69	7.57	5.97	-4.88	-3.28
	臺灣肥料公司	3.13	-10.35	2.52	13.48	0.61
	中國造船公司	-0.23	0.33	-1.69	-0.56	1.46
	臺灣糖業公司	12.41	4.73	11.17	7.68	1.24
	臺灣機械公司 *	-37.34	-16.30	-22.77	-21.04	-14.57
	臺鹽實業公司 *	8.75	4.73	10.69	4.02	-1.94
	漢翔航空工業公司	0.78	1.93	—	-1.15	—
交通部	郵政總局 *	5.35	4.67	6.34	0.68	-0.99
	中華電信公司	35.43	32.47	28.06	2.96	7.37
衛生署	麻醉藥品經理處 *	20.56	23.30	31.68	-2.74	-11.12
	中央健康保險局 *	-2.98	-2.81	-2.38	-0.17	-0.60
勞委會	勞工保險局	-0.66	-1.66	—	1.00	—

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。
資料來源：八十六年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表十一、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	82	2,519	2,339,143	168,867,706	928.60	100.00	1.39
	83	2,475	2,514,594	152,939,244	1016.00	109.41	1.64
	84	2,432	2,719,153	169,056,121	1118.07	120.40	1.61
	85	2,421	2,858,837	174,701,329	1180.85	127.16	1.64
	86	2,344	2,774,353	163,207,446	1183.60	127.46	1.70
財政部	82	7,100	5,371,662	100,594,220	897.42	100.00	6.33
	83	6,905	6,906,173	113,026,805	1000.17	111.45	6.11
	84	5,476	6,071,697	128,348,114	1474.01	164.25	6.29
	85	5,495	7,237,663	120,430,288	1317.14	146.77	6.01
	86	5,627	7,576,203	129,272,991	1346.40	150.03	5.86
經濟部	82	83,637	78,561,928	589,325,330	939.32	100.00	13.33
	83	76,716	88,008,796	617,747,319	1147.20	122.13	14.25
	84	65,000	78,971,216	598,960,163	1214.94	129.34	13.18
	85	63,336	80,651,822	627,575,535	1273.40	135.57	12.85
	86	66,257	88,136,686	698,353,775	1330.22	141.62	12.62
交通部	82	64,850	55,893,641	332,924,643	861.89	100.00	16.79
	83	64,779	61,835,206	364,541,173	954.56	110.75	16.96
	84	63,782	67,519,903	396,054,878	1058.50	122.82	16.96
	85	62,206	79,576,851	407,276,663	1279.25	148.42	19.54
	86	61,502	76,830,184	418,798,472	1249.23	144.94	18.35
衛生署	82	100	85,912	195,098	859.12	100.00	44.04
	83	101	96,150	215,892	951.98	110.81	44.54
	84	104	101,399	239,060	974.99	113.49	42.42
	85	2,500	3,449,526	244,140,290	1379.81	160.61	1.41
	86	2,495	3,408,563	243,308,912	1366.16	159.02	1.40
勞委會	86	1,292	1,392,109	150,462,021	1077.48	100.00	0.93
【合計】	82	158,206	143,252,286	1,191,906,997	905.48	100.00	12.02
	83	150,976	159,360,919	1,248,470,433	1055.54	116.57	12.76
	84	136,794	157,383,368	1,294,658,336	1150.51	127.06	12.16
	85	135,958	173,774,699	1,574,124,105	1278.15	141.16	11.04
	86	139,517	180,118,098	1,803,423,617	1291.01	142.58	9.99

註：1. E欄指數係以82年度為基期年(Base Year)，即82年度=100.00。勞委會以86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。

資料來源：八十六年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表十二、八十六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	八十六年度 法定預算數	合計 I	金額 II	占可用預算數 比例=II/I (%)		金額 IV=II+III	占可用預算數之 比例=IV/I (%)
中央銀行	中央銀行	15,454	918,029	933,483	864,704	92.63	7,210	871,914	93.40
財政部	中央信託局	62,144	145,591	207,735	195,207	93.97	545	195,752	94.23
	交通銀行	31,737	204,008	235,745	215,056	91.22	18,923	233,979	99.25
	中央存款保險公司		4,916	4,916	4,790	97.44		4,790	97.44
	中國農民銀行 *	115,881	608,280	724,161	198,860	27.46	93,993	292,853	40.44
	中國輸出入銀行		13,974	13,974	13,894	99.43		13,894	99.43
	中央再保險公司		7,713	7,713	6,833	88.59		6,833	88.59
	合計	209,762	984,482	1,194,244	634,640	53.14	113,461	748,101	62.64
經濟部	臺灣電力公司 *	139,326,165	92,979,722	232,305,887	98,254,912	42.30	53,997,874	152,252,786	65.54
	中國石油公司 *	15,555,523	9,572,001	25,127,524	12,809,134	50.98	2,579,482	15,388,616	61.24
	臺灣肥料公司 *	265,392	716,683	982,075	601,153	61.21	337,402	938,555	95.57
	中國造船公司	7,887	451,787	459,674	439,550	95.62	17,754	457,304	99.48
	臺灣糖業公司 *	1,769,900	1,394,222	3,164,122	1,913,189	60.47	310,516	2,223,705	70.28
	臺灣機械公司 *	6,739	22,445	29,184	21,014	72.01	3,630	24,644	84.44
	臺鹽實業公司	5,368	136,352	141,720	141,287	99.69	11,179	152,466	107.58
	漢翔航空工業公司 *		325,332	325,332	169,657	52.15	116,087	285,744	87.83
	合計	156,936,974	105,598,544	262,535,518	114,349,896	43.56	57,373,924	171,723,820	65.41
交通部	郵政總局 *	2,319,648	4,111,760	6,431,408	5,132,122	79.80	363,653	5,495,775	85.45
	中華電信公司	15,221,032	34,772,815	49,993,847	44,958,960	89.93	1,705,078	46,664,038	93.34
	合計	17,540,680	38,884,575	56,425,255	50,091,082	88.77	2,068,731	52,159,813	92.44
衛生署	麻醉藥品經理處		15,837	15,837	15,547	98.17		15,547	98.17
	中央健康保險局	131,722	2,097,506	2,229,228	2,450,952	109.95	201,263	2,652,215	118.97
	合計	131,722	2,113,343	2,245,065	2,466,499	109.86	201,263	2,667,762	118.83
勞委會	勞工保險局		10,337	10,337	9,006	87.12	785	9,791	94.72
總計		174,834,592	148,509,310	323,343,902	168,415,827	52.09	59,765,374	228,181,201	70.57

註：1.*表示執行率（不含契約責任數）未達80%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。

資料來源：八十六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、強化溝通與協調，加速推動民營化

政府推動國營事業民營化政策以來，已有財政部所屬中國產物保險公司、交通部所屬陽明海運公司、招商局輪船公司及經濟部所屬中國鋼鐵公司、中國石油化學公司及中華工程公司等先後移轉民營；另經濟部所屬臺灣機械公司亦洽商民間業者承接，於八十五年度完成讓售銅品廠，繼於本年度內順利完成船舶廠及合金銅廠讓售事宜。目前二十二家國營事業中，財政部所屬農民銀行、交通銀行、中央再保險公司；經濟部所屬台灣肥料公司、台灣機械公司、台灣電力公司、漢翔航空公司、台鹽實業公司、中國造船公司、中國石油公司；交通部所屬中華電信公司等，均已訂定民營化時程，據以推動（詳附表十三「國營事業民營化時間表」）。

或因立法院有不同意見，或因部分國營事業員工的抗爭，致現階段國營事業民營化推動工作進展並不順利。未來各事業主管機關應依本院核定之時間表，持續研擬各種加速民營化政策執行策略，並積極與立法院加強溝通瞭解，以化解彼此就民營化作法之認知差距；各事業機構亦應加強與員工進行雙向溝通，並就其工作權及相關權益予以妥善處理，俾利

民營化工作之推動，務求在預定時間內將已排定民營化之事業機構順利移轉民營。

二、妥善調整經營策略，因應市場的自由化與國際化

經濟自由化、國際化是必然趨勢，政府為使我國產品更具國際競爭力，有效吸引外資，活絡國內自由經濟市場，並藉機調整國內產業體質，近年來正大力推動經濟自由化及國際化政策。國營事業以往受政府相關法令的保護，多具有市場獨占或寡占的特性，經營彈性及效益遠不如民間業者。為因應開放後自由競爭市場之挑戰及衝擊，各國營事業如金融、保險、石油、糖、鹽、電力、肥料、郵政與電信等事業，應積極規劃因應對策，調整以往的經營作法，加強研發與創新，改造事業體質，期能適切掌握國際經貿市場脈動，提升國際競爭能力，化解因自由化及國際化所形成的任何衝擊。

三、妥適運用土地資產，以增進事業收益

為促進各事業土地資產之經濟效益，配合政府推動各項重大經濟建設，並協助民間業者取得土地，至本（八十六）年度除經濟部所屬台糖公司、台鹽實業公司已釋出土地供開發工業區、新社區外，並持續推動現行多項重大土地合資（作）開發計畫，包括月眉大型

育樂區開發計畫、台中大型購物中心計畫、興建平價勞工住宅計畫以及開發工商綜合區計畫等，均已陸續完成規劃，邁入執行階段，對於公司事業經營的轉型，以及未來營運空間的拓展，均已產生重大貢獻。惟國營事業仍多存在土地被占用及資產設備閒置情形，應予儘速清理規劃運用，避免浪費。

今後，各事業應就事業特性與掌握之土地資源優勢，積極規劃出妥適而長遠的開發及利用策略，提高自有資源的運用效率，增加事業收益。

四、繼續精簡員額與強化人力資源管理，以提升員工生產力

用人費用偏高及人力結構不合理，為國營事業營運績效難以提升之重要因素，近年來各事業陸續辦理專案資遣等裁減員額措施，惟事業用人費用因有其自然成長因素，包括年度調薪、考績晉級、及依法提撥之退休準備金及保費調整等，致用人費用仍未能隨員額精簡而大幅降低（詳表十一）。為因應市場競爭，各事業應持續妥適汰除冗員，精簡員額（須避免反淘汰），並依院頒「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」編列用人費用；尤應配合自動化機械、電腦之引進，製程之改善與創新等，研究改進人力結構，合理調配管理與業務（生產）人力；規劃辦理員工教育訓練，提升其專業知能並建立企業共識；提升

管理階層之管理能力，營造能激發員工潛能之組織文化，俾提升員工生產力。

五、加速改造企業組織，提升事業運作靈活性

國營事業長久來受政府法令束縛，因之事業組織運作趨於缺乏彈性，且作業流程過於冗長，不僅阻礙組織能量的充分發揮，更造成組織間無法充分溝通，經營績效亦難彰顯。面對自由化的競爭市場，國營事業亟須配合政策逐步鬆綁、政策性任務應大幅解除並儘速規劃調整組織，活化組織，減少不必要的層級，妥適調整授權，減併作業流程，促進組織溝通，重塑具彈性、競爭力的組織運作體系。

六、落實責任中心制度，提升事業經營績效

八十六年度各事業面臨經營環境及產業結構之變化，大都能遵照主管機關指示，推行責任中心制度，依其業務特性，劃分若干成本、費用、收益或利潤等責任中心，並且建立各個責任中心的績效指標，定期追蹤檢討，並依衡量結果核發績效獎金，藉以激勵員工。各事業雖已建立績效衡量指標，卻未能積極檢討修正指標，部分事業未能逐年提高績效獎金提撥比例，致績效獎金核撥與責任中心績效之結合程度，仍受到相當限制。各事業宜針

對前述缺失，繼續檢討並建立合理的績效衡量指標體系，逐年提高責任中心績效獎金提撥比例，藉以發揮激勵作用。尤應就員工努力及貢獻程度，訂定辦法，促使獎金發放與績效密切配合，提高績效獎金核發差距，以達激勵效果，提升整體經營績效。

七、加強推動研究發展工作，強化事業市場競爭力

八十六年度國營事業研究發展支出決算，共計八二億四、七二七萬元，占事業營業收入之千分之四·五七，較上年度千分之五·〇五及前年度之千分之六·〇六，不增反減，且有部分研究報告案執行進度落後及成果採行率偏低之現象。未來宜適度寬列研究發展經費並加強執行。除著重於最新技術與產品研發外，亦應針對國際化及自由化經營環境，對於經營管理策略、生產製造改善、行銷力之提升、加速民營化工作等方向，慎選研究主題，以確保研究品質與效益，進而運用研發成果，改進公司體質，用以拓展商機，確保事業迅速預應及因應環境變動的能力，以維持市場競爭力。

八、強化計畫規劃與執行能力，掌握重大投資計畫進程

八十六年度二十二家國營事業資本支出可用預算總金額為三、二三三億四、三九〇萬

元(含以前年度保留數一、七四八億三、四五九萬元)，而實際決算數計一、六八四億一、五八二萬元，占可用預算數五二・〇九%(詳表十二)，較上年度之四八・一九%略有提升，惟執行比率仍屬偏低。其中除有不可控制因素(如核四工程)，多因事前規劃不周，(如土地取得困難重重)相關配合機關之協調與環境影響評估作業費時、或執行時採購、招標作業不順，行政作業延誤或當地民眾抗爭，未能妥善協調排除所致。顯示各事業的計畫規劃及執行能力仍有待改進，各事業應澈底檢討，除強化計畫的先期規劃作業外，並應依據「中央政府各機關計畫執行進度考核獎懲作業要點」規定，嚴密追蹤考核，並定期檢討，有效推動投資計畫，提高計畫執行能力。

九 強化工安環保及民眾溝通工作，防範工安環保事件發生

八十六年度國營事業工安與環保方面，整體上因多項環保相關設備之完成及更新，所能發揮的環保效益較上年度有所提升。惟平時的巡查、監視及機器維修等，雖訂有相關作業規定卻未能落實執行，致八十六年度內發生多起嚴重工安與環保事件，不僅造成員工死傷及民眾財產重大損失，又延誤生產機具的正常運作，嚴重影響公司與政府工安環保形象，顯見國營事業工安與環保工作尚未落實執行。各事業應儘速建立各項生產設備之完整資料

庫，將相關基本資料、使用狀況、應維護時程、權責單位等納入資料庫，藉以建立周延之查核機制並確實運作，隨時檢討運作情形；同時繼續加強員工正確使用機器。另要求工安觀念的再訓練，藉以有效防止工安與環保事件發生。對於外包工程尤應嚴格要求，並監督相關安全事項，確保工程品質。此外應建立良好的民眾溝通管道及模式，加強危機處理能力，俾減少與民眾的隔閡，遇糾紛事件發生時能迅速妥善處理，降低各種損失。

十 加強推動各項品質保(認)證制度，提升產品品質及服務

各事業應積極推動建立各種 ISO-9000 與 ISO-14000 品質保證制度，或參與其他國際協會公認之品質認證制度，藉此有效提升自身產品或服務水準，除加深外界對其產品及服務良好印象，增進市場競爭力外，亦有助國際及國內市場拓展。此外，可從參加認證制度的認證過程中，塑造出公司員工對品質及成就之願景，提升員工與高階管理者良性互動，強化事業內部團隊合作，進而帶動整體組織成長。

十一 建立以顧客滿意為導向之企業文化，有效提升服務品質

隨著市場的開放競爭，國營事業應加緊腳步調整員工心態，建立以顧客滿意為導向的

企業文化。各事業應積極檢討改善現存不適流程與不合宜規定；研擬建立客戶諮詢與申訴管道及迅速妥適處理機制；適時有效地進行顧客滿意度調查；在各個與顧客接觸的介面建立高品質的服務，包括人員妥適禮貌的應對、各項便利客戶措施與各種清楚標示或告知、妥適處理例外或突發事件，尤應適度擴大第一線員工的授權。換言之，應從顧客需求面，建立服務指標，而非僅從事業本身的角度訂定目標，以提供更多樣、便利及貼心的服務。

三、研擬規劃建置與善用資訊網路，以提升企業運作功能

電腦是提升企業運作效率的利器，如何善用資訊科技來改善事業的競爭力及創造產品的附加價值，係當前企業的重要課題。資訊化不僅有助事業機構業務的進行，亦助益事業內部各種行政管理作業，發揮出事半功倍之效，並可節省行政幕僚之人力。目前各事業運用於業務部分者如財政部所屬銀行、保險等業務，交通部所屬之電信事業、郵政儲匯業務，衛生署所屬健保局之健保業務，勞委會所屬勞保局之勞工保險作業，經濟部所屬如台電用戶之相關作業、輸配電自動化，與各事業生產製程之資訊控制等，均多仰賴電腦化。資訊化技術與功能係不斷拓展與提升，各事業中仍有相當的空間可藉由資訊化予以強化，例如拓展業務、掌握顧客，及提供更多樣性更高品質及更便利性的服務等；在生產製程與生產

設備之管理維護，亦可再藉由電腦有效控管；在行政作業部分如會計、人事管理、採購等，更應儘速強化資訊化功能以簡化不必要流程，提升效能，避免人力浪費，以有效精簡間接人力之比重。

表十三、國營事業民營化時間表（八十六年七月行政院核定）

主管機關	事業機構名稱	民營化時間
財政部	農民銀行	八十七年六月
	交通銀行	八十八年六月
	中央再保險公司	八十八年十二月
	台肥公司	八十七年六月
經濟部	台機公司	八十七年六月
	漢翔公司	八十八年十二月
	台電公司	九十年六月
	台鹽公司	九十年六月
	中船公司	九十年六月
	中油公司	九十年六月
	中華電信公司	九十年六月
交通部		

肆、各事業工作考評

甲、中央銀行暨其所屬事業

一、中央銀行

(一)優點

1.業務經營方面

(1)本年度提出三十五篇金融貨幣政策，與卅六篇金融經濟政策研究報告，以及三十篇有關國內外經濟金融問題及對策之專題研究報告，定期編製及分析各項金融統計報告，提供貨幣金融決策參考，績效良好。

(2)本年度內調降存款準備率，調降幅度計活期存款0.五個百分點，定期存款0.一二五個百分點，積極實施公開市場買入票券操作，釋出資金計一、九二一億元。針對每日整體銀行準備部位狀況，審慎採行適當金融調節措施，引導市場利率維持於合理水準，績效良好。

(3)加強與國際清算銀行（係由各國中央銀行組成，以提昇各國中央銀行之合作及維持國際金融之穩定為宗旨）業務往來，以確保資產安全，並增進與其他國家中央

銀行的實質關係。

(4) 修訂金融機構辦理「指定用途信託資金投資國外有價證券」業務，放寬金融機構辦理受託經理信託資金投資國外（大陸地區以外）有價證券之種類與範圍，有助於金融自由化之推動。

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，辦理成效良好。

(2) 內部審核依規定辦理，並成立「利用電腦稽核央行各單位會計作業研究小組」，負責推動電腦稽核工作，執行情形良好。

3. 人事管理方面

(1) 修正「中央銀行行員職務升遷審核要點」，建立績效評比制度，打破單位限制，暢通升遷管道。

(2) 訂定「中央銀行行員訓練進修要點」，建立訓練體系，整合訓練資源，本年度選派同仁參加國內外訓練進修者，共一、八四八人次。

(3) 積極配合業務需要，以及職工需求，分別適用一般公務人員、金融事業人員人事

制度與勞動基準法等情況下，順利推動各項人事業務，並依規定足額進用身心障礙人員。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

本年五月二十日發售「花卉與蝴蝶」組三套平鑄版套幣，經專家學者比對後證實所介紹之圖文內容有所出入，遂重新印製，顯示監督所屬事業未週。

2. 財務管理方面

本年度原編決算純益四八一億餘元，如加回「提列兌換損失準備」政策性因素二一億餘元後，純益調整為六九三億餘元，較預算同一基礎調整後純益五二三億餘元，差距達一七〇億餘元，約三二·五〇%，預、決算編製純益之金額、比率差距過大。

3. 人事管理方面

在金檢制度一元化方案規劃未定案前，僅就該行金檢處所擬人力需求，請求增加金檢人力，與院頒健全機關組織功能合理管制員額作業要點規定未盡相合。

(三) 建議事項

1. 對營業收入、營業成本等預算編製之估計，應縝密評估國內外金融及經濟政策，力

求覈實，俾縮短預、決算差距。

2. 應依院頒健全機關組織功能合理管制員額作業要點規定，本「當用則用，當簡則簡」之用人原則，辦理人力評鑑作業後，再檢討請增員額案，俾加強整體人力運用。
3. 加強各項鑄造品流程之管制及評估措施，以提高鑄造品之品質，並節約鑄造成本。
4. 針對塑膠貨幣漸普遍使用致券幣之印鑄量漸減趨勢，及院核定印製、造幣二廠於五年後局部業務移轉民營之政策，應儘速督導規劃相關事宜，以為因應。
5. 繼續強化各項分析估算作業，以準確匡計預算年度券幣需要印製數量。

二、中央印製廠

(一)優點

1. 業務經營方面

- (1) 年度內順利達成印製各類鈔券五億四、〇〇〇萬張計畫之生產任務。
- (2) 有關鈔券等有價證券之印製及銷燬廢券管制作業，相當嚴謹且安全，表現良好。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度預、決算及分期實施計畫編製均能如期送達，並依照有關規定辦理。
- (2) 會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務尚能依規定辦理，對生產及管理各項會計

資訊，亦能適時將分析結果提供各級管理階層作為業務規劃及經營決策上之參考，辦理情形良好。

- (3) 有關內部審核業務之處理程序，均能依規定辦理，對於各項財務、有價證券、現金等均作定期或不定期檢查，執行情形尚稱良好。

3. 生產管理方面

- (1) 嚴格執行品質管制，加強各製程階段檢驗，本年度各類鈔券實際壞票率為一・二〇八一％，低於廠訂壞票率一・九五五六％，有效摺節材料，降低生產成本，成效良好。

- (2) 研發試印塑膠鈔券成功，推動有價證券改版作業，並加入各項防偽功能，成果值得肯定。

- (3) 生產作業、券幣庫儲及運交操作安全管制嚴密，未發生意外事件。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度員工預算員額數，較上年度減列十八人，符合精簡用人規定。
- (2) 成立「業務改進小組」，利用品管圈活動、員工溝通座談會、業務說明會，鼓勵員工勇於建言，助益凝聚內部共識，提升工作效能。

5. 企劃管理方面

(1) 成立「技術研究發展委員會」，提出十二項研發成果，對改善生產效率，提高品質及產量，節約成本，精簡人力，具有成效。

(2) 研發試印「塑膠鈔券」成功，為世界上第二個擁有印製「塑膠鈔券」技術之印製廠。

6. 環境保護及污染防治方面

(1) 廢水及垃圾廢棄物均作適當處理，未發生環保事件。

(2) 特定化學物質管制嚴密，未發生洩露事件。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

本年度業務產銷值及營業利益率較上年度呈現衰退現象，有待改善。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算利息收入二、四二三萬三千元，較預算數一、三四〇萬元，增加八〇．八四％，預決算差距頗大。

(2) 銀行存款、週轉金等財務查核及控管仍有待加強。

3. 人事管理方面

年度內進用身心障礙人員未達足額，仍須加強進用。

4. 生產管理方面

(1) 第二工廠部分機器設備老舊，產能已達飽和，宜規劃汰舊更新，以確保安全、產品品質及增加產能。

(2) 部分物料未依耗用情形及庫存量，訂定年度採購量，致有庫存量足敷使用，仍續請購者，有待加強控管。

(3) 本年度發生一件工安意外傷害事件，應對非專業人員操作機具加以規範。

(三) 建議事項

1. 繼續加強員工作業安全與廠區安全維護措施。

2. 因應塑膠貨幣大量流通之趨勢，以及國人使用紙鈔習慣之改變，現有業務、組織及人力未來應如何調整，應及早妥善規劃。

3. 對預算編製，應縝密評估，力求覈實，以減少預、決算差距。

4. 應主動提供民眾辨識鈔券真偽之相關資訊，以遏止偽鈔流通。

5. 廣泛蒐集先進國家新鈔發行資訊與改版動向，持續加強鈔券防偽功能之研發。

6. 繼續研擬各種降低生產成本作法，以改善各類鈔券印製成本逐年增加情形。
 7. 配合「五年後局部業務移轉民營」之政策，應儘速妥善規劃相關事項，以為因應。
- 三、中央造幣廠

(一)優點

1. 業務經營方面

- (1) 年度內辦理臨時交付之鑄幣任務，如第九任總統、副總統就職紀念幣及二二八五十週年紀念銀幣，平鑄版套幣及精鑄版套幣等，均能如期達成，品質優良，深獲各界好評。

- (2) 本年度核定之生產計畫與對外業務，均能全力以赴，依限如質如數鑄解，達成整體經營目標。

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尚能依規定辦理，有關生產及管理上之各項資訊，亦能適時提供，作為生產規劃及經營決策上之參考，辦理情形良好。
- (3) 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) 訂有相關規定並設置委員會，對營繕工程進行管理，執行嚴謹。
- (2) 建立完善品管標準與檢驗制度，原、物料庫儲、提領作業均納入電腦系統，定期盤點；對呆、廢料亦適時予以清查處理，成效甚佳。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度原預算員額為二九四人，截至本年度六月底實際用人為二六九人，自行管制缺額為二十五人，占預算員額百分之八點五。
- (2) 引進自動化機器，並實施一元流通幣免驗幣作業計畫等措施，有效取代部分作業人力。

5. 企劃管理方面

- (1) 完成多項生產技術之改進及實施工作簡化措施，對提高產品品質、工作效率，節省工作時間，具有效益。
- (2) 實施責任中心制度，鼓勵部門間良性競爭及激發員工士氣，績效獎金核發之規定，尚能與責任中心之績效相配合。

6. 環境保護及污染防治方面

- (1) 積極推行垃圾減量及廠區週邊環境綠化措施，有利調劑員工身心，提高工作效率。
- (2) 新購機具均加裝防止噪音設施，有效控制噪音來源，符合管制標準。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

整體營運績效尚稱良好，惟營業利益率較八十四年、八十五年度呈現衰退現象。

2. 財務管理方面

原編決算利息收入二、九六七萬五千元，較預算數一、二〇〇萬元，增加一四七·二九%，顯示預算編列仍嫌保守。

3. 生產管理方面

- (1) 年度內發生員工監守自盜案，作業期間長達二年，顯示在內部控管方面仍有疏失。
- (2) 生產製程中人工作業比重仍高，可研究引進必要的自動化製程及機具，精進生產效能及產品品質。
- (3) 十元硬幣之製作成本相對於一元及五十元硬幣仍偏高。

4. 人事管理方面

未依規定足額進用身心障礙者，應加強進用，以符規定員額。

5. 企劃管理方面

年度內承鑄精鑄套幣，因委託外鑄部份未達預期數量及平鑄花卉與蝴蝶套幣包裝圖文誤植，以致影響發行時間，應予檢討。

(三) 建議事項

1. 針對未來塑膠貨幣大量流通後可能導致減用流通幣之趨勢，現有廠內業務、組織及人員應如何調整因應，應儘速妥善規劃。
2. 對預算編製應力求覈實，以減少預、決算差距。
3. 加強培訓、羅致精鑄方面之專業技術人才，以免發生人力斷層現象。
4. 廠內行政業務單位如需遞補人員，宜優先錄取合格之殘障人員，以落實殘障福利政策。
5. 加強生產過程中各項物品及人員進出之安管工作，避免有不法情事再度發生。
6. 加速進行生產作業自動化，以有效降低各類產品生產成本，並精進其鑄造品質。
7. 配合「五年後局部業務移轉民營」之政策，應儘速妥善規劃相關事項，以為推動。

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) 主要業務營運量及盈餘尚能達成年度預算數，並較上年度成長。
- (2) 配合政府政策辦理勞工退休基金業務，並妥適運用該基金盈餘達二一億餘元，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如期送達。
- (2) 原編決算資本支出實支數一億九、五〇二萬七千元，達成率九三·九七%，預算執行成效良好。
- (3) 原編決算業務管理費用三三億六、五五七萬三千元，占營業收入五二五億五、〇二八萬七千元之六·四〇%，較預算比率七·九一%為低，控管成效良好。
- (4) 會計報告之編製，內容尚稱完整，且均能如期送達。
- (5) 現金、票據、有價證券等處理手續及保管作業均於會計制度中明確規定，各項檢查均按查核計畫、工作進度執行，辦理情形尚稱良好。

3.人事管理方面

- (1) 訂定升遷考核體系圖，使人員對升遷途徑明確了解。
- (2) 辦理參與及建議制度、新進人員講習及第二專長訓練等事項，成效良好。

4.企劃管理方面

成立新業務產品企劃小組，設計組合性產品，頗具創意。

(二)缺點

1.業務經營方面

- (1) 本年度銀行業務單位之營業利率仍較全體民營銀行平均值為低，且稅前純益亦有逐年減少趨勢。
- (2) 本年度逾放比率雖較上年度減少，惟仍屬偏高，且部分分局逾放比率明顯偏高，而七成的分局發生虧損，營運績效尚待改進。

2.財務管理方面

- (1) 原編決算營業毛利三八億餘元較預算數為低，且扣除出售世華銀行所獲利益，營業毛利更降為二八億餘元，亟待改善。
- (2) 本年度各項提存較上年度決算數增加一三億餘元，顯示放款、逾期債權及催收款

無法回收之可能性提高。

3. 人事管理方面

- (1) 臨時人員多達一一八人，另高職位比例人員仍屬偏高，待檢討改善。
- (2) 殘障人員之進用，仍未達規定之員額。
- (3) 績效獎金僅二〇%依績效核發，激勵作用有限。
- (4) 部分人員之平時考核分數未能與年度考核相結合，考核項目亦未依規定辦理，有待改進。

4. 企劃管理方面

- (1) 中（長）程計畫偏重單項業務計畫，欠缺整體通盤規劃。
 - (2) 責任中心衡量指標未能於年度開始即訂定，於年度終了時始確立衡量指標。
- ### 5. 服務績效方面
- (1) 顧客反映意見未確實作成紀錄並審慎處理，造成顧客抱怨。
 - (2) 平時考核發現之缺失未能有效追蹤並檢討改善。

(三) 建議事項

1. 強化本業之經營，以避免類似本年度盈餘半數來自營業外收益，且銀行單位營業利

益率偏低情形。

2. 重新檢討評估各項業務之附加價值，採成本效益原則，並積極拓展核心業務，以提昇競爭力。

3. 繼續加強逾催款之清理，以確保債權。

4. 檢討評估人力運用，以提高效率。

5. 分析內外環境變遷，擬定中長程計畫分年度切實實施，俾有助於營運成效。

6. 宜適時辦理顧客滿意度調查，發掘相關服務缺失，以提升服務品質。

7. 年度目標應與責任中心衡量指標相契合，並於年度開始即訂定，俾為事業各單位努力之標的。

8. 積極配合主管機關儘速完成改制為公司組織。

二、交通銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度初編決算營業收入、稅前純益均超出預算，並較上年度決算審定數成長。
- (2) 本年度中長期開發性授信營運量占授信總營運量之七八・〇一%，超過法定之七

0%目標，配合政府政策執行專業任務績效良好。

(3) 本年度資產報酬率、股東權益報酬率、純益率等均較上年度為高，顯見獲利能力表現良好。

(4) 推展自動化作業，使多項作業電腦化，達成簡化工作目的，助益業務頗多。

2. 財務管理方面

(1) 資本支出執行比率達九一·二四%，執行成效良好。

(2) 預、決算及分期實施計畫編製，均能如期送達。

(3) 各項會計報告之編製，內容尚稱完善，且均能如期送達；又會計交易事項已採電腦連線作業系統產生帳表，損益科目亦以電腦自動作帳，達到迅速正確之效果；設立責任中心，推行責任會計制度，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，以作為考核之依據。

(4) 營業費用占營業收入之比率呈現0·0三%的負成長，顯示管理績效頗佳。

(5) 負債占淨值比率呈現負成長，存款占淨值比率呈正成長，不良資產占淨值比率呈負成長，顯見財務結構愈趨健全。

(6) 現金、票據及有價證券，均訂有明確之內部作業及保管制度，除定期檢查外，並

作不定期之實地抽查，執行情形尚稱良好。

3. 人事管理方面

(1) 依規定進用殘障人員，成效良好。

(2) 用人費率較上年度減少，每一員工營業收入較上年度成長，顯示該行員工利潤貢獻力提升。

(3) 主動針對未來人力需求預先規劃，並配合相關法規，成立「人力評鑑小組」，策訂「人力評鑑標準」，作為分行配置各級員額增減之主要參考，頗值得稱許。

(4) 實施「區域人力調撥中心制度」，頗值得肯定。

(5) 設有群力圈等十一種品管圈活動，頗具成效。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 內部查核及內部稽核尚未能有效落實，有待加強辦理。

(2) 授信品質及授信之追蹤管理仍有待加強。

2. 財務管理方面

(1) 本年度內仍有信託部、儲蓄部及資訊處等未完成財產之全面盤點，顯見財產管理

作業效率有待加強。

(2) 為增減一般性轉投資，依據預算法第五十七條申請補辦預算案件多達九件，且年度長期股權投資利益較預算增加二九億元（三三八·八七％），顯示投資之規劃與執行未盡周延。

(3) 財產管理電腦化方面，僅總管理處設備正式上線以電腦管理並處理帳務，全行房地產與相關之帳務處理尚處於測試階段，而分行的設備管理與相關之帳務處理迄未實施，財產管理作業效率有待加強。

(4) 財產之報廢作業，經內部稽核實地查證結果，發現部份財產存有未依規定程序辦理報廢之情形，財產控管有待加強。

(5) 本年度各項提存三九億0、0四一萬六千元，較上年度增加二一億0、三五七萬一千元，顯示各項放款及逾期債權、催收款無法收回之可能性相對提高，授信政策的檢討及債權之保障均有待加強。

3. 人事管理方面

人事資料管理尚未完全電腦化，電腦使用率不高，資訊化有待加強。

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不高，且每年從績效獎金中提撥特別獎金僅一0％，激勵效果不大。

(2) 推動企業識別系統活動已有一段時間，惟員工對於企業經營理念與策略的認同，仍有加強之必要。

5. 服務績效方面

(1) 年度顧客服務計畫未函頒各單位（分行）執行；另計畫未依業務特性訂定，致難顯現整體服務績效。

(2) 服務場所設施漸有改善，惟部分殘障及相關服務設施仍未完備；供民眾索取之宣傳性資料不足，且未提供080免費服務電話。

(3) 電腦系統服務效率呈負成長，且有逐年下降趨勢，待檢討改進。

(4) 民眾反映意見（如ATM常當機、斷線、未吐鈔或等候時間太長等），未能有效檢討改進，影響機構整體服務形象。

(三) 建議事項

1. 覈實編列年度預算，宜參酌近年度決算呆帳發生情形及金融情勢等因素，並先期規劃長期股權投資計畫，落實財務預測。

2. 加強自行查核及內部稽核之深度及廣度，以使內部控制制度更周延。
3. 加強授信品質及授信追蹤管理，逾放比率較高之分行應積極清理逾催案。營運虧損之分行，應督促提升經營績效，加強本業之經營。
4. 切實督導一般財務收支、會計事務處理及預算執行之實地檢查工作，並加強各項會計業務處理手冊說明，俾提高會計事務處理與審核之品質。
5. 積極推動以電腦管理全行房地產及帳務之處理，以提高財產管理作業之效率。
6. 研擬強化財務規劃運用及調度，增加郵政儲金轉存支應之能力及存款業務之強度，靈活資金調度，俾奠定綜合銀行或投資銀行的基礎。
7. 研擬酌予設置無人銀行之可行性，彌補分行數之不足，並增加網際網路銀行的服務時間，提高服務效率。
8. 檢討改善顧客反映意見，以提升整體服務績效。
9. 建立客觀有效的責任中心績效評估制度，提高績效獎金提撥比例，使達激勵效果。
10. 推動調整員工心態與行為，以提升服務效率與品質，塑造新形象。

三、中央存款保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 各項業務成長及獲利能力，均能達成年度預算目標。
- (2) 本年度重點工作包括引導金融機構參加保險、強化金融檢查、建立金融機構預警系統、研修七年發展計畫及強化金融危機處理效能等項，執行績效優良。

2. 財務管理方面

- (1) 業務管理費用二億七、二九三萬八千元，占營業收入一三億八、六二六萬二千元之一九·六九%，較預算比率二八·五五%為低，業務管理費用之撙節與控管成效良好。

- (2) 原編決算資本支出實支數四七九萬元，達成預算數四九一萬六千元之九七·四四%，執行情形良好。

3. 人事管理方面

- (1) 適時檢討修正人事法規；重視新進人員培訓；依規定足額進用殘障人員。
- (2) 建置完成人事管理資訊系統，並於系統中開闢人事室公布欄，可供員工隨時查閱相關人事資訊。

4. 企劃管理方面

- (1) 重視研究發展工作，各項專題研究報告、出國考察報告等，品質良好。
- (2) 採用多元化策略，透過各種大眾傳播媒體，積極向社會大眾廣為宣導，深獲社會大眾的認同。

5. 服務績效方面

- (1) 蒐集美、加等金融監理先進國家有關金融機構經營資訊揭露之作法，撰擬「金融機構資訊透明化」專文，登錄於公司網際網路首頁，供社會各界參考。
- (2) 透過金融檢查業務之執行，瞭解金融機構經營缺失，提供改善意見，增進受檢金融機構業務之健全發展。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

本年度整體經營績效中，純益率、營業利益率及業主權益報酬率均較上年度略減。

2. 財務管理方面

- (1) 會計制度草案尚未參酌納入業務電腦化之發展、業務擴展及相關法規之修訂等因素。

資料提供係採傳統方式，尚未採用電腦刷卡方式辦理。

4. 企劃管理方面

配合責任中心發放之績效獎金比率偏低，對員工難以產生激勵作用。

5. 服務績效方面

- (1) 雖已建置公司首頁於網際網路，惟未能積極宣導，民眾使用情形及執行成效尚待加強。

- (2) 業務語音查詢系統及各專線服務電話宣導不足。

(三) 建議事項

1. 儘速就金融機構整體經營狀況加以評比，採行差別費率，以因應存款保險條例業經修正採行強制投保及實施差別費率，並避免實施強制投保後，可能引起部分金融機構以高利率吸收存款，並從事高風險活動之情事。
2. 存保公司雖未列入五年內民營化之事業，惟仍應積極就民營化之可行性進行研究。
3. 加強宣導公司網際網路之網站查詢服務功能及相關資訊，提高顧客使用率。
4. 為配合業務電腦化之快速發展，應參酌相關法規之規定，通盤檢討研修會計制度。

5. 期末結帳時，當年度應計費用應予估列，以期財務報表能允當表達經營成果。
6. 加強業務語音查詢系統及各專線服務電話之宣導，以提升服務品質，增進存保業務績效。

7. 適度提高責任中心績效獎金核發比例，以發揮激勵效果。

四 中國農民銀行

(一) 優點：

1. 業務經營方面

- (1) 各項營運量及盈餘較預算數及上年度決算數增加，營業收入亦較預算數增加，表現良好。

- (2) 農銀積極辦理農業專業銀行任務，本年度更提供口蹄疫紓困貸款，並對颱風受災農戶專案農貸實施減息措施，充分配合政策提供農民實質協助，成效良好，值得肯定。

2. 財務管理方面

- (1) 業管費用占營收比率一五·六四%，較預算比率一六·八九%，減少一·二五個百分點，控管良好。

- (2) 自本年度起完全廢除人工登帳，全面採用電腦連線作業，以提升會計作業之迅速性及正確性。

3. 人事管理方面

- (1) 積極辦理人力評鑑作業，並完成人力之移撥，成效尚稱良好。
- (2) 積極鼓勵退休人員參與志願服務，頗具績效。
- (3) 績效獎金依績效核發者由二〇%提升至四〇%，有效激勵員工。

4. 企劃管理方面

- (1) 加強推展品管圈活動並鼓勵員工提案，改善作業流程，提升業務品質。
- (2) 針對該行業務需要選取適當題目研究，切合該行需要，亦可作為未來政策擬定之參考。

5. 服務績效方面

- (1) 增設地區性語音服務專線電話，便利客戶對相關業務資訊之查詢。
- (2) 分階段遴選營業單位為示範單位，以激勵全行員工做到以客為尊的服務觀念。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 八十六年度逾放比率較八十五年度高，少數營業單位逾放比率偏高。
 - (2) 就存款結構而言，定期及儲蓄存款比率雖有下降，仍占七六·五一%，亦屬偏高。
 - (3) 信用卡業務因不具有循環信用之功能，且繳款方式僅限於農銀分行及郵政劃撥，與其他銀行信用卡相較，欠缺競爭力，亦坐失年約一百億之循環信用利息市場。
2. 財務管理方面
- (1) 資本支出執行比率僅達二七·四六%，執行比率偏低，顯示對資本支出之規劃與執行未盡周延。
 - (2) 以前年度呆帳未經審計部核備之案件計一六九件，原應於八十六年度清理完畢，惟經清理且報審計部核備者僅三八件，進度落後甚多。
3. 人事管理方面
- 殘障人員之運用，仍未達規定之員額。
4. 企劃管理方面
- (1) 中期發展計畫未針對資源運用加以規劃整理，目標與資源之關聯性亦不明確。
 - (2) 分行數頗多且服務品質差異大，顧客滿意度調整及回饋改進體系有待建立。

(三) 建議事項

1. 加強授信審核、覆審、逾催工作，以降低逾放比率，並督導逾放比率偏高之營業單位清理逾催案件。
2. 審慎規劃固定資產投資計畫，並考量執行能力，覈實編列預算。
3. 檢討評估中期發展計畫內容，除對內外環境、本身優缺點條件之分析外，對於資源之運用應有整體規劃。
4. 規劃配合國內鼓勵生化科技產業之政策，進行農業與科技結合之投資事業，期能擴展該行之營運範圍及能量，並藉以獲取更好之商機及利潤貢獻。
5. 研擬加速開發與推動各項網路服務業務，以配合未來網路銀行的服務趨勢。
6. 農銀向極重視為民服務工作，建議將服務品質、服務態度、行為指標等納編「為民服務白皮書」，作為努力的方向。
7. 檢討評估信用卡業務，並參考其他商業銀行作法，適度調整以提升競爭力。

五 中國輸出入銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度在融資、保證、輸出保險均有成長，較預算數及上一年度決算數為佳，值

得肯定。

(2) 本年度積極參與國際性活動，例如參加「國際信用與投資保險人聯盟」及「亞太經濟合作會議」，並且研發新金融商品，加強對中小企業服務，發揮專業功能，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如期送達，編製內容依有關規定辦理，尚稱完善。

(2) 原編決算資本支出實支數一、三八九萬四千元，達成預算數一、三九七萬四千元之九九·四三%，執行情形良好。

(3) 會計報告之編製、內容完整，且均能如期送達；對責任會計之推行訂有「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」，俾據以辦理績效考核，改進營運。

(4) 現金、票據、有價證券均定期或不定期實施盤點，內部控制尚稱嚴密。

3. 人事管理方面

(1) 為民服務訂有法規式要點，作為執行依據，考核表列有十二項指標，且詳實查填，

個人績優者均有具體事蹟。

(2) 工作簡化甚多，有具體事蹟：台中分行人事管理頗為務實。

(3) 每月舉辦慶生會及經常性之意見溝通會，頗能凝聚員工向心力，激勵士氣。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度淨值報酬率實績低於主要銀行一年期定期存款平均利率。

(2) 營業利益率由八十三年的一·二〇%降低至八十六年的一四·一八%，顯示營業費用比重逐漸上升，其主要因在於資金成本過高，而營業收入及資產收益率均不大。

(3) 資金差異率有惡化現象，如不謀改進，盈餘將可能減少。

2. 財務管理方面

(1) 本行自行查核及一般稽查之頻率略嫌低，應適度增加廣度及深度，作為業務精進及財務控管之參考。

(2) 本年度原編決算營業收入六〇億四、二七八萬二千元較上(八十五)年度五四億三、六八五萬九千元增加一一·一四%，惟營業支出亦從八十五年度四六億五、

一八〇萬四千元增至八十六年度五一億八、六〇八萬六千元，增幅為一一·四九%，營業支出增幅大於營業收入增幅，顯示控管成本與費用方面尚待加強。

3. 人事管理方面

(1) 用人費率台中分行為一九·二九%，但總行僅四·七五%，差距頗大，似非全為規模性之成本差距。

(2) 資訊化尚待加強，電腦使用率仍嫌不足。

4. 企劃管理方面

績效獎金之分配，其級距人數有欠均衡。

(三) 建議事項

1. 確實辦理業務往來對象之徵信調查及授信後追蹤管理，注意區域性風險控管，以避免風險過度集中。

2. 積極檢討營業支出增幅大於營業收入增幅之情形，以改善成本之控管與抑減費用，提昇營運績效。

3. 加強高階主管之再訓練；積極提昇人力運用及資訊化。

4. 宜增加責任中心績效評比之各級距間之獎金差距，以達激勵效果。

5. 研究改制為公司或移轉民營之可行性；並可研擬開辦網路電子銀行，以彌補分行數之不足。

6. 針對本行從事放款保險及保證業務之外幣承做量相當大，且資產中多為美元及日元，宜多從事外幣匯率之避險交易，以確保營運利益。

7. 在資金調度及資本充實方面，除逐步以盈餘公積充實股本外，並應遵採本院指示，專案向中長期資金申請額度，以支應業務擴展所需，增加資金來源管道。

六 中央再保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 原編決算營業收入五八億七、五五二萬三千元，分別較預算數及上年度實績增加〇·九一%及一·三〇%，績效良好。

(2) 原編決算稅前純益一億八、五二一萬一千元，分別較預算數及上年度實績增加一九·四八%及二五·五四%，經營績效良好。

(3) 主動發函要求同業辦理國內財產保險臨分業務之續保及增加分入金額，以減低同業遺漏辦理續保情形，並提升臨分承受量及服務品質。

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) 原編決算資本支出實支數六八三萬三千元，達成可用預算數七七一萬三千元之八八·五九%，執行成效尚稱良好。
- (3) 各項會計報告之編製，內容尚稱完善，且均能如期送達；會計交易事項已採電腦連線作業系統產生帳表，且損益科目亦以電腦自動作帳，達到迅速正確之效果。
- (4) 現金、票據及有價證券等，均訂有明確之內部作業及保管制度，除定期檢查外，並作不定期之實地抽查，執行情形尚稱良好。

3. 人事管理方面

- (1) 實施資訊化人力效益評估，對資訊化及人力運用頗有正面作用。
- (2) 對院頒激勵士氣方案極為重視，多次舉辦業務溝通會議，予以落實。

4. 服務績效方面

- (1) 與往來之產、壽險公司保持暢通之溝通管道，並對提出之相關問題詳加記錄及研究解決方法。
- (2) 配合業者業務需要實施延長服務時間，對提升服務品質甚有助益。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 國內、外分入財產再保險業務營運量分別較預算數減少八·二四%及九·五七%，其中國內分入財產再保險業務量亦較上年度減少三·八二%。
- (2) 國內分入財產再保險業務中，火險再保險收入較上年度減少三·二八%，但分入賠款率卻增加五·五七%。
- (3) 本年度船體險國內分入業務之賠款比率為八八·一一%，較上年度決算四六·六二%為高。

2. 財務管理方面

本年度原編決算逾期五年以上之應收款項為四、二八三萬一千元，仍較上年度決算數增加六三萬三千元，顯示催收未見成效。

3. 人事管理方面

- (1) 職員升遷考核尚乏客觀資績評分，似宜改進。
- (2) 年度敘獎比例僅四%，似較難達成激勵士氣之效。

4. 企劃管理方面

配合責任中心評估結果發放之獎金提撥比率為二二·五%，仍未能大幅提高，尚乏激勵作用。

5. 服務績效方面

- (1) 對服務人員之禮貌訓練仍嫌不足，宜再加強辦理。
- (2) 未能定期辦理服務缺失之檢討及研提改進措施，進行事後之追蹤改善。

(三) 建議事項

1. 對民營化後可能面臨之競爭與衝擊，應即早採取因應措施，並在經營策略、資源運用與員工溝通方面預為規劃。
2. 積極拓展國內外再保業務，並調整業務結構及改善分入業務品質，審慎核保，以降低賠款率。
3. 積極加強催收逾期應收帳款，以確保債權，減少損失。
4. 對於職員升遷考核應建立一套客觀之衡量標準，並視情況酌予提高年度敘獎比例，以提升公信力及激勵效果。
5. 各單位間業務之同質性甚低，對各單位之上班時間，常有不同需要，可予以電腦化，採彈性上班制。

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) 本年度初編決算營業利益為五九九·四六億元，較法定預算數五六四·八一億元增加六·一四%。
 - (2) 歷次風災後修復供輸電線路，均能在二十四小時內完成百分之九十以上，績效甚佳。
 - (3) 推動責任中心制度，建立成本意識，使各項費用控制得宜，提升營運績效。
- ##### 2. 財務管理方面
- (1) 本年度原編決算營運資金負四八九億二、七二八萬七千元，占資產總額之負四·

九三%，較過去三年度審定決算比率平均數負四·一七%，減少0·七六個百分點。

(2) 本年度閒置資產發生率較前三年度發生率平均數0·0一0三二%為低，控制情形良好。

3. 生產管理方面

(1) 本年度實際發電量為一二八、九0四·八百萬度，較上年度實際發電量一二0、三五九·九百萬度增加七·一0%。

(2) 本年度核能電廠六部機組總供電量達三六一·八七億度，較上年度增加一三·七八度，為歷年度之冠。

(3) 本年度線路損失率為五·八九%，經調整後為六·0二%，仍較原目標值低0·0八%，績效尚稱良好。

4. 人事管理方面

(1) 實施員額精簡計畫，配合組織調整，推動工作外包、自動化、電腦化及業務調整，並採退離少補措施，年度內精簡員額一二一人。

(2) 推動證照制度，協助鼓勵同仁接受相關職訓取得證照，成效良好。

(3) 配合多角化經營進行第二專長訓練，使人力有效運用，並規劃協助轉業。

5. 企劃管理方面

核三廠進行核廢料減容減量之研究發展，成效優良，值得推廣運用。

6. 環境保護與污染防治方面

(1) 污染受罰件數，已由八十三年度之一五五件降低至八十六年度之二十六件，績效良好。

(2) 多氯聯苯廢棄物清除暨處理案，已於八十六年三月底全數委外完成焚化處理及最終處理作業。

(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」、「工業減廢績優工廠」等多項獎項，工業減廢績效良好。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 年度內相繼於新竹科學園區、高雄仁大工業區等發生斷電、跳電，造成廠商極大損失。

(2) 核二廠及核三廠「安全系統績效—緊急電源」皆因緊急柴油發電機設備啓動失敗，

均未達目標。

2. 財務管理方面

(1) 本年度閒置資產處理經扣除依案暫緩處理之禮樂煉銅廠及因中油公司無法供應天然氣而暫停營運之蘭陽電廠清熱分廠等，處理率僅為一三·六二%，較上年度處理率三三·二四%，減少一九·六二個百分點。

(2) 原編營業利益五九九億四、五六九萬八千元占利息支出一四六億〇、三五九萬六千元之四一〇·四九%，與過去三年度審定決算比率平均數四七一·九〇%，減少六一·四一個百分點。

(3) 部分財務稽核抽查發現缺失項目，未能落實後續追蹤確實改善。

3. 生產管理方面

年度內製造費用占營業收入比率一二·九二%，雖較預算目標減少〇·二八%，惟仍較過去三年度平均數一二·五八%增加〇·三四%，有待加強管理。

4. 人事管理方面

(1) 人員年齡結構偏高，四十歲至五十歲之間人數比例占約七成，有待檢討改善。

(2) 提案及參與建議制度雖具績效，惟行政管理層面仍有再予加強之空間。

5. 企劃管理方面

(1) 研究發展過於偏重技術研究項目，應加強其他相關領域之研發工作。

(2) 年度內二十項計畫型固定資產投資計畫中，計畫進度執行落後者有七項，應加強執行及控管。

(3) 本年度研究發展決算為一〇億三、一二〇萬元，占營業收入之〇·四三%，較預算數〇·六一%及上年度〇·四八%均低，應加強執行。

6. 環境保護與污染防治方面

(1) 本年度員工及承攬商工安事故偏高，總合災害指數實績一九·五八%，與前五年度實績平均值一三·一九比較，大幅增加四八·四五%，亟待加強改進。

(2) 本年度民眾感電死亡事故雖較上年度減少，惟仍發生二十四件，有待改善。

(三) 建議事項

1. 因應電業自由化，應致力提升經營績效，落實責任中心制度，推動完成內部轉撥計價，俾強化事業競爭力。

2. 應檢討建立輸配電完善之應變計畫及防範措施，以維護供電品質，避免造成顧客損失。

3. 加強營業預測及覈實估計各項營運量值與成本因素，俾縮短預決算差距。
4. 年度資金運用與管理整體績效低於標準八十分，應加強靈活資金運用。
5. 儘速依據「經濟部所屬事業機構內部檢核實施要點」之規定，設置由總經理以上直接指揮之專責內部檢核單位。
6. 應加速研擬核廢料之處理，無論低放射性或高放射性均應儘速規劃中期貯存場，並尋求可行方式辦理。
7. 有關委託顧問公司進行組織評鑑，宜應依評鑑結果規劃具競爭力之組織結構藍圖，作為目標逐年調整，以臻理想；另在完成評鑑前應繼續積極處理顯屬無效之人力，加強主管責任及內部管理，提升現有人力運用。
8. 研究發展除著重技術研究外，亦應加強對可能阻礙組織發展之項目作較深入研究，如供電鐵塔產生電磁場問題、溫排水對週遭環境影響等，並應委由中立機構配合對立的研究機構進行長期觀察研究，並定期公布研究成果，以建立企業形象。
9. 請加強建立「以顧客滿意為導向」的企業文化。
10. 審慎酌量公司民營化及電業分割關係，分析比較其利害得失後定奪。

二、中國石油公司

(一)優點

1. 財務管理方面

- (1) 本年度內已完成投資金額新台幣一〇億元以上計畫共有九個，其中除殘渣油氣化工場及第三硫磺計畫之實際現金流量未達預定目標外，其餘計畫之實際執行績效皆較預計目標為高。
- (2) 最近三年度終了日之自有比率皆在五〇%以上，顯示資本結構良好。
- (3) 本年度閒置資產發生率僅〇・〇〇〇八三六%，較前三年度發生率平均數大幅減少；閒置資產處理率達九八・四〇%，較上年度增加六・四〇個百分點，閒置資產之控制與處理情形尚稱良好。

2. 生產管理方面

- (1) 本年度提煉原油三六、四二一千公秉，較預算目標增加六・五〇%，較上年度決算數亦增加六・〇一%。
- (2) 台營總處、高雄煉油廠、桃園煉油廠等所屬二一個單位，已獲得 ISO-9002 認證，推動各產銷單位分期建立 ISO-9000 品質保證制度，有良好績效。
- (3) 高雄煉油廠已取得國際 ISO-14001 環境管理系統驗證，為國營事業及國內石化業

界取得該項認證之第一家，顯示推動環境管理系統建制工作的努力。

3. 人事管理方面

(1) 配合經營策略及組織再造，進行組織調整、裁併，辦理人員專案裁減、離退（裁減三四六人、離退一七五人），著有績效。

(2) 推動證照學分制訓練、員工第二專長訓練，著有績效。

(3) 配合民營化及多角化需要，逐步收回各類發包工作，簡併作業流程，實施人力移轉及輪調。

(4) 舉辦勞資關係研討會，檢討勞動契約、工作規則，研議事業激勵士氣方案，加強推行建議申訴制度，以及實施員工輔導諮商制度，具有正面功能。積極推動提案建議制度，具有相當成效。

4. 企劃管理方面

(1) 實施「計畫型資本支出計畫目標管理」，定期檢討計畫執行情況，加強考核，研提改進建議，以解決相關問題。

(2) 引進新技術及技術創新共二三項，其中四項獲准國內專利權，一項獲國外專利權，研究發展頗具成效。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度稅後淨利由上年度之一七二億元，滑落至四二・二八億元，致資產報酬率亦下滑至一・四%，權益報酬率及銷貨報酬率亦分別下滑至二・三%及一・二%。

(2) 本年度稅前盈餘為四七・六二億元，遠低於法定預算數達一五八億元，營運有待改進。

2. 財務管理方面

(1) 最近三年度終了日之流動比率皆低於一〇〇%，顯示短期償還能力不佳；本年度資金防禦天數由上年度之三九・六天下降至三〇・九天，營運資金顯著不足；營運循環天數亦趨惡化，由上年度之三七・五天延長至三九・一天。

(2) 本年度推銷費用增幅為一〇・四八%，管理費用增幅為五・六五%，幅度偏高。

(3) 本年度原編決算營運資金為負五六億三、八五三萬餘元，占資產總額之負一・一二%，雖較過去三年度審定決算比率平均數負三・〇一%已有改善，惟與標準比率一五〇%差距仍大，如考量配合民營化政策推動進行資產重估之外在因素，則營運資金百分比為負一・八三%，營運資金仍呈負值。

(4)本年度原編決算營業利益占利息支出之二一七·一九%，較過去三年度審定決算平均數五〇二·一六%，減少達二八四·九七個百分點，如考量外在因素後，利息保障倍數降為三六七·八三%，仍較過去三年度審定決算平均數，減少一三四·三六個百分點，顯示利息負擔日趨沈重。

(5)本年度原編決算舉債效率為負〇·〇〇二%，較過去三年度審定決算比率平均數三·三六%，由正轉負，經考慮外在因素後，舉債效率為一·一九%，仍較過去三年平均舉債效率減少二·一七個百分點，舉債效率欠佳。

3. 生產管理方面

(1)本年度設備利用率偏低，如桃廠加氫脫硫工場僅達三三·九七%。

(2)本年度各項主要產品單位生產成本，皆較上年度大幅增加，如天然氣增幅為一〇·九三%；車用汽油增幅為一二·五〇%；柴油增幅為一一·一六%；燃料油增幅為一六·七五%。

(3)本年度內非計畫停爐天數偏高，又觸媒之申購行政流程過長，致影響生產作業及產品品質。

4. 人事管理方面

(1)組織架構及人事職等結構應加以檢討，以期更為精簡合理，職等架構分布更符業務需要，減少人事成本；又間接人力將近三成，似屬偏高，亦待審酌改進。

(2)獎懲責任與工安事件責任是否已密切結合，值得再檢討。

5. 企劃管理方面

(1)本年度資本型投資計畫計二三項，其中進度落後五項，執行過程中調整工期者五項，整體計畫執行情形欠佳。

(2)本年度仍在興建中之投資計畫（新台幣一〇億元以上），共有污染防治等五個計畫。其中LNG接受站第三期計畫用款進度僅達五四·七四%，桃廠油料輪儲參配中心興建計畫僅達五七·三二%，桃廠重油轉化工場投資計畫僅達六九·一八%。

6. 環境保護與污染防治方面

(1)年度內共發生一四件重大工安事件，賠償金額高達十億餘元，損失公帑至鉅，肇事原因多為人為疏失。

(2)本年度總合災害指數為一五·七七，較上年度增加四四七·五七%，增幅達四倍半之多。雖上年度指數為十年來之最低值（二·八八），使增幅相對偏高，惟年度內工安和環保重大事件達一七件，仍屬偏高。

(三) 建議事項

1. 年度內未按照油價定價公式計算合理油價，致稅後淨利大幅下降，影響投資報酬率，未來應落實油價定價公式，適時反映國際油價動態。
2. 支付利息能力及舉債效率皆較過去三年審定決算比率平均數下降，另營運資金為負值，整體財務結構不佳，應加強培訓相關財務人才，加強財務管理，健全財務結構。
3. 積極加強民營化過程中員工的溝通工作，排除阻力，落實各項管理制度，改造公司企業文化，以因應未來國內、外新市場競爭者之嚴厲挑戰。
4. 繼續推動第二專長訓練，增進人力有效運用，以確保公司民營化後員工的工作權益。
5. 配合政府再造及企業的發展趨勢，積極檢討人力職等、加班費控制、薪資結構、獎金與貢獻結合度、間接與直接人力比例等事項，以提升人事管理之績效。
6. 積極推動各項資本型投資計畫，加強事前可行性評估，落實先期作業審議制度，有關工程款預算之編列應配合工程實際付款進度，以避免用款進度嚴重落後及工程保留款過鉅，並強化計畫執行期間內部之管考，嚴加控管工程進度，以提高計畫執行成效。
7. 檢討改進現行觸媒的申購流程，以利生產流程，並確保產品品質。

8. 宜建立對過失行為員工求償制度，以加強員工之責任感，另工安事件與獎懲責任是否已密切結合，亦值得檢討。

9. 加強現場操作人員的教育訓練，使其操作及維護作業皆能符合標準作業規範，避免因非計畫停爐事件，影響產品的生產。

10. 加強公司全員之工安意識及事故之危機處理能力，確實依工作規定及相關規範執行職務，並嚴格要求承攬商及其人員，依據相關規範進行施工或維修作業，同時提供必要的教育訓練講習，戮力防範工安環保事故之發生。

三、台灣肥料公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度營業利益、預算盈餘均較預算數及上年度決算數為佳，主要係擴展肥料銷量及撙節營業費用所致，績效卓著。
- (2) 為達成八十七年六月移轉民營之目標，各項配合工作之執行，深具成效。
- (3) 在多年未調整肥料價格前提下，面對環保、工安及薪資調漲壓力，仍有營業利益，殊為不易。

(4) 落實責任中心制度，加強可控費用之控管，本年度可控費用實際支出二九·五四億元，較控管目標節用三·〇九億元，節幅九·四八%，頗具成效。

2. 財務管理方面

(1) 本年度發生閒置資產六四五萬一千元，已於本年度內全部處理完畢，處理率達一〇〇%。

(2) 原編決算營業利益二億三、七七七萬六千元，占利息支出四、二八〇萬二千元之五五·五三%，與過去三年度審定決算比率平均數負九四·八九%，由負轉為正，支付利息能力轉強。

(3) 原編決算舉債效率二·〇五%，較過去三年度審定決算比率平均數負〇·二六%比較，由負轉為正，舉債效率提高。

(4) 財務費用控制成效佳，預算數編列〇·七五億元，實際決算數僅〇·四二億元。

(5) 基隆廠對於現金及財務項目均有專人按月檢查，可增加現金及財務之安全性，現金內部控制良好。

3. 生產管理方面

(1) 本年度初編決算製造費用占營業收入比率為三一·五四%，較法定預算之三八·

三三%，減少六·七八個百分點，較前三年度平均數三四·八七%，減少三·三三個百分點，控管良好。

(2) 磷肥工廠及複肥工廠產能利用率高達七成餘，殊為不易。

4. 人事管理方面

(1) 本年度推動組織及員額精簡，淨減一六五人，幅度達八·四三%，甚具成效。

(2) 實施員工第二專長轉換訓練，有相當成果。

(3) 本年度平均每人營收四〇四萬元，較上年度之三八三萬元，增加五·三五%，顯示調整運用人力，有效提升員工生產力。

5. 企劃管理方面

研發試製蘇立菌成功，可代替傳統農藥，改善土地污染及促進食品衛生，為台肥公司踏入生技產業成功的第一步。

6. 環境保護與工業安全方面

本年度總合災害指數為二·二，較過去六年內取較低總合災害指數之五年度平均值五·八六，大幅降低，成效良好。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 經營策略轉型較慢，多角化經營之成果尚未彰顯。

(2) 有機質肥料之產銷，較預算短銷八、四一八公噸，有待檢討突破。

2. 財務管理方面

(1) 本年度原編決算營運資金為三七五、八二三千元，占資產總額之0.六二%，與過去三年度審定決算比率平均數一七.七四%，大幅減少，短期償債能力未盡理想。

(2) 本年度決算日銀行存款達二三億元，財務運用過於保守。

3. 企劃管理方面

花蓮廠可塑劑投資計畫及機械設備購置計畫進度落後，計畫執行與控管有待改進。

4. 人事管理方面

(1) 現有員工平均年齡達四九.三歲，顯著偏高，另間接人力比例稍嫌略高。

(2) 部分組織職能（如員工關係處等）仍有待加強。

(三) 建議事項

1. 積極加強與員工的溝通及宣導工作，以期順利完成移轉民營化之目標。

2. 加強財務管理，妥適運用資金，避免以短期資金支應長期投資之不當資金使用。

3. 配合民營化作業，應確實辦理各項財產資料登錄。

4. 配合民營化、業務發展、組織調整等需要，檢討改善現有人員平均年齡偏高、部分組織職能未盡適當之現象。

5. 加速進行公司經營轉型相關作業，增強在經營管理、產品類別、市場行銷等方面之競爭能力，以因應未來的市場動態。

四、中國造船公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

面臨韓國、大陸、東歐及美國等國造船廠大批投入商船市場之競爭情勢，以及台幣對美、日元等主要國家貨幣巨幅變化的不利因素下，能夠針對上述外在環境變遷，配合自身改善工作的次第完成，擬具積極對策，戮力企業再造方案，爭取國內、外訂單，實屬難得。

2. 財務管理方面

本年閒置資產發生率為0.0一九八%，較前三年度發生率平均數為低，控制情形

良好；另閒置資產部分，亦能適時依相關規定進行有效處理。

3. 生產管理方面

- (1) 本年度主要產品造船、造艦與修船之成本數均控制在預算內，且無逾期交貨情形。
- (2) 本年度決算製造費用占營業收入比例較法定預算數少三·六八百分點，並較前三年度審定決算平均製造費用減少九·七三百分點。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度專案裁減一〇八人，並訂有限制條款，以避免反淘汰。

- (2) 本年度精簡二個一級單位、十四個二級單位，成效良好。

5. 企劃管理方面

充分運用研究發展計畫成果，本年度降低成本及增加營收之貢獻達四三億四、一〇〇萬元。

(二) 缺點

1. 業務管理方面

- (1) 本年度主要業務造船、造艦、修船、機械製品生產與銷售值均未達成預算目標值，營業收入計一九四億六、三八一萬餘元，較預算數二一四億九一〇九萬餘元，短

少二〇億二、七二七萬餘元。

- (2) 本年度本業仍處虧損狀態，營業損失為〇·四六億元，有待檢討原因改進。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算營運資金一一億四、一五九萬五千元，占資產總額三五二億〇、〇五八萬三千元之三·二四%，較過去三年度審定決算比率平均數四·二五%，減少一·〇一個百分點。

- (2) 原編決算營業損失經扣除轉列匯率差額因素後為三億二、四五七萬四千元，占利息支出七億〇、四六二萬四千元之四六·〇六%，與過去三年度審定決算比率平均數六八·三二%比較，減少二二·二六個百分點。

- (3) 本年度經扣除人員專案裁減等不可抗拒因素後之舉債效率為負〇·一四%，雖較過去三年度審定決算比率平均數負一·六%，減少一·四六個百分點，惟仍應積極改善財務結構。

3. 人事管理方面

- (1) 實施員額精簡措施，本年度雖已精簡一〇八人，仍較企業再造方案目標四四五人相距甚多，應再檢討加強。

(2)分類職位一、一六九人，十等以上五一九人，評價職位四、四六五人，十等以上四、二一六人，惟平均教育年數僅一〇·二年，顯示職等結構不合理，且人力素質有待提昇。

(3)退休準備提撥率仍低，且公司提存退休準備金與年資結算金額差距頗大，不利公司未來的民營化，有待改善。

4.企劃管理方面

本年度委託調查研究費用預算為二、二二一萬元，較決算為四、〇一八萬元超支一、七九七萬元；原訂研究項目十二項，年度中又增列九項，實際完成十九項、取消二項未作，公司對研究發展項目之訂定及預算編列仍有待檢討。

5.環境保護與工業安全方面

本年度公害件數計八件，較上年度增加八倍，有待改善。

(三)建議事項

1.加強推動人力精簡、生產自動化等作業，積極承攬造艦、造船、修船、製機業務，俾於光華造艦業務即將結束之際，能有因應對策，以強化未來的營運競爭力。

2.應妥慎因應短期償債能力、支付利息能力及舉債效率大幅降低情形，以免財務狀況

益形惡化，影響民營化之期程，並應加強財務運用，積極抑減成本，以提高經營績效。

3.應加強改善物流、縮短應收帳款處理天數、節省管銷費用，以創造利潤。

4.應儘早對即將結束之光華造艦計畫所進用之員工及設備投資進行規劃，避免計畫結束後形成員工與設備閒置之情事。

5.宜實施人力評鑑，據以規劃專案裁減對象，俾有效精簡員額並提昇人力素質；另為如期完成移轉民營，應加強員工溝通，辦理第二專長訓練，以利民營化後部分員工能順利轉業。

6.應加強噴砂除銹、鍍鋅廢水、鑄造煙塵等作業、及有害廢棄物的配合防污措施，避免此類事項造成環境污染。

7.應確實依照「勞工退休準備金提撥及管理辦法」第二條、第三條第三、四款規定，儘量將年度盈餘提足退休準備，以及支應「專案精減計畫」用途，勿再作為工作績效獎金等發放，避免提存退休準備金與年資結算金之差距逐年加大，俾利公司未來的民營化。

8.積極落實企業再造方案，改善公司經營體質，提升人員工作士氣，以建立全員對未

來民營化之信心。

五、台灣糖業公司

(一)優點

1.業務經營方面

本年度營業決算盈餘九七・九億元，較法定預算數增加二四三・二七%，較上年度決算增加二・二九%；營業利益三六・〇七億元，較法定預算數增加一一七・三三%，較上年度決算增加一・四八%，績效良好。

2.財務管理方面

(1)本年度閒置資產處理率達一〇〇%；發生總額較上年度之五、五三五萬六千元減少三四・九三%，辦理情形良好。

(2)本年度原編決算營運資金占資產總額之一六・六四%，較過去三年度審定決算平均比率二二・五三%為低。

(3)本年度原編決算營業利益三六億〇、七二〇萬九千元，占利息支出二億六、二五一萬九千元之一、三七四・〇八%，較過去三年度審定決算平均比率五四八・〇八%，增加八二六個百分點。

3.生產管理方面

本年度初編決算製造費用占營業收入之一九・五八%，較法定預算數之二〇・〇八%，減少二・四九個百分點，亦較前年度平均數減少六・八一一個百分點。

4.人事管理方面

(1)辦理人力精簡及專案優惠離退方案，本年度專案裁減三三二人，績效良好。

(2)積極推動組織結構、調整、裁併暨人力移轉，能因應環境變遷，人事單位本身更能調整，並進行組織學習。

(3)確實推動配合事業轉型相關培訓工作；另勞資關係良好，有助業務推動。

5.企劃管理方面

(1)廣續蒐集、偵測、監看國內外總體經營環境變動資訊，研發技術開發工作，創新市場，拓展市場潛力。

(2)配合公司轉型及政府政策，釋出農業土地作為勞工住宅、工業用地、休閒遊樂區及環保用地，對於國家經濟發展、國民生活品質提昇皆有助益。

6.環境保護與工業安全方面

(1)積極改善防污工作，本年度受罰件數十一件，較前三年度平均受罰件數十四・七

件減少二五%。

(2) 研究生物技術，供應蔗螟寄生蜂卵片及玉米螟蟲寄生蜂卵片，有效減少使用農藥，維護公司及政府形象甚力。

(3) 危險性機械設備代行檢查業務已連續八年榮獲行政院勞委會評定為國營事業組第一名。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度營收額成長三·二七%，較前四年成長率降低甚多。

(2) 營業利益率、純益率、業主權益報酬率、投資報酬率均較上年度降低。

(3) 主要產品砂糖、豬隻、營建等三項生產量(值)除豬隻外均較預算低，而銷售量(值)均較預算低。

(4) 部分機器設備老舊，停閉糖廠場未能加速處理，增加維護費用，土地亦長期閒置。

(5) 產品行銷欠缺妥適有效規劃，績效不佳，影響收益。

(6) 本年度砂糖、豬隻責任中心費用增加，土地開發責任中心盈餘、副產責任中心營業額未達目標，顯示責任中心成效不佳。

2. 財務管理方面

(1) 本年度訂定之目標值，多較上年度低，未具挑戰性。

(2) 原編決算舉債效率四·〇五%，較過去三年度審定決算平均比率四·〇六%略低。

(3) 花蓮糖廠之被占用土地清理，需待民國一〇一年後方可回收，其他糖廠亦有被占用土地，均有待積極加緊處置。

(4) 本年度初編決算存貨週轉率僅一〇〇·二二%較前三年度平均決算存貨週轉率一四六·五七%減少三一·六二個百分點。

(5) 新營副產、青邁產品委託加工合約，部分項目未確實要求廠商依合約內容履行，有待改善。

3. 生產管理方面

(1) 部分副產生產規模不足，致無法以自動化包裝，以人工代之，生產力無法發揮。

(2) 砂糖品質仍見摻有雜質或色澤不佳情形，顯示生產管理仍待加強。

(3) 本年度營建業務營業額約占全公司銷售收入之二八%，惟營建糾紛申訴案件日益增多，有待重視檢討改善。

4. 人事管理方面

(1) 公司已朝向多角化經營，惟而每人平均受訓日數卻逐年降低，年齡結構四〇歲以上達七十一%，對公司經營環境將日趨坎坷。

(2) 提案及參與建議制度偏低，未能激勵士氣及人員參與經營。

(3) 人力職等結構日益偏高，間接人力與直接人力比率，並未降低，值得檢討。

5. 企劃管理方面

(1) 公司產製之多種機能性食品、飲料、調理食品，由於一般市場及商店較少銷售，自有之銷售通路不足，致影響產品之銷售。

(2) 本年度計畫型資本支出計有六項計畫，其中二項計畫進度符合，四項計畫進度落後，計畫執行及控管有待加強。

(3) 對未來糖類全面開放進口，台糖公司對人員安置、設備處理、土地調配及糖類收入減少等所產生之衝擊，似未有較具體整體規劃。

(三) 建議事項

1. 配合糖業經營策略與糖價調整方案，加速協調兼顧蔗農及砂糖消費者，並研訂縝密週詳規劃予以妥適執行。

2. 加速台糖公司企業轉型及企業化之目標，提升整體經營績效指標。

3. 加速規劃裁併不經濟糖廠；適度汰換、更新部分老舊機器設備，以抑低成本，提升經營效率。

4. 加強營業預測及覈實估計各項營運量值與成本等因素，俾縮短預決算差距。

5. 加強資金投資與運用，積極培育此類人才，俾提高資金運用效率。

6. 通盤檢討、積極規劃處理被占用或租用逾期未收回土地，以維公司權益。

7. 嚴謹妥適訂定各項委外辦理之合約，並確實依約辦理。

8. 檢討改善產品製程，提高糖品品質。

9. 提案及參與建議制度，可於管理層面多加運用，以激勵士氣及人員參與經營。

10. 配合事業轉型需要，應進行組織重整及簡併，調整各策略事業人力配置，以合理有效運用人力資源；配合事業多角化發展，積極辦理第二專長訓練，以轉化運用組織簡併之節餘人力。

11. 針對營建業務營業額漸增，而糾紛申訴案益增情形，應納入內部檢核系統加強查核，並加強營建專業人才之培訓。

12. 加強對新產品市場之評估、分析，規劃有效的行銷計畫，新產品研發單位應與產銷單位密切配合，以落實銷售服務。

13. 加強企劃能力，擴充提昇企劃部門的專業，建立企業整體形象。

六、台鹽實業公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度營業利益一億九、二七二萬元，較預算一億〇、二三二萬元，增加九〇四〇萬元，增幅達八八·三五%，經營績效良好。
- (2) 積極拓展健康低鈉鹽、健康沐浴鹽等高附加價值之產品，全面訪查推廣經銷網路，進行鹽品精緻與多樣化推廣工作，成效良好。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度原編稅前純益四七億四、〇九一萬元，較法定預算四六億三、〇一八萬元，增加一億一、〇七三萬元，約二·四個百分點，執行情形良好。
- (2) 財務結構健全且資金充足，本年利息支出僅六千元，支付利息能力良好；另平均應收帳回收天數一七·五六天，較上年度降低一四·三四個百分點，並呈逐年下降趨勢。

- (3) 運用資金購買債券型及股票型基金，獲利約四億五千萬元，投資報酬率達二九·

一八%，對公司營運助益良多。

- (4) 本年度閒置資產發生率為零，績效良好。

3. 生產管理方面

- (1) 本年度存貨週轉率三三二·二一%，較八十五年度二四七·八五%，提升八四·三六個百分點。

- (2) 截至八十六年度止連續四個年度呆料發生額為零，成效良好。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度實際專案裁減五八人，精簡率達八·八九%，績效良好。
- (2) 配合經營策略，進行部分組織調整，裁撤台南鹽倉及台南鹽場，另設南高分場隸屬七股鹽場。

5. 企劃管理方面

- (1) 依業務經營類別與性質，分為鹽品、海洋生物、海洋化學及土地開發四個策略事業單位，採多角化經營並輔以產品擴張，有助於提升經營績效。
- (2) 年度內辦理十三項研究發展計畫均已達成預期目標，其中藻類產品商業化之研究等七項成果已付諸實施或經採用；積極研究開發新產品，年度成功推出「畜牧用

鹽磚」、「試藥級藻紅素」、「蓓舒美鹽皂」等新產品，上市後頗獲好評。

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，工業安全成效良好。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

本年度省產晒鹽、洗滌鹽、鹽磚、藻精飲料等實際銷量均未達計畫目標，有待檢討。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度原編決算流動資產二一七億0、四九三萬三千元，流動負債一六億一、九八0萬四千元，營運資金為二00億八、五一二萬九千元，其中銀行存款高達一四五億0、九六0萬四千元，占七二·二四%，資金未能靈活運用。
- (2) 本年度原編決算流動資產經扣除配合政策出售土地價款因素後，短期償債能力為九·二三%，較過去三年審定決算比率平均數一四·一九%為低。
- (3) 本年度原編決算舉債效率0·四%，較過去三年度審定決算比率平均數0·二一%，增加0·一九個百分點，惟仍屬偏低。

- (4) 本年度閒置資產處理率一七·八0%，雖較上年度處理率提高，仍嫌偏低。

3. 生產管理方面

本年度省產晒鹽及洗滌鹽實際產量未達計畫目標；晒鹽成本每公噸五、九五0元，較八十五年度每公噸一、九五0元，單位成本增加二0五·0四%，洗滌鹽成本每公噸三、八二四元，較八十五年度每公噸二、九五0元，單位成本增加二九·六四%。

4. 人事管理方面

- (1) 員工平均年齡高達四八·二三歲，四十歲以上員工占總員額八八·0四%，員額精簡後造成職等結構攀高，並有年齡結構老化及人才斷層現象。
- (2) 本年度用人費率為五0·八0%，較預算五二·七五%為低，雖然控制在預算數內，仍較上年度增加一·八二個百分點，用人費及用人費率仍屬偏高。

(三) 建議事項

1. 審慎規劃土地運用策略，降低土地資產比例，以利推動公司民營化及未來營運之需要。
2. 儘速規劃未來的經營重點及方向，以因應鹽品開放進口後之衝擊；加速規劃辦理民

營化相關作業，俾如期達成公司預定民國九十年移轉民營的目標。

3. 強化資金的靈活運用措施，以增進財務效能。
4. 積極推動各項多角化經營業務，並規劃辦理相關的人員培訓與人力轉換配合措施，以強化其推動多角化業務之能力，提高公司的獲利能力。
5. 繼續辦理員額精簡與人力更新工作，有效因應員工年齡結構老化現狀，以加速人力新陳代謝，提振公司營運朝氣，避免因人力結構老化造成人才斷層。
6. 應加強責任中心制度與績效獎金兩者的結合度，以發揮績效獎金的激勵功能。
7. 積極強化各項企劃與研發工作，以因應未來公司轉型需要及市場壓力，增強公司的競爭力。
8. 繼續強化有關鹽品、藻類產品的研發工作，加強高附加價值新產品的廣告宣傳，有效拓展產品市場。

七、台灣機械公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

本年度順利讓售船舶廠及合金鋼廠，以償還部分借款及支付資遣費，有效降低利息

與用人費支出。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度流動比率由上年度之八八·九六%，增加為一二二·六八%，大幅提高短期償債能力。
- (2) 本年度平均應收帳款回收天數為八十八天，較上年度之一三五天減少四十七天，顯示緊密催收效果顯現。

3. 人事管理方面

- (1) 本年度精簡一級單位四個、委員會二個及二級單位十一個（不含船舶廠及合金鋼廠讓售而自然裁撤者）。
- (2) 實施員額精簡措施，員工人數由上年度一、一二六人降至本年度之六七四人。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度業務延攬金額僅六·二六億元，較上年度之一七·六八億元減少一一·四二億元，業務嚴重不足。
- (2) 本年度營業利益率為負三七·三五%，較上年度之負二二·七五%，繼續惡化，

營業收入無法負擔營業成本及費用。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度閒置資產發生率為三·四一%，較前三年度發生率平均數一·〇五增加二·三六個百分點。
- (2) 本年度閒置資產處理率為二三·〇八%，雖較上年度數三·九四%增加一九·一四個百分點，惟處理率仍屬偏低。
- (3) 本年度原編決算營運資金為六億二、〇二三萬九千元，占資產總額九六億九、二八七萬三千元之六·四〇%，雖較過去三年度審定決算比率平均數負一七·〇五%由負轉正，惟仍與標準比率一五〇%差距甚大。
- (4) 本年度原編決算營業損失九億四、九〇六萬六千元，占利息支出二億九、八五二萬三千元之負三一七·九二%，與過去三年度審定決算比率平均數負一三五·一〇%比較，支付利息能力大幅下降。
- (5) 本年度原編決算舉債效率負三三·五〇%，較過去三年度審定決算比率平均數負一六·六九%降低，財務結構益形惡化。

3. 生產管理方面

本年度逾期交貨罰款較上年度大幅降低，惟仍發生三、五〇六千元，生產控制仍待改進。

4. 環境保護與工業安全方面

本年度總合災害指數二五·七九，較過去六年內取較低總合災害指數之五年度平均值之三一·六七，減少一八·五七%，惟該指數仍屬偏高。

(三) 建議事項

1. 繼續進行重機廠及總公司民營化工作，兼顧公司財務狀況及維護員工權益，加強與員工溝通協調，克服民營化作業之困難。
2. 加強閒置資產之控制發生及處理。
3. 加強培訓相關財務管理人才，健全財務結構，以利營運績效之提昇。
4. 檢討生管作業，提高工作效率與品質，避免延遲交貨。
5. 積極加強員工之工安訓練及落實各項工安措施。

八、漢翔航空工業公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 年度內由國防部所屬研發機構轉型為經濟部所屬事業，各項業務均能順利營運，另建置完成責任中心制度，殊屬難得，應予肯定。

(2) 本年度調整後營業利益為九·一六億元，較預算數四·八六億元高出四·三億元，經營績效良好。

(3) 年度內推動完成多項國際合作及開發案，可逐漸調整公司經營體質，有助推動公司的民營化作業，對朝向國際民用航空市場發展，亦有很大助益。

(4) 年度內如期完成空軍二四架經國號戰機產製，均於預定期限內完成交機，並獲空軍對有關工程、後勤及產品品質等方面之肯定。

2. 財務管理方面

(1) 本年度閒置資產發生率為0·三二%，較核定目標值降低三一·九一個百分點，控制情形良好；另閒置資產亦能依有關規定，適時有效處理完成。

(2) 本年度原編決算營業利益二億五、000八萬餘元，占利息支出之二一、七八四·七五%，與核定目標值八八五·四0%相較，增加二0、八九九·三五個百分點。

(3) 本年度原編決算舉債效率為一0·九一%，較核定目標值四·六九%，增加六·二二個百分點。

3. 生產管理方面

(1) 如期完成二四架戰機生產，且實際生產成本較預算成本數減少一%，成本控制已達一般水準。

(2) 本年度製造費用占營業收入的比例為一三%，較預算製造費用比例減少0·九二%，製造費用控管已達一般水準。

4. 人事管理方面

(1) 完成訂定三三項人事規章及工作規則，以作為各單位執行業務準則。

(2) 完成建置人事管理、出國、獎懲、勞健保及任免遷調作業等資訊系統，推行單一窗口作業，簡化作業流程，建立表單制式化，可節省作業時間，提升管理效率。

(3) 本年度用人費率執行數為一七·七三%，未超過法定用人費率二0·二五%，控管良好。

5. 企劃管理方面

年度內完成多項研究發展計畫，對降低生產成本、提升產品品質及增加營業收入，著有具體績效。

6. 環境保護與工業安全

推動勞工安全工作成效良好，全年內無工安意外事故發生，本年度總合災害指數為零，並獲勞委會安全衛生五星獎及無災害超過一千萬工時獎勵。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 主要業務目前仍以承製國防部之經國號戰機為主，其他業務來源，有待積極拓展。
- (2) 目前財務操作獲利占公司盈餘之比例偏高，應予以注意改善。
- (3) 現有相關建築物多為航發中心時期所建，並未取得使用執照，致申請工廠登記時，遭遇不少困難。

(4) 本年度營業利益率僅為一·八四%，明顯偏低。

(5) 發動機廠之設備使用率僅達二七%，致產品成本無法降低，不利商業競爭。

2. 財務管理方面

(1) 財務結構較弱，負債比率幾為淨值之四倍，顯示負債總額偏高。

(2) 財務槓桿效益偏低，致其財務部門之管理績效無法顯現。

(3) 已辦理遠期外匯買賣、短期票券之操作，惟未建立相關作業規範，以資遵循。

3. 生產管理方面

年終存貨金額為二一八億九、七〇六萬元，較預算數二〇三億八、五七八萬元為高。

本年度存貨週轉率為九九·二五%，較預算數一〇八·四三%為低。

4. 人事管理方面

(1) 就航空產業言，具碩、博士以上學歷員工數偏低，恐影響其研發工作，應予以加強。

(2) 取得勞委會國家技術士資格員工數偏低，應予加強推動，俾落實國家技術證照制度。

(三) 建議事項

1. 因應軍方所占業務比重未來逐漸降低趨勢，應積極以代工 OEM 或風險分擔方式爭取國內外業務，惟所需之龐大資金，應一併及早妥善規劃。

2. 審慎評估增加國際策略性投資人之可行性，以強化未來公司民營化後的競爭力；廠房產權及工廠設立登記應儘速完成，以免影響日後營運；相關員工權益的處理問題，亦應及早研擬具體對策，以免屆時衍生其他問題。

3. 目前行銷及國際合作業務，分由不同單位辦理，為免因業務重複而無法確實掌握，應研究予以整合。

4. 加速拓展其他國內外民、商用品市場，避免過度依賴國防軍品，以期永續經營；同時應爭取於國內組裝產品之相關業務，藉以維繫飛機的整合組裝技術，以及高技能的裝配人力。

5. 儘早規劃出具國際競爭力的核心業務部門，並適當處理較不具競爭力之部門，避免未來民營化後，部分零組件製造部門因訂單有限，而不符經濟規模。

6. 應早日實施利潤中心制度，藉以督促公司積極強化競爭力。

7. 適度提高員工退休金之提撥率，以配合既定的公司民營化時程。

8. 加強營業預測，覈實估計各項營運量值與成本因素，俾縮短預決算差距。

9. 財務部門應發揮主動、積極的角色，創造財務收益，以降低生產成本。此外，應加強負債管理，降低負債總額，以達負債不超過淨值三倍之標準。

10. 儘速檢討目前「資材組」仍隸屬於會計處內之現象，以期健全並落實內部稽核制度。

丁、交通部所屬事業

一、郵政總局

(一)優點

1. 業務經營方面

(1) 郵政、儲匯之營業政策及重點業務規劃正確，並能積極辦理，主要業務如函件、快捷郵件、集郵、匯兌、簡易壽險及代理業務等，均能達成目標，其中尤以代理業務成長二四·七四%，快捷郵件、儲金、壽險等業務成長一三%以上，成效良好。

(2) 積極推展簡易壽險業務本年度招攬新契約保額一、三一六億餘元，累積有效契約保額為五、一〇二億餘元，較上年度增加一二·七四%，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，均如期送達。

(2) 各項會計報告之編製內容尚稱完善，且均如期送達；又郵政會計帳務作業系統、二代會計介面系統、郵政財產管理系統、郵政票券管理系統及物料管制系統等，已分別實施帳務電腦連線作業，並推行責任會計制度，且建立成本分析與追蹤制度，以控制成本費用。

(3) 郵政總局與儲匯局固定資產週轉率分別為九六·九四%及一、五六七·〇八%，較五〇%之標準超出甚多，績效甚佳。

(4) 固定資產管理、材料管理，依管理辦法切實施行，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並簽認，執行情形尚稱良好。

3. 人事管理方面

(1) 配合業務實際需要，適時檢討調整組織及員額，本年度行政部門裁減三八人，郵務部門裁減一二〇人，合計一五八人，其中七三人移撥至亟需增加人手之業務單位。

(2) 積極僱用身心障礙人員，依法應進用六〇〇人，實際進用達五七五人，其中重度以上者一二七人、經加倍計算結果共進用七〇二人，成效良好。

4. 企劃管理方面

(1) 積極規劃發展各種郵政作業及儲匯作業電腦化，完成多項新增功能助益作業，成效良好。

(2) 自動化作業試辦「籃車運輸」作業，以貨櫃化運輸概念將箱框標準化。

5. 國家政策及社會責任方面

配合政府金融政策，支應長期專案融資二、五五四億餘元；配合經濟部協助中小企業紮根專案，以振興基層企業專案融資二〇〇億元；配合內政部首次購屋專案，提撥中長期基金九一四億元；配合經建會運用中長期資金支援政府建設與民間投資計

畫專案融資一、〇五七億元等，執行績效良好。

(二) 缺點

1. 在業務經營方面

(1) 包裹營運量較上年度實績減少一·〇六%，較法定預算數減少六·三六%。

(2) 台北、桃園、台中、台南、高雄五處郵件處理中心之「郵件分檢與處理系統」購置案，因延期開標及廢標致年度計畫進度落後達三三·四六%，對提升郵遞效率、服務品質及降低用人費等，均有不利之影響。

2. 財務管理方面

(1) 資金運用部分，郵政總局與儲匯局原編決算舉債效率分別為二·九一%及二六·九九%，較上年度二·九四%及二八·二九%分別減少〇·〇三個百分點及一·三〇個百分點，資金運用效率待加強。

(2) 郵政總局與儲匯局流動比率分別為一·三二及二·一九，與評分基準一·五〇及二·〇〇比較，分別有偏低及偏高情形，顯示資金運用及調度尚待加強。

3. 人事管理方面

本年度初編決算用人費(不含退休撫償金及資遣費)郵政與儲匯達二八七億餘元，

因含八十五年度發給二至五職等職責層次職務待遇，致有超出預算數情形，郵政與儲匯合計之用人費率較上年度增加0.一四%。

4. 企劃管理方面

(1) 對於多項便民措施或新增服務項目利用偏率低，郵遞區號書寫及標準信封之推廣使用仍偏低，未能發揮應有之效益，顯示缺乏有效宣導規劃與執行。

(2) 績效獎金在各單位、個人之間差距不大，難以發揮激勵作用。

5. 國家政策及社會責任方面

公司化作業進度遲緩，員工心態上仍排斥公司化之推動，未瞭解「公司化」之鬆綁使事業更具自主權及經營彈性之目的。

(三) 建議事項

1. 加強推動郵件處理自動化，有效宣導書寫郵遞區號及使用標準信封等相關配合措施，使郵件處理自動化計畫能發揮最大效益。
2. 檢討規劃改善郵件收攬、投遞班次等流程，以加速郵遞時效，提升郵遞品質。
3. 資金運用應縝密規劃靈活運用，發揮財務槓桿效果，以裕營業收入。
4. 積極進行現行郵政資產之查估作業，清理房屋、土地占用情形，以及協商解決郵電

共用土地問題。

5. 積極檢討降低用人費比率，以維營運績效；繼續加強調整運用人力，俾使發揮較大效益。

6. 落實績效獎金與責任中心結合，設計公平合理之考評項目及標準，俾發揮激勵作用。

7. 檢討規劃調整組織、授權制度，俾組織運作更為靈活有效。

8. 加強掌握市場趨勢及顧客需要，應持續蒐集分析市場情報、顧客意見與滿意程度，作為規劃經營策略之依據。

9. 建立便利暢通之顧客申訴諮詢管道，對顧客提出問題應迅速妥適處理，並整合與顧客有關之規章、表格及作業流程，以顧客導向之服務角度著眼，作整體性的改進。

10. 郵資費僵化涉及「郵政法」修訂，應考量未來郵件結構變化、成本分擔比率、自動化作業推廣、標準與非標準信封使用之獎懲及大眾郵件、優良客戶等給予彈性議價空間，成立費率諮委會訂定公式加以審定。

11. 加速推動郵政公司化，調整組織架構，經營項目，改進經營體制，並加強與員工溝通，以減少公司化阻力；加速規劃建立合理的內部轉撥計價體系及通盤檢討修正郵政總局及儲匯局之會計制度。

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、六六〇億餘元，較上年度成長五·五二%；決算盈餘五四九億餘元，達成預算目標，並有三·六二%之超額盈餘，經營績效良好。
- (2) 各項電信營運目標，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；至會計事務亦均遵照該公司會計制度之規定辦理，尚稱良好。
- (2) 本年度原編決算資本支出執行率為八九·九三%，執行成效尚稱良好。
- (3) 本年度原編決算固定資產週轉率為五二·五〇%，較標準五〇%，增加二·五〇個百分點，尚屬適當。
- (4) 本年度原編決算經營比率（營業成本及營業費用／營業收入）六六·〇四%，較預算經營比率六七·五三%，減少一·四九個百分點，成本控制良好。
- (5) 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，執行結果績效良好。

- (6) 固定資產管理均依有關規定辦理，並納入電腦加強管理，至其被占用土地亦已積極處理中。

- (7) 存料控制依相關規定辦理，並加強「材料管理電腦作業系統」，材料週轉率及庫存料月數皆超過管理目標，執行績效良好。

- (8) 本年度呆廢料發生總額一八七萬元，占庫存平均金額之〇·〇七%，均依有關規定處理，另實施定期及不定期盤點與鑑定措施，以加強內部控制，執行情形尚屬良好。

3.人事管理方面

- (1) 改制公司後擬訂三階段之組織建構，現正進行第二階段之組織調整，將北、中、南區分公司與其所屬專責建設之各工程處整合，成立都會區營運處，提供單一窗口全方位服務功能，採行顧客導向之調整。

- (2) 本年度決算用人費率為二四·四六%，較上年度減少四·二六%，八十六年度實際員額為三四、七〇二人，較八十五年度減少一、〇一七人，如扣除移撥電信總局五二七人，實際減少四九〇人，能貫徹精簡用人原則。

4.企劃管理方面

- (1) 配合政府政策，推動亞太營運中心計畫相關工作，成效良好。
- (2) 本年度電信建設多能超越目標，尤其用戶光纜為原目標的兩倍，對政府亞太營運中心計畫及三年內推動三百萬人上網的「三」建設目標均有正面意義。

5.配合國家政策及社會責任方面

- (1) 本年度院列管計畫「電信光電技術之研究」及「寬頻交換技術之研究」二項，實際總進度為一〇〇%，超過預定目標二〇%。
- (2) 本年度採行多項措施，如帳單整合、實施單一窗口，非上班時段客戶服務專線，整合一〇四、一〇五查號台等，助益提升服務品質。

(二)缺點

1.業務經營方面

- (1) 行動電話門號短缺問題，仍未改善，造成民眾不便。類比式行動電話雖已陸續研發各種防止盜拷技術，惟仍無法全面解決盜拷問題。
- (2) 被占（借）用土地，計四一件、一〇七筆，已處理結案者，有二三件、三三筆，未結案者，仍有一八件、七四筆。

2.財務管理方面

- (1) 原編決算舉債效率為三·四〇%，較上年度審定決算舉債效率一·六一%，僅增加一·七九個百分點，並未明顯改善，資金運用略顯保守。
- (2) 原編決算資金流動比率為一〇〇·〇〇%，經考慮造成流動負債增加之不可控制因素後，資金流動比率為一三一·〇七%，仍較一般標準一五〇%為低，短期償債能力未臻理想。

3.人事管理方面

- (1) 依「身心障礙者保護法」規定，應進用身心障礙者人數為六六七人，現有二三九人，不足四二八人。
- (2) 本年度員工平均年齡為四二·九八歲，有逐年遞增趨勢。

4.企劃管理方面

績效獎金在各單位、個人之間差距不大，難以發揮激勵作用。

5.配合國家政策及社會責任方面

- (1) 電信新費率的實施，由於對調整內容宣導不足，致社會各界及多數客戶多不知悉，影響整體形象。

(2) 未能及早規劃公司化後，面臨競爭的電信市場所應採取的因應措施，影響競爭力提升。

(3) 客戶申訴管道暢通滿意度及申訴處理結果滿意度均偏低，亟待改善。

(三) 建議事項

1. 全面檢討各項電信資費，降低各項業務間交叉補貼之現象，以訂定合理資費，促進電信市場公平競爭。
2. 加速網際網路相關建設滿足民眾需要，以配合網際網路快速發展，避免造成網路嚴重壅塞，影響通信品質。
3. 積極執行亞太電信中心政策之各項配合措施，並繼續推動國家資訊通信基本建設。
4. 儘速設法解決交換機採購延遲等問題，以免 ISDN 等建設受到影響。
5. 加強培訓相關財務管理人才，縝密規劃靈活運用，發揮財務槓桿之效益，以提昇經營績效。
6. 配合實際業務需要，足額進用身心障礙人員；研究改善人力結構，進用年輕優秀人員，解決人才斷層問題。
7. 落實績效獎金與責任中心結合，俾發揮激勵作用。

8. 及早規劃推動民營化作業，並加強與員工溝通，以利民營化推動，提升競爭力。
9. 提供通暢之客戶申訴管道，提昇客戶申訴案件之處理技巧與品質；加強宣導各項新增服務措施及資費調整等各項攸關顧客權益之措施。

戊、衛生署所屬事業

一、麻醉藥品經理處

(一) 優點：

1. 業務經營方面

- (1) 自八十四年七月起賡續推動「麻醉藥品管理改善計畫」，加強各項業務之檢討改進，提升工作績效，頗具成效。

- (2) 製作「反毒偶像明星書卡」及「反毒職籃明星書卡」，突破青少年對一般反毒宣導品之刻板印象，以寓教於樂之方式，傳播反毒訊息，加強青少年族群之反毒宣導教育，值得繼續推廣。

2. 財務管理方面

- (1) 預、決算及分期實施計畫編製，均能如期送達，並依有關規定辦理。
- (2) 會計報告之編製與分析，內容尚稱詳實、明確，且能如期送達。

- (3) 原編決算速動比率為四·九，較上年度二·六一，增加二·二九。
- (4) 材料管理均訂有明確之內部作業及保管規定，除定期檢查外，並作不定期之實地抽查，且採電腦化資訊管理，適時修正存貨之安全庫存量。
- (5) 對於呆廢料均隨時檢討並積極處理，執行績效良好。

3. 人事管理方面

- (1) 訂定新進人員輔導要點，加強辦理新進人員訓練，使其認識該廠任務，建立個人與該廠間「成敗與共」的目標意識。
- (2) 辦理各項人事業務，例如：考核獎懲、退休照護、人事服務等工作，均能依有關法令規定積極辦理，成效良好。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

產品預算產銷量與實際產銷量差距最大者達五五%以上，有待改善。

2. 財務管理方面

原編決算應收帳款收回天數二·八天，較上年度二·七六天，增加0·0四天，應收帳款之清理仍待加強。

3. 生產管理方面

- (1) 怨訴紀錄多項涉及國外製造產品品質問題，惟未見品質確認規定。
- (2) 主要產品決算單位成本皆比預算數為高，成本分析有待加強。

4. 人事管理方面

- (1) 有關推動退休同仁志願參與公共服務的工作尚待辦理。
- (2) 八十六年度用人費率為四五·九七%，較八十五年度三九·五五%，增加六·四二個百分點，每人營收金額則比上年度減少一一·一一%。
- (3) 現職人員職等結構有繼續攀高現象。

(三) 建議事項：

1. 建立市場預測模式及產銷量預估模式，以縮小預算產銷量與實際產銷量差距，使產銷合理化。
2. 加強利用各種管道，灌輸醫事人員使用麻醉藥品之正確觀念，遏阻麻醉藥品被誤用或流用。
3. 對於藥癮病患常遊走於各醫療院所之間，以脅迫欺騙等不正當方式謀取麻醉藥品之情形，應謀求改善之道。

4. 加強應收帳款之清理與催收，以確保債權。
5. 加強產品之成本分析能力，以縮小預、決算差距，追求合理之利潤。
6. 為因應未來改制為公務機關型態之管制藥品管理局，應預作規劃，並注意維護現職員工相關之權益。

7. 積極推動志願服務工作，以有效結合青少年朋友及退休同仁，協助推動反毒工作，及減輕正式人力之負荷。

8. 加強推動工作簡化，改善作業流程，採取業務委託外包措施，並擴大授權、貫徹分層負責，以減少用人成本，並提高效能。

9. 繼續結合各相關部會資源，加強反毒教育宣導，期能將反毒觀念，向下紮根。

二、中央健康保險局

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 截至八十六年六月底止，投保人數已達二、〇二五萬人，占應投保人數之九六·二三%，較八十五年六月底之納保率九四·九二%，提高一·三一个百分点。
- (2) 本年度行政管理費占醫療費用總額之二·一二%，較法定比率三·五%減少一·

三八个百分点，亦較上年度審定決算數二·四八%減少〇·三六个百分点，控管情形良好。

(3) 為便利保險對象換領健保卡，本年度增設區域級以上或地區醫院及鄉鎮公所加入換卡服務，目前台閩地區共設有一九八處換卡據點。

(4) 對於全民健保之宣導活動非常主動積極，內容生動活潑，成效良好。

2. 財務管理方面

(1) 本年度預決算及分期實施計畫編製，均能如期送達。

(2) 會計報告之編製與分析，內容尚稱詳實明確，且能如期送達；會計帳務處理全面電腦化，會計憑證、帳冊管理完善。

(3) 依照主計處所訂「內部審核處理準則」等有關規定執行，並定期或不定期檢查現金、票據及有價證券，盤點固定資產，執行情形尚稱良好。

(4) 在兼顧安全性、收益性及流動性之操作原則下，將安全準備金分別投資於短中長期證券。

3. 企劃管理方面

(1) 研究成果豐富，如專業委託研究書及同仁自行研究成績豐碩，並能提供相關學術

單位研究。

(2) 推動品質管理活動計畫，改善作業流程，作業程序標準化及書面化，以提升工作效率。

4. 人事管理方面

(1) 主動檢討裁撤花蓮聯合門診中心，並妥當安置原有人員。

(2) 配合行政院政策，加強推動工作簡化及志工措施，並參與綜合示範觀摩會，績效優良。

(3) 處理不適任現職人員十四人，成效良好。

(4) 有計畫、有系統地推動人事業務資訊化，提高人事服務效能，績效良好。

5. 服務績效方面

定期辦理輿情分析，做為業務改善之參考。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度保險費欠費收回八二·四三億元，占保險費欠費金額一二八·二三億元之六四·二八%，保險費欠費收回率偏低。

(2) 本年度門診及住院案件在六十天內核付者分別為一八·二%及三一·六三%，門診及住院案件平均核付天數為七一·八二天及六七·六四天，醫療費用之審查核付日數過長，核付效率不佳。

(3) 醫療費用支付標準之合理性，及醫療費用審查標準之齊一性，均有待繼續檢討改進。

(4) 辦理孕婦產前檢查及婦女子宮頸抹片檢查之醫療院所簽辦率偏低，各項預防保健之到檢率亦偏低，顯示辦理預防保健之整體成效不彰，教育宣導亦有待加強。

2. 企劃管理方面

已訂定「中央健康保險局績效衡量實施要點」做為實施責任中心之依據，惟配合責任中心評估結果所核發之績效獎金差距不大，缺乏激勵效果。

3. 人事管理方面

(1) 該局暨所屬分局、聯合門診中心以預算員額之人事費結餘進用臨時人員一、八一五人，雖能節省部分人事費用，但其專業知能較為不足，於接聽民眾電話查詢申辦案件等各項工作時，應對內容及方式，有待加強檢討改進。

(2) 現職人員職等結構有攀高現象。

4. 服務績效方面

屢有民眾反映該局暨所屬分局、聯合門診中心電話諮詢服務人員之服務態度不佳，有待加強檢討改進。

(三) 建議事項：

1. 繼續加強保險費欠費之催繳工作，並分析欠費未能收回之原因，以提升欠費收回率。
2. 繼續研議如何提高醫療費用審查品質及核付效率，訂定醫療品質審查指標及提升審查委員間一致性及標準審查案例，以促使審查作業標準更趨一致。
3. 支付標準之調整可朝制度化、定期化方式進行檢討，以提升醫療費用支付標準之合理性。
4. 預防保健方面可就檢查項目、檢查程序、實施時程及支付標準等方面檢討，成人預防保健項目宜增加B型及C型肝炎之檢查，以提升預防保健服務之利用率。
5. 建議所有醫療院所之收據皆能列出民眾部分負擔費用及醫療院所向健保局申請之費用，以利民眾瞭解。

6. 中醫醫療費用日趨上漲，宜請儘速研擬對策解決。

7. 檢討修正責任中心績效衡量實施要點及各項衡量指標，並逐年提高獎金提撥比率，

並擴大配合責任中心評估結果所核發之績效獎金差距，並使個人獎金發放與貢獻度相配合。

8. 加強同仁電話禮貌服務，並充實櫃台人員服務知能，提高服務品質。

9. 依全民健康保險法修正草案，規定醫療費用審查業務得委由相關團體辦理，俟完成立法程序後，宜請確實辦理。

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) 本年度應收保險費收入為一、三一四億一、九六二萬元，較預算數增加二・八二%；年度內辦理各類被保險人承保資料異動資料，以及各月份保險費繳款單寄發作業，皆能於法定處理平均完成天數或期限內完成；兼辦勞保業務以外的農保、老年津貼、積欠工資墊償等委託業務，充分發揮其為承保機構的行政管理功能。
- (2) 本年度現金給付受益人數達五三〇、五五三人，核付金額達六八六億元，對保障勞工生活，促進社會安全，確有顯著效果。

(3)辦理勞工保險預防職業病健康檢查，增加受檢種類及人數，本年度共核准受檢一〇一、一〇七人，對維護勞工健康，很有幫助。

(4)本年度實收保險費計一、二四八億五、三五八萬元，占法定應收保險費之九五%，較計畫目標值超過一五%。共收回保險費欠費二三一億一、四七〇萬元，欠費收回率達八二·六四%，較計畫目標值超出一二·六四%，成效顯著。

2.財務管理方面

(1)本年度原編決算資本支出實支數九〇〇萬六千元，達成可用預算數之八七·一二%，執行成效尚稱良好。

(2)各項會計報告之編製，內容尚稱良好，且均能如期送達；會計交易事項已採電腦連線作業系統產生帳表，且損益科目亦以電腦自動作帳，迅速且正確；設立責任中心，推行責任會計制度，按月提供成本費用分析資料、檢討營運成效及單位執行成效，以作為考核之依據。

(3)現金、票據及有價證券等，均訂有明確之內部作業及保管制度，除定期檢查外，並作不定期之實地抽查，執行情形尚稱良好。

(4)本年度決算行政管理費為二一億九、〇六一萬元，較預算數摺節二億五、〇四九

萬餘元，約占保費收入之一·六〇%，亦較法定比率五·五〇%為低，控管成效良好。

3.人事管理方面

(1)推動工作簡化，能把握「業務資訊化、便民化」原則，本年度共完成一〇項有關承保、給付等業務之作業流程檢討改進，有效提升作業效能，並加強服務品質。

(2)重視員工教育訓練，本年度平均每人有三次受訓或參加講習機會，成效良好。

(3)實施員工參與及建議制度，由管理階層定期聽取基層建議意見，並責成相關單位研辦，成效良好。

4.企劃管理方面

針對國外相關保險制度進行研究及譯著，資料及著作相當豐富，可作為我國未來政策及業務推動之參考。

5.服務績效方面

(1)主動研訂多項具體創新措施，為各類保險之被保險人提供良好的服務品質。

(2)本年度各項保險給付作業皆能於法定期限內完成核發，迅速幫助遭遇保險事故之被保險人及早領取現金補償，對安定被保險人之生活及權益維護，助益很大。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 新投保單位數及平均月投保薪資之增加，部分係自然增加之結果，未必是查核作業的成效，相關查核作業仍應再加強。
- (2) 現行自行操作基金管理及運用之模式，易對管理人員形成重大壓力，未來似應朝委託專業機構經營方向努力。

2. 財務管理方面

- (1) 財務規劃保守，對未來收支給付等欠缺長遠規劃，宜未雨綢繆妥為規劃因應。
- (2) 本年度勞保基金總投資收益一三三億五、二二三萬餘元，平均收益率約六·四二%，與一般金融機構一年期存款利率相當，惟較勞工退休基金及公務人員退休輔基金之平均收益率，均屬偏低；其中購買定期存款比例偏高，運用缺乏彈性靈活，投資策略過於保守，致運用收益偏低，未能有效累積勞保基金。
- (3) 部分會計事務未依主計處規定辦理，如應收帳款備抵呆帳之提列，係依預算編列方式，以期末應收帳款餘額三%提列，並未作帳齡分析；超過六個月之逾期欠款，亦未依規定轉列「催收帳款」；轉銷呆帳後之債權亦未以每案一元方式列帳（追

索債權）。

3. 人事管理方面

- (1) 未能適時針對各單位業務消長情形，主動檢討評估現有組織架構及員額配置。
- (2) 人事業務資訊化，尚須加強推動辦理。

(三) 建議事項

1. 儘速妥善規劃及研擬未來經營的發展方向，以配合未來國民年金制度之開辦，並考量財務的可長可行性。
2. 應依新修正勞工保險基金管理及運用辦法有關規定，加強勞保基金運用管理，兼顧安全、收益、流通及福利等原則下，調整投資運用策略，增進基金收益。
3. 為期確保債權安全，對於逾期欠費除應積極進行訴追外，對於逾期欠款之追索或轉銷作業，亦應儘速訂定作業規定，以資茲遵循。
4. 對各級地方政府未依規定繳交保費補助款之問題，對勞保之財務影響甚鉅，應積極協調解決。
5. 針對現行各類社會保險之費率應確實定期精算，以符合權利與義務相對的基本精神，以及危險分擔與自助互助之保險原則。

6. 對逾期欠款債權催收及呆帳處理之會計事項，應依主計處八十四年九月二十一日訂頒之「國營事業逾期欠款債權催收款及呆帳處理有關會計事務補充規定」確實辦理，並將其納入會計制度。

7. 預先妥善協調溝通職訓及就輔機關，以期順利開辦我國失業保險制度，建立完整的就業安全體系。

8. 主動適時檢討各單位人員的合理配置，以企業化精神進行業務及人力的診斷，注重成本效益，精簡用人，以因應當前及未來的環境變遷及營運需要。

9. 繼續推動工作簡化，以「顧客服務導向」、「簡併不必要作業流程」及「檢討部分業務委託外包」為三大主軸，進行研究與改進，尤應對服務對象不定期實施滿意度調查，並將調查結果作為各項業務檢討改進之參考。

10. 積極加強查核投保薪資以多報少情形，以保障被保險人之給付權利並健全保險財務。