

提要

一、國營事業年度工作者考成係依據「國營事業工作者考成辦法」及「國營事業工作者考成實施要點」辦理，經各事業自評、主管機關初核及本院複核等三階段進行考評。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、交通部所屬四家及本院衛生署所屬一家。

二、八十年國營事業工作者考成複核作業，採書面審查與重點實地查證相輔方式，就業務經營、財務管理、生產管理、人事管理、企劃管理、環境保護及污染防治與其他（含配合國家政策及社會責任）等七大項考核：二十五家受考成事業中，評列甲等者（八〇分以上），計有二十三家；評列乙等者（七十分～七九·九九分），計有二家。（詳附表——國營事業八十年度工作者考成等第暨分數表）

三、八十年度二十五家國營事業，除盈餘繳庫、支援建設及提供國民就業、安定民生外，在面臨波斯灣戰爭後國際經濟之影響以及國內環保要求提高、經濟景氣復甦遲緩之情勢下，仍盡力維持能源與民生物資糖、塩等價格穩定，對安定民生與促進經濟發展頗有助益。

四八十年度二十五家國營事業之經營，經綜合檢討，除對各事業建議計一七七項外

，另提出綜合改進建議六項，摘列如后：

- (一) 強化企業經營理念、貫徹責任中心制度。
- (二) 搏節用人費用，有效改善人力結構。
- (三) 覈實評估投資可行性、加強計畫先期作業。
- (四) 加強環境保護、提升企業形象。
- (五) 檢討修正法令規章、提升服務效率與品質。
- (六) 加速公營事業民營化、促進經濟自由化。

國營事業八十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……………	一六
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……………	四九
丁、交通部所屬事業……………	八九
戊、衛生署所屬事業……………	一〇二

國營事業八十年度工作考成總報告

壹、前言

依據本院訂頒之「國營事業工作考成辦法」，國營事業八十年度工作考成作業區分為各事業自評、主管機關初核、及本院複核三個階段實施。受考成事業共計二十五家，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。

一、對貫徹國家政策之貢獻

(一) 八十年度二十五家國營事業盈餘，計繳納中央政府股息及紅利七〇〇・三八億元，占中央政府投資額三、四四一・一一億元之二〇・三五%；繳納地方政府股息及紅利五九・二六億元，占地方政府投資總額六〇四・二七億元之九・八一%，尚能維持適當投資報酬率，充裕國庫，支援國家建設。

(二) 八十年度二十五家國營事業所繳納稅捐中，計所得稅一六三・〇一億元，土地增值稅與契稅一〇・〇九億元，土地稅二一・一八億元，房屋稅七・一八億元，消費與行為稅四七五・八三億元及其他稅捐一一・六八億元，合計六八八・九八億元，占全國總稅收四、七〇三億元之一四・六五%，對政府財政收入頗有貢獻。

(三) 八十年度國營事業研究發展支出決算，計七五億五、七九七萬元，占事業營業收入之千分之七・〇五，較七十九年度六四億六、一七二萬元，增加一六・九七%。顯示國營事業致力於研究發展工作，有助於提升產業技術水準。

(四) 八十年度國營事業在面臨波斯灣戰爭後國際經濟之影響以及國內環保要求提高、經濟景氣復甦遲緩等不利條件下，仍能盡力維持電力與民生物資糖、鹽等價格穩定，適當調整油品價格，在財經等重要措施引導下對安定民生及促進經濟發展，頗有助益。

二、經營分析

(一) 盈虧比較

單位：新台幣千元

主管機關	盈		餘		比較 (%)	
	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(79)年度(3)	達成率 (1)/(2)	成長率 (1)-(3) (3)	
中央銀行	一〇、一〇一、六四七	九、八五六、一六六	二、八二五、五四七	一〇二·四九	二五七·五一	
財政部	七、六五〇、七三四	五、〇三六、六六九	七、一五八、八〇七	一五二·九〇	六·八七	
經濟部	六九、九〇八、〇三三	五九、三二六、九〇九	九〇、四七三、三四七	一二七·八六	(-)二一·五六	
交通部	三五、六〇六、六一二	二〇、五三九、〇一六	二八、八四八、七三二	一七三·三六	二三·四三	
衛生署	五一、九五〇	五〇、一七〇	五一、一四五	一〇三·五五	(-)〇·三七	

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)欄依據上年度審定決算數。

2 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廠。
3 詳細資料請參閱表一——八十年國營事業盈虧比較分析表。

(二) 資產報酬率 (稅前純益 / 平均資產總額)

主管機關	資產報酬率 (%)			比較 (%)	
	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(79)年度(3)	與預算比較 (1)-(2)	與上年度比較 (1)-(3)
中央銀行	〇·三五	〇·三六	〇·〇九	〇·〇一	〇·二六
財政部	一·〇六	〇·九四	一·三三	〇·二二	(-)〇·二七
經濟部	五·九五	五·一五	六·九八	〇·八〇	(-)一·〇三
交通部	一〇·五八	七·二九	九·二〇	三·二九	一·三八
衛生署	一一·八五	一一·六二	一三·八二	〇·二三	(-)一·九七

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廠。

2 詳細資料請參閱表二——八十年國營事業投資報酬率比較分析表。

(三)淨值報酬率(稅前純益/平均淨值)

主管機關	淨值報酬率(%)		比較(%)
	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(79)年度(3)
中央銀行	八·一〇	七·二三	二·一四
財政部	一四·二八	一一·六〇	一六·九一
經濟部	一〇·〇二	八·四五	一一·二八
交通部	一三·二三	八·〇二	一一·四三
衛生署	一五·七二	一五·八二	一八·〇〇
		(+)〇·一〇	(-)二·二八
		(-)二·六八	(-)二·六三
		(-)一·五七	(-)一·二六
		(-)一·六二	(-)一·六一
		(-)〇·一〇	(-)二·二八

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廠。
造幣廠。

2.詳細資料請參閱表三——八十年國營事業淨值報酬率比較分析表。

(四)純益率(稅前純益/營業收入)

主管機關	純益率(%)		比較(%)
	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(79)年度(3)
中央銀行	五·五四	六·九四	一·三九
財政部	七·一七	六·一八	九·〇二
經濟部	一二·一四	一二·二三	一五·七四
交通部	二九·九〇	二〇·五七	二七·八八
衛生署	三四·五三	三五·七二	三七·四四
		(-)一·四〇	(-)一·一九
		〇·九九	(-)一·八五
		(-)〇·〇九	(-)三·六〇
		九·三三	一·五五
		(-)一·一九	(-)二·九一

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廠。
造幣廠。

2.詳細資料請參閱表四——八十年國營事業純益率比較分析表。

(五)營業利益率（營業利益／營業收入）

主管機關	營業利益率（%）			比較（%）	
	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(79)年度(3)	與預算比較 (1)-(2)	與上年度比較 (1)-(3)
中央銀行	五・五三	六・九四	一・三九	(-)一・四一	四・一四
財政部	九・三五	八・二九	一一・二八	一・〇六	(-)一・九三
經濟部	一二・六六	一三・七二	一六・八三	(-)一・〇六	(-)四・一七
交通部	一七・三六	一五・〇八	一九・四八	二・二八	(-)二・三八
衛生署	三四・五四	三五・八〇	三七・二八	(-)一・二六	(-)二・七四

註：1.中央銀行部分所列之決算與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央

印製廠。
造幣廠。

2.詳細資料請參閱表五——八十年度國營事業營業利益率比較分析表。

表一、八十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(X)=(A/B)	成長率(Y)=(B-C)/C]
中央銀行	中央銀行(本行)	9,587,744	9,542,527	2,433,526	100.47	293.99
	中央印製廠	347,370	213,399	252,320	162.78	37.67
	中央造幣廠	166,533	100,240	139,701	166.13	19.21
	中央信託局	1,102,310	937,723	851,196	117.55	29.50
	交通銀行	3,233,456	2,464,630	4,147,285	131.19	-22.03
財政部	中央存款保險公司	78,723	15,000	38,695	524.82	103.44
	中國農民銀行	1,895,197	920,000	1,248,023	206.00	51.86
	中國輸出入銀行	597,273	250,000	377,523	238.91	58.21
	中國產物保險公司	672,415	380,457	419,612	176.74	60.25
	中央再保險公司	71,360	68,859	76,473	103.63	-6.69
經濟部	臺灣電力公司	31,967,745	27,000,000	29,363,345	118.40	8.87
	中國石油公司	23,870,572	16,073,192	33,821,177	148.51	-29.42
	中國石油化學公司	698,445	300,000	347,137	232.82	101.20
	中國鋼鐵公司	14,583,076	12,751,647	15,309,094	114.36	-4.74
	臺灣肥料公司	298,080	135,436	240,037	220.09	24.18
交通部	中華工程公司	578,089	350,000	380,810	165.17	51.81
	中國造船公司	-1,478,664	335,019	-1,854,744	-441.37	20.28
	臺灣糖業公司	2,942,923	2,151,530	2,636,320	136.78	11.63
	臺灣機械公司	-1,352,591	110,085	-1,207,681	-1328.68	-12.00
	臺灣製鹽總廠	110,403	110,000	11,852	100.37	831.51
衛生署	郵政總局	10,830,678	3,046,211	5,206,147	355.55	108.04
	電信總局	24,520,796	17,370,219	24,172,290	141.17	1.44
	陽明海運公司	246,282	100,000	-534,047	246.28	146.12
衛生署	招商局輪船公司	8,854	22,586	4,342	39.20	103.92
	麻辟經理處	51,950	50,170	52,145	103.55	-0.37

* 表示本年度盈餘與上年度比較為負成長者。

單位：%

表二、八十年度國營事業資產報酬率比較分析表

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)	0.35	0.36	0.09	-0.01	0.26
	中央印製廠	13.18	9.25	10.17	3.93	3.01
	中央造幣廠	10.40	8.16	8.53	2.24	1.87
	中央信託局	1.58	1.53	1.48	0.05	0.10
財政部	交通銀行	1.06	1.00	1.66	0.06	-0.60
	中央存款保險公司	3.37	0.67	1.75	2.70	1.62
	中國農民銀行	0.62	0.45	0.60	0.17	0.02
	中國輸出入銀行	2.61	1.61	2.22	1.00	0.39
經濟部	中國產物保險公司	9.48	8.21	9.59	1.27	-0.11
	中央再保險公司	1.86	1.83	2.17	0.03	-0.31
	臺灣電力公司	5.17	4.65	5.32	0.52	-0.15
	中國石油公司	7.96	6.15	14.68	1.81	-6.72
交通部	中國石油化學公司	2.46	1.75	2.24	0.71	0.22
	中國鋼鐵公司	10.11	9.45	11.05	0.66	-0.94
	臺灣肥料公司	2.65	1.24	2.12	1.41	0.53
	中華工程公司	4.53	3.24	3.20	1.29	1.33
衛生署	臺灣糖業公司	1.15	1.33	-5.40	-0.18	6.55
	臺灣機械公司	5.29	4.33	5.68	0.96	-0.39
	臺灣製鹽總廠	-10.13	0.19	-10.46	-10.32	0.33
	郵政總局	1.67	1.26	0.14	0.41	1.53
交通部	電信總局	30.51	9.67	16.45	20.84	14.06
	陽明海運公司	9.11	7.14	9.96	1.97	-0.85
	招商局輪船公司	0.73	0.30	-1.60	0.43	2.33
	麻辟經理處	1.32	2.35	0.56	-1.03	0.76
衛生署	麻辟經理處	11.85	11.62	13.82	0.23	-1.97

* 表示本年度資產報酬率較上年度減少者。

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	8.10	7.23	2.14	0.87	5.96
	中央印製廠	20.01	12.51	14.81	7.50	5.20
	中央造幣廠	16.67	10.19	13.75	6.48	2.92
	中央信託局	12.91	11.34	11.24	1.57	1.67
財政部	交通銀行	16.28	17.29	28.83	-1.01	-12.55
	中央存款保險公司	3.96	0.76	1.97	3.20	1.99
	中國農民銀行	24.04	14.03	19.83	10.01	4.21
	中國輸出入銀行	5.98	2.56	3.86	3.42	2.12
經濟部	中國產物保險公司	33.03	28.73	37.32	4.30	-4.29
	中央再保險公司	5.53	5.43	6.28	0.10	-0.75
	臺灣電力公司	9.28	8.14	9.28	1.14	0
	中國石油公司	12.28	9.69	21.53	2.59	-9.25
交通部	中國鋼鐵公司	2.87	2.28	2.67	0.59	0.20
	臺灣肥料公司	3.18	1.49	2.69	1.69	0.49
	中華工程公司	13.66	7.25	8.13	6.41	5.53
	中國造船公司	4.08	2.44	-19.41	1.64	23.49
衛生署	臺灣糖業公司	7.33	5.84	7.87	1.49	-0.54
	臺灣機械公司	-22.91	0.32	-22.36	-23.23	-0.55
	臺灣製鹽總廠	1.80	1.39	0.15	0.41	1.65
	郵政總局	43.91	13.06	22.04	30.85	21.87
衛生署	電信總局	10.44	7.82	11.24	2.62	-0.80
	陽明海運公司	2.44	1.01	-6.01	1.43	8.45
	招商局輪船公司	1.55	2.75	0.66	-1.20	0.89
	麻辟經理處	15.72	15.82	18.00	-0.10	-2.28

* 表示本年度淨值報酬率較上年度減少者。

表四、八十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)
中六銀行	中央銀行(本行)	5.54	6.94	1.39	-1.40	4.15
	中央印製廠	17.57	10.51	13.66	7.06	3.91
	中央造幣廠	18.64	11.84	16.10	6.80	2.54
	中央信託局	2.63	2.51	2.60	0.12	0.03
財政部	交通銀行	11.95	11.18	18.27	-0.77	-6.32
	中央存款保險公司	23.33	6.96	16.26	16.37	7.07
	中國農民銀行	7.52	5.44	6.89	2.08	0.63
	中國輸出入銀行	31.64	21.01	27.08	10.63	4.56
	中國產物保險公司	28.09	28.58	30.72	-0.49	-2.63
	中央再保險公司	2.36	2.72	2.63	-0.36	-0.27
	臺灣電力公司	18.05	15.63	18.66	2.42	-0.61
	中國石油公司	7.89	8.93	17.30	-1.04	-9.41
經濟部	中國石油化學公司	3.89	3.14	4.06	0.75	-0.17
	中國鋼鐵公司	23.64	21.48	25.73	-18.34	-22.59
	臺灣肥料公司	4.46	2.37	4.15	2.09	0.31
	中華工程公司	4.01	3.39	3.15	0.62	0.86
	中國造船公司	2.51	1.97	-14.64	0.54	17.15
	臺灣糖業公司	14.19	9.78	14.54	4.41	-0.35
	臺灣機械公司	-25.53	0.40	-26.61	-25.93	1.08
	臺灣製鹽總廠	8.48	7.17	0.76	1.31	7.72
交通部	郵政總局	92.32	27.01	43.65	65.31	48.67
	電信總局	28.08	23.65	32.23	4.43	-4.15
	陽明海運公司	1.39	0.67	-3.66	0.72	5.05
	招商局輪船公司			4.22	9.25	2.01
衛生署	麻醉經理處	34.53	35.72	37.44	-1.19	-2.91

* 表示本年度純益率較上年度減少者。

表五、八十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)	5.53	6.94	1.39	-1.41	4.14
	中央印製廠	16.95	11.10	13.62	5.85	3.33
	中央造幣廠	14.26	9.81	11.69	4.45	2.57
	中央信託局	5.93	5.77	5.96	0.16	-0.03
財政部	交通銀行	11.34	11.19	17.22	0.15	-5.88
	中央存款保險公司	23.50	7.35	16.27	16.15	7.23
	中國農民銀行	7.49	4.86	6.52	2.63	0.97
	中國輸出入銀行	31.21	21.22	26.59	9.99	4.62
	中國產物保險公司	26.76	27.59	28.97	-0.83	-2.21
	中央再保險公司	2.10	2.77	2.62	-0.67	-0.52
	臺灣電力公司	22.29	20.85	25.31	1.44	-3.02
	中國石油公司	8.84	9.32	16.23	-0.48	-7.39
經濟部	中國石油化學公司	1.46	0.84	-3.29	0.62	4.75
	中國鋼鐵公司	19.87	20.84	24.07	-0.97	-4.20
	臺灣肥料公司	-1.23	-1.43	-3.35	0.20	2.12
	中華工程公司	2.33	3.16	0.87	-0.83	1.46
交通部	中國造船公司	0.79	0.64	-13.55	0.15	14.34
	臺灣糖業公司	-8.19	3.70	-16.13	-11.89	7.94
	臺灣機械公司	-14.97	0.15	-13.92	-15.12	-1.05
	臺灣製鹽總廠	10.73	1.10	2.33	9.63	8.40
衛生署	郵政總局	-14.30	-10.60	-1.35	-3.70	-12.95
	電信總局	24.92	21.40	26.97	3.52	-2.05
	陽明海運公司	4.06	3.51	0.09	0.55	3.97
	招商局輪船公司	3.79	6.53	5.80	-2.74	-2.01
衛生署	麻醉經理處	34.54	35.80	37.28	-1.26	-2.74

* 表示本年度營業利益率較上年度減少者。

資料來源：中央政府總決算書

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	76	2,376	1,043,009	107,613,049	439	100.00	0.97%	100.00
	77	2,470	1,219,701	142,098,267	494	112.49	0.86%	88.56
	78	2,554	1,573,117	155,769,240	616	140.31	1.01%	104.20
	79	2,625	1,854,021	175,180,492	706	160.90	1.06%	109.20
	80	2,618	2,085,053	172,478,734	796	181.43	1.21%	124.73
財政部	76	5,361	2,422,593	26,124,159	452	100.00	9.27%	100.00
	77	5,474	2,717,623	48,677,421	496	109.86	5.58%	60.20
	78	5,660	3,468,792	58,678,832	613	135.62	5.91%	63.75
	79	6,090	4,215,670	79,149,690	692	153.18	5.33%	57.44
	80	6,580	5,016,921	77,729,931	762	168.72	6.45%	69.60
經濟部	76	91,616	42,837,000	408,416,000	468	100.00	10.49%	100.00
	77	91,318	46,950,000	431,201,000	514	109.96	10.89%	103.81
	78	91,887	61,693,000	462,241,000	671	143.59	13.35%	127.25
	79	91,817	75,625,000	475,347,000	824	176.15	15.91%	151.68
	80	85,538	69,899,716	557,726,722	817	174.77	12.53%	119.49
交通部	76	54,928	20,776,868	143,137,588	378	100.00	14.52%	100.00
	77	55,762	23,692,006	150,175,666	425	112.33	15.78%	108.69
	78	57,062	30,158,918	158,136,921	529	139.73	19.07%	131.39
	79	63,148	36,131,583	197,253,619	572	151.27	18.32%	126.19
	80	65,290	42,784,385	235,650,034	655	173.24	18.16%	125.08
衛生部	76	103	41,648	112,534	404	100.00	37.01%	100.00
	77	102	47,933	134,353	470	116.22	35.68%	96.40
	78	103	56,912	143,817	553	136.65	39.57%	106.93
	79	107	66,651	139,244	623	154.05	47.87%	129.34
	80	108	68,998	150,463	639	158.00	45.86%	123.91
計]	76	154,384	67,121,118	685,403,330	435	100.00	9.79%	100.00
	77	155,126	74,627,263	772,286,707	481	110.65	9.66%	98.67
	78	157,266	96,950,739	834,969,810	616	141.79	11.61%	118.57
	79	163,787	117,892,925	927,070,045	720	165.56	12.72%	129.86
	80	160,134	119,855,073	1,043,735,884	748	172.15	11.48%	117.26

E、G 兩指數以 76 年度為基期年(Base Year)，即 76 年度=100.00

主管機關	事業名稱	八十年 度預算數	以前年度 保留數	合計	金額	占可用預算 之比例-Ⅱ/I	責任數	金額	占可用預算 之比例-Ⅳ/I
財政部	中央銀行	\$67,111	\$198,149	\$265,320	\$81,502	30.72%	\$180,792	\$262,294	98.86%
	中央存款保險公司	\$133,183	\$11,805	\$144,988	\$112,440	77.55%	\$29,955	\$142,395	98.21%
	中央保險公司	\$82,975	\$36,461	\$119,436	\$99,721	83.49%	\$21,461	\$121,182	101.45%
	合計	\$283,229	\$246,415	\$529,744	\$293,663	55.43%	\$232,208	\$525,871	99.27%
	交通銀行	\$603,657	\$382,394	\$986,051	\$746,193	75.67%	\$250,092	\$996,285	101.04%
	中國農民銀行	\$918,704	\$133,189	\$1,051,893	\$443,284	42.14%	\$568,915	\$1,012,199	96.23%
	中央存款保險公司	\$2,620	\$93,035	\$95,655	\$2,248	85.80%	\$52,455	\$2,248	85.80%
	中國輸出銀行	\$2,923	\$78,890	\$81,813	\$69,717	85.22%	\$52,455	\$69,717	85.22%
	中國產物保險公司	\$1,174,670	\$323,185	\$1,497,855	\$359,957	23.99%	\$1,164,370	\$1,424,327	95.09%
	中央再保險公司	\$316,071	\$15,464	\$331,535	\$2,683	0.81%	\$211,723	\$214,406	64.67%
經濟部	合計	\$3,790,143	\$1,026,157	\$4,816,300	\$2,234,169	46.39%	\$2,247,555	\$4,481,724	93.05%
	臺灣電力公司	\$87,359,976	\$57,841,391	\$145,101,367	\$81,650,803	56.27%	\$24,260,859	\$105,911,662	72.99%
	中國石油公司	\$41,238,972	\$28,468,146	\$69,707,118	\$45,102,782	64.70%	\$12,319,452	\$57,422,234	82.38%
	中國石化化學公司	\$9,170,583	\$2,116,646	\$11,287,229	\$1,279,373	11.29%	\$3,326,811	\$4,606,184	86.14%
	中國鋼鐵公司	\$9,098,855	\$11,412,910	\$19,511,765	\$15,869,773	81.09%	\$3,200,849	\$19,070,622	97.44%
	臺灣肥料公司	\$879,574	\$316,346	\$1,195,920	\$765,288	64.93%	\$421,627	\$1,186,915	94.51%
	中興工程公司	\$1,023,886	\$334,468	\$1,358,354	\$679,713	50.04%	\$676,293	\$1,356,006	99.83%
	中國造船公司	\$896,097	\$756,246	\$1,652,343	\$1,104,670	66.85%	\$482,373	\$1,587,043	96.05%
	臺灣糖業公司	\$3,206,222	\$1,818,097	\$5,024,319	\$3,169,033	63.07%	\$824,310	\$3,993,343	79.48%
	臺灣機械公司	\$55,410	\$13,106	\$68,516	\$46,140	67.34%	\$4,051	\$50,191	73.25%
交通部	合計	\$174,340	\$58,280	\$232,620	\$158,385	68.09%	\$17,607	\$175,992	75.66%
	郵政總局	\$146,003,915	\$103,315,636	\$249,319,551	\$149,825,960	60.09%	\$45,534,232	\$195,360,192	78.36%
	電信總局	\$3,151,599	\$3,443,944	\$6,595,543	\$2,483,639	37.66%	\$3,235,473	\$5,719,112	86.71%
	得明海運公司	\$42,242,429	\$5,647,711	\$47,890,140	\$63,186,369	131.94%	\$1,369,143	\$64,555,512	134.80%
	招商局輪船公司	\$4,303,389	\$256,600	\$4,559,989	\$196,896	4.32%	\$4,112,356	\$4,309,252	94.50%
	合計	\$313,826	\$11,294	\$325,120	\$9,950	3.06%	\$3,224	\$13,174	4.05%
	衛生部	\$50,011,243	\$9,359,549	\$59,370,792	\$65,876,854	110.96%	\$8,720,196	\$74,597,050	125.65%
	合計	\$6,100	\$3,417	\$9,517	\$8,856	93.05%	\$298	\$9,154	96.19%
	總計	\$200,094,730	\$113,951,174	\$314,045,904	\$218,239,502	69.49%	\$56,734,489	\$274,973,991	87.56%

一、強化企業經營理念、貫徹責任中心制度

國營各事業應本著「以事業養事業」之精神，運用企業管理技術提升經營效率，以強化經營體質，尤宜加強推行責任中心制度，灌輸事業經營管理階層及員工責任同負、成敗共屬之理念，戮力開創事業生機，以生產優良產品、提升服務品質創造利潤，及配合政策性任務為經營宗旨，繼續為發達國家資本，增進國民福祉而努力。

二、擷節用人費用、有效改善人力結構

用人費用膨脹及人力結構不合理已形成國營事業經營之沉重負擔，近五年國營事業用人費率（即用人費用占營業收入之比率）之逐年遞增，八十年度雖已趨緩，唯平均用人費用仍呈大幅成長（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力過多，坐領高薪者衆，尤為事業經營之致命傷，因此，妥善規劃人力，淘汰不適任人員，擷節用人費用，乃為當前各事業經營管理之要務。

三、覈實評估投資可行性、加強計畫先期作業

為維持長期之發展與獲利能力，各國營事業均需審慎擬訂固定資產投資計畫。八十年度國營事業固定資產投資計畫可用預算總金額為三、一四〇億四、五九〇萬元。（含以前年度保留數一、一三九億五、一一七萬元）而實際決算數計二、一八二億三、九五〇萬元，占可用預算數之六九、四九%。如加上契約責任數五六七億三、四四九萬元，則占可用預算數之八七、五六%。（詳參表七）執行進度落後雖有外在環境變化或土地取得困難等因素，然不乏事前規劃不週，及執行時管理不善情事。因此各事業應覈實評估投資計畫可行性，作好計畫先期作業，並嚴格管制進度切實執行。

四、加強環境保護、提升企業形象

近年來國營事業投入污染防治經費甚鉅，成果已漸顯現，然民眾對環境保護要求日增，因此，國營事業為配合政府環保政策，除應繼續加強工業減廢、防治污染及睦鄰工作外，亦應進一步參與自然保育工作，綠化環境，保護生態，並提升企業之形象，以化解民眾抗爭，建立良好經營環境。

五、檢討修正法令規章、提升服務效率與品質

四十餘年來國營事業經營環境改變甚鉅，加以公平交易法之頒佈施行相關之法令規章或有不合時宜，各事業應就法規之重要性、迫切性、與民衆權益之關連程度等因素，建議或會請主管機關訂定計畫，明列檢討修正進度，務期妥適修訂，因時制宜，俾益於肆應未來經營條件之轉變，亦且進一步提升服務效率與品質。

六、加速公營事業民營化，促進經濟自由化

為提高公營事業之經營效率及競爭能力，促進經濟自由化，同時，亦為籌措資金支援國家建設，目前政府正加速推動公營事業民營化工作。各事業應加強評估調整內部之組織結構，確立未來業務發展方向，健全財務管理及建立完整之內部管理制度，以改善經營體質，因應民營化之來臨，另應加強與事業內員工之溝通協調，減少民營化之抗爭阻力，以順利推行民營化政策。

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) 積極運用金融政策工具，包括降低存款準備率、重貼現率、公開市場操作買賣短期票券等，促使金融市場利率趨於適當水準，以穩定金融，並兼顧經濟成長。
- (2) 積極運用外匯存底，在兼顧安全性、流動性及收益性原則下，提撥五〇億美元及五億美元外匯資金，參與外幣拆款市場拆放，並協助國內公民營企業赴海外投資購併。
- (3) 督導所屬印製、造幣兩廠發行幣券，適切供應市場需要，加強辦理回收贖舊鈔券。

2. 人事管理方面

- (1) 人事管理業務處理，實施電腦化，重要文件縮影建檔，有助於人事服務工作。

- (2) 八十年度的辦理資遣四人，適時淘汰不適任現職人員。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

- (1) 原編決算資本支出實支數，較可用預算數減少六九・二八%，差距頗大，其中以增建辦公及停車場大樓工程，執行進度落後最多。
- (2) 原編決算放款平均營運量，較法定預算平均營運量差距四一・二九%，其中以外匯營運量差幅最大。

2. 人事管理方面

金融業務檢查，雖為央行重要業務之一，惟財政部金融局成立後，二者金融檢查業務，如何相互協調，避免職掌重疊，人力重複，未見說明。

(三) 建議事項

1. 資本支出預算執行，應依計畫進度，督促工程承包單位切實辦理。
2. 改善預算編製作業，有關營運量估計應力求覈實，減少預、決算差距。
3. 宜與財政部金融局協調有關金融檢查業務之分工與連繫，酌予調整檢查人力。

二、中央印製廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

八十年度的承印各類鈔券九・六億張，順利達成任務，並有效控制成本，使平均單位成本降低一二・六六%。

2. 財務管理方面

八十年度的原編決算流動比率二二・二六%，較七十九年度二〇六・五七%，增加五・六九%，短期償債能力良好。

3. 人事管理方面

- (1) 每人平均受訓日數二・七七日，較七十九年度增加〇・六四日，有助於培育專業人才，提升印製技術。
- (2) 已建立人事薪工、個人人事資料查詢系統。

4. 企劃管理方面

研究改進生產技術成果十一項，有助於降低成本，提高品質。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

(1) 部分報表內容有誤。

(2) 八十年度原編決算稅前純益三億四千餘萬元，較預算數二億一千餘萬元，超出六一·四三%，顯示預算編製，未能覈實估計。

2. 人事管理方面

用人費率高達四六·八九%，顯屬偏高。

3. 生產管理方面

品管作業側重人工檢視，品管觀念及技術有待提升層次。

(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。

2. 預算編製有關盈餘估計應力求覈實，減少預、決算差距。

3. 對於陳舊機械設備，應就維修費及性能加以檢討評估，如不合效益者，應依規定程序汰換，俾提高生產效率。

三、中央造幣廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

承鑄各類硬幣四億三千萬枚，鑄造建國八十年紀念幣，均能按照計畫執行，按時完成。

2. 生產管理方面

品質管制及生產作業管制均甚嚴密，且原物料之庫存提領作業已納入電腦管理。

3. 人事管理方面

廠區員工福利設施完善，並注重員工福利。

4. 企劃管理方面

(1) 研究改進生產技術成果四件，有助於增加產量，提升品質。

(2) 推行工作簡化成果十一項，具創意與績效。

5. 環境保護及污染防治方面

廢水、廢氣及廢棄物已妥善處理、特定化學物質管制嚴密，噪音防制良好。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

(1) 原編決算稅前純益一億六、六三八萬元，較預算數一億二四萬元偏離達六五·九八%，顯示預算編製，未能覈實估計。

(2) 一般房屋、其他建築及機械設備之修護，未經驗收人員簽章，與規定不符。

2. 生產管理方面

該廠作業均係重型機器，危險性高，曾發生職業災害，尚待加強防範措施。

3. 人事管理方面

員工平均年齡四二·七四歲，略屬偏高，另員工每人受訓平均日數僅〇·七五日，稍屬偏低。

4. 企劃管理方面

研究發展費用支出三七萬餘元僅占預算數九六萬餘元之三九·五四%，及占營業支出七億六、五二九萬餘元之〇·〇五%，比率顯屬偏低。

(三) 建議事項

1. 改善預算編製，有關盈餘估計應力求覈實，以減少預、決算差距。

2. 對於房屋及設備等資產之修護有關憑證，應依會計法第一〇二條第五款規定，經驗收人員簽章。

3. 加強進用青年人才，並避免人才斷層，亦宜加強辦理人員培訓，可研究與相關大專院校合作辦理，以提升人力素質。

4. 加強研究發展工作，改進生產技術及管理策略，俾降低成本，提高經營績效。

乙、財政部所屬事業

一、中央信託局

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度稅前純益一一億二三一萬元較預算數九億三、七七二萬三千元增加一七·五五%，亦較七十九年度決算數八億五、一一九萬六千元成長二九·五〇%。

(2) 辦理勞工退休基金之收支、保管，截至八十年六月底止，計二一、九五八家專業單位完成開戶提撥手續；八十年度基金之平均餘額實際數計四四一億七、三四九萬元，較計畫目標數三四五億九、〇〇〇萬元超出二七·七一%。

(3) 開辦公務人員殘障子女疾病保險並擴大試辦公保中醫醫療服務，八十年度計增約中醫醫院五十五所，擴大服務範圍。

2. 人事管理方面

(1) 針對業務特性及業務發展需要，及時自行或建議訂定或修正人事規章，

並落實執行，人事管理制度化績效良好。

(2) 人員升遷均依規定辦理，並在各部門設個別人事審議委員會實施評審，對高階職務升遷更訂有嚴格條件，過程嚴謹。

3. 企劃管理方面

業務規章及工作手冊均能及時配合實際需要，經常檢討修訂。

4. 服務績效方面

(1) 已訂定為民服務工作具體執行計畫，由專責單位定期督導考核，並舉辦服務績效觀摩會。

(2) 主動派員至各機關、社區宣導正確投資理財觀念，並利用廣播節目製播理財節目，服務社會大眾。公保門診中心設置各項無障礙設施，便利殘障同胞使用醫療資源。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度銀行業務放款總額四七二億六、七〇〇萬元，其中放款前二十名之公、民營企業金額計一九五億四、六〇〇萬元，占放款總額四一、

三五%，放款對象有過度集中現象。

(2) 海外轉投資之中美環球公司、歐信貿易公司及信昌會社等三家海外公司，經營績效不彰。

2. 財務管理方面

(1) 八十年度決算資本支出實支數七億一、〇九九萬七千元，較可用預算數九億八、六〇五萬一千元減少二七·八九%，執行進度落後。

(2) 壽險處八十年度壽險業務未達預算營運目標，且未能有效運用壽險資金。

3. 人事管理方面

平時考核及勤惰管理尚待加強，平時考核紀錄未臻周全。

4. 企劃管理方面

責任中心制度尚待加強落實。

(三) 建議事項

1. 檢討放款結構，積極開發新客戶，以擴大營業基盤，維持競爭力。
2. 加強監督海外轉投資事業經營實況，改善體質，使之肆應經營環境變化，以增進轉投資效益。

3. 積極辦理資本支出計畫，妥慎訂定執行進度，並嚴密控制進度，改善執行落後情形。

4. 加強壽險資金運用，作好財務規劃，以提高壽險業務之收益。

5. 切實建立人員平時考核紀錄，紀錄應具體並兼及優劣事蹟以供考績升遷之參考。

6. 積極規劃全局責任中心制度，訂定內部各單位績效衡量指標，並按其達成目標程度，核實獎勵，以激勵士氣。

二、交通銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度辦理中長期開發性授信業務，實際執行結果共辦理一、三九二億元較目標營運量一、一七三億增加一八·六七%，亦較七十九年度實績之一、一九五億元成長一六·四九%，績效良好。

(2) 辦理創導性投資及創業投資業務，積極參與投資高科技產品之開發，並協助國內企業自創品牌，配合政府產業發展政策，著有績效。

2. 財務管理方面

(1) 預、決算編製及會計報告之編製，均依規定辦理，且如期送達。

(2) 內部審核工作確實，經常實施檢查，執行情形尚稱良好。

3. 人事管理方面

人事規章制度均能適時檢討，並彙編成冊供同仁參考；人事業務，均詳盡列存統計資料，足為人事規劃參考。

4. 企劃管理方面

積極配合國家建設六年計畫，已訂定配合作業綱領。

5. 服務績效方面

(1) 舉辦企業主管人員研討會、講習會等十六梯次，參加學員達一、三六三人。

(2) 設置自動答話專線，二十四小時提供客戶查詢服務。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 流動準備率仍嫌偏高，資產負債管理績效不佳，尚待加強。
- (2) 八十年度期末存款總餘額較七十九年度減少二三六億餘元，減少比例達一七%。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算資本支出計四億四、七一三萬二千元，較預算數一〇億五、一八九萬三千元，減少五七·四九%，執行進度嚴重落後。
- (2) 原編決算放款營運量一、七一八億七、二〇八萬四千元，較法定預算數一、四〇〇億元，增加二二·七七%，預算估列未盡確實。

3. 人事管理方面

八十年度每人平均受訓天數較七十九年度減少三·四五日，有待加強。

4. 企劃管理方面

- (1) 部分作業規定為七十五年度修訂，尚待針對時間及環境之變革，即時檢討更新。

- (2) 對時序性經濟分析所得資料，尚待加強運用電腦以存取歸整。

5. 服務績效方面

- (1) 年度服務工作計畫之訂定較偏重於辦理業務推廣之座談會及講習會，缺乏一般性為民服務工作計畫。

- (2) 營業廳未明確標示工作流程及洽辦事宜說明，服務台功能未充分發揮。

(三) 建議事項

1. 加強資產負債之管理及低利存款之吸收，以降低資金成本，避免過度仰賴發行金融債券。
2. 加強資本支出預算編列，詳實訂列支用進度，並依計畫及進度覈實辦理，以適時運用資源。
3. 加強預算編製，正確評估營運量，以縮短預決算之差距。
4. 加強員工訓練，培訓人力。
5. 適時檢討作業規定，及時修正更新，以切合金融業務競爭之新環境。
6. 加強運用電腦儲存、歸類及分析時序性經濟資料。
7. 應針對服務工作之推展訂定具體之計畫、執行及考核辦法，並據以實施，以提升服務品質。

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，協助要保機構勸退擠兌人潮，對維護信用秩序，安定金融市場，避免金融危機甚有助益。

(2) 積極配合政策研擬「全國金融預警系統草案」及編訂金融業務檢查手冊，績效良好。

2. 財務管理方面

預決算編製依有關規定辦理，會計管理及內部審核執行情形良好。

3. 人事管理方面

大專以上畢業員工佔九七·二%，具備考試資格者佔九四·三九%，素質優良；員工每人受訓日數為十四日，重視員工訓練。

4. 企劃管理方面

已搜集、研究各國存款保險制度，及對問題金融機構之處理方式等資料，足供健全壽保制度，降低承保風險之參考。

5. 服務績效方面

(1) 建立存保信箱，促使社會大眾認識存款保險制度。

(2) 以有獎徵答活動、報章雜誌專訪，發貼簡介海報等方式，宣導存保制度。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度參加存保之金融機構一五七家，雖較七十九年度增加七家，惟省屬行庫、信用合作社及農會等投保比例仍偏低；且已投保機構存款總額僅佔可投保機構存款總額之三七·三%。為達成專業任務，仍須繼續加強拓展業務。

(2) 八十年度保費收入一億八〇〇萬元，尚未達營業費用一億二、四〇〇萬元，顯無法支應賠償準備之提存及可能之賠償支出。

2. 財務管理方面

八十年度原編決算稅前純益五、九〇五萬元，較預算數一、一二六萬元，超出四·二四倍，顯示預算編列過於保守。

3. 人事管理方面

八十年年度增加用人十七人，平均年齡反而升高〇·九二歲。

4. 服務績效方面

- (1) 未訂定服務工作計畫，且未檢討考核服務工作績效。
- (2) 各項業務部門及工作流程未標示清楚。

(三) 建議事項

1. 加強拓展業務、吸收各行庫、信用合作社及農會等投保，以增加營運量。
2. 研究依信用評等實施差別費率之可行性，俾增加營收，擴大營運發展空間。
3. 加強推廣事業標誌，可洽請要保機構將存保標誌加印於存單、存摺上，或黏貼於營業場所顯著處；或在地區性報紙上登載要保機構名稱，藉由存保標誌加強存款大眾之印象，以利宣導。
4. 審慎衡量保費收入，量入為出，並有效控制用人費用。
5. 加強提供存款大眾非機密性之金融機構信用評等或其他金融資訊服務，以提升服務品質。
6. 加強改善辦公廳設施、業務說明標示等。

四 中國農民銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 辦理發展農業貸款，基本農家綜合貸款、農業機械化貸款及加速農村建設等專案農業授信業務，績效良好。
- (2) 八十年年度決算盈餘一八億九、五一九萬元，較七十九年度決算盈餘一億四、八〇二萬元成長五一·八六%。

2. 財務管理方面

- (1) 會計報告對年度計畫之達成訂有細部計畫，可適時提供分析報告。
- (2) 增修內部稽核作業規範，建立電腦稽核制度，內部審核工作嚴密。

3. 人事管理方面

已辦理全行人力評估，作為人力配置適當調整之重要參考；成立行員訓練中心，結合訓練與升遷，有助於提升人力素質。

4. 企劃管理方面

鼓勵行員研究發展，舉行論文比賽，完成論文七十五篇，成果良好。

5. 服務績效方面

設置農貸輔導員，巡迴農村訪問，服務農民；代辦發放戰士授田補償金，服務榮民，圓滿達成任務。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

截至八十年六月底止，催收款及追索債權餘額達三九億八千餘萬元，金額甚為龐大，徵信及催收工作尚待加強。

2. 財務管理方面

資本支出預算執行比率計八二・一三%，執行率略嫌偏低；部分先行墊款購置分行行舍計畫，均尚未完成，規劃作業未盡周延。

3. 人事管理方面

八十年度決算用人費用計一三億一六三萬元，較預算數一〇億一六八萬元增加達二九・四六%。

4. 服務績效方面

具體之為民服務工作計畫及執行績效考核辦法尚未訂定，亦乏服務工作考核紀錄。

(三) 建議事項

1. 加強檢討各類授信規章，強化授信之評估與審核，以提升授信品質；並宜對逾期放款及催收款訂定計畫，積極進行清理催收。

2. 加強資本支出規劃作業，覈實評估，並依既定進度落實執行。

3. 有效控制用人費用，精簡人力，並建立以顧客為導向之管理。

4. 針對業務特性，訂定具體可行之服務工作計畫，並定期或不定期進行檢討考核。

五 中國輸出入銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 辦理中長期輸出入及固定利率轉融資業務，平均餘額較七十九年度分別成長七八・六三%及六九・六一%。

(2) 辦理對國外進口商及對美國出口商固定利率轉融資業務，並便利美國廠商對我輸出產品，以縮小中美貿易順差。另配合政府發展策略性產業之

政策，辦理一八一天至三六〇天期輸出融資，協助中小企業廠商出口競爭。

2. 財務管理方面

預決算編製及會計管理制度均依規定辦理，內部審核辦理情形尚佳。

3. 人事管理方面

善用人員、適才適所，職員精簡，平均年齡低，學歷高，人事結構良好。

4. 企劃管理方面

訂有中期業務發展計畫，並分年納入年度計畫，按季檢討執行情形，績效良好；另配合業務之健全發展與廠商之需要，適時修訂管理制度及作業標準。

5. 服務績效方面

充分利用服務台，備妥各項業務簡介供客戶參考，作業流程標示清楚，並提供多項業務諮詢電話，服務廠商，對客戶權益之保障至為重視。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度保證業務仍不理想，預算數達成率為八六·四七%，而就近六年來統計資料顯示，該項業務之承做額有逐年遞減趨勢，保證業務營運計畫預估作業有待加強。

(2) 輸出保險業務偏重於美國，三年來對美國之輸出保險約增加二五%，約占總輸出保險之五〇%；而該項業務風險大、利潤低，仍處於虧損狀況中。

2. 財務管理方面

八十年度營業決算稅前純益為五億九、六九九萬元，較預算數二億五、〇〇〇萬元增加二三八·八%，預決算差距頗大，顯示預算編製過於保守。

3. 人事管理方面

(1) 職員升遷考核未能明確訂定考評因素及給分標準，勤惰管理之查勤未積極辦理。

(2) 人力計畫，針對中輸行務特殊性質所需訂定，惟其國際貿易與金融人才之招募仍嫌緩慢。

4. 企劃管理方面

(1) 未就中輸專業銀行之設立宗旨，及其應有功能檢討評估，如就產業升級與輸出入額之相互關連加以研究，以利業務調整推展。

(2) 責任中心制度雖已建立，仍待加強訂定具效度與信度之衡量指標。另研究發展獎勵辦法尚未訂定。

(三) 建議事項

1. 加強分析未來承做保證業務之發展趨勢，以確實預估未來該項業務量。

2. 分散出保險業務市場，並加強健全審核標準與作業檢查程序。

3. 加強檢討資產、融資等稽核管制標準，以利業務推展。

4. 覈實編製預算，減少預、決算差距。

5. 明確訂定考核因素及給分標準，促使員工升遷考核公平合理。

6. 積極延攬國際貿易、金融人才，以落實人力規劃。

7. 妥設國外適當分支機構或加強連繫管道，以提供輸出入業者之實質服務。

8. 積極發揮中輸成立之宗旨與功能，加強檢討分析，以利業務之調整與發展。

9. 針對既有責任中心制度，訂定具有效度與信度之指標，並積極研擬研究發展獎勵辦法。

六 中國產物保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度實際營運量保費及再保費收入較七十九年度決算數增加二億六、五七一萬元，即增加九·二八%，經營績效良好。

(2) 擴大保險範圍，合理改善費率，以配合中油、中化、中鋼及中船等國營事業營運需求，執行成效良好。

(3) 八十年度應收保費占簽單保費之四·六五%，較七十九年度之七·一五%明顯改善，逾期應收保費及催收款之清理，績效良好。

(4) 新種保險業務之研究開發均能配合經濟發展與社會需求，績效尚佳。

2. 財務管理方面

- (1) 會計管理方面均有改進措施，逾期會計檔案，均能積極依法妥善處理。
- (2) 內部審核均遵照院頒法令規章辦理，加強內部管理功能，成效良好。

3. 人事管理方面

- (1) 任免、考核獎懲、勤惰管理、加班管理等體制健全，且依規定辦理。
- (2) 重視訓練，平均每人每年八天，較七十九年度成長二三%；亦重視康樂活動，對提升人員素質及士氣均有正面意義和功能。

4. 企劃管理方面

- (1) 中長期發展計畫之編訂，均依據我國經濟發展目標、市場變動趨勢及公司業務發展需求訂定，可行性高。
- (2) 積極推展資訊系統，提升經營績效，助益頗多。
- (3) 重視研究發展工作，訂有近中程研究發展計畫，並成立新種保險研究開發小組，成效良好。

5. 服務績效方面

- (1) 提供「風險評估」及「損害防止」建議，均獲客戶採納實施，成效良好。
- (2) 擴大承保範圍並降低費率之策略，頗獲國營事業客戶好評，成效良好。
- (3) 致力推展電腦資訊計畫，提高經營管理效率及服務品質。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

拓展民間保險業務雖較七十九年度略有改善，惟對公營事業業務仍倚賴甚深，且業務來源對象過於集中。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算資本支出實支數二億六、一二一萬元，較可用預算數一四億九、七八五萬減少八二·五六%，執行進度嚴重落後。
- (2) 至本年度決算日止尚持有利率五·七五%及六·五〇%之中央政府建設公債一億八、〇〇〇萬及七、五〇〇萬元，均低於一般金融機構利率水準，資金運用情形欠佳。

3. 人事管理方面

- (1) 預定消化處理之臨時人員，僅處理三人，績效尚待加強。

(2) 去年進用十四人，考試分發者僅三人。

(三) 建議事項

1. 分散業務對象，避免過度仰賴承作公營事業機構業務，以強化營運體質。
2. 加強資金之統籌運用，以增加收益，並妥善規劃長短期資金運用，促使資金結構更趨健全。
3. 加速進行所屬分支機構電腦化作業，建立完整的資訊系統，以提升作業效率。
4. 加強控制資本支出進度，有效執行固定資產投資計畫。
5. 加強人力規劃，以因應民營化之推動工作。
6. 酌量提高業務自留比例，以擴大國內自留能量，儘可能執行國內保費在國內消化政策。
7. 研究各項業務之最佳分配比率，加強策略性規劃，以期擴大營運量。

七、中央再保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

業務經營皆能按照計畫進行並達成預定目標。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算稅前純益較預算增加二·五四%，執行績效良好。

(2) 會計帳務處理已全面電腦化，並能作各種會計資訊分析，其會計報告之編製，內容完善。

(3) 內部審核能依行政院主計處訂定之「內部審核處理準則」及相關規定辦理，且定期或不定期實施重點財物抽查，執行成果良好。

3. 人事管理方面

(1) 八十年度員額較七十九年度減少四人，八十一年度亦不擬增加員額，實際用人控制成效良好。

(2) 八十年度職員平均受訓天數十六天，較七十九年度的十三天增加三天，對提升人員素質，甚有助益。

4. 企劃管理方面

已規劃完成責任中心制度之架構，將公司內部各單位依業務性質劃分為利潤中心、費用中心及投資中心，且已付諸執行，經營理念有重大之突破。

(一) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 八十年年度資金運用效率較上年度降低，在固定資產投資方面，較上年度減少九八·六七%，在現金之淨增（減）方面，減少四九·五八%。
- (2) 汽車險業務自留賠款有逐年提高趨勢，不利營運。

2. 財務管理方面

八十年年度原編決算資本支出實際執行數二六八萬元，較可支用預算數三億三、一五三萬五千元，減少九九·一九%，執行進度嚴重落後。

3. 人事管理方面

- (1) 年齡結構八十年度平均年齡四二·二六歲，有偏高現象。
- (2) 人員聘用雖未超過編制員額，但以九五%業務皆為國內保險公司自動送來情形看，編制人員達一百三十名左右人力有過剩情形。

(二) 建議事項

1. 提高資金運用效率，並加強資金運用策略之研究，以增加收益。
2. 加強與汽車險業檢討及研究汽車保險虧損之防治策略，俾使自留賠款率趨於合理水準。

3. 審慎籌謀房舍問題，主動協調溝通，以免影響固定資產投資計畫之執行。
4. 加強進用年輕人力，加速新陳代謝，以改善人員年齡結構。
5. 加強研究發展及提供同業優良保險資訊，並主動爭取再保業務。
6. 檢討現行組織編制，並有效運用人力，以減少閒置人力；或加強規劃運用剩餘人力擴展業務，以增加營運量。
7. 積極清理新加坡連絡代表處之懸帳，以免帳目不清。
8. 加強注意臨分再保要保書依規定辦理，俾使再保手續完備。
9. 加強考核委託代理人業務狀況，適時採取因應措施，以減少損失。

丙、經濟部所屬事業

一、臺灣電力公司

(一)優點

1.業務經營方面

(1)八十年度發電量計八六二億二千萬度，較預估數八五七億六千萬度增加〇・五%，亦較七十九年度發電量七九一億九千萬度增加八・九%。

(2)八十年度決算稅前純益三一・一億四、〇九七萬元，較預算數二七〇億元增加一八・四〇%，亦較七十九年度決算稅前純益二九三億六、三三四萬元增加八・八七%，主要係出售中鋼股票獲利及改善發電結構降低成本所致。

2.財務管理方面

(1)原編決算流動比率七〇・二四%，較過去三年審定決算比率平均數五九・四一%，增加一〇・八三%。

(2)八十年度決算利息支出占平均負債比率為四・〇八%，較七十九年度審

定決算比率四·四三%，減少〇·三五%。

3. 生產管理方面

(1) 八十年度的呆料發生率為〇·〇六%，較七十九年度之〇·一%減少四〇%，績效良好。

(2) 八十年度的綜合災害指數一四·一二%，傷害頻率實績〇·六九%，傷害嚴重率實績二八九%，均分別低於或等於預定目標數，工業安全執行成效良好。

4. 人事管理方面

(1) 委託交通大學完成「臺電員工士氣調查之研究」，有助人事管理，提升員工工作士氣之參考。

(2) 考勤紀錄記載具體，並依規定按期陳核。平時查勤資料充實，有助維護公務紀律。

5. 企劃管理方面

(1) 台中火力發電廠一號及二號機工程均能較預定進度提前完成，配合供電，有效減少限電危機。

(2) 八十年度的研究計畫達一三一項，研發經費計一七億七、八五七萬元，占營業額比率達一·〇五%。

6. 配合國家政策與社會責任方面

配合國家重大建設佳山計畫，提早供電，鞏固國防安全。

7. 加強環境保護與污染防治工作方面

台中火力發電廠公園化之規劃成效良好，值得推廣。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度的總資產報酬率實績為五·一七%，較七十九年度之五·三二%減少一·三五%。

(2) 八十年度的營業利益率二二·四二%，近三年來營業利益率呈下降趨勢，在電價不輕易調整原則之下，尚待嚴加控制成本。

2. 財務管理方面

(1) 八十年度的閒置資產處理金額五億二、八七二萬九千元，處理率僅一九·七七%，處理情形不佳。

(2) 八十年年度決算舉債效率計〇・三〇%，較前三年度決算平均數一・一五%，大幅降低，尚待改善。

3. 生產管理方面

(1) 部分工程單位之品質管理工作尚未列入品管單位管制，影響品質管理層次。

(2) 八十年度綫路損失率為七・三五%，為近五年來最高值。

4. 人事管理方面

(1) 八十年度用人費率一三・二%，較七十九年度一二・四%及七十八年度一〇・七一%，呈增加趨勢，亟待撙節用人費用。

(2) 待遇項目繁多，各項加給、補助費達十餘種，且一人兼領多項加給，與規定不相符合。

(3) 部分附屬機構如興達電廠獎懲委員會主席由人事單位人員兼任，似不妥當。

5. 企劃管理方面

(1) 新天輪水力發電工程進度落後達一九・七%，軟橋水力復建工程預算追加三、八一六萬元，為原編預算之一三一%。投資計畫事前之可行性研

究及經費估列，尚待加強。

(2) 研究發展成果尚未就其可行及不可行程度予以分析成果採行率。

6. 加強環境保護與污染防治方面

部分火力發電機組排放廢氣仍未能符合環保署所規定標準。

(三) 建議事項

1. 嚴密控制成本，撙節用人費用，加強推動績效中心制度。

2. 加強運用電腦，以合理化、自動化原則管理備品及存貨，並積極處理汰換舊型或逾期之備品及物料。

3. 加強財務規劃，因應未來電源開發之資金需求，及早擬訂適當措施。

4. 加強推動品質管理，嚴格管制工程之品質與進度。

5. 加強檢討綫路損失原因，並合理化調整輸配電系統。

6. 嚴密控制用人費用，簡化薪給制度，並配合績效中心制度之推行，適當獎懲以激勵士氣。

7. 提升投資計畫評估能力，審慎規劃施工進度與估列經費，並落實執行。

8. 繼續改善環保設備並妥適運用捐助基金，提升企業形象。

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 八十年度盈餘二二三億八、七二七萬元，較預算盈餘一六〇億七、三一九萬元增加六三億一、四〇八萬元。
- (2) 中東戰爭期間，掌握油源，提供國內所需油品，有助於國內經濟之穩定成長。

2. 財務管理方面

- (1) 八十一年度預算、八十年度分期實施計畫暨收支估計表及其執行報告、決算及會計月報之編製，均如期送達，內容尚稱詳實。
- (2) 定期辦理內部檢核，八十年度實地查核提出改進建議九三〇項，專案檢核二二案，執行情形尚佳。
- (3) 設有鑑定小組辦理閒置資產之鑑定，八十年度閒置資產發生率較七十九年度決算減少五九·六八%，處理率一〇〇%，辦理情形良好。

3. 生產管理方面

- (1) 配合國內油品市場需求，提煉原油二、四八〇萬八、九二七公秉，較預

算數增加五·三九%。

- (2) 八十年度存貨週轉率七〇四%，較七十九年度五二四%提升一八〇%。

4. 人事管理方面

- (1) 精簡人事，調整內部人力配置，八十年度用人費率為六·六%，較七十九年度七·八八%降低一·二八%。
- (2) 辦理第二專長訓練，有助合理運用人力資源。重視員工訓練，預算執行率達九三·四%。

5. 企劃管理方面

- (1) 能因應經營環境變遷，推行責任中心制度，並積極進行國際化，從事國外投資與購併策略規劃與評估。
- (2) 完成「中油企業資訊架構標準規範研究」及「高階主管決策資訊系統」，提供即時資訊，提升決策品質。

6. 配合國家政策及社會責任方面

- (1) 配合政府基層建設，加強農、漁民用油特價供應及服務。
- (2) 配合自由化、民營化政策，協助研訂「石油及其產品經營許可管理辦法

7. 環境保護與污染防治

突破環保抗爭，化解環保阻力，推動五輕恢復動工，目前工程進行順利。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度天然氣等十一種油類之銷量，除燃料油及柏油外，其餘均未達成預算目標。

(2) 國際油價變動，國內未訂油品價格調整之合理計算公式，導致民衆對調整幅後及盈餘預算存疑。

2. 財務管理方面

(1) 資本支出計畫之執行，未能切實控制進度，致「未完工程」科目列有計畫執行已十年仍未結清者，或已完工啓用之資產，尚未結轉適當科目者。

(2) 會計電腦化作業仍有缺失，如資料變更，未能即時更正電腦檔、輸出錯誤報表未能適時發現。

(3) 營運資金之運用與管理效能較已往年度降低，值得注意。

3. 生產管理方面

(1) 汽油產銷量差距逐漸拉大，生產計畫應加強規劃，另南油北運情況亦應力求改善。

(2) 總合災害指數上升，工業安全應速改善。

(3) 部分工程單位如永安工程處，未納入全面品質管理體系，應予推動。

4. 人事管理方面

(1) 人力有老化傾向，宜注意。

(2) 部分工廠員工訓練費用執行率宜再加強，如桃園廠執行率為七三%。

5. 企劃管理方面

(1) 高雄煉油總廠辦理各項營繕工程案件中，經抽查有先開工再辦理簽約者，顯示工程之發包與規劃、設計作業有欠週詳。

(2) 部分投資計畫因開標因素致工程進度落後，影響投資效益。

6. 環境保護及污染防治方面

(1) 荖雅寮儲運所漏油，雖仍在處理中，惟餘油迄未抽完，影響環境及安全。

(2) 高雄煉油總廠及大林廠空氣污染罰款案件仍多，改善污染之努力及效益仍未彰顯。

(三) 建議事項

1. 加強產銷規劃，改善油品結構，以促進產銷平衡。
2. 加強控制資本支出計畫之執行進度，以有效執行計畫。
3. 改善會計電腦化作業缺失，以提供準確資料。
4. 改善營運資金之運用與管理效能，以提升經營效率。
5. 加強改善工業安全，以減少災害之發生。
6. 推動工程單位參加全面品質管理體系，以提升工程品質。
7. 加強員工訓練，加速人事新陳代謝，以提升經營活力。
8. 加強各項工程及投資計畫之先期作業規劃及可行性研究，以確保工程進度，達成投資效益。
9. 加強環境保護及污染防治，減少環保糾紛及罰款，以維護公司形象。

三、中國石油化學公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 八十年度決算營業利益七、三〇六萬七千元，較七十九年度決算營業虧損二億八、一三

九萬元，有顯著改善，績效良好。

- (2) 八十年度稅前盈餘六億九、八四四萬四千元，較預算三億元，增加三億九、八四四萬四千元。

2. 財務管理方面

- (1) 內部審核依照「內部審核處理準則」及相關法規辦理，並定期或不定期實施重點抽查，執行情形良好。

- (2) 會計制度依規定重新檢討修訂，辦理情形良好。

3. 生產管理方面

- (1) 主要產品己內酰胺及磷酸二鈣產量超過目標，並創歷年來最高年產量紀錄，另亦積極推動品管圈活動，以期員工達成工作目標共識。

- (2) 八十年度總合災害指數三。二，較目標七。六降低甚多，績效良好。

4. 人事管理方面

規劃完成「人才考訓用合一制度實施要點」，使人員任用、晉升、培育、歷練結合成一完整體系。

5. 企劃管理方面

八十年度固定資產投資計畫「大社廠丙烯腈工場環境保護及設備改善計畫

「及「頭份廠己內醃胺設備改善計畫」等兩項計畫分別如期完工，對改善污染及提高設備利用率，頗有助益。

(二) 缺點：

1. 業務經營方面

(1) 八十年度純益率三·八九%，較七十九年度四·〇六%減少四·一九%。

(2) 八十年度整體經營績效雖較七十九年為佳，惟仍呈長年下降趨勢。

2. 財務管理方面

(1) 財務結構上，資金來源過於偏重股東權益，而忽略負債配用，其七十九年與八十年負債比率為一五·九六%與一六·九四%，稍顯偏低，致使淨值報酬率偏低，未能有效運用財務槓桿原理。

(2) 流動比率四六〇·七八%及營運資金占資產總額比率偏高，因投資計畫受制製程專利、建廠用地等取得之阻礙而暫緩執行，無法有效改善。

(3) 管銷費用控制不力，管理費用上升八·八〇%，銷售費用上升一一·九

九%；另呆廢料處理率較七十九年度減少一一·九九%。

3. 生產管理方面

(1) 主要產品產量三項未達目標，丙烯腈達成率八九·二%，醋酸達成率六七·九七%，三聚磷酸鈉達成率八二%。

(2) 原料供應不足，致使生產設備率、每員工裝備率與人工運用皆不如預期效果；另產品不良率上升一·一七%。

(3) 生產能源耗用率雖在多項投資計畫下，仍無明顯改善。(八十年度決算單位平均耗電六四四度，平均耗油六六九公升；預算單位平均耗電六三一度，平均耗油六六九公升。)

4. 人事管理方面

員工年齡結構四十歲以上比率明顯上升，相對四十歲以下人數銳減；本年度中化人員平均年齡派用人員四三·八八歲，僱用人員三九·七七歲，顯示該公司平均年齡已日趨老化。

5. 企劃管理方面

(1) 研究發展預算動支率僅達八四·二%，另研發經費使用亦較去年下降二七·八一%。

(2) 礙於土地取得困難，新增計畫未能展開，喪失投資時效。

(3) 八十年年度設備增加率較七十九年度增加三九·七〇%，相對今年設備使用率較去年增加一·四二%，顯示設備功能使用有待提升。

6. 配合國家政策與社會責任方面

推動民營化過程中，過於維護員工權益，雖能暫時安撫員工情緒，但將影響未來經營或新投資者之意願。

7. 加強環境保護與污染防治方面

(1) 環保計畫實施後，後續評估工作緩慢，如八十年及中長期污染防治計畫有十二項，但該年只辦理頭份廠「乙烷裂解工場及乙苯工場興建計畫」乙項環境影響評估說明，有待加強。

(2) 國外相關專業等污染排放標準僅止於蒐集，而未有標準研究訂定之實質成果。

(三) 建議事項

1. 加強因應國際化與自由化競爭之需求，開發多角化經營並努力拓展市場，提高產品市場佔有率。

2. 檢討財務結構，加重長短期負債比例，以利股東權益活用，達成轉投資計畫之實現。

畫之實現。

3. 控制主要原、物料耗用率以降低生產成本，並對原、物料購買來源價格落實管制。

4. 落實經營績效與管銷費用預算控制之單一關係，並加強呆廢料處理，以利營業外資金之收益。

5. 加強與中油公司原料供應之垂直連繫，並研究規劃海外原料進口之可行性。

6. 加強控制生產製程，以降低產品不良率。

7. 嚴格管制延退人員之留用，加速新陳代謝，加強員工職位功能評估，以達適才適所。

8. 加強石化產品之研究發展，以開發新產品，增強產品競爭力。

9. 積極輔導員工認識民營化之必然性與中化永續經營之立場，以收勞資雙方最大利得。

10. 加強環保計畫後續評估工作，以落實環保成果。

四、中國鋼鐵公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十年年度盈餘一四五億八、三〇七萬元，較預算盈餘一二七億五、一六四萬元增加一四·三六%。

(2) 配合政府節約能源政策，積極推動汽電共生系統，降低限電之可能性，並有利工廠運轉。

2. 財務經營方面

(1) 八十一年度預算、八十年年度決算及會計月報編製均如期送達，且依有關規定辦理。

(2) 內部審核均依行政院及經濟部相關規定辦理，執行情形尚佳。

(3) 固定資產之動態紀錄，均採電腦化管理，並依計畫執行定期盤點，遇有差異，即依規定報廢轉用，八十年度及七十九年度均無閒置資產。

3. 生產管理方面

(1) 八十年度鋼品實際生產量為五一六萬四、〇六四公噸，較預算數增加八·七二%；鋁品實際生產量為三萬八、七三三公噸，較預算數增加八·八〇%。

(2) 各生產單位及品管單位均積極執行全面品管，使各生產線之品質績效，均能達到目標值。

4. 人事管理方面

(1) 精簡人事，有效移轉釋出人力支援軋鋼一廠、軋鋼二廠新增設備之人力需求。

(2) 實施員工第二專長訓練，有助提升技能及合理運用人力資源。

(3) 實施品管圈制度，八十年度提案數達九、六三〇件，成果甚佳。

5. 企劃管理方面

(1) 能針對經營環境擬訂總體策略及中長期計畫，並在爐石水泥、環保工程及航太工程等新事業之多角化發展方面，已有進展。

(2) 研究發展計畫能配合政府「科學技術發展方案」、「國家科學技術發展十年長程計畫」等政策，並在引進國外技術及帶動相關產業技術方面，具有成效。

6. 配合國家政策及社會責任方面

配合民營化政策，在經理部門組成「民營化規劃及執行委員會」負責推動，並研提「施行細則」、「員工認股辦法」等相關法規意見，提供上級參考。

7. 環境保護及污染防治方面

推展防治污染工作，設置空氣品質監測站、環境狀況全天候監視系統、防音防震等設施，以加強污染管制。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

八十年度盈餘、資產報酬率、淨值報酬率、純益率及營業利益與七十九年度比較，均呈負成長，業務經營仍有衰退現象。

2. 財務經營方面

八十年度決算書表部分內容有誤；庫存原、物料偏高，造成資金積壓，且自有資本比率高達七〇%，不合財務槓桿原理。

3. 生產管理方面

(1) 因接收台鋁公司中瀝青工場報廢設備與物料，使八十年度呆廢料處理金額高達一、五四九萬三千元，較目標值增加二八七·三三%。

(2) 八十年度總合災害指數二一·八二及傷害嚴重率二八六%，均較七十九年度實績為高。

4. 人事管理方面

員工訓練平均時數遞減，人員平均年齡仍逐年上升，且用人費率亦較上年

度增加一二·八二%。

5. 企劃管理方面

八十年度研究發展經費實際動支九億五、二四七萬元，動用率僅達預算數七六·〇一%。

6. 配合國家政策及社會責任方面

八十年度敦睦睦鄰經費實際動支四、四四七萬五千元，占預算數未達一成。

7. 環境保護及污染防治方面

八十年度經濟部所屬事業中，污染受罰排行僅次於台電公司、中油公司，列居第三。

(三) 建議事項

1. 針對國內外環境變化，持續強化經營策略，並加速推展，以提升經營績效。

2. 審慎辦理各項進行中之轉投資計畫，以配合民營化政策之推動。

3. 加強控制庫存，避免積壓資金，應儘量與國外供應商訂定分次交貨長期合約，俾能確實需要提貨。

4. 遇有景氣良好之投資時機，宜適當降低自有資金比率，以發揮財務槓桿功能。

- 5 加速提高現有鋼品品質，並積極開發高品級及高附加價值產品，以滿足鋼鐵下游業者對鋼品材質要求之提升，及因應鋼品之競銷威脅。
- 6 宜妥採成本控制策略，降低管銷費用，加強研究發展及員工訓練，俾有助績效之提升。
- 7 繼續加強規劃人力運用之有效措施，合理精簡人力，以降低用人費率。
- 8 加強工安措施，以利防範不當操作災害及意外。
- 9 繼續加強改善廠區空氣污染，以儘速促使各項污染之排放能符合民國八十二年之新標準。

五、臺灣肥料公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 致力改善經營措施，提高經營效益，本年度盈餘二億九、〇〇七萬二千元，較預算超盈一一四、一八%，績效良好。
- (2) 八十年度生產肥料一〇五萬九、四九六公噸，液氮七萬三、〇八三公噸，硝酸二、六七一公噸，三聚氰胺一萬六六三公噸及液氮一、〇九四公噸，穩定國內農業需求及工業之生產。

2. 財務管理方面

- (1) 固定資產管理落實，定期辦理盤點與閒置資產鑑定工作，績效良好。
- (2) 積極催催應收帳款，減少客戶延付，有效調度資金，增加利息收入，八十年度獲利息收入二億九、一四六萬三千元，較預算超出一三六、四七%，績效良好。

3. 生產管理方面

- (1) 八十年度生產各種肥料一一三萬二、七〇五公噸，較計畫產量超產八一五%，締造最近十年最高產量紀錄。
- (2) 生產管理電腦化，嚴格控制製程，有效調節用料，全年節省用料金額五、三七二萬九千元，大幅降低產品成本。

4. 人事管理方面

八十年度淨減人員一二七人，較計畫目標九〇人，增加裁減三七人，增裁率達四一、一一%，績效良好。

5. 配合國家建設與社會責任方面

配合政府扶持農村經濟，提升農民收益之農業政策，貫徹執行穩定供應品質優良而價格低廉肥料與農民，善盡照顧農民之政策性任務。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

營業虧損八、〇四四萬三千元，盈餘仍賴營業外收入挹注。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算稅前純益較預算數超出一一四、一八%，未覈實估計預算。

- (2) 八十年度的資本支出動支情形與預算比較，偏離度稍高。
3. 生產管理方面

過磷酸鈣、硫酸銨等單位成本近二年有提高現象，存貨週轉率較七十九年度降低一二．三四％。

4. 人事管理方面

辦理「人力替換方案」，鼓勵資深員工提前離退，以其子女為優先進用，易降低人員素質。

(三) 建議事項

1. 宜加強中、長期規劃，改善經營體質，以因應國際化、自由化及民營化之趨勢。
2. 加強分析肥料銷量激增原因，以求產銷相互配合。
3. 妥慎規劃執行南港廠土地開發計畫，以增進土地開發效益。
4. 加速人員新陳代謝，疏通用人管道，以促進人員年輕化及提升人員素質。
5. 加速推動實施責任中心制度，以提升經營效率。
6. 加強各廠設備維修，以預防工安災害及防治環境污染。

六、中華工程公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度決算盈餘六億二、〇八二萬元較預算數三億五、〇〇〇萬元，超出七七．三八％，亦較七十九年度決算盈餘三億八、〇八一萬元，長六三．〇二％，績效良好。

(2) 八十年度總資產報酬率決算數為四．五三％，較預算數三．二四％及七十九年度決算數三．二〇％為高。

2. 財務管理方面

八十年度內部控制之內部檢核作業依照工作計畫每半年定期查核，成效良好。

3. 生產管理方面

八十年度應完工程計二六項，均依約完工或提前完工，生產計畫與控制良好。

4. 人事管理方面

八十年年度決算用人費率為一二·八四%較預算數一五·六七%，亦較七十九年度之一四·〇二%降低一·一八%。用人費用控制良好。

5. 企劃管理方面

- (1) 配合國建六年計畫各項工程狀況，妥訂未來四年經營策略及行動方案，並掌握日本及歐美等國家之營建公司介入國內工程市場狀況。
- (2) 民學化之規劃與準備工作積極，已擇定財務顧問公司負責股票上市之規劃與執行事宜。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

八十年年度國外工程虧損達三億一、四一五萬元，除美國及哥斯達黎加分公司尚有盈餘外，其餘五個分公司及施工處均呈虧損。

2. 財務管理方面

八十年年度決算流動比率為一一五·四二%，較過去三年度審定決算比率平均數一四九·五九%，減少三四·一七%。

3. 生產管理方面

八十年年度呆料發生率為〇·九七%，較七十九年度〇·六九%增加〇·二八%，另施工處所之品質成本資料收集與登錄尚待加強。

4. 人事管理方面

平時員工差假、勤惰雖有紀錄，但乏查勤資料，亦未提供資料顯示平時考核實施情形。

5. 加強環境保護與污染防治方面

各施工處所污染受罰件數合計達四十三件，工地污染防治工作尚待加強。

(三) 建議事項

1. 檢討所承攬海外工程之虧損原因，適當調整國內外工程比重，並採因應措施使國外工程轉虧為盈。

2. 加強財務規劃，強化財務結構，以因應民營化後之資金需求。

3. 加強控制工程損耗及呆廢料，研究運用現代管理技術建立系統資料。

4. 建立平時考核制度，以平時考核資料為年終考核之重要依據，並落實考核，以發揮獎優汰劣之功能。

5. 加強工地污染防治工作，以維護公司形象。

(一) 優點

1. 業務經營方面

八十年年度決算營業利益二、四一〇萬元，較七十九年度營業利益負一七億一、六二四萬元為佳，資產報酬率一、一五%，亦較七十九年度負五、四〇%為佳，且已轉虧為盈。

2. 財務管理方面

利息保障倍數、資金週轉能力及舉債效率均較七十九年度改善，且非營業收益占全年稅前純益之約六八%，財務運作已較靈活。

3. 生產管理方面

(1) 八十年年度製機預算產銷量七千噸，實際數三萬六、三五九噸，達成率五一九、四%，績效良好。

(2) 生產計畫與控制良好，能準時交貨。

4. 人事管理方面

(1) 裁併內部單位五個，主管職位七個，處理不適用現職人員二十人，能依

業務消長，靈活調配人力。

(2) 用人費占營收之三六、五七%，較七十九年度四二、四四%減少，已稍改善。

5. 企劃管理方面

市場競爭能力加強，經營策略已改善，業務明顯增加。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

(1) 高雄總廠發生員工偽造憑證，挪用歸墊報關行代墊稅款及侵占公款、採購招標舞弊等，顯示內部控制有嚴重缺失。

(2) 高雄總廠存放三年以上未使用原、物料一億二千餘萬元，另八千餘萬元已成呆廢料，原、物料管理不當。

2. 生產管理方面

(1) 存貨週轉較七十九年度減少二〇%，器材購儲未能提高效率。

(2) 總合災害指數六九、五〇較目標值二四、〇高出甚多，危險程度升高。

3. 人事管理方面

- (1) 人員年終考成列甲等者九十%以上，在經營困難之情形下，殊嫌浮濫。
- (2) 內部人員發生侵占公款、採購舞弊等事端，顯示平時考核未落實，人員操守管理有缺失。

4. 企劃管理方面

- (1) 研究發展三十案，完成二十二案，著重在改進造船方法，而在造船設計及技術開發等發展能力上，仍較薄弱。
- (2) 承攬中油公司液化天然氣工程處委建之輸氣管綫保溫工程，措施失當，導致監察院提案糾正。

(三) 建議事項

1. 加強內部管理及控制，健全稽核制度，嚴禁再生弊端。
2. 加強管理採購部門及人員，運用科學方法降低存貨，提高存貨週轉率。
3. 加強零災害預知危險訓練，並要求工作人員貫徹使用防護用具。
4. 加強精簡人力，減少用人費，建立共渡經營困難共識，以降低生產成本。
5. 積極推動責任中心制度與全面品質管制及策略規劃之結合，以強化企劃管理。

6. 加強培養造船設計及製造人才，增強研究發展之技術開發能力，以提高自行設計及建造能力。
7. 加強與軍方及民間企業「垂直整合」，培植國內相關工業，以減少船用主機、導航電子設備等之進口。

八、臺灣糖業公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 成立五個責任中心制度，試圖突破轉型期經營困境，提升營運績效。
- (2) 營業利益虧損從七十九年度二十九億二千多萬元，縮減為十四億七千萬元，減少虧損四九·六五%。

2. 財務管理方面

- (1) 預決算編製、會計事務之處理、內部審核等均能依照有關規定辦理，執行情形尚良好。
- (2) 閒置資產處理總額四、〇七二萬元，閒置資產處理率為一〇〇%，較七十九年度增加三%。

3. 生產管理方面

(1) 八十年度產糖率由七十九年度之九%提高至九.七%，飼料換肉率由七十九年度之三.八四%提高為三.七四%。

(2) 八十年度機械設備故障率〇.九七%，較七十九年度三.四四%，降低二.四七%。

(3) 北港、花蓮兩煉糖工場均達成原設計產能，其中北港糖廠煉糖工場超額達成核定煉糖量，有效降低煉糖成本。

4. 人事管理方面

(1) 能針對營運狀況，精簡員額，裁併生產萎縮之斗六及麻豆糖廠，合併精簡三五五人。

(2) 用人費率八十年度為四〇.二八%，較七十九年度四五.二%，減少四.九二%。

5. 配合國家政策及社會責任方面

不適種蔗土地提供地方政府作為垃圾處理場，協助地方解決部分垃圾處理問題。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 砂糖、毛豬是台糖業務重點，八十年度仍然虧損，雖有二七億三五五萬元的決算盈餘，但財產交易收入有二九億五、五〇〇萬元。

(2) 資產報酬率僅為五.二九%，較七十九年度五.六八%減少。

(3) 已實施多角化經營多年，成效不彰，經營績效有待提升。

2. 財務管理方面

八十年度營運砂糖部分因受國際糖價低迷、進口高果糖漿競銷影響，售價偏低，銷量難以拓展，復以豬價下跌，致營業發生虧損十五億餘元與預算營業利益八億餘元比較，反盈為虧，銷售預測顯欠週延。

3. 生產管理方面

(1) 屏東副產加工廠遭斷水停工，該廠營運虧損呈逐年增加趨勢，不符經濟效益。

(2) 部分副產品產能利用率偏低，酵母僅五〇%，礦泉水五三%，紙漿六九

%，有待改善。

(3) 冷凍肉品，時有一個月或以上製造日期在市面上出現，雖不致影響衛生及營養，但不利於公司形象。

4. 人事管理方面

(1) 總公司及附屬各廠用人仍多，人力精簡未訂目標，僅循出缺不補方式，不足解決人力過剩現象。

(2) 附屬各廠用人費用有高達七一%者（如台東廠），另裁併二廠之人員，分散至其他廠，造成冗員，仍未能解決人力浪費及用人費用偏高之問題。

5. 企劃管理方面

(1) 甘蔗品種改良及農機採收已加強研究發展，惟對於產品市場導向的行銷不足。

(2) 土地利用與觀光事業發展，為未來經營重點，而地目變更受阻等問題，致進度落後，甚至緩辦，影響投資效益。

(3) 影響砂糖、豬隻等不利環境因素，未列入經營策略評估。

6. 配合國家政策與社會責任

本院核定之「養豬政策調整方案」及未來砂糖政策調整，台糖公司未能先期檢討，預為規劃。

7. 加強環境保護與污染防治
巨額投資環保設備，製糖工廠仍出現煙囪不透光率或排放粒狀污染物超限受罰，顯示操作管理不當。

(三) 建議事項

1. 應加速研擬整體性自救方案，研究如何將營業利益部分轉虧為盈。

2. 減少固定資產成長率，轉化固定資產為生產性資產性資產，提升多角化經營產品附加價值，以改善資產合理報酬。

3. 加強檢討經營策略，並減少閒置人力，加強行銷及新產品推廣，以期突破經營困境。

4. 建立企業經營先期預警制度，配合政策執行，提升經營績效。

5. 加強檢討產能利用率偏低之工廠，予以停工或裁併，以減少虧損。

6. 冷凍產品應配合產銷計畫，妥為預估銷售數量，送生產單位配合，避免出廠時間過久。

7. 辦理總公司及各廠人力評鑑，擬訂人力整頓方案，訂定精簡目標。

8. 研究改善糖廠開工天數不足百天而員工仍領不休假加班費之現象，要求依規定休假，以改善龐大的用人費用支出。

9. 加強新產品開發及行銷能力，靈活運用行銷策略，以增加盈收。

10. 加強防治空氣及水污染，避免人為操作管理疏失，以提升環境品質。

九、台灣機械公司

(一) 優點：

1. 業務經營方面

八十年度營業收入達五二億八、六一五萬元，較上年度四五億三、八五二萬元增加一六·四七%。

2. 財務經營方面

預決算編製與執行、內部審核均能依規定辦理；固定資產管理及閒置資產之處理情形尚為良好。

3. 生產管理方面

八十年度逾期交貨僅九件，較七十九年度廿九件顯有改善，且庫存量亦大幅減低。

4. 人事管理方面

因實施分等限齡退休等精簡政策，較七十九年度減少二〇二人，用人費率亦減少二·〇二%，已具成效。

5. 企劃管理方面

已能針對外在環境及現有資源，擬訂公司發展目標，擇定各廠主流產品與各項施行計畫。

6. 環境保護與污染防治方面

執行環保及污染防治成效頗佳，使廢氣、廢水、噪音等管制均符合政府之法定標準，且無糾紛事件發生。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度虧損七億九、五七四萬元，較七十九年度虧損增加一億六、四〇四萬元，嚴重影響公司經營狀況。

(2) 產品銷售虧損，重大工程之承攬情況不佳，產品之市場競爭力嚴重不足。

2. 財務經營方面

(1) 流動比率較過去三年審定決算比率減少二九。七五%，短期償債能力日趨不足，營運資金之比率亦減少，經營條件日益惡化。

(2) 利息支出過於龐大，原編決算舉債效率為負一六。〇七%，與過去三年審定決算效率平均數負八。五一%，比較顯示舉債效率每況愈下。

3. 生產管理方面

(1) 八十年度主要產品中，除機械製造超出預算外，其餘馬口鐵皮、船舶製造等均未達預算目標。

(2) 產品限於工作組之機件製造，創新性不足，致無法配合市場需求，產能無法充分發揮，人力及設備運用率均不足。

4. 人事管理方面

員額精簡政策未與營運狀況配合訂定計畫目標；休假辦法不符勞基法及公務人員請假規定。

5. 企劃管理方面

(1) 對公司未來發展目標及發展產品研究規劃不足，致無法切合環境及市場需求，以產生提升經營成效。

(2) 自動化作業不足，致無以提升產能。

(三) 建議事項

1. 全面評估市場需求、可承包工程、及面對之競爭者，積極承攬業務，以期增加營運實績。

2. 檢討改進七十九年擬訂之「短期改善營運整頓方案」，以達成整頓之目標。

3. 針對現有技術水準，掌握市場趨勢，加強拓展新興主流產品。

4. 加強工廠自動化及半自動化作業，以改善基層人力不足問題，並達成強化品管之目標。

5. 積極研究降低購料成本、減低間接生產成本等措施，以抑制成本，增加產

品競爭力。

6. 提高研發與設計能力，著重「機能」及「基本」技術之增進，以加強創新及拓展優勢產品。

7. 加強規劃民營化作業，以利於股票市場釋出持股，增加營運資金，健全財務結構。

十、台灣製鹽總廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

八十年年度盈餘一、一億元，較七十九年度盈餘一、一八五萬元增加。投資報酬率、純益率及營業利益率等均較預算及七十九年度為佳。

2. 財務管理方面

(1) 八十年度各項會計報告之編製，內容詳實，能表達當期營業活動情形及經營成果。

(2) 固定資產及原物料實施定期或不定期盤點，並對資產之變動，隨時查明原因，八十年度無帳物不符情事。

3. 生產管理方面

(1) 八十年度各項鹽產品和產量，除洗滌鹽十二萬七千餘公噸，達法定預算九六·六八%外，其餘曬鹽產量二十萬餘公噸，超出目標二·八二%，高級精鹽六萬三千餘公噸，超出目標十·八五%，普通精鹽三萬八千餘公噸，超出目標二·五%，有利於降低單位平均成本。

(2) 分階段推動產品多樣化，走向精緻化產品路線，精鹽產品已有八種之多。

4. 人事管理方面

(1) 年度精簡員額卅七人，進用人員除申請高考分發六人外，自行遴用碩士二人、博士一人，人力運用恰當。

(2) 按月舉行勞資會議，並舉辦多項勞資聯誼活動，對於促進勞資和諧，鞏固團隊精神，具有正面助益。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

原編決算營業毛利為五億一、〇六七萬元，較法定預算三億六、〇一九萬元，增加四一·七八%，差異甚大，產銷預測顯欠周延。

2. 生產管理方面

(1) 八十年度曬鹽計畫產量一九萬五千公噸，實際產量二〇萬四九一公噸，

超量生產；計畫銷量八萬五、五〇〇公噸，實際銷量七、九七二公噸，產銷差距過大。

(2) 八十年度發生職業傷害三人次，總合災害指數為一〇・三二%，較目標值七・五二%為高。

3. 人事管理方面

(1) 用人費用高達五三%，在經濟部所屬事業中已屬偏高。

(2) 收購曬塩貼補甚鉅，肇致事業虧損。所訂塩工離業要點，規定塩工屆滿六十歲離業時，如身心健康者，得延長三年，有欠妥當。

4. 企劃管理方面

進口曬塩二十一萬八千餘公噸，占八十年度曬塩銷售量二十二萬六千餘公噸之九六%，且為塩品總銷量之五十%，所占比例甚大，影響營業利益及績效甚大，惟在考成資料中未予說明。

(三) 建議事項

1. 加強規劃資金運用，以增進經營績效。
2. 加強存貨之控制，以避免積壓資金，降低營運成本。
3. 積極拓展新產品行銷通路，以健全產銷管道。
4. 積極進行多角化經營，並加強投資計畫與前評估工作。
5. 研究廢止延長塩工離業之規定，並加強推動機械化塩攤，以加速淘汰人工產塩之生產方式。
6. 積極推動責任中心制度，以提升經營效率。

丁、交通部所屬事業

一、郵政總局

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度原編決算盈餘較預算盈餘增加達二五二・三二%，較上年度決算盈餘成長一〇六・一五%，因儲滙局繳交紅利較預算大幅增加所致。

(2) 儲滙局之自動提款機業務績效卓著，申請用戶較上年增加五二・二一%，儲戶利用自動提款機提款次數較七十九年度增加五九・二八%，轉帳次數較七十九年度增加一〇二・一一%。

(3) 截至八十年六月底止，各項郵政儲金存款已累計達一兆一八七億餘元，約占所有金融機構全部存款百分之十七・四四，該存款轉存中央銀行，作為國家長期建設資金及調節金融市場供需之用。

2. 財務管理方面

(1) 八十年度預、決算及分期實施計畫編製均能如期送達，編製內容尚稱完善。另會計制度之執行與管理均依會計制度及有關法令規定辦理，執行

情形尚完善。

(2) 固定資產管理、呆廢料處理，均依訂定之「固定資產管理辦法」採定期及不定期實施核對，執行情形尚佳。

3 人事管理方面

能針對用人費率偏高情形，採取改進措施，如有效運用現有人力、從嚴審核請增員額、簡化各項業務作業程序、全面建立用人成本效益觀念等，值得鼓勵。

4 企劃管理方面

中長程規劃程序合理，新業務開辦如委託二十四小時便利商店代辦部分業務，落實郵政之服務角色。

5 國家政策及社會責任方面

積極開拓集郵市場，舉辦國外郵展，端正社會風氣，宣揚我國文化。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度郵務營業虧損一六億七、七一六萬餘元，較預算增加虧損約四

億元，經營績效不良。

(2) 社會各界對郵政服務品質仍多批評，均甚企盼郵政提高服務品質。

2 財務管理方面

(1) 郵政與儲匯之收入與成本未能作確實合理之分攤。

(2) 在資金運用方面，本年度原編決算舉債效率負二・〇一%，較上年度決算舉債效率〇・〇四%，由正轉負，舉債效率不佳。

(3) 在預、決算編製方面，原編決算稅前純益一〇七億三、二四六萬六千元，較預算三〇億四、六二一萬一千元，超出甚多，顯示預算編製，未能覈實估計。

(4) 在資本支出執行方面，八十年度資本支出實支數一三億四、〇〇一萬元，較可支用預算數三三億七、七四六萬元，落後甚多，執行績效不佳。

3 人事管理方面

(1) 郵務部門用人費率偏高，八十年度用人費率高達九一・二八%。

(2) 人力資源規劃及員工升遷、出國等訓練過度重視年資，而忽略人員之才能及潛力。

4. 企劃管理方面

- (1) 實驗發展之研究能力仍不足，尤以自動化方面之研究發展緩慢。
- (2) 郵務部門虧損嚴重，未能有整體改善計畫。

(三) 建議事項

1. 積極推動責任中心制度，合理攤分郵務與儲匯之收入與成本，以利企業化之經營管理。
2. 加強檢討各種郵政法令規章，以配合社會環境之改變。
3. 繼續加強宣導書寫郵遞區號，並利用機器直接分揀，以節省人力及成本。
4. 加強固定資產投資計畫之規劃及管制，以有效執行資本支出。
5. 覈實編製預算，以減少預、決算差距。
6. 加強改善舉債效率，以健全財務管理。
7. 研擬郵政經營改善計畫，逐步推動以改善郵政經營體質。
8. 檢討郵政組織功能，對功能不彰或管理階層閒置人力多之單位應予裁撤，以挽救郵政之經營危機。
9. 加強郵政自動化之實驗發展，以精簡人力，改善用人費率偏高情形。
10. 請督促儘速處理南區管理局用地繳收問題，以維權益。

二、電信總局

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 電信營運各項績效指標，均超出原訂目標，盈餘達成率一三八·一九%，績效良好。

- (2) 電信建設如市話交換機、長途交換機、綫路及國際通信電路等進度均較年度目標超前完成，有益工商業之發展。

2. 財務管理方面

- (1) 會計制度之執行與管理，均照「電信總局會計制度」規定辦理，對於規定內容均能配合業務需要檢討修正，執行情形正常。
- (2) 在資金運用方面，原編決算之流動比率二〇八%，較一般比率二〇〇%略高，短期償債能力良好。另原編決算固定資產週轉率五二·七三%，較標準比率五〇%為高。
- (3) 固定資產管理，訂有財產管理辦法，有關財產資料並已納入電腦處理，管理情形尚佳。

3 人事管理方面

推行責任中心制之績效評核與經營績效獎金制度相結合，有助於激勵員工努力工作。

4 企劃管理方面

電信中、長期建設計畫均能隨經營環境改變作必要調整，符合實際需要。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度營業收入八七三·三二億元，較七十九年度營業收入七五〇億元成長一六·四八%，盈餘却比上年度減少約一億元。

(2) 電信建設在數量上呈大幅成長，但通信品質却未能配合提高。

2 財務管理方面

(1) 八十年度原編決算稅前純益二四〇億三一八萬元，較預算一七三億七、

〇二二萬元，超出甚多，顯示預算未能覈實估計。

(2) 在呆廢料處理方面，部分廢料場因無人看守遭竊，各廢料場之安全措施及標售制度有缺失。

(3) 八十年六月底「存貨」科目餘額七四億餘元，較上年度增加九億餘元，其中又以中區電信管理局餘額一一億餘元，較上年度多五億餘元增加最多。

(4) 總局對各管理局成本調查及分攤工作，迄未建立合理模式。

3 人事管理方面

業務電腦作業及國內電報停辦後，人力未充分精簡及有效運用。

(三) 建議事項

1. 檢討有關民營化之法制作業，諸如財產移轉、人事任用、組織條例等相關法規問題。

2 研究開放業餘無線電業務，並加強管理，取締非法，以維護空中通訊秩序。

3 加強電信建設並兼顧量與質之成長，以提高服務品質。

4 積極推動實施責任中心制度，合理攤分各單位之收入與成本，以明其責任，並利管理。

5. 妥善運用已停辦之國內、國際電報大部分業務人力，以補充人力不足單位。

6. 加強資費結構與成本之研究，參考國際電信資費水準，繼續推動電信資費

合理化措施。

7. 繼續加強提升電信與資訊結合所需各項軟硬體服務品質，以應工商業發展需要。

8. 覈實編製預算，以減少預、決算差距。

9. 加強各廢料場之安全措施，並加速標售，以減少管理困難並杜絕失竊。

10. 加速ISDN化，研究開放第二類服務，並加速民營化，以取得民間資金建設。

11. 加強管理及清理公有土地及房舍，以維護國有財產。

三、陽明海運公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十年度轉虧為盈，顯示公司在營運策略上能因應市場情況適度調整。

(2) 與韓進公司組成策略聯盟，符合全球競爭之國際化趨勢，並可提升營收成長。

2. 財務管理方面

(1) 固定資產週轉率原編決算為六八·〇六%，較上年度決算數五二·〇〇%提高一六·〇六%，固定資產營運績效良好。

(2) 固定資產之管理及呆、廢料之處理，均訂定完善之辦法，且確實執行，無閒置資產之發生。

3. 人事管理方面

(1) 配合業務需要，檢討修訂「派駐國外人員管理要點」、「船員待遇支給要點」，對提振駐外人員及船員士氣，有所助益。

(2) 本年度較計畫運用人力精簡一九五人，重視員工訓練，實施工作輪調制度及辦理員工福利措施，績效尚佳。

4. 企劃管理方面

與韓國韓進海運公司簽訂二年期互租艙位協議，可增進艙位利用效益，並減低港口營運成本，加強競爭能力。

5. 配合國家政策及社會責任方面
伊科戰爭期間，代營中油公司五艘油輪，百分之九十五航行波斯灣裝油，安全運回原油，使國內民生、工業基本原料供應不致匱乏。

(一) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 智、仁、勇三艘散裝船原提列三分之一折舊，攤提年限為二十年，極不合理，導至攤提年限晚期財務負擔沈重，增加該三輪之營運困難。
- (2) 責任中心制度在財務與人力結構之規劃上，尚未落實。

2. 財務管理方面

- (1) 八十年度資金流動比率原編決算為四七·五二%，較上年度一〇五·八四%減少五八·三二%，顯示短期償債能力欠佳。
- (2) 八十年度資本支出實支數一億九、六九〇萬元與可支用預算數四五億五、九九九萬元相較，落後甚多，執行績效不佳。

3. 人事管理方面

人事評議及甄審委員會成員，有關基層人員擔任委員係由遴選產生，公正性仍待加強。

4. 企劃管理方面

- (1) 專案投資計畫之執行情形有延遲現象，例如計畫型資本支出，經費執行

比率約三%，非計畫型資本支出，經費執行比率僅約四五%。

- (2) 研究發展經費支出較預算減少七一·六五%，仍待加強。

(二) 建議事項

1. 妥善籌謀解決陽明公司與招商局間之問題，有關招商局之大陸民股、退休人員、土地及春明輪、修船廠之是否接收等，應予重視且預為規劃因應。
2. 繼續改善經營體質，開源節流，提升獲利能力。
3. 適當控制流動資產、流動負債之數量，以避免短期償債能力之惡化，影響債信。
4. 覈實編製資本支出預算，並管制計畫進度。
5. 研擬責任中心制度之有關獎勵措施，以推行責任中心制度。

四、招商局輪船公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

八十年度船舶內港、貨櫃機具維修實際修理數量，雖受波斯灣戰爭影響仍較預算數增加，其中內港維修金額比預算數增加一六·八九%。

2 財務管理方面

- (1) 八十年年度資產管理及呆廢料處理工作均依相關規定辦理，並訂有輔助性規定據以執行，績效良好。
- (2) 八十年年度資金調度，能參酌資金持有狀況，有效運用現金，轉入定期存款，全年度增加利息收入達五四六萬九千元。

3 人事管理方面

- (1) 該公司所屬修船廠能於平時，對一般技工施以第二及第三專長訓練，並適度調整人力，充分運用人力資源，績效良好。
- (2) 八十年度能遇缺遞補有任用資格者計進用二十一人，不僅有助於人員素質之提升，且合於依法用人之原則。

4 配合執行國家政策及社會責任方面

依據精簡業務之政策，將業務重點置於船舶、貨櫃及相關機具維修，一年來執行成效尚稱良好，對維護陽明公司所屬船舶航行安全頗具貢獻。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 八十年年度實際盈餘八八五萬四千元，僅達成預算盈餘目標二、二五八萬六千元之三九．二〇％，主因承覽外海船舶修理大幅減少，而固定費用却無法同比例降低，營業利益大幅降低所致。
- (2) 八十年度該公司所屬修船廠維修業務，主要仍依賴國營事業陽明海運公司，承修民營船東之業務僅一〇二萬元，僅佔全年總營運量之〇．五％，承修範圍仍無法擴大。

2 財務管理方面

- (1) 業務經營範圍已大幅精簡多年，惟迄今仍採用「水運會計制度」，與實際經營業務不符。
- (2) 八十年度資本支出執行率僅為三．〇六％。原預計向陽明公司購買輪船一艘，後因資金來源之房地出售案未能順利取得，致撤銷購置計畫，重大投資計畫未能審慎評估。

3 人事管理方面

八十年度用人費率高達六五．六五％，較預算數五二．一三超出甚多。

4 企劃管理方面

- (1) 公司營運純益多數靠出售財產利益、租賃、維修收益以為挹注，業務遲滯不前，企待加強經營管理，提高營運效益。
- (2) 擁有多處土地閒置，徒增財務負擔及管理困難，宜規劃處理運用。

(三) 建議事項

1. 積極研究未來業務發展之方向，並審慎評估公司之存廢問題，以為決策參考。
2. 配合陽明公司民營化，應儘速研究調整修船廠經營方向。
3. 繼續拓展船舶維修業務，爭取民間輪船公司之維修。
4. 加強財產管理，並規劃處理閒置房地之措施，以提高營運效益。
5. 徹底檢討員額進用，有效降低用人費率，並加強員工在職訓練，以強化機具使用效率。

戊、衛生署

一、麻醉藥品經理處

(一) 優點

1. 業務經營方面

配合推動防制濫用安非他命，積極編印宣導教育手冊、海報及製作影片、幻燈片等加強宣導，提供相關部門廣泛使用，避免安非他命對個人健康及社會安寧造成危害。

2. 人事管理方面

- (1) 編訂人事服務手冊，舉辦人事服務講習，改進服務態度，並提高生產效率。
- (2) 積極辦理員工在職訓練二二次，二三一人次參加，出國考察四次。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 存貨管理、成品單及購戶資料等，電腦化程度不高。
- (2) 實際產銷量有數項超過或低於生產計畫及銷售計畫之百分之二十，差距過大。
- (3) 醫療機構購用麻醉藥品之稽核工作，稍欠詳盡。

2 財務管理方面

(1) 存貨之處理雖有進步，但比例仍屬偏高。

(2) 資本支出保留數五二一萬二、五六〇元，保留期間太長。

3 生產管理方面

磷酸可待因，每公克生產成本高於進口品甚多，生產成本不符經濟效益。

4 人事管理方面

支領月退休金人員年有增加，對未來財務上將造成沉重負擔，仍未能有效改善。

(三) 建議事項

1. 加速完成辦公室電腦化，改進目前傳統成品庫存方式，定期保養生產原料廠現有設備，確保產品品質。

2. 加強與軍方溝通協調，以避免於預算編訂後再提出需求，造成實際產銷與產銷計畫間之差距。

3. 繼續加強稽核管制，建立使用麻醉藥品不當購戶或人員之電腦資料，加強

追蹤，避免濫用。

4. 研究修正麻醉藥品管理條例或制訂管制藥品管理條例，減少精神迷幻藥之濫用。

5. 加強控制「複方甘草合劑錠」、「塩酸嗎啡」、「阿片吐根散錠」、「磷酸可待因」等之生產成本。

6. 加強研究發展業務，運用社會資源，提升研究水準。

7. 加速研究廢除月退休金制度，比照一般國營事業給予一次退休金，對現支領月退休金人員應循適當管道研究妥善處理，以減少用人費支出。

8. 加強工安講習，以維護工廠操作安全。