提要

一、國營事業年度工作考成係依據「國營事業工作考成辦法」及「國營事業工作考成實施要點」辦理，經各事業自評、主管機關初核及本院複核三個階段進行考評。受考成事業共計二十家，包括中央銀行及所屬二家，財政部所屬六家、經濟部所屬七家、交通部所屬二家、及本院衛生署所屬二家。

二、八十五年度國營事業工作考成複核作業，採書面審查與重點實地查證相輔方式，就業務經營、財務管理、生產管理、人事管理、企劃管理、環境保護與污染防治及其他（含配合國家政策及社會責任）等七大項考核；二十家受考事業中評列甲等者（八0分以上）計十九家，評列乙等者（七0分以上未滿八0分），計有一家。（詳附表—國營事業八十五年度工作考成等第暨分數表）

三、八十五年度二十家國營事業，除盈餘繳庫及支援建設外，在面臨國際經濟復甦遲緩，以及國內環保需求提高、勞動成本上漲、民間投資意願不振等不利因素衝擊下，仍能勉力抑減成本，增進經營績效，增加國庫收入，配合國家建設，參與公共投資，重視環境保護，供應民生用品，提升服務績效，善盡社會責任，持續推動民營化工作，對促進經濟發展與安

定社會民生，貢獻頗大。

四、八十五年度二十家國營事業之經營，經綜合檢討，除對各事業建議一七六項外，另提出綜合建議十項，摘列如次：

㈠加速推動國營事業民營化，強化產業競爭能力。

㈡積極研擬相關因應措施，落實執行「發展台灣成為亞太營運中心計畫」。

㈢妥善調整經營策略，因應我國加入世界貿易組織（WTO）後之經貿情勢。

㈣積極妥適運用公有土地與資產，增進國庫收入，並利推動國內重大投資計畫。

㈤繼續精簡組織與員額，降低用人成本，提升員工生產力。

㈥持續推動並落實各種管理制度，提升事業經營績效。

㈦加強研究發展工作，提升產業科技，強化事業競爭力。

㈧強化計畫規劃與執行能力，掌握重大投資計畫進程，以達成計畫目標。

㈨加強工安環保及民眾溝通工作，防止並妥善處理民眾抗爭事件，提升事業及政府形象。

㈩加強推動各項品質保（認）證制度，提升產品及服務品質，增進為民服務工作。

國營事業八十五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……二四
甲、中央銀行暨其所屬事業……二四
乙、財政部所屬事業……二四
丙、經濟部所屬事業……三四
丁、交通部所屬事業……六0
戊、衛生署所屬事業……九八
一一0

壹、前言

依據本院訂頒之「國營事業工作考成辦法」，國營事業八十五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家，包括中央銀行及所屬二家，財政部所屬六家、經濟部所屬七家、交通部所屬二家、及行政院衛生署所屬二家。

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

複核作業由本院研究發展考核委員會會同本院秘書處、主計處、經濟建設委員會及人事行政局等機關辦理，採書面審查與重點實地查證相輔進行，並聘請相關學者專家參與實地查證，以求理論與實務配合及考成之客觀公正。

茲就整體成效、綜合改進建議及各事業工作考評等三大部分，分述複核結果如后。

貳、整體成效

一、對貫徹國家政策之貢獻

㈠八十五年度廿家國營事業生產毛額共達六、四四九．二0億元，占國民生產毛額七兆二、四七0．三0億元之八．九0%；資本形成毛額一兆六、0一二．三四億元之一一．二0%，有助於國家之經濟發展。

㈡八十五年度國營事業盈餘解繳中央政府股（官）息及紅利九0一．一五億元，占中央政府投資資本額五、八三四．五一億元之一五．四五%；解繳地方政府股息及紅利五一．九四億元，占地方政府投資資本額九四二．0七億元之五．五一%。

㈢八十五年度國營事業繳納政府稅捐，計所得稅一三三．八三億元，土地稅四四．一七億元，契稅八萬元，房屋稅七．0七億元，消費與行為稅八五三．五六億元及其他稅捐二、六四二萬元，合計一、0三八．八九億元，占全國總稅收一兆0、九一三．七九億元之九．五二%，對政府財政收入頗有貢獻。

㈣八十五年度國營事業環境保護支出決算共列六九．一七億元，因金額較大之投資計畫已於以前年度陸續完成，致較上年度之七六．二五億元減少九．二九%，惟就執行情況觀

之，顯示國營事業對環境保護及污染防治的工作仍極為重視。

㈤八十五年度國營事業在面臨國際經濟景氣復甦遲緩，以及國內環保意識高漲與勞工權益提昇、勞動成本上漲、民間投資意願不振等不利因素衝擊下，復面臨經濟自由化、國際化之影響，經營更形競爭及困難，惟仍能遵循政府政策，勉力抑減成本，增進經營績效，配合國家建設，積極參與公共投資，供應民生產品，積極進行移轉民營化工作，增加國庫收入，重視生態與環境保護，善盡社會責任，加強研究發展，提高產業技術水準，對國家經濟、財政及社會均頗有貢獻。

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(85)年度(1)	預算數(2)	上(84)年度(3)	達成率 (1)／(2)	成長率 (1)－(3)／(3)	
中央銀行	五一、四四〇、六三九	二四、一二六、一九一	一一五、七六〇、〇〇七	二一三・二一	二二六・四〇	
財政部	七、二〇五、四八八	六、三六三、四六九	六、一七六、五〇一	一一三・二三	一六・六六	
經濟部	七四、一三五、二七〇	六七、七七四、五九六	七三、九五八、四六八	一〇九・三九	〇・二四	
交通部	五六、二九一、八七〇	五二、四一〇、一五六	五五、三九三、三六七	一〇七・四一	一・六二	
衛生署	一二一、〇九六	三八八、九五八	五三、〇四三	三一・一三	一二八・三〇	

註：1.第(1)欄為各事業所列之決算數；第(2)欄係法定預算數；第(3)欄上年度審定決算數。
2.詳細資料請參閱表一——八十五年度國營事業盈虧比較分析表。

(二) 投資報酬率（稅前純益／資產總額）

主管機關	投資報酬率（%）			比較（%）	
	本(85)年度(1)	預算數(2)	上(84)年度(3)	與預算比較—(1)—(2)	與上年度比較—(1)—(3)
中央銀行	一・六八	〇・七八	〇・四七	〇・九〇	一・二一
財政部	〇・六二	〇・五九	〇・七二	〇・〇三	（一）〇・一〇
經濟部	四・〇二	三・八一	五・七七	〇・二一	（一）一・七五
交通部	一一・五一	一〇・八四	一一・五三	〇・六七	（一）〇・〇二
衛生署	〇・一三	〇・六五	〇・〇七	（一）〇・五二	〇・〇六

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

2.詳細資料請參閱表二——八十五年度國營事業投資報酬率比較分析表。

(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(85)年度(1)	預算數(2)	上(84)年度(3)	與預算比較—(1)—(2)	與上年度比較—(1)—(3)
中央銀行	三五・七九	一八・九〇	一一・四〇	一六・八九	二四・三九
財政部	七・七二	六・五七	七・九三	一・一五	（一）〇・二一
經濟部	七・五六	七・〇八	九・二〇	〇・四八	（一）一・六四
交通部	一四・五二	一四・七一	一五・六七	（一）〇・一九	（一）一・一五
衛生署	一・四三	四・四六	〇・六三	（一）三・〇三	〇・八〇

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

2.詳細資料請參閱表三——八十五年度國營事業業主權益報酬率比較分析表。

(四) 純益率（稅前純益／營業收入）

主管機關	純益率（%）			比較（%）	
	本(85)年度(1)	預算數(2)	上(84)年度(3)	與預算比較 (1)—(2)	與上年度比較 (1)—(3)
中央銀行	二九・五〇	一五・二二	九・〇四	一四・二八	二〇・四六
財政部	五・九九	五・九二	四・八二	〇・〇七	一・一七
經濟部	一一・八一	一〇・九二	一二・三四	〇・八九	（一）〇・五三
交通部	二九・八三	二九・四二	三二・一一	〇・四一	（一）二・二八
衛生署	〇・〇五	〇・一七	〇・〇七	（一）〇・一二	（一）〇・〇二

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

2.詳細資料請參閱表四—八十五年度國營事業純益率比較分析表。

(五) 營業利益率（營業利益／營業收入）

主管機關	營業利益率（%）			比較（%）	
	本(85)年度(1)	預算數(2)	上(84)年度(3)	與預算比較 (1)—(2)	與上年度比較 (1)—(3)
中央銀行	二九・四一	一五・二五	八・九二	一四・一六	二〇・四九
財政部	五・六五	六・七一	五・三五	（一）一・〇六	〇・三〇
經濟部	一三・一五	一二・九四	一四・八八	〇・二一	（一）一・七三
交通部	二八・九七	二九・二二	三二・二二	（一）〇・二五	（一）三・二五
衛生署	（一）一・九七	（一）三・〇五	（一）二・四二	一・〇八	〇・四五

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

2.詳細資料請參閱表五—八十五年度國營事業營業利益率比較分析表。

表一、八十五年度國營事業盈虧比較分析表

單位:千元

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	達成率(%)=(A/B)	成長率(%)=〔(A-C)/C〕
中央銀行	中央銀行(本行)	50,473,576	23,430,642	15,003,341	215.42	236.42
	中央印製廠	711,837	473,474	548,527	150.34	29.77
	中央造幣廠	255,226	222,075	208,139	114.93	22.62
	合計	51,440,639	24,126,191	15,760,007	213.21	226.40
財政部	中央信託局	1,185,031	972,390	901,604	121.87	31.44
	交通銀行	3,124,719	2,746,700	2,551,200	113.76	22.48
	中央存款保險公司	330,896	301,116	325,235	109.89	1.74
	中國農民銀行	1,637,837	1,525,935	1,500,827	107.33	9.13
	中國輸出入銀行 *	779,471	693,240	789,878	112.44	-1.32
	中央再保險公司	147,534	124,088	107,757	118.89	36.91
	合計	7,205,488	6,363,469	6,176,501	113.23	16.66
經濟部	臺灣電力公司 *	44,298,106	37,580,442	45,787,454	117.88	-3.25
	中國石油公司	20,492,941	19,277,495	18,724,604	106.30	9.44
	臺灣肥料公司 *	1,045	7,982,569	2,775	0.01	-62.34
	中國造船公司	-918,602	55,365	279,207	—	—
	臺灣糖業公司	9,119,986	2,153,849	7,659,907	423.43	19.06
	臺灣機械公司	824,494	422,700	630,818	195.05	30.70
	臺鹽實業公司 *	317,300	302,176	873,703	105.01	-63.68
	合計	74,135,270	67,774,596	73,958,468	109.39	0.24
交通部	郵政總局	10,435,250	6,839,288	9,096,495	152.58	14.72
	電信總局 *	45,856,620	45,570,868	46,296,871	100.63	-0.95
	合計	56,291,870	52,410,156	55,393,366	107.41	1.62
衛生署	麻醉藥品經理處	88,977	72,000	86,885	123.58	2.41
	中央健康保險局	32,119	316,958	-33,842	10.13	—
	合計	121,096	388,958	53,043	31.13	128.30
	總計	189,194,363	151,063,370	151,341,385	125.24	25.01

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、交歐及儲匯局上繳之紅利部分。

4.臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司；電信總局自八十五年七月改制為中華電信公司。

資料來源：八十五年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表二、八十五年度國營事業投資報酬率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	1.68	0.78	0.47	0.90	1.21
	中央印製廠 *	10.63	6.87	17.43	3.76	-6.80
	中央造幣廠 *	10.95	9.10	15.62	1.85	-4.67
財政部	中央信託局	0.61	0.56	0.55	0.05	0.06
	交通銀行	0.71	0.64	0.64	0.07	0.07
	中央存款保險公司*	3.01	3.99	4.15	-0.98	-1.14
	中國農民銀行	0.40	0.40	0.40	0.00	0.00
	中國輸出入銀行 *	0.94	0.92	1.19	0.02	-0.25
	中央再保險公司	1.88	1.69	1.73	0.19	0.15
經濟部	臺灣電力公司 *	4.57	3.85	6.01	0.72	-1.44
	中國石油公司 *	4.03	4.41	5.88	-0.38	-1.85
	臺灣肥料公司 *	0.00	12.07	0.02	-12.07	-0.02
	中國造船公司 *	-2.41	0.15	0.72	-2.56	-3.13
	臺灣糖業公司 *	4.31	1.09	8.87	3.22	-4.56
	臺灣機械公司	7.08	3.05	5.01	4.03	2.07
	臺鹽實業公司 *	0.64	0.60	1.76	0.04	-1.12
交通部	郵政總局	11.74	7.39	10.82	4.35	0.92
	電信總局 *	11.46	11.66	11.68	-0.20	-0.22
衛生署	麻醉藥品經理處	14.17	11.37	13.25	2.80	0.92
	中央健康保險局	0.04	0.54	-0.04	-0.50	0.08

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、交歐及儲匯局上繳之紅利部分。

3.臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司；電信總局自八十五年七月改制為中華電信公司。

資料來源：八十五年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表三、八十五年度國營事業業主權益報酬率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	35.79	18.90	11.40	16.89	24.39
	中央印製廠 *	17.98	13.26	27.33	4.72	-9.35
	中央造幣廠 *	16.72	14.39	19.19	2.33	-2.47
財政部	中央信託局 *	6.53	5.20	6.78	1.33	-0.25
	交通銀行	11.96	9.55	11.03	2.41	0.93
	中央存款保險公司 *	4.61	4.16	4.65	0.45	-0.04
	中國農民銀行 *	6.17	5.74	7.63	0.43	-1.46
	中國輸出入銀行 *	5.13	4.75	5.39	0.38	-0.26
	中央再保險公司 *	6.31	5.42	6.63	0.89	-0.32
經濟部	臺灣電力公司 *	8.03	6.91	9.73	1.12	-1.70
	中國石油公司 *	7.88	7.43	8.11	0.45	-0.23
	臺灣肥料公司 *	0.01	37.01	0.02	-37.00	-0.01
	中國造船公司 *	-8.81	0.52	2.60	-9.33	-11.41
	臺灣糖業公司 *	11.24	2.94	14.42	8.30	-3.18
	臺灣機械公司 *	43.57	-147.91	60.13	191.48	-16.56
	臺鹽實業公司 *	0.47	0.52	3.03	-0.05	-2.56
交通部	郵政總局 *	14.92	14.67	18.49	0.25	-3.57
	電信總局 *	14.44	14.71	15.21	-0.27	-0.77
衛生署	麻醉藥品經理處	18.03	14.07	17.92	3.96	0.11
	中央健康保險局	0.40	3.87	—	-3.47	—

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、交歐及儲匯局上繳之紅利部分。

3.臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司；電信總局自八十五年七月改制為中華電信公司。

資料來源：八十五年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表四、八十五年度國營事業純益率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	29.50	15.22	9.04	14.28	20.46
	中央印製廠	27.06	19.49	23.41	7.57	3.65
	中央造幣廠 *	25.56	21.91	28.76	3.65	-3.20
財政部	中央信託局	2.55	2.38	1.45	0.17	1.10
	交通銀行	10.48	10.02	9.26	0.46	1.22
	中央存款保險公司 *	32.40	34.79	38.62	-2.39	-6.22
	中國農民銀行 *	5.18	5.38	5.39	-0.20	-0.21
	中國輸出入銀行 *	14.34	14.19	17.45	0.15	-3.11
	中央再保險公司	2.54	2.44	2.06	0.10	0.48
經濟部	臺灣電力公司 *	18.55	15.49	20.23	3.06	-1.68
	中國石油公司	6.31	6.13	6.03	0.18	0.28
	臺灣肥料公司 *	0.01	123.09	0.04	-123.08	-0.03
	中國造船公司 *	-4.93	0.27	1.41	-5.20	-6.34
	臺灣糖業公司	28.66	7.10	25.16	21.56	3.50
	臺灣機械公司	24.79	10.34	19.91	14.45	4.88
	臺鹽實業公司 *	14.84	15.07	43.69	-0.23	-28.85
交通部	郵政總局	33.22	25.09	32.05	8.13	1.17
	電信總局 *	29.15	30.21	32.12	-1.06	-2.97
衛生署	麻醉藥品經理處 *	33.57	32.31	36.34	1.26	-2.77
	中央健康保險局	0.01	0.14	-0.04	-0.13	0.05

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、交歐及儲匯局上繳之紅利部分。

3.臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司；電信總局自八十五年七月改制為中華電信公司。

資料來源：八十五年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表五、八十五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)	29.41	15.25	8.92	14.16	20.49
	中央印製廠	28.05	22.40	24.15	5.65	3.90
	中央造幣廠	27.33	25.63	25.69	1.70	1.64
財政部	中央信託局 *	0.90	2.83	1.35	-1.93	-0.45
	交通銀行 *	10.64	10.68	11.22	-0.04	-0.58
	中央存款保險公司 *	32.66	35.25	40.04	-2.59	-7.38
	中國農民銀行	6.10	6.97	6.00	-0.87	0.10
	中國輸出入銀行 *	14.44	14.33	17.96	0.11	-3.52
	中央再保險公司	2.61	2.82	1.99	-0.21	0.62
經濟部	臺灣電力公司 *	25.18	23.18	27.95	2.00	-2.77
	中國石油公司 *	6.00	7.68	7.09	-1.68	-1.09
	臺灣肥料公司	2.52	-11.76	0.60	14.28	1.92
	中國造船公司 *	-2.05	-0.35	4.48	-1.70	-6.53
	臺灣糖業公司	11.29	3.33	10.99	7.96	0.30
	臺灣機械公司 *	-22.87	-7.55	-18.07	-15.32	-4.80
	臺鹽實業公司 *	10.36	4.64	10.73	5.72	-0.37
交通部	郵政總局 *	33.55	25.62	35.24	7.93	-1.69
	電信總局 *	28.06	29.88	31.63	-1.82	-3.57
衛生署	麻醉藥品經理處 *	31.68	30.59	33.68	1.09	-2.00
	中央健康保險局	-2.01	-3.08	-2.54	1.07	0.53

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。

3.臺灣製鹽總廠自八十四年七月改制為臺鹽實業公司；電信總局自八十五年七月改制為中華電信公司。

資料來源：八十五年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表六、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 金額(千元/人) D=B÷A	平均用人費用 指數 E	用人費率 比率(%) F=B÷C
中央銀行	81	2,566	2,249,443	173,726,926	876.63	100.00	1.29
	82	2,519	2,339,143	168,867,706	928.60	105.93	1.39
	83	2,475	2,514,594	152,939,244	1016.00	115.90	1.64
	84	2,432	2,719,153	169,056,121	1118.07	127.54	1.61
	85	2,421	2,858,837	174,701,329	1180.85	134.70	1.64
財政部	81	6,850	5,622,668	93,959,585	820.83	100.00	5.98
	82	7,100	6,371,662	100,594,220	897.42	109.33	6.33
	83	6,905	6,906,173	113,026,805	1000.17	121.85	6.11
	84	5,476	8,071,697	128,348,114	1474.01	179.58	6.29
	85	5,495	7,237,663	120,430,288	1317.14	160.46	6.01
經濟部	81	84,317	72,904,801	565,600,010	864.65	100.00	12.89
	82	83,637	78,561,928	589,325,330	939.32	108.64	13.33
	83	76,716	88,008,796	617,747,319	1147.20	132.68	14.25
	84	65,000	78,971,216	598,960,163	1214.94	140.51	13.18
	85	63,336	80,651,822	627,575,535	1273.40	147.27	12.85
交通部	81	65,070	48,025,235	139,633,453	738.05	100.00	34.39
	82	64,850	55,893,641	332,924,643	861.89	116.78	16.79
	83	64,779	61,835,206	364,541,173	954.56	129.33	16.96
	84	63,782	67,519,903	398,054,878	1058.60	143.43	16.96
	85	62,206	79,576,851	407,276,663	1279.25	173.33	19.54
衛生署	81	104	76,802	194,206	738.48	100.00	39.55
	82	100	85,912	195,098	859.12	116.34	44.04
	83	101	96,150	215,892	951.98	128.91	44.54
	84	104	101,399	239,060	974.99	132.03	42.42
	85	2,500	3,449,526	244,140,290	1379.81	186.84	1.41
【合計】	81	158,907	128,878,949	973,114,180	811.03	100.00	13.24
	82	158,206	143,252,286	1,191,906,997	905.48	111.65	12.02
	83	150,976	159,360,919	1,248,470,433	1055.54	130.15	12.76
	84	136,794	157,383,368	1,294,658,336	1150.51	141.86	12.16
	85	135,958	173,774,699	1,574,124,105	1278.15	157.60	11.04

註：1.E欄指數係以81年度為基期年(Base Year)，即81年度=100.00。

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。

資料來源：八十五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、八十五年度國營事業固定資產投資計畫預算執行彙總表

單位:千元

主管機關	事業機構	可用預算數			決算數		契約責任數	預定執行數	
		以前年度保留數	八十五年度法定預算數	合計 I	金額 II	占可用預算數比例=II/I(%)	III	金額 IV=II+III	占可用預算數之比例=IV/I(%)
中央銀行	中央銀行(本行)	5,764	138,877	144,641	143,822	99.43	591	144,413	99.84
	中央印製廠	1,283	246,624	247,907	231,651	93.44	14,863	246,514	99.44
	中央造幣廠		46,130	46,130	43,058	93.34		43,058	93.34
	合計	7,047	431,631	438,678	418,531	95.41	15,454	433,985	98.93
財政部	中央信託局	93,721	505,786	599,507	499,308	83.29	62,144	561,452	93.65
	交通銀行	111,829	167,210	279,039	242,522	86.91	31,737	274,259	98.29
	中央存款保險公司		8,215	8,215	8,081	98.37		8,081	98.37
	中國農民銀行 *	230,668	419,045	649,713	267,757	41.21	115,881	383,638	59.05
	中國輸出入銀行		4,664	4,664	4,514	96.78		4,514	96.78
	中央再保險公司		4,940	4,940	4,827	97.71		4,827	97.71
	合計	436,218	1,109,860	1,546,078	1,027,009	66.43	209,762	1,236,771	79.99
經濟部	臺灣電力公司 *	143,368,600	107,945,373	251,313,973	107,288,115	42.69	9,911,357	117,199,472	46.63
	中國石油公司 *	23,487,138	12,791,766	36,278,904	15,386,685	42.41	5,946,071	21,332,756	58.80
	臺灣肥料公司 *	102,449	1,305,522	1,407,971	1,063,672	75.55	259,971	1,323,643	94.01
	中國造船公司	88,376	305,626	394,002	377,349	95.77	7,887	385,236	97.78
	臺灣糖業公司 *	1,790,806	7,763,641	9,554,447	2,115,401	22.14	381,121	2,496,522	26.13
	臺灣機械公司 *		18,640	18,640	5,872	31.50	6,739	12,611	67.66
	臺鹽實業公司		122,486	122,486	116,918	95.45	5,368	122,286	99.84
	合計	168,837,369	130,253,054	299,090,423	126,354,012	42.25	16,518,514	142,872,526	47.77
交通部	郵政總局 *	828,230	5,033,764	5,861,994	3,503,639	59.77	169,003	3,672,642	62.65
	電信總局 *	28,628,625	33,056,909	61,685,534	46,451,305	75.30	7,267,964	53,719,269	87.09
	合計	29,456,855	38,090,673	67,547,528	49,954,944	73.96	7,436,967	57,391,911	84.97
衛生署	麻醉藥品經理處		15,555	15,555	16,275	104.63		16,275	104.63
	中央健康保險局	178,591	1,948,945	2,127,536	1,881,901	88.45	131,722	2,013,623	94.65
	合計	178,591	1,964,500	2,143,091	1,898,176	88.57	131,722	2,029,898	94.72
總計		198,916,080	171,849,718	370,765,798	179,652,672	48.45	24,312,419	203,965,091	55.01

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、交欧及儲匯局。

資料來源：八十五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、加速推動國營事業民營化，強化產業競爭力

自國營事業民營化政策推動以來，已有財政部所屬中國產物保險公司、交通部所屬陽明海運公司（原招商局輪船公司於八十四年七月併入陽明公司）及經濟部所屬中國鋼鐵公司、中國石油化學公司及中華工程公司順利移轉民營，對促進企業經營自主權，提高其競爭能力，頗有助益。今後應針對國家發展會議之共識決議，持續研擬各種加速民營化政策執行之策略，全面檢討民營化時間表，據以貫徹執行，務求在預期年限內完成民營化之推動。

目前，財政部所屬農民銀行、交通銀行、經濟部所屬台灣肥料公司等已編列民營化預算刻正執行中，惟仍遭遇一些尚未解決的困難，嚴重影響民營化政策的執行，例如立法院審議時，附帶決議要求專案報告，經相關委員會同意後始得辦理，惟會期內遲未能安排報告時程；另部分雖編列民營化預算惟遭刪除，致使釋股的相關事宜無法推動；而部分員工與工會對民營化政策仍抱持反對的態度，常就民營化後員工的工作權及相關權益等事宜，進行抗爭；再者，資產龐大或具公用事業性質之機構如經濟部所屬台灣電力公司、中國石

油公司及交通部所屬電信總局（自八十五年七月改制為中華電信公司）等，為避免民眾的消費權益因此類機構移轉民營後而受到傷害，在規劃民營化策略時，即應針對未來民營化後的市場規範或價格費率等事宜預謀對策，積極規劃各種既能有利民營化進行及企業未來發展，又能兼顧民眾日常生活必需及消費權益的各種可行方案，期能順利達成移轉民營化之目標。

二、積極研擬相關因應措施，落實執行「發展台灣成為亞太營運中心計畫」

行政院於八十四年一月五日通過「發展台灣成為亞太營運中心計畫」，並交由本院經建會、經濟部、財政部、中央銀行及交通部等機關全力推動。此計畫對於台灣經濟能否持續發展繁榮有深遠的影響，也是我國經濟未來再突破的重要關鍵。本計畫內容包括發展製造中心、海運中心、空運中心、金融中心、電信中心、媒體中心等六大重點，均與國營事業息息相關。各事業除積極調整自身營運策略，並應進行各項因應措施，以協助政府達成此一重大政策。今後仍應擔負起穩定電力、石油等能源供應之政策任務；協助提供各項產業投資計畫所需之土地；加速電信與郵政現代化，促進國際訊息的傳播與交換；積極建立區域金融中心，鼓勵引進新型金融商品，擴大參與國際金融業務；導引國內企業資金融資管道國際化、多樣化，從而提升我國企業的國際競爭力。

三、妥適規劃調整經營策略，因應我國加入世界貿易組織（WTO）後之經貿情勢

我國刻正積極申請加入世界貿易組織，未來加入後國內市場將朝向自由化、國際化發展，基於平等互惠原則，國營事業中具市場獨占或產品獨占及受市場保護之事業，將面臨到外國要求排除不合理經貿障礙，以及開放公平、自由競爭市場之挑戰及衝擊。為因應此將到來的嚴厲挑戰，國營事業中有關金融、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及措施，加速國際化及自由化之腳步，期能掌握國際經貿市場脈動，積極研究海外投資與拓展海外營業據點的新策略，提升企業國際競爭能力，降低因我國加入世界貿易組織對國營事業之衝擊。

四、積極妥適運用公有土地與資產，增加國庫收入，並利推動國內重大投資計畫

為促進各事業土地資源之經濟有效利用，並配合推動振興經濟方案，協助解決相關建設用地取得困難問題，以提升民間投資意願，本（八十五）年度除經濟部所屬台糖公司、台鹽實業公司等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，對公司事業轉型、多角化經營以及未來拓展營運空間均已產生重大貢獻。今後，各事業應就事業特性與掌握之資源優勢，積極規劃所有資產之開發利用策略，除可提高自有資源運用效率，增加事業營收外，亦可配合政府推動重大經建工程及擴大民間投資之政策，積極協助民間廠商順利取得進行投資所需之土地，以響應政府所倡導的「企業根留台灣」之號召。

五、繼續精簡組織與員額，降低用人成本，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，八十五年度各事業總員額計較上年度精簡二、四八六人，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（詳參表六）。為因應業務自由化、國際化之競爭形勢，各事業仍應持續汰除冗員，精簡員額，並依院頒「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」編列用人費用；尤應配合自動化機械、電腦之引進，製程之改善與創新等，研究改進人力結構，合理調配管理與業務（生產）人力，且應檢討內部單位之層級架構與設置標準，避免單位劃分過細，層級過多，提升人力運用彈性。另需檢討簡併作業流程及貫徹分層負責；考量部分業務與勞務採行外包，以抑制用人；並強化長期人力資源之規劃與運用，俾能提升經營績效，厚植市場競爭能力。

六、持續推動並落實各種管理制度，提升事業經營績效

八十五年度各事業面臨經營環境及產業結構之變化，大都能遵照主管機關之指示，推行責任中心制度，依其業務的特性，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，並將績效獎金之發放與責任中心績效衡量結果結合，俾提升員工的激勵效果；惟發現各事業雖已建立績效衡量指標，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，致績效獎金提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，藉以提升整體事業營運績效。尤應分就員工努力及貢獻程度，訂定辦法，促使獎金發放與責任中心績效密切配合，並提高績效獎金核發之差距，以達到激勵效果，提升整體經營績效。

此外，目前各國營事業雖已建立了企業識別系統制度，惟大都仍停留在宣傳識別標誌

與製作宣傳用品的初步階段，並未藉由企業識別系統將整個企業經營理念內化到全體員工意念中，因此，不僅就提升員工對事業的向心力，或就藉由員工認同而增進事業的市場競爭力而言，企業識別系統所發揮的實質效益仍相當有限。未來各事業應積極研擬將企業理念內化員工意念的對策，提升員工對事業的認同及向心力，進而將這股力量轉化為提升生產效率、改進產品品質及增進服務品質之動力，從實際的生產及銷售過程中，以落實企業識別系統之意旨。

七、加強推動研究發展工作，提升產業科技，強化事業競爭力

八十五年度國營事業研究發展支出決算，共計七0億八、四一一萬元，較上年度七二億九、0二八萬元，減少二·八三%，占事業營收的千分之五·0五，較上年度千分之六·0六，不增反減，且有部分研究調查案執行進度落後及成果採行率偏低之現象。未來宜持續適度擴編研究發展經費，針對因應經貿國際化及自由化對策、最新技術與產品之研發、經營管理之改善、加速民營化工作等方向，慎選研究主題，並確保研究品質與效益，運用研發成果，改進公司體質，並拓展商機，以持續帶動整體事業的市場競爭力。

八、強化計畫規劃與執行能力，掌握重大投資計畫進程，以達成計畫目標

八十五年度二十家國營事業資本支出可用預算總金額為三、六六七億八、四一四萬元（含以前年度保留數一、九八四億三、四六0萬元），而實際決算數計一、七六七億三、九六五萬元，占可用預算數四八·一九%（詳參表七），執行比率偏低，其中除有不可控制因素，如核四工程外，多因事前規劃不周，如土地取得、相關配合機關之協調與環境影響評估作業等，或執行時採購、招標作業不順，行政作業延誤或當地民眾抗爭，未能妥善協調排除等因素所致。顯示各事業的計畫規劃及執行能力仍有疏失，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」之規定，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，防止並妥善處理民眾抗爭事件，提升事業及政府形象

八十五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、監視及機器維修等工作，仍未能有效澈底落實，致使八十六年度剛一開始，多家國營事業機構如中油、台電便一再發生了多起嚴重的工安與環保事件，不僅造成員工死傷及民眾財產之損失，延誤生產機具的正常運

作，更嚴重影響公司與政府的工安環保形象，顯見國營事業的工安與環保工作尚未落實執行。各事業未來應從落實機器的維修、巡查及檢視等工作著手，同時加強員工正確使用機器的訓練講習，並輔以電腦化之監控設備以及加強環境保護措施，藉以有效防止工安與環保事件的發生。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，提升產品及服務品質，增進為民服務工作

因應國內市場自由化與國際化之趨勢，各事業應積極推動建立各種 ISO-9000 品質保證制度與 ISO-14000 環保制度或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之品質水準，促使外界對其產品及服務能有良好之印象，從而提升事業在國際及國內市場之競爭力，以面對即將來自國際或民間廠商之嚴厲挑戰；另各事業應針對未來市場需求趨勢，積極開發符合新市場需求之產品種類，研擬各種服務顧客的創新作法，擴大事業經營的利基，扮演好政府與民眾間橋樑的角色，藉此助益政府與民眾間的關係。

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)本年度提出二十四篇金融貨幣政策及卅六篇金融經濟問題及對策之研究報告，並研析諸多統計報告，提供貨幣金融決策參考，著有成效。

(2)年度內四次調降存款準備率，調降幅度計活期存款三．七五個百分點，定期存款一．六個百分點，釋出準備金二、二四二億元。並針對每日整體銀行準備部位狀況，審慎採行適當之金融調節措施，引導市場利率維持於合理水準，績效卓著。

(3)為配合發展台灣成為亞太金融中心，廢止「民間匯出、入款項結匯辦法」，取消大額結匯需等候期間之限制，使資金進出更為自由。

(4)配合修訂「國際金融業務條例」，增加國際金融業務分行業務辦理項目，擴大金融業務分行市場規模。

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，並辦理土地重估及國際會計實務暨銀行內部控制與稽核講習會，成效良好。

(2)內部審核依規定辦理，並利用電腦嚴密控管資本支出預算之執行；於年度內積極研修內部稽核規章，成效良好。

3.人事管理方面

(1)年度內離退出缺十五人，依規定申請分發高普考錄取人員九人，能貫徹考試用人之原則。

(2)全面落實輪調制度，結合升遷與培訓，使各單位同仁均能瞭解各項工作職掌。

(二)缺點：

1.業務經營方面

八十四年七、八月間爆發之彰化四信案及國票重大舞弊事件，影響金融安定甚鉅，顯現該行金融檢查業務未盡落實，致未能預見部分問題金融機構之管理及經營缺失，俾採取有效措施，防杜弊端，亟須檢討改善。

2.財務管理方面

本年度原編決算純益四九九億餘元，如加回「提列兌換損失準備」政策性因素一九0億餘元後，純益調整為六八九億餘元，較預算同一基礎調整後純益三五七億餘元，差距達三三二億餘元，約九二.九九%，預、決算編製純益之金額、比率差距過大。

3.人事管理方面：

現有人員平均年齡為四二.二九歲，似有年齡老化現象，宜鼓勵新陳代謝，並增加進用高普考分發人員。

(三)建議事項：

1.應積極加強執行「金融監督管理改進方案」，落實實地檢查工作，並整合金融機構資料申報制度，以強化金融機構之預警資訊系統。

2.預算編製有關營業收入、營業成本等之估計，應力求覈實，以減少預、決算差距。

3.繼續依規定精簡員額，控制用人成本，以提升營運績效。

4.儘速協調修訂金融相關法規，擴大外匯市場、境外金融市場與外幣拆款市場規模，並輔導國內金融業朝國際化發展。

5.督促相關機關，加強金融人員的培訓及引進，以提昇金融服務水準。

6.重新評估各項鈔幣之印製成本與售價，並與印製、造幣兩廠達成共識，以建立印製

鈔券、鑄造硬幣之成本與售價之核定原則。

二、中央印製廠

㈠優點

1.業務經營方面

該廠在印製鈔券等有價證券及銷燬廢券管制作業相當嚴謹且安全，各項作業表現良好。

2.財務管理方面

(1)本（八十五）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，且生產及管理上之各項資訊，亦能適時提供；另於本年度辦理土地重估，執行情形良好。

(3)內部審核方面，依照本院主計處所訂「內部審核處理準則」及該廠有關規定執行，並定期或不定期實地重點抽查財物，執行情形良好。

3.生產管理方面

主要產品加權平均單位成本每千張為一、九五一．三0元，較法定預算加權平均單位成本每千張二、0七六．八一元，降低一二五．五一元，降低率為六．0四%，成效頗佳。

4.人事管理方面

(1)年度內為合理調整組織，強化管理功能，辦理組織員額精簡，截至本（八十五）年六月底止，全廠實有員工一、二0三人，較上年度同時期員工數減少三十二人，較預算員額亦減少四十六人，成效頗佳。

(2)本年度推行勞工教育成果，榮獲行政院勞委會評為八十五年度推行勞工教育優良單位。

5.企劃管理方面

該廠已成立「技術研究發展委員會」，並參與國際性研討會，提出多項研發成果，對改善生產效率，提高品質及產量，節約鈔券印製成本，精簡人力，具有成效。

㈡缺點

1.財務管理方面

(1)決算書表部分內容有誤。

(2)本年度原編決算稅前純益七億一、00八萬二千元，較預算數四億七、三四七萬

四千元，增加二億三、六六0萬八千元，增幅達四九．九七%，顯示預算編列仍嫌保守。

2.生產管理方面

第一工廠庫房火警自動檢測開啓系統，檢測功能不佳，第二工廠部分機器設備過於老舊，亟須規劃更新，以確保安全、產品品質及增加產能。

3.環境保護及污染防治方面

本廠廢（污）水處理後，所產生之生物污泥經脫水後，含水率仍達八五至八七%之間，不僅可能造成二次污染，亦連帶增加清理費用。

㈢建議事項

1.繼續加強員工作業安全、廠區安全維護及環境污染防治等措施。

2.廣泛蒐集先進國家鈔券發行資訊與改版動向，及持續加強鈔券防偽技能之研發與應用。

3.原編決算稅前純益七億一、0八萬二千元，較預算數四億七、三四七萬四千元，增幅達四九．九七%，顯示預算編列仍嫌保守，嗣後預算編製應力求覈實，以減少預、決算差距。

4.針對廢（污）水處理後產生之生物污泥，研究改善提高污泥之脫水性，以消除對環境之污染並降低處理成本。

三、中央造幣廠

㈠優點

1.業務經營方面

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

(2)研發、鑄造之平鑄版套幣及精鑄版套幣品質優良，深獲各界好評，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，而生產及管理上之各項資訊，亦能適時提供；另於本年度辦理土地重估，執行情形良好。

(3)內部審核均能依照本院主計處所訂「內部審核處理準則」執行，並定期或不定期實地重點抽查財物，執行情形良好。

3.生產管理方面

(1)建立完善品管標準與檢驗制度，並縮小製造公差，原、物料庫儲、提領作業均納入電腦系統，並定期盤點；對呆、廢料亦適時予以清查處理，成效甚佳。

(2)庫儲安全設施完善，生產作業安全管制嚴密，本年度未發生意外事件。

4.人事管理方面

(1)本年度雖奉准增設精鑄工場及資訊室，但均就現有員額中加以調配運用，符合企業經營用人成本效益觀念。

(2)鼓勵員工訓練進修，並舉辦品管圈活動及成果發表會、基層人員溝通座談會等，有助於促進勞資和諧，並符合院頒參與及建議制度之精神。

5.企劃管理方面

(1)實施品管圈及其成果發表會，對員工向心力與生產技術之研究改進及創新，頗有貢獻。

(2)蒐集各國硬幣規格比較分析，訂定該廠各種硬幣規格上下限，降低幣材雜質含量，縮小製造公差及建立標準製造程序。

6.環境保護及污染防治方面

(1)致力於廠區週邊環境之綠化美化，以達到工廠公園化目標；有利調劑員工身心，提高工作效率。

(2)各式機具已安裝隔音罩，並定期檢查，以符管制標準。

(二)缺點

1.財務管理方面

本年度原編決算利息收入二、八二一萬六千元，較預算數一、二〇〇萬元，增加一三五．一三%，顯示預算編列仍嫌保守。

2.生產管理方面

(1)鎔軋工場部分機器設備過於老舊，宜評估其堪用狀態，及早因應規劃，以確保安全，及提升產品品質。

(2)生產製程中過多人工作業，其中許多屬機械性動作，亟待規劃改善，並提升生產效益。

(3)本年度發生一件輕微職業災害事件，應再加強督促員工，在工作時注意維護自身安全。

3.人事管理方面

目前分類職位人員尚有十六個缺額，約達分類職位總員額的百分之二十，顯見人員

短缺嚴重，雖係因地處偏僻，且工廠性質特殊所致，惟仍請設法加強羅致人員，以免人員斷層。

4.企劃管理方面

研究發展費用偏低，有待改進。

5.環境保護及污染防治方面

本年度發生一件排放之廢水化學需氧量（COD）值偏高事件，顯示精鑄業務量之日益加重，原有之廢水處理設備已不敷使用。

㈢建議事項

1.因應未來流通幣可能逐年減產之趨勢，加強對外貴金屬鑄品業務招攬及企業化經營，充分運用現有設備，降低生產成本，提升營運績效。

2.預算編列仍嫌保守，嗣後預算編製應力求覈實，以減少預、決算差距。

3.加強員工之在職訓練，以激勵員工潛能；另年度訓練應事先予以規劃，依階層別、技術別、能力別等規劃訂定妥適之課程，並檢討實施成效。

4.加強員工生涯規劃，尤其是中高級主管之培訓計畫，並設法羅致專業技術人才，以免發生人力斷層現象。

5.廠內行政業務單位（含資訊室）如需遞補人員，宜優先錄取合格之殘障人員，落實殘障福利政策。

6.擴大品管圈活動項目，減低產品不良率，以提升產品品質及經營績效。

7.加速進行生產作業自動化，以有效運用設備及人力，降低產品生產成本。

8.配合精鑄業務量之擴增，加強改善廢水處理設備，以符環保要求。

乙、財政部所屬事業

一、中央信託局

㈠優點

1.業務經營方面

(1)本年度主要業務營運量及盈餘均較上年度成長，營業收入四六五億二、五五四萬元，較預算數增加二一・五二%，與上年度比較，增加三一・0六%。

(2)加強辦理勞工退休基金，並妥適運用該基金，本年度原編決算實際收益率為八。二二%，基金盈餘達一二億三、三五四萬元，績效良好。

(3)年度內因應中共飛彈試射演習，積極配合政府政策，並參與股市穩定基金，穩定

國內金融市場，卓有成效。

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)本年度經扣除中央健康保險局有償撥用原聯合門診中心房地等不可抗拒因素後之稅前純益為九億六、四七七萬二千元，較同一基礎預算數九億三、二四七萬五千元，增加三．四六%，預算執行情形良好。

(3)原編決算業務管理費用三二億0、0二一萬六千元，占營業收入四六五億二、五五四萬六千元之六．八八%，較預算比率九．一三%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，切實執行，辦理情形良好。

3.人事管理方面

(1)實施強制休假制度，成效良好。

(2)實施人力評鑑，員額移撥，績效優良；並依規定達三年內精簡百分之五人員。

(3)實施職務輪調，本年度共四0人，對人才培育助益甚多；建立參與及建議制度，成效良好。

(4)加強進用考試及格人員，本年度共進用四九人，符合規定。

4.企劃管理方面

(1)本年度研究發展項數五0件，較上年度增加四．一七%，研究發展採行率七六%，較上年度增加一%。

(2)積極推行責任中心制度，並依業務重點研修績效衡量指標。

5.服務績效方面

(1)積極辦理服務工作，由各單位副主管輪流作實地檢討、觀摩；並設置免費申訴電話專線，維護消費者權益，有利提升服務品質。

(2)總局所設聯合諮詢中心，提供客戶有關銀行、信託、貿易、壽險業務之諮詢服務，本年度諮詢人數計有九、七三0人次，另並舉辦貿易金融專題講座十次，計七五0人參加。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)本年度營業利益率分別較預算數及上年度決算比率，減少一．九三個百分點及0．四五個百分點；銀行單位營業利益率較八十四年全體民營銀行平均值低四．0五個百分點；且資金差異率亦較前三年度比率減低，整體獲利能力亟待改善。

(2)本年度各季逾放比率平均數高達四．二六%，有持續升高之勢，顯示授信品質有待改進。

2.財務管理方面

(1)總局帳列財產逕以所得稅事務適用之固定資產耐用年數表作為攤提折舊之基礎，而台中分局則採財物標準分類之最低使用年限為攤提折舊之基礎，帳務處理未臻一致。

(2)本年度截至八十五年五月底止資本支出執行率僅五四．六0%，惟決算日突攀升為八三．二九%，顯示資本支出先期規劃作業亟待加強。

3.人事管理方面

(1)部分分局虧損，其人力應再精簡，用人費應再從嚴控管。

(2)該局人員高職位比例仍有偏高情形，職等結構有欠平衡，宜再通盤檢討調整。

4.企劃管理方面

研究發展費用僅占營收額0．00三五%，應適度增加，並妥善運用。

5.服務績效方面

(1)由分局自行辦理之平時考核，因考核項目僵化與執行考核人員不同，致考核結果無法反映眞實服務績效。

(2)自動化服務機器之設置，仍偏重於各營業場所，應繼續充實；各營業場所之服務設施及標示之設置及品質亦待加強。

(三)建議事項

1.獲利能力亟待改善，應積極改善存款結構，降低資金成本，並增加非利息性收入，以提高獲利能力。

2.逾放比率與不良資產比率均較前三年持續升高，應提升授信品質，落實稽核作業。

3.預算執行及成本控管均仍須加強，應強化預算之先期規劃、執行，及成本控管等項工作。

4.人員職等結構有欠平衡，員工訓練略嫌不足，有礙事業長期發展，應積極改善。

5.酌量增加研發費用，並妥善運用，以利未來事業之發展。

6.持續落實CIS活動，並加強地區性諮詢及服務的工作。

7.因應未來經濟自由化、國際化趨勢，宜擴展銀行信託業務，開發市場潛能，以增強營運的利基。

8.為民服務平時考核內容宜視業務性質調整並由專人以客觀標準考評，再將考核結果通知受考單位檢討改善；另總局為民服務績效觀摩隊赴分局觀摩時，宜確實協助該單位檢討缺失並追蹤改善情形。

9.營業廳之服務項目標示、機具設備及各類設施之提供，宜考量使用者之便利性。

二、交通銀行

㈠優點

1.業務經營方面

(1)本年度中長期開發性授信營運量占授信總營運量之七四．九四%，超過法定之七0%目標，另積極辦理策略性工業中長期優惠貸款，協助策略性及重要工業發展，績效良好。

(2)持續參與創導性及創業性投資，對半導體等相關產業之發展具激勵效果，且投資報酬率較上年度有顯著增進。

(3)配合政府民營化政策，積極辦理現金增資及股票上市事宜。

(4)本年度全行各項安全維護措施能有效執行，未有安全疏失事故發生。

2.財務管理方面

(1)預、決算及分期實施計畫編製，均能如期送達。

(2)本年度原編決算資本支出實支數二億四、二二九萬四千元，達成可用預算數二億七、八七八萬九千元之八六．九一%，執行成效尚稱良好。

(3)各項會計報告之編製，內容尚稱完備，且均能如期送達；另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)依規定進用殘障人員，成效良好。

(2)年度內輪調率達二四．七九%，升遷率達一一．二一%，績效良好。

(3)輔導成立工會，對增進勞資和諧甚有助益。

(4)加強員工訓練進修，著有績效。

4.企劃管理方面

已完成企業識別系統之設計，並積極推動各項活動，編製相關指導手冊，以為執行依據。

5.服務績效方面

(1)訂定「八十五年度推動為民服務實施計畫」積極執行並予考核，總管理處成立「行政革新業務改進小組」共召開十四次會議，研議強化工作效能及提升服務品質之改進方案。

(2)辦理十二場企業專題研習會、四場企業高階決策人員座談會，協助授信及投資事業建立財會制度，提升經營管理績效。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)營業收入雖較上年度增加，惟營業利益率卻較上年度降低，顯示經營成本過高，值得注意改善。

(2)不良資產占淨值比例及逾放比率均逐年提高，有待改善。

(3)內部控制制度尚待加強落實執行。

2.財務管理方面

(1)本年度財產管理僅機器設備及什項設備納入以電腦處理，至房屋及建築、土地暨各分行財產管理則尚未實施電腦化，財產管理作業效率有待繼續加強。

(2)本年度原編決算逾期放款及催收款項餘額為八五億六、四七三萬八千元，較上年度決算數六四億六、四五二萬九千元，增加二一億二0萬九千元；另逾期放款及催收款項餘額占放款總額二．四一%，亦較上年度決算提高一．八八個百分點，顯見授信品質及債權維護有待加強。

(3)財產保管雖有按月實施內部自行查核，惟實地抽盤比率仍嫌偏低。

3.人事管理方面

(1)三0歲以下及六0歲以上員工占整體人力結構比率雖呈現減少趨勢，惟絕對人數除了三五歲以下減少外，其餘均仍高，顯示三五歲以下人員流失率頗高，對於人才養成影響頗大，且不利民營化。

(2)所屬員工轉投資事業之兼職問題，人事室仍宜依規定列管。

4.企劃管理方面

(1)雖已建立責任中心制度，惟責任中心績效與獎金發放配合關連度不高，激勵效果不大。

(2)雖已開始推動企業識別系統活動，惟內部員工行為並未發現有積極之轉變，對於企業經營理念與策略未見積極認同與反應，仍維持保守被動心態。

5.服務績效方面

(1)電話訪問客戶問卷調查結果未作統計分析，對於問卷中客戶反映意見未見積極處理。

(2)各櫃台營業項目分工較細，在客戶較多時，各櫃員無法互相支援，增加客戶等候時間。

(3)部分分行對營業廳空間運用如服務台設置、服務項目標示位置尚待調整。

(三)建議事項

1.逾放比率較高之分行，應積極清理逾催案，並檢討改善授信品質。

2.應加強內部控制制度，尤其是國際金融業務分行。

3.加強自行查核及內部稽核之深度，以免流於形式。

4.宜積極推動完整之電腦作業系統，俾提高財產管理作業之效率。

5.請加強財產之盤點，確實依「內部審核處理準則」第二十二條及事務管理手冊財務管理第四十七至四十九條及八十二條規定對財產善盡保管之責。

6.加強經理人力之培訓，以因應國際化、自由化及民營化。

7.宜建立完整之行員兼職名冊，俾供隨時檢討之用。

8.賡續檢討責任中心制度各項指標及評分標準，以提升管理品質；另績效獎金之發放應與責任中心之績效密切配合。

9.推動企業識別系統時，應注意員工心態及行為之改造，以提升服務效率與品質，塑造良好企業形象。

10.對客戶問卷調查結果應彙整統計分析，並對客戶反映意見確實檢討改善，以發揮問卷調查之實質功效。

11.各營業場所設施提供及服務標示均應從客戶便利性加以考量，各櫃台功能宜多元化，並配合號碼機運用，以提升服務效率。

三、中央存款保險公司

(一)優點

1.業務經營方面

(1)本年度各項業務成長及獲利能力，均能達成年度預算目標。

(2)配合政策接辦合作金庫對基層金融檢查工作；依照「金融業務檢查分工方案」辦

理要保機構一般檢查及專案檢查，加強要保機構經營缺失改善情形之考核。

2.財務管理方面

(1)業務管理費用二億四、九二九萬四千元，占營業收入一0億二、一二九萬七千元之二四．四一%，較預算比率三一．一%，撙節六．六九個百分點，控管成效良好。

(2)資本支出原編八0八萬一千元，達成預算數八二一萬五千元之九八．三七%，執行情形良好。

3.人事管理方面

(1)積極檢討修正人事法規，貫徹考試用人，足額進用殘障人員。

(2)訓練進修辦理成效良好，差勤管理、請領獎章、年度考核及獎懲均依規定辦理。

4.企劃管理方面

(1)重視研究發展工作，研究發展採行率達五九．三八%，各項專題研究報告、出國考察報告品質良好。

(2)舉行十四次檢查個案實例研討會，加強金融檢查經驗與技巧之交流與傳承，落實檢查人員訓練，提升檢查品質。

5.服務績效方面

(1)建置國、台語發音之電話語音查詢系統，將民眾經常詢問之問題建立題庫供民眾查詢。另利用存保資訊季刊開闢存保信箱專欄，答復讀者詢問。

(2)審慎處理人民陳情案件，提供金融機構有關業務或法令疑義之電話。

㈡缺點

1.業務經營方面

本年度整體經營績效中，純益率、資產報酬率及資金運用效率均較上年度略減。

2.財務管理方面

(1)本年度原編決算生利資產收益率〔利息淨收入與買賣票券利益除以生利資產〕為四．九二%，較本年度預算七．一一%及上年度決算六．0九%均低。

(2)未依規定盤查公司財產及妥善保管，公司期中抽查發現筆記型電腦短少一部，期末財產盤點僅抽點二十五項。

3.人事管理方面

(1)人事考核委員會中非主管委員部分未由員工票選產生，平時考核與年終考核未密切結合。

(2)本年度用人費率達一八。五四%，宜再撙節控制降低。

4.企劃管理方面

配合責任中心績效發放之獎金比率偏低，似難產生激勵作用。

5.服務績效方面

(1)存保業務語音查詢系統專線號碼、關心專線等宣導仍有不足。

(2)部分電話服務紀錄內容略嫌簡略，且未註明紀錄人員。

(三)建議事項

1.該公司接辦合作金庫對基層金融機構檢查工作後，受檢單位大量增加，在新進人員額未補齊前，應就現有人力並搭配合作金庫支援人員充分運用，以有效發揮輔導之功能。

2.依事務管理手冊財產管理相關規定，加強財產之盤點與管理。

3.人事考核委員會中非主管委員宜由員工票選產生，平時考核宜與年終考核密切結合。

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

5.用人成本宜再撙節，妥適控制，以降低用人費。

6.加強業務語音查詢系統及各專線服務電話之宣導，俾利民眾利用。

7.加強資金之有效運用，俾提高資產生利收益率，以裕營收。

8.填寫電話服務紀錄表之內容宜敘明重點摘要、處理情形及承辦人。

四.中國農民銀行

(一)優點：

1.業務經營方面

(1)各項業務穩定成長，初編決算數之營業收入、存放款等各項業務營運量，均較預算數及上年度決算數增加。

(2)配合政府公營事業民營化政策，積極推動民營化計畫，並依據相關規定妥善規劃辦理相關事宜。

2.財務管理方面

(1)原編決算業務管理費用四七億八、二0五萬九千元，占營業收入之一五．一二%，較預算比率一六．五七%為低，顯示撙節開支已見成效。

(2)對於票據、證券等處理手續及保管作業均有明確規定，並作定期或不定期檢查與

盤點，辦理情形尚稱良好。

3.人事管理方面

(1)實施人力評鑑，合理職等配置，成效良好。

(2)依規定執行員額精簡計畫，使行政人力配置甚為精簡，成效良好。

4.企劃管理方面

(1)據商業週刊委託哈里士公司調查顯示，該行服務品質居國內公營銀行之冠。

(2)積極、持續辦理各項公益活動及推動企業識別系統，塑造良好企業文化與形象。

5.服務績效方面

(1)增設二十四小時之自動化服務區，有效降低經營成本並提高服務品質。

(2)辦理客戶問卷調查（客戶滿意度達七成），將客戶反映意見統計分析，送相關單位檢討改善。

(3)派駐農貸輔導員直接協助農辦理貸款，各營業單位亦能積極主動拜訪及服務客戶。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)逾放比率較去年高，不良資產占淨值比率亦有增加，即資產報酬率偏低，僅0.三二%，較民營銀行平均之0.五八%有所差距。

(2)淨值報酬率為六.二三%，較同業平均一年定存利率六.八七%為低。

(3)年度內發生東港分行經理人員捲款潛逃情事，顯見內部控管有待改進。

2.財務管理方面

(1)本年度原編決算資本支出實支數二億六、七七五萬元，僅達可用預算數六億四、九七一萬之四一.二0%，執行比率偏低。

(2)本年度原編決算兌換損失、買賣票券損失及長期股權投資損失共發生六億二、九00萬元，除預算無列數外，亦較上年度決算數四億0、六0七萬大幅攀升，殊欠正常。

3.人事管理方面

(1)行員之升遷輪調多僅限於本單位內，職務歷練有限。

(2)殘障人員之進用比率仍未達規定之數額，有待加強。

4.企劃管理方面

(1)績效獎金之最高最低差距約0.六七個月的薪水，未充分發揮激勵效果。

(2)研究發展經費未能全數執行完畢，且有半數用於印刷及廣告，未有效發揮其原訂預算目標。

(三)建議事項

1.該行為農業專業銀行，除加強現行業務推展外，應配合農產貿易自由化及國際化趨勢，研究加強農產期貨交易及管理人才培育，以因應未來農業及金融發展之需。

2.配合民營化政策之推動，宜就中國農民銀行條例與未來民營化經營策略方針之相互影響，進行前瞻性研究，提供決策參考。

3.對於承受擔保品應依銀行法暨相關規定，掌握處理時機，積極辦理處分，以免延壓資產，導致資金彈性受阻。

4.針對逾放比率偏高之營業單位，加強督導清理逾催案件及注意債權確保。

5.資本支出比率偏低，原因係購置行舍未能成交所致，嗣後應強化先期作業，審慎編列預算，以免因延宕而影響業務之推展。

6.兌換損失四億一、七三五萬中，國際金融分行操作衍生性金融商品已實現損失部分即占三億七、二二四萬元，應請確實檢討原因，嗣後並請注意各項管理控制。

7.加強高階主管人員對衍生性金融商品及其操作技術之教育，以增加其管理能力。

8.落實辦理責任中心制度，適度提高獎金及績效之配合度，以激勵員工士氣，提升營運績效。

9.加強內部控管及安全防護工作，防杜事故發生。

五、中國輸出入銀行

(一)優點

1.業務經營方面

(1)本年度整體經濟成長明顯趨緩，對廠商投保輸出保險之意願產生 相當負面影響，在此不利環境情況下，輸出保險業務營運量及盈餘仍能達成年度預算數，誠屬不易。

(2)本年度原編決算營業收入五四億三、六八三萬元，分別較預算數及上年度實績增加一一·三%及二0·0九%，績效良好。

(3)本年度原編決算稅前純益七億七、九四0萬元，分別較預算數及上年度實績增加一二·四三%及一·三三%，表現尚稱良好。

(4)本年度營業費用占營業收入比率九·三五%，較預算數比率一一·八六%及上年度一0·二四%降低，顯示經營良好。

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，編製內容依有關規定辦理，尚稱良好。

(2)原編決算資本支出實支數四五一萬三千元，達成預算數四六六萬四千元之九六．七六%，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」，俾據以辦理績效衡量，改進營運。

(4)依據簽奉核定之年度會計檢查計畫辦理會計事務檢查，並作成報告，供改進參考；定期對現金、有價證券辦理實地檢查，並實施盤點，內部控制嚴密。

3.人事管理方面

(1)依規定執行員額精簡計畫，符合規定。

(2)本年度用人費用控制良好，用人費率為五．0一%，已逐年下降。

(3)重視員工的訓練進修，成效良好。

4.服務績效方面

(1)配合廠商開擴新興市場及分散市場之需要，持續擴大代辦委託國外徵信所徵信地區，本年度國外往來徵信所已增為二七家。

(2)配合國內出口廠商需要，研擬開發新種保險業務—記帳方式（O/A）輸出綜合保險之各項事宜。

(3)配合廠商實際需要，年度內已適時修訂八項主要作業規定，以加強服務廠商。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)對廠商之各項業務宣導，尚嫌不足，仍應加強推廣。

(2)本年度營業利益率及純益率等隨著業務量擴增，呈下降趨勢，須繼續努力予以克服。

(3)本年度盈餘較上年度負成長約一%左右，主要係由於兌換損失，應加強注意國際匯率之變化趨勢，以避免損失。

2.財務管理方面

(1)部分零用金報銷案件，未切實依照內部作業規範辦理；又零用金備查簿未登載可用零用金餘額，亟待檢討改進。

(2)本年度部分採購案件未訂定底價，或未要求廠商繳交押標金，或未填具驗收紀錄，或未扣收保固保證金等情事；又所訂營繕工程及購置定製財物授權額度細則及其簡表，均未就辦理招標、比價、議價及驗收等程序予以明確規範，有欠合理。

(3)不良資產占淨值比率0．二一%，較上年度0．一二%及前年度0．一三%有昇高現象，應加強對資產品質的管理。

3.人事管理方面

(1)應繼續檢討辦理人力評鑑。

(2)公司內行政單位人力約達二五%，就人力結構言，似嫌稍高，宜再檢討移撥至業務單位用人。

4.企劃管理方面

(1)責任中心之績效獎金提撥比率為五0%，惟實際評比後之獎金差距不大，應逐年加以改進，以達獎金之激勵作用。

(2)研究發展費用及人員訓練費之預算執行率偏低，分別為七六．九二%及七八．六六%，宜加強執行。

㈢建議事項

1.推展各項業務時，應儘可能考量到中小企業的實際需求，以提升其國際競爭能力。

2.部分零用金報銷案件，未依照內部作業規範辦理，應檢討改進，俾利控管。

3.部分採購及營繕工程，未依照相關規範辦理，有欠合理，為期遵循有據，應檢討改進。

4.應加強與相關政府經貿機關及民間工商團體的連絡，以全面掌握輸出入廠商的動態，主動提供服務。

5.電腦資訊設備之維護修理，建議改採統籌規劃、公開招標、統一訂約辦理，杜絕浪費並降低成本。

6.應加強對他國政治、經濟、社會，以及各國有關外商投資管制與管理法規等方面之研究。

7.對殘障人員的晉用仍嫌不足，宜加強執行，以貫徹政府照顧殘障民眾之政策。

8.積極研擬專案融資處理辦法，以落實政府獎勵民間參與公共建設政策，促進國家經濟發展。

六、中央再保險公司

㈠優點

1.業務經營方面

(1)本年度決算營運量一0四億五、九六九萬元，分別較預算數及上年度實績增加一六%及一二·七五%，績效良好。

(2)原編決算營業收入五八億四萬元，分別較預算數及上年度實績增加一三·八五%及一0·八八%，績效良好。

(3)原編決算稅前純益一億四、七五三萬元，分別較預算數及上年度實績增加一八·八九%及三六·九一%，經營績效良好。

2.財務管理方面

(1)預決算及分期實施計畫編製均如期送達，編製內容依有關規定辦理，尚稱完善。

(2)本年度原編決算資本支出實支數四八二萬七千元，達成預算數四九四萬元之九七·七一%，執行情形良好。

(3)本年度原編決算業務管理費用占營業收入之五·四七%，較預算比率六·二二%為低，顯示力行撙節，已略見成效。

3.人事管理方面

(1)本年度離退率僅一·六九%，人員流動低。

(2)依規定執行員額精簡計畫，成效良好。

(3)本年度用人費率三·四八%，較上年度減少0·0四個百分點，績效良好。

4.服務績效方面

(1)訂定訪洽同業之展業計畫及服務工作平時考核計畫，並能落實執行。

(2)主動協助國內同業追償債權，成效良好獲同業稱許。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)國外分入財產再保險業務分別較預算數及上年度實績減少三一·0九%及六·一四%。

(2)本年度資金運用獲利比率及資金運用效率比率，分別為六·六一%及六·一五%，較上年度七·一五%及六·七二%為低。

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餘額為四、二一九萬九千元，較上年度決算數四、四六0萬五千元，雖已減少二四0萬六千元，惟金額仍甚龐大。

3.人事管理方面

(1)人力評鑑工作尚未完成。

(2)會計人力一八人，人數偏高，其中財務科僅三人，財務調度專業人力不足。

4.企劃管理方面

(1)企業識別之建立、公益活動之推展仍嫌不足，且推動緩慢。

(2)研究發展預算執行率僅六七．九二%，執行率偏低。

5.服務績效方面

服務工作平時考核之項目偏重服務場所環境及各種設施提供，與公司行業特性不盡相符，無法評估實質服務績效。

㈢建議事項

1.審慎拓展國外再保業務，分散業務來源並提高國外再保業務，積極拓展東南亞地區再保險業務。

2.應視金融及經濟情況，並兼顧資金運用之安全性及流動性，機動調整資金運用結構，以提升營運績效。

3.積極加強催收逾期部分之應收款項，以確保債權，減少損失。

4.繼續辦理人力評鑑，合理分配人力。

5.行政人力，尤其是會計人力宜再控制降低，並加強進用財務調度專業人力。

6.持續規劃推動企業識別系統之各項活動，以建立良好企業文化。

7.落實推動研究發展工作，並嚴格控制預算執行，以提升研究發展成效。

8.檢討修正責任中心各項衡量指標，並逐年提高獎金提撥比例，個人獎金發放應力求與貢獻度相配合。

9.服務工作平時考核，宜就公司特性選定足以反映服務績效之項目予以評分，以發揮考核功效。

丙、經濟部所屬事業

一、台灣電力公司

㈠優點

1.業務經營方面

(1)本年度盈餘、營業利益率、純益率、業主權益報酬率、總資產投資報酬率均超過預算目標，尤以稅前盈餘因燃料成本減支、利息及其他費用等撙節，較預算目標增加一四．九%。

(2)推動責任中心制度，本年度新竹供電區營運處成本中心獲得經濟部所屬事業責任中心推行成果發表會競賽第一名。

2.財務管理方面

(1)本年度營運資金比率為負二．五六%，且較過去三年平均負三．七九%，減少一．二三個百分點，顯示短期償債能力已有效改善。

(2)支付利息能力方面，原編決算營業淨利六000億八、一0一萬六千元，占利息支出一四一億二、二一六萬七千元之四二五．四四%，雖較過去三年審定決算比率平均數四五三．一八%減少二七．七四個百分點；惟如考量外在因素，則營業淨利占利息支出之比率反而增加八．六0個百分點。

(3)舉債效率部分，原編決算舉債效率一．三三%，雖較過去三年審定決算比率平均數一．九七%，減少0．六四個百分點；惟如考量外在因素，則舉債效率反而增加0．0四個百分點。

3.生產管理方面

(1)對電力負載管理除積極推動能源節約外，且為因應電力尖峰負載快速成長積極實施時間電價、可停電力、推廣儲冷式空調及中央空調週期性暫停等多項負載管理措施，抑低尖峰負載三六一萬千瓦，成效良好。

(2)本年度核能電廠六部機組總供電量達三百四十八億度，較去年增加十二點四億度為歷年度之冠。

(3)本年度發電裝置容量為二、三一0萬千瓦，較上年度增加一四二萬千瓦，發電量一、四0二億度，電力備用容量率八．四%。

4.人事管理方面

(1)本年度裁撤三個單位，簡併四個電廠，縮編一個工程處，且將委託顧問公司進行組織評鑑，顯現合理調整組織之決心。

(2)由主管副總經理與各單位主管協商合理員額，據以按八大系統進行專案裁減，本年度計裁減四六九人有計畫有成效。

5.企劃管理方面

(1)經營策略編擬大致能配合公司經營政策目標，並針對環境有利、不利因素，總體經濟因素，及對事業單位之限制與要求作分析，將長期電力負載預測結果與長期電源開發方案結合，研議公司經營策略三十二項整體執行計畫三十一個逐漸發揮

策略規劃效果。

(2)近五年研發費用支出所產生本年度降低成本及增加營業收入之效率達一．0五億元，成果頗佳。

6.環境保護與污染防治方面

(1)污染受罰件數，已由八十二年度之一四0件降低至八十五年度之七十一件。

(2)本年度總合災害指數實績七．一五，與前五年度實績平均值一四．五八比較大幅降低五0．九六%。

㈡缺點

1.業務經營方面

售電服務方面，年度內發生承辦民眾申請供電弊案，影響公司及政府形象，應加以檢討並改進相關作業。

2.財務管理方面

(1)預決算編列之偏離度方面，原編決算稅前純益四三一億九、六六七萬四千元，較預算數三七五億八、0四四萬二千元，增加一四．九四%，顯示預算編列仍稍嫌保守。

(2)本年度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閒置資產後之處理率僅三三．二四%，較上年度處理率四一．八三%，減少八．五九個百分點。

3.生產管理方面

(1)本年度線路損失率為六．三四%，雖係因抄表因素使統計失眞，惟經調整後仍為六．一九%，較目標值高0．0四個百分點，應加強改進並全面檢討抄表技巧及配電售電設備與管理措施。

(2)製造費之控管方面，年度內製造費用占營業收入比率一二．八0%，雖較預算目標減少0．五一個百分點，惟仍較過去三年度平均數一二．七九%增加0．0一個百分點，有待加強管理。

4.人事管理方面

(1)總公司員工二七00餘人，設八十一個一級單位，核一廠員工五七九人設十六課五十二股，高雄營業處員工七七九人，設十四課四0股，中心八個服務所，顯示組織結構不合理。

(2)總公司暨所屬機構員工總數三0、一五二人，評價職位一四、三六八人，十等以

上高達一三、二九0人職等偏高，核一廠及高雄營業處亦有類似現象。

(3)總公司員工提案率僅一二．四二%，高雄營業處僅六．二九%，且多屬人事問題之建議，業務創見建議甚少，對本院所推動之「參與及建議制度」似未重視。

(4)績效獎金之核發仍乏激勵效果，總公司本年度最高者發三十六天僅二人最低九天僅一人，而二四天者一一四人、二十二至二十六天者三七二人。

5.企劃管理方面

(1)研究發展偏重技術，而未對阻礙營運發展之項目如相關阻礙建廠因素供電鐵塔所產生之電磁場是否對人體造成影響，溫排水對週遭環境的影響等，作較深入之研究。

(2)年度內二十九項計畫型固定資產投資計畫中，計畫進度執行落後者達十六項，應加強執行及控管。

(3)本年度研究發展決算為一0億三、一二0萬元，占營業收入之0．四三%，較預算數0．六一%及上年度0．四八%均低，應加強執行。

6.環境保護與污染防治方面

(1)核三廠異常事件及違規事件總數多達二十二件較目標值多一件，應加強改善，各火力電廠仍須加強執行有關降低硫氧化物排放濃度相關設備計畫，以符環保標準。

(三)建議事項

1.本年度線路損失率為六．一九%，較目標值及上年度高0．0四個百分點及0．四九個百分點，應繼續加強輸配電管理；另針對輸、變電設備及線路擴建與改善工程未如期完成，致部分線路滿載或超載運轉增加線路損失問題，應加強各項相關工程之執行。

2.原編決算稅前純益四三一億九、六六七萬四千元，較預算數三七五億八、0四四萬二千元，增加一四．九四%，顯示預算編列仍稍嫌保守，應加強營業預測及覈實估計各項營運量值與成本因素，俾縮短預、決算差距。

3.本年度閒置資產發生率雖為零，惟大林電廠及南部施工處之部分設備均已停用多年，卻均未依相關處理要點轉列閒置資產，應儘速積極辦理，以免資產擱置衍生困擾，嗣後應切實依相關規定辦理。另財務結構如舉債經營比例、償債能力等仍須予以改善。

4.確實建立及執行核能安全文化各項具體措施，並加強培訓及管理核電廠員工以確保

二、中國石油公司

㈠優點

1.業務經營方面

(1)本年度盈餘為二0九·三九億，較預算數增加一六·六二億元，計增加八·六二%，亦較上年度增加一一·八三%；在進口油料成本增加及新台幣貶值之不利匯差下，該公司係以增加原油煉量與節省各項費用等方式增加盈餘。

(2)本年度解繳中央政府股利一三九·六八億元，並繳納各級政府稅捐一、0一四·八八億元，對政府財政貢獻頗大。

(3)本年度營收額為三、二四九億六、三0五萬元，較預算目標超過一0四億八、七一二萬元，超出三·三三%。

(4)本年度油品總銷量四二、二0一千公秉，超出法定目標八·九九%，亦較上年度增加四·五六%。

2.財務管理方面

(1)本年度閒置資產發生率較前三年度發生平均數減少二三·六八%，控制情形尚稱良好。

核電供電品質。

5.核能電廠多年累積之核廢料，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。

6.儘速檢討電源開發捐助地方基金管理委員會地位問題，及該基金回饋地方之成效以確使妥適運用。

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，亦應針對可能阻礙營運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，並定期公佈研究成果，以建立企業形象。

9.請加強進行改革推動工作簡化、資訊化，尤其營業部門更應積極推出「以顧客為導向」的服務。。

10.有關公害事故糾紛，應遵照院長於公共安全督導會報之指示：依「公害糾紛處理法」規定之法定程序辦理，不宜擅自承諾，造成公司重大損失。

(2)原編決算舉債效率三・三六%，較過去三年度審定決算比率平均數二・六九%，增加0・六七個百分點，如考量外在因素，則舉債效率高達五・四五%。

(3)年度決算之流動比率為八九・九六%，較本年度之預算八七・九%為高，亦超出上年度決算之八四・八九%，短期償債能力已有改善。

3.生產管理方面

(1)本年度內提煉原油三四、三五六千公秉，超出法定目標五・三五%，較上年度決算數增加一0・八一%；每員工生產值八、六一七千元，超出法定目標二四・五八%，較上年度增加三・五八%。

(2)本年度推動所屬二十個單位建立 ISO-9000 品質保證制度，獲商檢局認證登錄。

(3)年度內主要產品的實際單位用量為一・00四公秉，較預算單位用量一・00九一公秉，減少0・四三%，顯示生產管控良好。

(4)年度內七月起，各種汽油油品之苯含量已由一・0%降至0・五%，對降低空氣污染量，改善空氣品質，大有助益。

4.人事管理方面

(1)員工升遷已依職務需要訂定證照、年資等基本條件，並由主管推薦，已兼顧實際業務需要及士氣之激勵。

(2)高雄煉油總廠對不適任人員採經主管提報輔導，工關單位心理諮商、再生訓練六個月，再分發續用三個月，即依其表現決定去留，制度嚴謹合理有效；另該廠將苓雅寮併入前鎮儲運所，組織調整有績效。

(3)高雄煉油廠年度內有二、一四八件員工提案，採用率達七0・八一%，效益達六四億三千多萬元，值得肯定；員工查勤紀錄詳實；申訴委員會年度內受理二0件員工申訴案，頗有績效。

(4)苗栗探勘總處將閒置人力組成工程服務隊，另精簡員工四一人，警衛二八人，值得效法。

5.企劃管理方面

(1)完成民營化規劃方案，預定八十六年至八十九年六月逐年釋股，並成立員工認股作業小組，徵詢員工意見。

(2)年度內因研發費所產生之效益達一七・五億，成果顯著。

6.環境保護與污染防治方面

(1)配合政府的環境保護法規及對策，提升所生產各項油品之品質。

7.配合國家政策與社會責任方面

年度內面臨中共導彈試射演習、國際原油價格上漲事件，仍能維持國內油品供應及價格的穩定，顯示其執行政策性任務之能力，對國家經濟發展亦有貢獻。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)本年度投資報酬率與營業利益率各為四．七五%及六．〇四%，較預算目標及上年度實績，皆屬下降，營運仍有待加強。

(2)年度稅前盈餘雖達成目標，然若扣除各項營業外收入後，則其年度資產報酬率及股東權益報酬率皆較上年度為低，營運的效率仍有待提升。

2.財務管理方面

(1)本年度原編決算稅前純益二〇九億三、九四三萬六千元，較預算數僅增加一六億六、一九四萬一千元，約八．六二%，惟如扣除進口油料成本提高及匯率、售價及貨物稅變動等不可抗拒因素後，則較預算數增加六八．〇二%，顯示預算編列仍嫌保守。

(2)本年度處理閒置資產四七六萬三千元，處理率為九二%，較上年度處理率一〇〇%為低。

(3)本年度原編決算營運資金為負八三億四、五五〇萬一千元，占資產總額之負一．六四%，較過去三年度審定決算比率平均數負四．四九%雖有改善，惟與標準比率一五%之差距仍大。

(4)本年度原編決算營業淨利一九六億二、三九五萬元，占利息支出之四二八．一〇%，較過去三年審定決算平均數五一九．八六%，減少九一．七六個百分點，顯示利息負擔日益沉重。

(5)本年度行銷費用增幅各為一〇．二五%及四．八七%，皆較上年度增加，影響公司獲利能力。

3.生產管理方面

(1)管線老舊、洩漏及公共工程進行中遭破壞管線等問題，應注意防範。

(2)桃園煉油廠設備使用率偏低，導因於外海浮筒管線進料的問題，應確實改進外海浮筒及管線之問題。

4.人事管理方面

(1)組織過於龐雜，總公司設二一處室九七個組；苗栗探勘總處設二一個處、室、廠，

二級單位多達一０一個，亟待調整。

(2)公司人力有職等結構、年齡偏高、教育學歷偏低等現象，人員的素質仍有待提升。

(3)現行績效獎金之七０％係平均分配，僅三０％可依績效核發，另個人獎金額度差距雖大，惟八十四年度執行結果大部分員工核發獎金均為中等平均額數，不具激勵作用。

(4)苗栗探勘總處職員數較已往不減反增，而技術人員反而減少，極不合理。

5.企劃管理方面

(1)本年度研發支出僅占營業收入之０．四％，比例仍屬偏低，應逐年提高以增強公司未來的競爭力。

(2)本年度計畫型資本支出計畫之工程仍有多項落後，應加強執行並趕上工程進度，避免影響公司整體的營運。

6.環境保護與污染防治方面

(1)年度內受罰環保案件仍高，顯示環保工安工作仍待加強，應加強改善設備及人員操作訓練。

(2)環保糾紛案件及賠償金額仍然偏高，應加強預防措施，並訂定合理、公平的補償標準，避免民眾無理要求。

㈢建議事項

1.本年度閒置資產處理率較上年度減少八個百分點，應繼續積極辦理。

2.本年度原編決算運用資金比率及速動比率分別為八九．九六％及四一．二０％，分別較一般標準率二００％及一００％為低；又短期內須清償之短期債務及應付款項高達七七二億，惟速動資產僅三四三億元，資金調度應妥為規劃，以健全財務結構。

3.預、決算編列之偏離度仍高，顯示預算編列仍嫌保守，嗣後應加強營業預測，覈實估計各項營運量值與成本因素，俾縮短預、決算差距。

4.高廠設備已逐年老舊，應繼續加強污染防治及設施維修；另桃廠設備使用率偏低係導因於浮筒管線問題，應儘速徹底改進，以提高其設備使用率。

5.探勘績效仍應加強評估，未來中油民營化後探勘部門之定位，應及早全盤規劃，似可研究如何由中下游業者及進口原油或石化原料中提撥基金，以供石油探勘研究之用。

6.配合亞太製造中心之需要，應逐年提高研發支出占營業額之比例，繼續就新技術、新產品、突破瓶頸等相關項目進行研究。

7.研議增列發行海外存託憑證可行性，以減輕未來民營化釋股時對國內股市的衝擊。

8.各項投資計畫應切實按進度執行，加強協調與溝通，做好環保及睦鄰工作，強化行政及招標等相關作業。

9.積極配合政府民營化及自由化之既定政策，調整組織結構，精簡員額，有效降低用人成本，妥善多方面規劃民營化方案。

10.工安及環保工作未落實執行，應全面加強工安環保設備之維修管理，同時應加強員工使用相關設備的訓練；另宜建立監控與自控開關系統，以確保人員、公司、及社區之安全。

11.建議實施組織員額及人力評鑑，依業務及產能需要調整組織結構，提升人力素質。

12多角化經營與轉投資計畫，應審慎評估其效益，對海外轉投資，尤應切實維護公司權益。

三、台灣肥料公司

㈠優點

1.業務經營方面

(1)本年度盈餘九、九五0萬元，較上年度盈餘三百萬元增加三十二倍，成效卓著；另員工每人營收額三八三萬元，亦較上年度成長二四．五%。

(2)本年度推銷費用較上年度增加二．五七%，但營收額則增加一0．三%，顯示推銷之效益提高。

(3)本年度除液體肥料及有機肥料短銷外，各種肥料之銷售總計為一一四萬八、四四三公噸，超出目標一六．二八%，績效良好。

2.財務管理方面

(1)本年度原編決算經加回出售南港軟體工業區土地之預算保留數，再扣除化工產品售價較預算增加等不可抗拒因素之稅前純益為八一億一、二六二萬六千元，較預算數七九億八、二五六萬九千元，增加一．六三%，預算執行良好。

(2)各項設備依實際需要購置，並能妥善管理充分使用，已連續六年無閒置資產情形。

(3)本年度原編決算營業淨利七、七九五萬九千元，占利息支出六、四九九萬七千元之一一九．九四%，與過去三年度審定決算比率平均數負五0四．五一%比率，由負轉正，支付利息能力轉強。

(4)原編決算舉債效率0．0七%，與過去三年度審定決算比率平均數負0．二九%比較，由負轉正，舉債效率提高。

3.生產管理方面

(1)本年度存貨週轉率四七三%，較上年度提高八・四九%。

(2)年度內生產各種肥料一二二萬八、六一九公噸，超出目標九・七四%。

(3)實施責任中心制度，有效提高製造效率，而降低生產成本八・八八%。

(4)本年度製造費用占營業收入比率為三三・三六%，較前三年比率平均數三七・四二%，減少四・0六個百分點。

4.人事管理方面

(1)實施分等限齡退休措施，使職等結構分佈合理化，顯具成效，較其他公營事業健全。

(2)專案裁減對象已予以適度規劃，學驗優秀者均予挽留，值得肯定，年度內專案裁減二一0人，減幅一0%，頗具成效。

(3)成立特定小組執行查勤工作，每月兩次，紀錄詳實。

5.環境保護與工業安全方面

(1)年度內未發生對外界造成任何損害的環保糾紛事件，另辦理化學災害應變演習二0次，其環保工作之成效值得肯定。

(2)本年度內發生二件工安事件，總合災害指數為一・四，較目標一三・九大幅度減少，績效顯著。

(二)缺點

1.業務管理方面

(1)液體肥料及有機肥料各短銷六七八噸及六、0七八噸，其中有機肥成本每公噸八、三四一元，惟售價僅六、二五二元，虧損嚴重。

(2)公司所屬六個生產廠，除高雄廠達到盈餘目標外，其餘均呈虧損狀態。

(3)本年度投資報酬率僅為0・一九%，營業利益率為0・八二%，均屬超低。

2.財務管理方面

(1)原編決算營運資金為二0億一、八一一萬九千元，占資產總額之三・八五%，與過去三年度審定決算比率平均數二四・九八%，大幅減少。

(2)年度內平均應收帳款回收天數為三九・九六天，較前三年為高，且有逐年增加趨勢，宜加以注意檢討。

3.企劃管理方面

年度內支用研發經費七、一0三萬餘元，占營業額之0・九七%，似屬偏低，不利

公司未來發展。

4.生產管理方面

(1)尿素、硫酸銨、複合肥料、三聚氰銨、磺銨酸等生產成本均較上年度增加。

(2)有機肥料產品，受相關機關推動各項簡易有機肥料產製計畫之影響，其產銷未能順利推展。

5.人事管理方面

(1)組織結構及人力配置仍須續求合理化。

(2)績效獎金之核發最高六二、０００元最低一０、０００元，差距已具激勵效果，惟大部分均列中等，效果有限。

(3)人力成本占生產成本的四三・三%，本年度用人費率仍高達三九%，且員工年齡結構有偏高之趨勢。

(三)建議事項

1.有關土地處理、開發及研究發展等業務，未來應再加強。

2.農委會所訂「肥料政策調整方案」預計六年內動用三０億元推廣有機肥，宜善加把握，以擴展商機。

3.原編決算營運資金占資產總額三・八五%，較過去三年審定決算比率平均數，大幅降低，應加強財務管理，以利營運績效之提昇。

4.未來應研究降低有機肥料之生產成本及加強其市場推廣，以因應未來市場轉變之趨勢。

5.組織結構及人力配置須依產銷值精簡調整，以降低用人費率，同時亦應適度引進年輕及專業化的員工，以改善公司目前員工平均年齡偏高的問題。

6.績效獎金宜建立制度，依工作績效核發，以提高激勵效果。

7.因應未來公司民營化及國內肥料市場逐減之趨勢，應加速進行公司經營轉型化的相關作業，以增強在經營管理、產品類別、市場行銷等方面之競爭力。

四.中國造船公司

(一)優點

1.業務經營方面

在全球造船業不景氣及海軍取消第八艘派里級飛彈巡防艦訂單狀況下，能針對上述外在環境變遷，並配合自身的改善工作擬具經營對策，以爭取國內、外訂單，實屬難得。

2.財務管理方面

(1)本年度經扣除人員專案裁減等不可抗拒因素後之稅前純益為五、0六七萬六、000元，僅較預算數五、五三六萬五、000元，約減少八．四七%，預算執行情形尚稱良好。

(2)依「經濟部所屬事業呆廢料閒置資產加強處理要點」規定，本年度全部閒置資產均能適時有效處理完成。

3.生產管理方面

(1)本年度發生之實際成本能控制在預算內；生產量較上年度增加九．四%，且無逾期交貨情形。另決算製造費用較預算製造費用減少一四．三六%，並較前三年度審定決算平均製造費用減少一0．六七%，顯示生產管理方面已有進步。

(2)本年度呆廢料處理率較去年增加一．五三個百分點，發生率較去年減少三二個百分點，皆能控管在計畫內執行。

4.人事管理方面

(1)本年度辦理全公司專案裁減五二八人（包括基隆總廠二六八人），並訂有限制條款，以避免反淘汰，執行頗具績效。

(2)總公司由單位主管、政風、人事等三單位派員組成巡查小組，不定時巡查，紀錄詳實，有效管理人力及安全維護。

(3)以預估工作時數方式，管控加班費之報支，以節約人事費，值得推廣。

(4)本年度精簡七個一級單位、九個二級單位，成效良好。

5.企劃管理方面

(1)積極推展全面品管（TQM），在ISO-9001認證方面，高雄總廠已擁有美國機械學會之認證及英國勞氏驗船協會造船之登錄認證，基隆總廠機械別之品保認證業經商檢局登錄認證，商船別則獲挪威驗船協會之認證，績效良好。。

(2)充分運用研究發展計畫的成果，本年度對降低成本及增加營收之貢獻達八七億元五、二四二萬元。

㈡缺點

1.業務管理方面

(1)本年度雖致力改革，以提高生產力、降低成本，惟決算營業利益仍較上年度審定決算營業利益減少一五五．七八%，亟需突破營運困境。

(2)本年度機械製品收入及其他營業收入之實績，較釐訂之營運目標，其達成率太低，

有待確實檢討原因改進。

2.財務管理方面

(1)本年度原編決算營運資金七億四、八二五萬元，占資產總額三八一億六、五七二萬七、０００元之一・九六％，較過去三年度審定決算比率平均數五・０三％，減少三・０七個百分點。

(2)本年度原編決算營業損失經扣除船價變動不可抗拒因素後為六、四九九萬三、０００元，占利息支出八億、二八四萬四、０００元之負八・一０％，與過去三年度審定決算比率平均數一三一・四三％比較，由正轉負。

(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一・一０％，較過去三年度審定決算比率平均數六・七六％，減少五・六六個百分點。

3.人事管理方面

(1)總公司員工一三六人設十六個一級單位，十五個二級單位，高雄總廠三、九０九人設一八個一級單位，七六個二級單位，且工作同質性頗高，故組織結構仍不盡合理。

(2)分類職位八六一人，十等以上五一一人，評價職位四、五六三人，十等以上四、二六二人，惟平均教育年數僅十一年，顯然職等結構不合理，且人力素質有待提昇。

(3)用人費率全公司為四七・七五％，基隆總廠為五六・三一％，太過偏高。

(4)本年度有六七件提案，惟八五％為人事案，對公司業務發展、創新發明等提案太少。

4.企劃管理方面

依據經濟部指示及本院八十四年度國營事業考核建議事項於84.11.15.研擬「企業再造方案」（草案），有助於改善公司體質，並提高其競爭力，惟目前方案尚未奉核定，有待積極推動辦理。

5.環境保護與工業安全方面

本年度發生死亡事件三人次，總合災害指數高達一二八・二四％，應確實檢討，加強改進，以防杜事故再次發生。

(三)建議事項

1.中船公司面臨的競爭對象是全球的各大造船業者，目前歐洲、美、日、韓等各主要造船國家，政府對造船業者均協助其對外爭取訂單；經濟、交通二部宜研商對策，

使中船公司能與其他國家之造船業者立於平等的地位上競爭。另有關造船工業發展策略，主管機關應儘速報院。

2.公司近五年之盈餘已呈下降趨勢，在面臨獲利最多之造艦業務即將結束之際，應採開源節流雙管齊下方式，從人力精簡、生產自動化、積極承攬造艦、造船、修船、製機業務等方面努力，以提昇經營績效。

3.多角化經營應以承攬高附加價值之業務為主，惟在目前不景氣狀況下，對於足付變動成本與裡工費用之業務即可考量承接。

4.對於修艦業務宜以邊修邊談方式爭取，並積極拓展至為外國軍艦維修。

5.本年度短期償債能力、支付利息能力及舉債效率均較以往年度大幅降低，為免財務狀況益形惡化，影響民營化之期程，應妥慎因應，加強財務運用，並積極抑減成本，以提高經營績效。

6.降低間接成本，使直接成本所占比例提高，並致力提高效率及改善流程以提昇競爭力。

7.對於改善物流、縮短應收帳款處理天數、節省管銷費用等應從每一節點扭擠，以創造利潤。

8.人員精簡要避免造成反淘汰，並應設法輔導遣退人員成立協力公司，來承攬公司之外包工程。

9.宜依產銷能量、競爭力等因素合理規劃組織結構及人力配置藍圖，分年分期積極調整。

10.宜實施人力評鑑，據以規劃專案裁減對象，俾更有效精簡員額並提昇人力素質。

11.內部管理宜加強主管責任並研採激勵措施，提高人力運用。

12.研究發展之成果甚佳，宜繼續加強推動，以創造更多利益。

13.企業再造方案之內容應具體可行，同時要顧及員工士氣之提升，以建立員工對未來民營化之信心。

五、台糖公司

㈠優點

1.業務經營方面

本年度盈餘九一・一五億元，營業利益率較上年度增加一四・五五億元，營業利益率較上年度增加0・二八個百分點，純益率較上年度增加三・九四個百分點，均較上年度成長。

2.財務管理方面

(1)開置資產依「經濟部所屬事業呆廢料閒置資產加強處理要點」規定，本年度閒置資產處理率達一００%，發生率與上年度同為０．００三%，辦理情形良好。

(2)資金運用與管理部分，短期償債能力原編決算營運資金占資產總額之一二．六九%，較過去三年度審定決算比率平均數二六．五二%，接近標準比率一五%；支付利息能力，原編決算營業淨利占利息支出之三七二．六四%，較過去三年度審定決算比率平均數二七八．二六%，增加九四．三八個百分點；決算舉債效率四六%較過去三年度審定決算比率平均數二．七八%，增加一．六八個百分點，如考量外在因素，則舉債效率提高為五．二一%。

3.人事管理方面

(1)持續執行組織及人員精簡政策，本年度辦理專案優惠離退方案，計有二五五人離退，成效良好。

(2)本年度法定預算員額九、五０八人，實有人數九、０一六人，較法定預算員額減少四九二人，符合精簡目標。

(3)為配合經營策略及因應外界環境變遷，能適時調整組織如關閉台東、大林製糖工場等及精簡人力。

4.企劃管理方面

賡續從事相關研發技術開發工作，創新市場，拓展市場潛力。

5.環境保護與工業安全方面

環境保護污染防治工作確實，總合災害指數及公害件數均較上年度降低，減少與民眾間之抗爭，維護公司及政府形象甚力。

(二)缺點

1.業務經營方面

(1)本年度營收額成長四．五四%，較前三年成長率降低甚多。

(2)純益率、業主權益報酬率均較上年度降低。

(3)營業收入的增加，主要為「其他營業收入」及「營業外收入」增加，顯示公司收入成長動力來自「營業外」及「其他收入」的「畸型」現象，亟待檢討改進。

(4)推銷費用增加二九．二七%，營收僅增加四．五四%，效益偏低。

2.財務管理方面

本年度原編決算稅前純益九一億一、五三八萬一千元，較預算數二一億五、三八四萬九千元，增加三二三．二一%，經扣除出售土地等不可抗拒因素（配合政府興建

工程需要，徵收用地增加之財產交易利益及減產補償收入）後，仍較預算增加三七。八七%，預算編列仍稍嫌保守。

3.生產管理方面

(1)砂糖、豬隻生產成本均增加，產量則降低。

(2)存貨週轉率較上年度降低。

4.人事管理方面

本年度用人費率實際執行為四五．四九%，雖較法定預算用人費率五0．五五%降低，惟用人費率仍屬偏高。

5.企劃管理方面

(1)砂糖經營產量逐年減少，而每年度虧損成長十幾億元，有待加緊步伐，積極尋求改善之道。

(2)銷售據點截至八十五年六月底止已達三、九二八個，但購買台糖公司產品其便利性仍待加強。

6.環境保護與污染防治方面

環境保護與污染防治雖已投入大量人力、物力，仍受罰十一次，主要原因仍為測試

設備及操作之疏忽。

㈢建議事項

1.台糖公司部分投資計畫進度落後，應加強管制執行。

2.應儘量尋求增加營收，降低成本之新作法，例如每月門市部門關門盤點一次，致收入減少，宜研究改進之道。

3.未來營運方式應朝「水平式」的多角化經營，對於依賴「製糖」相關「垂直製程」項目，因製糖本業的式微，而受到不利的成本衝擊，故不宜盲目發展。

4.加油站設置競爭激烈，應加速進行，把握商機。

5.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。

6.營收受政策影響如土地開發、糖價政策、蔗農補助等，故宜編制一「內外」分開顯示財物報表，以明公司的政策責任，俾利民眾對公司績效表現有正確的認知。

7.用人費率占四五．四九%仍屬偏高，宜檢討改進。

8.行銷策略之訂定及執行，應再研究加強，銷貨之物流、鋪貨及促銷活動等應加強。

9.繼續加強環保新技術研究發展，並加強人員操作訓練，避免因測試或操作疏忽再度受罰。

六、台鹽公司

㈠優點

1.業務經營方面

(1)本年度營業利益二億二、一四三萬餘元，較預算九、三0三萬餘元，增加一．二八億元，增幅達一三八%。

(2)本年度積極拓展健康低鈉鹽、藻精飲料、健康沐浴鹽等高附加價值之產品，成效良好。

2.財務管理方面

(1)本年度原編稅前純益三億一七二八萬元，較法定預算增加一、五一0萬七千元，約五%，預算之編製與執行情形良好。

(2)本年度平均應收帳回收天數一八．八二天，較上年度降低一0．三八%，並呈逐年下降趨勢。

3.生產管理方面

(1)主要產品年度產量超出目標一四．0八%，較上年度增加一二．七六%。

(2)存貨週轉率二三九．九九%，較上年度提升七．一二%；呆料發生率連續三年度為零。

4.人事管理方面

(1)本年度預算員額七五六人，實有人數六五二人，年度退離四五人，進用四人，實際精簡四一人，精簡率達五．九%，績效良好。

(2)八十四年七月一日改制公司，配合經營策略，進行部分組織調整，如各運銷處改為營業處，北門與台南鹽場之生產課與工務課簡併為產製課。

5.企劃管理方面

(1)該公司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)年度內辦理十五項研究發展計畫均已達成預期目標，其中鹽磚產製之研究等七項或已為該公司採用或已付諸實施；積極研究開發新產品，年度成功推出「鹹性超效牙膏」、「畜牧用鹽磚」等新產品，上市後頗獲好評，增加營業業績。

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。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)本年度晒鹽、洗滌鹽實際銷售量則未達預算目標，共計短銷八、四七五餘公噸。

(2)本年度營業利益率、純益率、投資報酬率及盈餘皆較上年度為低，其中純益率降低二八．八五%，盈餘更大幅降低六三．七三%。

(3)年度內接獲客訴案件計有三十件，有待改進。

2.財務管理方面

(1)本年度原編決算流動資產四五億八、六六四萬一千元，流動負債六億0、0一九萬七千元，營運資金為三九億八、六四四萬四千元，其中銀行存款高達三五億六、0五六萬九千元，即占八九．三二%，資金未能靈活運用。

(2)本年度短期償債能力為三七．六七%，較過去三年審定決算比率平均數二九．九六%，益形偏離標準適當水準。

(3)本年度原編決算舉債效率0．四二%，較過去三年審定決算比率平均數一．0四%，減少0．六二個百分點，舉債效率降低。

(4)本年度閒置資產處理率一六．九四%，雖較上年度處理率提高，惟仍嫌偏低，呆廢料處理率為八八．二七%，較上年度減少七．二三個百分點，處理效率降低。

3.生產管理方面

本年度洗滌鹽產量未達預算目標，共計短產五、四六0公噸。

4.人事管理方面

(1)員工平均年齡高達四七．五一歲，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)本年度用人費率為四四．四四%，較預算四九．七%為低，亦較前二年度降低，惟用人費及用人費率仍屬偏高。

(3)責任中心績效考核獎金之提撥已逐年增加，惟公司各單位或個人間績效考核獎金差異性不大，未完全發揮激勵作用。

㈢建議事項

1.因應改組公司土地重估產生資產的劇增，應以企業化經營之角度，積極規劃拓展新種業務，增加營業收入。

2.公司資本額與營業額差距過大，主因土地資產比例過高，除不利民營化進行，且需增加管理費用，除配合政府政策及公司經營策略，進行土地開發利用，並宜對公司

整體土地策略進行檢討。

3.資金流動比率及銀行存款偏高，宜加強資金的靈活運用，以增進財務效能。

4.組織成員年齡結構老化之潛在危機宜及早妥擬對策，員額精簡與人力更新應相關相互配合，以加速新陳代謝，提振公司朝氣，避免結構老化及人才斷層。

5.責任中心績效考核獎金應與公司各單位或個人間績效考核獎金相結合，以發揮激勵作用。

6.因應事業轉型，宜儘早規劃鹽工之處理與員工素質之提升。

7.因應公司轉型及進口鹽市場競爭壓力，對企劃與研發工作宜更加強化，增強公司競爭力。

8.應繼續強化有關鹽品、藻類產品的研發工作，並對高附加價值新產品，加強廣告宣傳，拓展市場。

9.鹽場區之河海堤應配合相關單位確實做好構築工事。

七、台灣機械公司

㈠優點

1.業務經營方面

本年度已順利出售鋼品廠，以償還部分借款及支付資遣費，有效降低利息及用人費用，對公司民營化確有助益。

2.財務管理方面

(1)本年度流動比率八九．三七%，較上年度之五四%，增加三五．三七個百分點，大幅提高短期償債能力。

(2)本年度原編決算舉債效率為三二．九三%，與過去三年度審定決算比率平均數負九二．四二%比較，轉負為正。

3.人事管理方面

本年度精簡一級單位一個，二級單位九個，裁減員工二五0人。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)本年度業務延攬金額僅一七．六八億元，較上年度之五二．一九億元，減少三四．五一億元，業務嚴重不足，且逾期交貨情形嚴重，致獲利持續下降。

(2)本年度營業利益率為負二二．八七%，較上年度之負一八．0七%，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)本年度經扣除鋼品廠移轉民間經營等不可抗拒因素後之稅前純益為二億五、四二七萬三千元，較預算數四億二、二七0萬元，減少三九．八五%，預算執行情形仍應加強。

(2)原編決算營運資金負四億六、九六三萬四千元，占資產總額一一六億五、三二二萬三千元之負四．0三%，雖較過去三年度審定決算比率平均數負二七．七六%改善，惟營運資金仍呈負值，財務結構仍待強化。

(3)原編決算營業損失七億六、0六五萬六千元，占利息支出四億六、五四二萬四千元之負一六三．四三%，與過去三年度審定決算比率平均數負一二0．三五%比較，支付利息能力益形惡化。

(4)本年度平均應收帳款回收天數為二六一天，較上年度之二三0天，增加三一天，顯示資金回收速度持續減慢，宜加強檢討。

3.生產管理方面

本年度逾期交貨罰款高達二三、二0五千元，生產控制有待改進。

4.環境保護與工業安全方面

本年度總合災害指數三四．八四，較上年度之三二．八三，增加六．一二%。

(三)建議事項

1.加強民營化作業，繼續進行重機廠及合金鋼廠民營化工作，並加強與員工溝通協調，克服民營化作業之困難。

2.審慎籌編預算，避免預決算偏離度過大，以充分發揮預算管理功能，提升經營績效。

3.加強應收帳款催收，以利資金調度。

4.檢討生產管理作業，提高生產施工效率與品質，避免延遲交貨。

5.嚴密控制物料及存貨，加強處理呆廢料，避免積壓資金。

6.積極加強員工之工安教育與宣導及工作場所之安全措施。

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、包裹、快捷郵件、集郵、匯兌、簡易壽險及代理業務等，均穩定成長，其中快捷

郵件成長一一．0七%，集郵收入成長一八．九七%，簡易壽險平均每月保額成長一八．五九%，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、三二0億一、七二0萬餘元，較上年度新契約保額增加二0三億二、七四六萬餘元，成長率為一八．二0%，經營績效尚稱良好。

2.財務管理方面

(1)本年度預、決算及分期實施計畫編製，均依有關規定辦理，會計月報均如期送達，內容尚稱詳實。

(2)郵政總局與儲匯局固定資產週轉率分別為九三．七五%及一、七一八．0五%較五0%之標準超出甚多，績效甚佳。

3.人事管理方面

(1)組織調整裁併各級郵局內部組織，並裁減內部單位七個，移撥人力支援增設自提機管理支援中心二處及支局九所，符合組織精簡規定。

(2)年度內預算員額二九0八七員，現員二八、二五六員，節約員額八二二人，另基於業務擴張之需，以半日契約工或臨時契約工方式進用臨時人員，以節約用人費用並應因業務發展實際需求，作法允當。

(3)辦理臨時考核與獎懲認眞落實，年度內計獎勵一、六一0人次，懲處三六二人次，另辦理選拔「模範窗口人員」、「模範郵件人員」、「模範郵務士」、「模範郵局局長」等績優人員各十人予以表揚獎勵、對獎優警碩激勵士氣助益良好。

4.企劃管理方面

(1)績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)為提升服務品質新增多項服務措施如「改善加強硬體設備」、實施「晚間投遞限時掛號郵件」、「受理公眾申請掛號函件改投」、「設置免費服務申訴電話及電腦語音諮詢系統」……等，績效良好。

5.國家政策及社會責任方面

(1)本年度內賡續辦理中央銀行提撥郵政儲金轉存款一、二00億元，專案支應中長期資金運用，核貸專案融資六二五億餘元，提撥一、000億元供無自用住宅民眾首次購屋貸款，提撥一五0億元供建築業貸款等。

㈡缺點

1.在業務經營方面

(1)儲匯業務原編決算稅前純益一０三億八、三八五萬元，較上年度稅前一二一億五、八五九萬元，減少一四．五九％。

(2)減少限時郵件收攬及投遞次數，未能加強宣導，造成公眾不便。

(3)郵件遺失案件仍有所聞，且對投遞品質一般民眾仍多抱怨，亟應澈底檢討改進。

(4)郵件處理自動化計畫進度稍有落後，對提升郵遞效率、服務品質及降低用人費等，均有不利影響。。

2.財務管理方面

(1)郵政總局原編決算稅前純益一０一億一、四四三萬元，較預算數六八億三、九二九萬元增加四七．八九％超出甚多，顯示預算編列仍嫌保守。

(2)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三．四九％及二八．００％，較上年度四．一一％及三六．二一％分別減少０．六二個百分點及八．二一個百分點，郵政總局與儲匯局流動比率分別為一二七．四五％及一、七三八．四九％，與評分基準一五０％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)郵政總局與儲匯局原編決算資本支出執行率分別為三九．八０％及七一．五四％，均未達八０％之標準。

3.人事管理方面

(1)本年度用人費郵政部分為八三．九四％，顯著偏高。

(2)八十四年度員工考成，考列甲等人數比率高達九七．四二％，雖較八十三年度九八．八九％減少一．四七個百分點，惟仍顯著偏高，違反考核制度設置精神，無法發揮考成功能，應加強檢討改進。

4.企劃管理方面

(1)儲匯自動化作業部分，雖已完成第二代整合系統相當有績效，惟尚未具整合客戶資料功能；另自提卡之持有率僅約占五成，尚待加強推廣使用，以減低人力成本提升效益。

(2)對於多項原有便民措施或新增服務項目利用偏率低，未能發揮應有之效益，顯見缺乏宣導告知，應加強規劃宣導。

(3)本年度固定資本支出執行率偏低，雖部分可歸屬為不可抗力因素，惟亦反應出先期規劃不夠週嚴，對可能發生問題未能充分掌握，且執行之控管亦待加強。

(4)責任中心績效獎金之核發依「計發績效獎金作業基準」中規定，各責任中心應得獎金成數百分比為最低百分之九最高百分之十五，惟八十四年度執行結果各責任中心各局之核發責任績效獎金成數均集中於百分之十（約占七成）及百分之十一（約占三成），顯示差距過小，未能達激勵效用。

(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.賡續配合國家金融政策，有效運用郵政資金，支援國家重大建設及民間投資計畫，促進事業發展。

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.郵政總局與儲匯局原編決算資本支出執行率分別為三九．八0%及七一．五四%，均未達八0%之標準。應落實資本支出之預算籌編作業及先期作業並加強執行及控制工程進度。

5.應積極檢討改進用人費比率，以維營運績效；改進辦理員工考成，合理考列甲等人數比例；宜繼續加強進用殘障人員以達法定人數。

6.落實績效獎金與責任中心結合，嚴格辦理評核，酌予拉大獎金差距，使對事業有貢獻者得到應有的獎勵，以確實發揮績效獎金之激勵作用。

7.加強掌握市場趨勢及顧客需要，應持續蒐集分析市場情報與顧客意見與滿意程度作為規劃經營策略之依據，對客訴案件應迅速妥適處理，加強「顧客導向」之經營理念。

8.應檢討簡化整合與民眾有關之規章、表格及作業流程，由以往之側重於管理角度改變為顧客導向之服務角度著眼，並作整體有系統改進。

9.應朝創新服務（使便利親切）、利用（使衍生）、網路化（使櫃台多功能），使管理服務化，經營績效化。

10.績極推動郵政事業公司化，修正郵政法規，改進經營體制，並宜加強員工心理建設，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重新建立會計制度，訂定進度，如期完成。

二、電信總局

(一)優點

1.業務經營方面

(1)本年度決算營業收入一、五七三億二、四〇〇萬二、五一七元，較上年度成長九．一三%；決算盈餘四五六億四、五八六萬八、五八〇元，超額盈餘達〇．一六%，經營績效良好。

(2)年度內各項電信建設目標，除建設數位式長途電話交換機目標達成率為九四．〇三%外，餘均能達成目標或超前完成，執行績效良好。

2.財務管理方面

(1)負債占淨值比率為二二．四五%，較上年度之二八．三三%，降低五．八八個百分點，顯示財務結構仍頗健全。

(2)預、決算及分期實施計畫編製，均依有關規定辦理，並建立完善成本預算控制制度。

(3)存料控制依有關規定辦理，材料週轉率及庫存料月數皆超過管理目標，執行績效良好。

3.人事管理方面

(1)規劃辦理改制所需與正常人事作業運作相關之人事規章修定與訂定計十八種，裨益各項人事作業之遂行，績效良好。

(2)辦理人力配置，確定以技術業務為主、管理方面為輔，人力運用允當。

(3)辦理員工訓練計三、五〇八班次，六七、三九六人次與訓，對提升員工素質與工作技能及溝通觀念等均著有貢獻。

4.企劃管理方面

(1)自行研發ATM交換機及ADM多工機，完成台北、中壢、新竹、台中、台南、高雄、花蓮間的高速寬頻試用網路，落實NII之建設。。

(2)完成電信三法，調整電信總局組織及管理架構；擴大與亞太地區之電纜網路連線及擴充國際交換機之轉接容量，積極支援其他五大營運中心電信建設規劃。

5.配合國家政策及社會責任方面

(1)配合電信業務自由化、組織公司化、資費合理化及經營國際化之目標。

(2)縮短市話裝移機作業時間，簡化客戶辦理市話業務手續，提高各項業務通信完成率。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)決算營業利益率分別較預算數及上年度減少一・九一個百分點及三・六六個百分點；決算純益率分別較預算數及上年度減少一・二〇個百分點及三・一一個百分點；決算投資報酬率分別較預算數及上年度減少〇・五一個百分點及〇・八六個百分點。

(2)九項資本支出計畫中，有四項預算執行比率未達八〇%，顯示未能落實先期規劃、執行及考核。

(3)行動電話門號建設量仍與市場需求有很大落差，造成供不應求現象，營收較預算數少二・六四%。

2.財務管理方面

(1)決算資本支出實際動支總額為四六四億五、一三〇萬五、三五六元，僅占可支用數六一六億八、五五三萬三、六七〇元之七五・三〇%，未達八〇%。

(2)決算資金流動比率為一一七・三九%，較評核標準一五〇%為低；固定資產週轉率僅為五一・二%，在營收方面仍有發展之空間。

(3)被占用土地，尚未結案有八十筆，資產管理仍待加強。

3.人事管理方面

(1)殘障人員應進用六八六人，實際進用一六五人，距法定人數頗遠。

(2)考成委員中非主管委員產生方式，非以票選方式辦理。

4.企劃管理方面

(1)投資專案計畫中，尚有「建設專線網路」落後四〇・五〇%及「建設整體服務數位網路系統」落後三七・九五%，應加強執行。

(2)責任中心績效評核項目及滿分值仍未有共識，易造成員工對責任中心制度之認同感不足。

(3)績效考評標準中，各個級距分數所對應的績效獎金百分比差距不夠大，對員工努力工作之誘因不明顯。

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並不知悉，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。

㈢建議事項

1.積極執行亞太電信中心政策之各項配合措施，繼續推動國家資訊通信基本建設，達成本院NII小組所定「三年內達成三百萬上網」的政策目標。

2.電信網路現代化計畫應朝數位化、光纖化、智慧化的方向發展，提供高品質、高效率之電信服務；對嚴重落後之分項計畫，應專案督導執行。

3.加強技術發展動向的分析與市場需求之營業預測，以達到技術服務領先，並正確掌握消費者需求之變動趨勢。

4.繼續加強資本支出計畫之先期規劃作業及成本效益分析，使資金能充分運用，加速電信建設，提升服務品質。

5.資金流動比率僅一一七．三九%，應加強培訓相關財務管理人才，健全財務結構，提升經營績效。

6.舉債經營之效能較往年降低，應加強營運及成本控制，提高獲利能力。

7.檢討被占用土地之處理，並加強督導轄屬單位積極辦理，避免資產閒置。

8.殘障人員進用不足問題，應積極檢討改進，落實執行。

9.非主管的考成委員產生方式，應督導所屬機構，確實依規定以票選方式產生。

10.儘速建立責任中心績效評核的共同標準，以強化員工的認同感，並擴大績效考評標準中所對應獎金之差距，以鼓勵員工之工作成果，刺激工作意願。

11.針對競爭的電信市場，宜儘速擬定各種相關之因應措施，如長期之策略規劃及組織再造工程。

12資費合理化調整除了使各項資費反應成本，建立三年的競爭環境外，還要兼顧提升國家競爭力及推動NII建設之目的。

戊、衛生署

一、麻醉藥品經理處

(一)優點：

1.業務經營方面

成立資訊任務編組，已開發上線使用之軟體包括會計室、材料組、總務室及業務組等，以因應業務電腦化之需求。

2.財務管理方面

(1)本年度資本支出計畫預算數共列一、五五五萬五千元，執行結果原編決算數實支數為一、六二七萬五千元，經扣除先行墊款購置再補辦八十六年度預算部分一三六萬八千元後為一、四九0萬七千元，執行率高達九五．八三%，執行情形良好。

(2)本年度預、決算及分期實施計畫之編製，均能依有關規定辦理，如期送達。

3.人事管理方面

(1)適時配合整理人事規章，維持其新穎適用；並編印人事服務手冊發給各單位人員考，執行允當。

(2)該處職員預算員額六八人，現員六四人；工員預算員額四一人，現員三八人，動用員額比率符合規定。另以人力移撥任務編組方式，組織內部稽核單位，以強化管制藥品之管理，績效甚佳。

(3)辦理年度在職訓練、講習會、專題演講等計一二0八人次與訓；另辦理製藥專業訓練，計與訓等一九0人次，對員工知能補充，以及工作效率的增進，均裨益良多。

(4)辦理平時考核與勤惰管理，認眞落實，相關資料，均簽經首長核閱，對強化管理與服務，具有效果。

㈡缺點

1.財務管理方面

(1)會計制度執行方面，迄未訂定會計制度報核。

(2)資金運用方面，原編決算應收帳款收回天數二·七六天，較上年度0·六五天，增加二·一一天，應收帳款之清理仍待加強。

(3)一般存貨及固定資產之處理，原編決算存貨九、三八七萬八千元，較上年度決算數六、三二一萬九千元，增加三、0六五萬九千元，增幅達百分之四八·五%。

2.人事管理方面

該處清潔、警衛、安全等事務已外包，但勤務工仍配置七人，似顯偏高。

㈢建議事項：

1.儘速研訂會計制度報核，以利會計處理；並繼續加強應收帳款之清理。

2.縮短主要產品實際銷售量與預算銷售量之差距，使產銷能有效配合，降低存貨量，以免超過有效期限，且積壓資金。

3.三峽廠員工應注意呼吸系統等職業病之預防；另廢水排放宜採封閉式處理。

4.繼續加強麻醉藥品稽核取締工作，考量將販售低含量麻醉藥品之藥局納入稽查，防範新毒品之販售。

5.加強與法務部、教育部、新聞局等相關單位之配合，共同執行反毒教育宣導，並結合民間反吸毒團體積極推動反吸毒活動。

6.設立管制藥品使用諮詢服務專線，並成立「專家學者毒品諮詢委員會」或類似組織作為業務推動之諮詢機構。

二、中央健康保險局

㈠優點

1.業務經營方面

(1)本年度行政管理費占醫療費用總額之二．四五%，較法定比率三．五%，減少一．0五個百分點，控管情形良好。

(2)特約醫事服務機構至八十五年六月底止，共計一七、0四一家，較上年六月底之一四、三八八家，增加一八．四四%，其中醫療院所之特約率為九一%，提供民眾就醫之便利性。

(3)醫療費用以媒體或線上方式申報比率，門診部分為八八．九八%，住診部分為九一．八七%，推動成效良好。

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，並依照有關規定辦理。

(2)會計報告之編製，內容尚稱完善，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」等有關規定執行內部審核，並定期或不定期盤點固定資產，執行情形良好。

3.企劃管理方面

(1)積極與各界溝通及宣導，對反映之意見均能適時檢討回應，短期內民眾滿意度由開辦初期的三一%，提升到六一%，成效良好。

(2)對於特定案件均能詳實紀錄，立即研議辦理，並定期追蹤辦理情形。

4.人事管理方面

(1)人員任用、升遷、遴用標準、模範員工獎勵及與分局的權責劃分等，均訂有明確規範據以執行。

(2)人員之進用、任免遷調、差勤管理、待遇福利等列入電腦化管理，且在福利措施之推展上，注重創新、培養活潑氣氛，有助士氣的提升。

(3)注重員工在職訓練，對提升行政效率頗有助益。

5.服務績效方面

(1)廣設健保卡換卡據點，至八十五年六月底止，合計有八十二個據點，提供民眾換

卡之便利性。

(2)主動協調各級政府，減免弱勢群體之保險費負擔。

(3)運用全民健康保險速訊系統、全民健康保險傳眞回覆系統、醫療資訊網電子佈告欄系統，主動傳送資訊。

㈡缺點

1.業務經營方面

(1)本年度保險費欠費收回一二一．四七億元，占保險費欠費金額一九0．七億元之六三．七%，保險費欠費收回率偏低。

(2)醫療費用之審查核付日數過長，進度落後，且每月或各分局核減率並不穩定，顯示有待檢討。

(3)醫療費用支付標準之合理性，爭議甚多，有待繼續加強檢討。

(4)各項預防保健之到檢率偏低，有待加強。

(5)山地離島偏遠地區醫療資源分佈不均，居民無法得到妥善之醫療照護。

2.財務管理方面

(1)原編決算應收保費高達一、一五0億三、三四三萬四千元，較上年度決算數五0二億0、五七八萬八千元，大幅增加一二九．一二%，亟待積極加強催收；另迄今未訂定逾期欠款追索或轉銷作業規範，以作為各分局之執行依據。

(2)資金多偏重短期運用，對中長期運用之規劃及執行，尚待加強。

(3)資本支出預算中，交通及運輸設備暨什項設備之執行率僅分別為六八．五一%及五二．0七%，似嫌偏低。

3.企劃管理方面

(1)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，惟尚未提撥績效獎金做為責任中心績效考核獎金。

(2)研究發展費用一、二一九萬六千元，僅占保險費收入萬分之0．五，似嫌偏低。

4.人事管理方面

總局及各分局之職缺不補，而改為大量進用暫僱人員，就人事管理立場並非妥適。

5.服務績效方面

電話諮詢之服務品質仍有待加強。

㈢建議事項：

1.加強保險費欠費之催收，並分析欠費未能收回之原因，以降低欠費率，並儘速明確

訂定逾期欠款之追索或轉銷作業規範，俾資遵循。

2. 儘速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，促使審查作業標準更趨一致。

3. 繼續蒐集訂定醫療費用支付標準之客觀資料，檢討修訂各項支付標準，以加速支付標準之合理修訂。

4. 加強預防保健之教育宣導，以提升民眾預防保健之觀念，善加利用預防保健服務。

5. 儘速研擬有效辦法，解決偏遠地區醫療提供不足問題，以加強偏遠地區醫療照護。

6. 切實依照「全民健康保險法」第六十六條之規定，加強資金運用，以提升資金運用效益，增裕全民健康保險財務。

7. 重視資本支出之先期規劃，覈實編列預算。

8. 繼續加強電話諮詢之服務品質，以提供更完善的服務。

9. 研擬提撥部分之績效獎金做為責任中心績效考核獎金，以促使獎金與績效相結合，提升激勵效果。

10. 加強專案計畫之研究發展，配合政策方針及民眾需求，做為擬定業務內容之參考。

11. 在討論未來組織定位時，應一併考量臨時人員的去留問題，並妥為因應。