

國營事業八十一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	一四
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	二四
丙、經濟部所屬事業	四五
丁、交通部所屬事業	八二
戊、衛生署所屬事業	九四

國營事業八十一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」，國營事業八十一年度工作考成作業區分爲各事業自評、主管機關初核、及本院複核三個階段實施。受考成事業共計二十五家，包括中央銀行及所屬二家、財政部所屬七家、經濟部所屬十家、交通部所屬四家、及行政院衛生署所屬一家。

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

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

茲就整體成效、綜合改進建議及各事業工作考評等三大部分，分述複核結果如后。

貳、整體成效

一、對貫徹國家政策之貢獻

(一) 八十一年度二十五家國營事業生產毛額共達五、〇六〇、一五億元，占國民生產毛額五兆七三〇、一六億元之九、九七%；資本形成毛額一、九九四、〇三億元，占國內資本形成毛額一兆一、四四二、五億元之一七、四三%，對經濟發展頗有貢獻。

(二) 八十一年度國營事業盈餘，計繳納中央政府股息及紅利六四九、五八億元，占中央政府資本三四七五、八六億元之一八、六九%；繳納地方政府股息及紅利五五、七一億元，占地方政府資本六〇四、三八億元之九、二二%，支援國家建設。

(三) 八十一年度國營事業繳納稅捐，計所得稅一八三、一七億元，土地稅三三、八一億元，契稅三九萬元，房屋稅七、五九億元，消費與行為稅六〇五、六二億元及其他稅捐七、八〇九萬元，合計八三〇、九八億元，占全國總稅收九、六四六、六八億元之八、六一%，對政府財政收入尚有貢獻。

(四) 八十一年度國營事業環境保護支出決算，共二〇三、八四億元，較上年度一七〇、六七億元，增加一九、四三%，顯示國營事業對環境保護及污染防治政策至為重視。

(五) 八十一年度國營事業在面臨國際經濟景氣復甦遲緩，及勞動成本上漲、環保要求提高、民間投資意願不振等不利因素衝擊下，經營更形競爭激烈與困難，仍能盡力抑減成本，配合國家建設六年計畫，積極參與公共投資，對提升產業水準及促進經濟發展，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	
	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(80)年度(3)	達成率 (1)/(2)
中央銀行	一三、七五四、一七〇	三、五四四、七三〇	一〇、二八八、八五五	一〇二・五五
財政部	六、一二六、六二六	五、六五七、四二一	七七〇、四二三	一〇八・一二
經濟部	六六、四五〇、四〇〇	六、一七八九、四三〇	六、一五七、七六六	一〇七・五四
交通部	三六、〇七三、三九二	八、〇七六、五二七	三六、二三三、五〇〇	一二八・四八
衛生署	五六、三九九	五一、九〇二	五、八二三	一〇八・六六
總計	二三、四五〇、九四四	二〇、〇〇〇	二三、二六四、三七七	一二二・三三
				四・七九
				一〇・一四
				二・五〇
				二〇・六七
				三五・九三
				成長率 (1)-(3) (3)

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. 詳細資料請參閱表一——八十一年度國營事業盈虧比較分析表。

(二) 投資報酬率（營業利益／營業資產）

主管機關	投資報酬率（%）		比較（%）	
	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(80)年度(3)	與預算比較 (1)-(2)
中央銀行	〇・四五	〇・五三	〇・三五	(-)〇・〇八
財政部	二・七五	二・二二	三・六一	〇・五三
經濟部	六・〇九	五・六四	六・一九	〇・四五
交通部	七・二三	三・二一	一・〇八	四・〇二
衛生署	一二・六三	一二・〇四	一二・四六	〇・五九
				〇・一七
				六・一五
				(-)〇・一〇
				(-)〇・八六
				〇・一〇
				與上年度比較 (1)-(3)

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

2. 詳細資料請參閱表二——八十一年度國營事業投資報酬率比較分析表。

(三) 業主資本純益 (稅前純益 / 平均淨值)

主管機關	業主資本純益率 (%)			比 較 (%)
	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(80)年度(3)	
衛生署	一五・九三	一四・九五	一二・二六	〇・九八
交通部	一六・一九	一五・二五	一五・〇二	〇・九四
經濟部	九・四一	八・七五	九・九三	〇・六六
財政部	一二・四三	一一・二五	一八・〇七	一・一八
中央銀行	一〇・七七	一〇・五九	八・一五	〇・一八
主管機關	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(80)年度(3)	與預算比較 (1)-(2)
				與上年度比較 (1)-(3)
				二・六二
				(一)五・六四
				(一)〇・五二
				一・一六
				三・六七

註：1. 中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。
2. 詳細資料請參閱表三—八十一年度國營事業業主資本純益率比較分析表。

(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(80)年度(3)	
衛生署	二九・〇四	三五・八六	三五・七七	(一)六・八二
交通部	二五・四四	二六・七二	三一・九六	(一)一・二一
經濟部	一一・六〇	一〇・八六	一二・〇一	〇・七四
財政部	一四・六九	一一・五四	一八・一二	三・一五
中央銀行	七・六九	八・八八	五・五七	(一)一・一九
主管機關	本(80)年度(1)	預算數(2)	上(80)年度(3)	與預算比較 (1)-(2)
				與上年度比較 (1)-(3)
				二・一二
				(一)三・四三
				(一)〇・四一
				(一)六・五一
				(一)六・七三

註：1. 中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。
2. 詳細資料請參閱表四—八十一年度國營事業純益率比較分析表。

(四) 營業利益率 (營業利益 / 營業收入)

主管機關	營業利益率 (%)			比 與預算比較 (1)-(2)	較 (%) 與上年度比較 (1)-(3)
	本(81)年度(1)	預算數(2)	上(80)年度(3)		
中央銀行	七·六八	八·八九	五·五六	(-) 一·二一	二·一二
財政部	一三·五五	一一·五三	一七·六一	二·〇二	(-) 四·〇六
經濟部	一三·一九	一二·三〇	一二·六二	〇·八九	〇·五七
交通部	一三·二九	九·五一	二·九六	三·七九	一〇·三三
衛生署	二六·二三	三二·二九	三四·五七	(-) 六·〇六	(-) 八·三四

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及造幣廠。

2. 詳細資料請參閱表五——八十一年度國營事業營業利益率比較分析表。

主管機關	事業名稱	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)	13,351,503	13,277,250	9,602,796	100.56	39.04
	中央印製廠	316,152	273,126	349,486	115.75	-9.54
	中央造幣廠	86,515	-5,646	166,533	1632.32	-48.05
	合計	13,754,170	13,544,730	10,118,815	101.55	35.93
	交通銀行	894,200	880,060	1,107,645	101.61	-19.27
	中央信託局	2,613,481	2,611,525	3,254,165	100.07	-19.69
	中央存款保險公司	95,414	40,000	78,723	238.54	21.20
	中國農民銀行	1,353,279	1,330,045	1,905,547	101.75	-28.98
	中國輸出保險公司	613,334	325,935	597,273	188.18	2.69
	中國產物保險公司	490,925	420,244	695,700	116.82	-29.43
經濟部	中央再保險公司	55,993	49,602	71,360	112.88	-21.53
	合計	6,116,626	5,657,411	7,710,413	108.12	-20.67
	臺灣電力公司	29,094,775	21,500,000	31,149,875	135.32	-6.60
	中國石油公司	22,274,822	22,200,000	22,482,837	100.34	-0.93
	中國石化學公司	-251,492	300,000	705,577	-83.83	-135.64
	中國鋼鐵公司	11,500,051	13,224,190	14,607,590	86.96	-21.27
	臺灣肥料公司	322,528	510,742	305,691	63.15	5.51
	中華工程公司	692,965	642,937	614,717	107.78	12.73
	中國造船公司	585,473	200,000	-3,202,058	292.74	118.28
	臺灣糖業公司	3,458,077	2,993,827	2,944,095	115.51	17.46
交通部	臺灣機械公司	-1,384,317	142,606	-1,561,001	-1070.72	11.32
	臺灣製鹽總廠	157,518	75,128	110,403	209.67	42.68
	合計	66,450,400	61,789,430	68,157,726	107.54	-2.50
	郵政總局	13,435,755	12,912,287	10,873,780	104.05	23.56
	電信總局	22,320,371	15,021,193	24,940,149	148.59	-10.50
	陽明海運公司	304,290	130,000	299,363	234.07	1.65
	招商局輪船公司	12,913	13,047	10,268	98.97	25.76
	合計	36,073,329	28,076,527	36,123,560	128.48	-0.14
	麻辟理理處	56,399	51,902	53,823	108.66	4.79
	衛生署	*	*	*	*	*
合計	總計	122,450,924	109,120,000	122,164,337	112.22	0.23

* 表示本年度與除與上年度比較為負成長者。

資料來源：各主管機關初核報告

表二、八十一年度國營事業投資報酬率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	0.45	0.53	0.35	-0.08	0.10
	中央印製廠	9.37	8.34	12.16	1.03	-2.79
	中央造幣廠	5.87	-0.46	10.40	6.33	-4.53
	中央信託局	0.73	1.08	1.33	-0.35	-0.60
財政部	交通銀行	0.75	0.83	1.18	-0.08	-0.43
	中央存款保險公司	3.82	1.69	3.39	2.13	0.43
	中國農民銀行	0.39	0.58	0.67	-0.19	-0.28
	中國輸出入銀行	1.86	1.56	2.58	0.30	-0.72
	中國產物保險公司	10.23	8.47	14.46	1.76	-4.23
	中央再保險公司	1.44	1.30	1.68	0.14	-0.24
	臺灣電力公司	6.56	5.46	6.47	1.10	0.09
	中國石油化學公司	8.88	9.20	8.87	-0.32	0.01
經濟部	中國鋼鐵公司	-3.93	-1.28	0.52	-2.65	-4.45
	臺灣肥料公司	7.05	8.38	8.55	-1.33	-1.50
	臺灣肥料公司	-0.95	-3.35	-0.65	2.40	-0.30
	中華工程公司	2.53	3.95	2.34	-1.42	0.19
交通部	中國造船公司	1.42	0.67	-8.76	0.75	10.20
	臺灣糖業公司	-2.45	-2.95	-2.87	0.50	0.42
	臺灣機械公司	-5.75	0.29	-6.56	-6.04	0.81
	郵政總局	1.13	-0.33	1.32	1.46	-0.19
交通部	電信總局	8.28	2.79	-4.76	5.49	13.04
	陽明海運公司	7.67	5.42	8.30	2.25	-0.63
	招商局輪船公司	3.6	0.45	2.87	3.15	0.73
	招商局輪船公司	9.35	4.16	-2.14	5.19	11.49
衛生署	麻辟總經理處	12.63	12.04	12.46	0.59	0.17

表三、本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)	10.77	10.59	8.15	0.18	2.62
	中央印製廠	17.70	15.46	20.30	2.24	-2.60
	中央造幣廠	8.57	-0.57	16.68	9.14	-8.11
	中央信託局	9.67	9.55	13.22	0.12	-3.55
財政部	交通銀行	14.04	14.83	19.21	-0.79	-5.17
	中央存款保險公司	4.71	1.99	3.98	2.72	0.73
	中國農民銀行	17.52	18.71	27.08	-1.19	-9.56
	中國輸出入銀行	5.76	3.11	5.98	2.65	-0.22
經濟部	中國產物保險公司	30.95	26.70	51.43	4.25	-20.48
	中央再保險公司	4.39	3.89	5.59	0.50	-1.20
	臺灣電力公司	8.47	6.24	9.42	2.23	-0.95
	中國石油化學公司	13.04	13.12	13.44	-0.08	-0.40
	中國鋼鐵公司	-1.90	2.82	5.35	-4.72	-7.25
	臺灣肥料公司	11.20	12.89	14.31	-1.69	-3.11
	中華工程公司	3.46	5.55	3.28	-2.09	0.18
	中國造船公司	12.88	13.89	13.52	-1.01	-0.64
交通部	臺灣糖業公司	7.51	1.79	-35.17	5.72	42.68
	臺灣機械公司	8.46	7.67	7.96	0.79	0.50
	臺灣製鹽總廠	-32.05	2.00	-26.95	-34.05	-5.10
	郵政總局	2.01	0.95	1.42	1.06	0.59
交通部	電信總局	50.54	52.04	44.47	-1.50	6.01
	陽明海運公司	9.22	6.39	10.84	2.83	-1.62
	招商局輪船公司	3.05	0.95	3.22	2.10	-0.17
	招商局輪船公司	1.93	1.62	1.56	0.31	0.37
衛生署	麻辟總經理處	15.93	14.95	12.26	0.98	3.67

* 表示本年度業主資本純益率較上年度減少者。
資料來源：各主管機關初核報告

表二、八十一年度國營事業投資報酬率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	0.45	0.53	0.35	-0.08	0.10
	中央印製廠	9.37	8.34	12.16	1.03	-2.79
	中央造幣廠	5.87	-0.46	10.40	6.33	-4.53
	中央信託局	0.73	1.08	1.33	-0.35	-0.60
財政部	交通銀行	0.75	0.83	1.18	-0.08	-0.43
	中央存款保險公司	3.82	1.69	3.39	2.13	-0.43
	中國農民銀行	0.39	0.58	0.67	-0.19	-0.28
	中國輸出入銀行	1.86	1.56	2.58	0.30	-0.72
	中國產物保險公司	10.23	8.47	14.46	1.76	-4.23
	中央再保險公司	1.44	1.30	1.68	0.14	-0.24
	臺灣電力公司	6.56	5.46	6.47	1.10	0.09
	中國石油公司	8.88	9.20	8.87	-0.32	0.01
經濟部	中國石化公司	-3.93	-1.28	0.52	-2.65	-4.45
	中國鋼鐵公司	7.05	8.38	8.55	-1.33	-1.50
	臺灣肥料公司	-0.95	-3.35	-0.65	2.40	-0.30
	中華工程公司	2.53	3.95	2.34	-1.42	-0.19
	中國造船公司	1.42	0.67	-8.78	0.75	10.20
	臺灣糖業公司	-2.45	-2.95	-2.87	0.50	0.42
	臺灣機械公司	-5.75	0.29	-6.56	-6.04	0.81
	臺灣製鹽總廠	1.13	-0.33	1.32	1.46	-0.19
交通部	郵政總局	8.28	2.79	-4.76	5.49	13.04
	電信總局	7.67	5.42	8.30	2.25	-0.63
	陽明海運公司	3.6	0.45	2.87	3.15	0.73
	招商局輪船公司	9.35	4.16	-2.14	5.19	11.49
衛生署	麻辟管理處	12.63	12.04	12.46	0.59	0.17

* 表示本年度投資報酬率較上年度減少者。

年度

及

國營

事業

主資本

純益率

比較分析表

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

單位：%

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)	10.77	10.59	8.15	0.18	2.62
	中央印製廠	17.70	15.46	20.30	2.24	-2.60
	中央造幣廠	8.57	-0.57	16.68	9.14	-8.11
	中央信託局	9.67	9.55	13.22	0.12	-3.55
財政部	交通銀行	14.04	14.83	19.21	-0.79	-5.17
	中央存款保險公司	4.71	1.99	3.98	2.72	0.73
	中國農民銀行	17.52	18.71	27.08	-1.19	-9.56
	中國輸出入銀行	5.76	3.11	5.98	2.65	-0.22
	中國產物保險公司	30.95	26.70	51.43	4.25	-20.48
	中央再保險公司	4.39	3.89	5.59	0.50	-1.20
	臺灣電力公司	8.47	6.24	9.42	2.23	-0.95
	中國石油公司	13.04	13.12	13.44	-0.08	-0.40
經濟部	中國石化公司	-1.90	2.82	5.35	-4.72	-7.25
	中國鋼鐵公司	11.20	12.89	14.31	-1.69	-3.11
	臺灣肥料公司	3.46	5.55	3.28	-2.09	0.18
	中華工程公司	12.88	13.89	13.52	-1.01	-0.64
	中國造船公司	7.51	1.79	-35.17	5.72	42.68
	臺灣糖業公司	8.46	7.67	7.96	0.79	0.50
	臺灣機械公司	-32.05	2.00	-26.95	-34.05	-5.10
	臺灣製鹽總廠	2.01	0.95	1.42	1.06	0.59
交通部	郵政總局	50.54	52.04	44.47	-1.50	6.07
	電信總局	9.22	6.39	10.84	2.83	-1.67
	陽明海運公司	3.05	0.95	3.22	2.10	-0.17
	招商局輪船公司	1.93	1.62	1.56	0.31	0.37
衛生署	麻辟管理處	15.93	14.95	12.26	0.98	3.67

* 表示本年度主資本純益率較上年度減少者。

資料來源：各主管機關初核報告

表四、八十一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)	7.69	8.88	5.57	-1.19	2.12
	中央印製廠	15.91	12.20	17.63	3.71	-1.72
	中央造幣廠	12.57	-0.80	18.66	13.37	-6.09
	中央信託局	2.09	2.16	2.69	-0.07	-0.60
	交通銀行	12.82	9.85	13.98	2.97	-1.16
財政部	中央存款保險公司	23.36	14.40	23.33	8.96	-0.03
	中國農民銀行	5.85	6.45	8.56	-0.60	-2.71
	中國輸出入銀行	28.39	19.88	31.66	8.51	-3.27
	中國產物保險公司	28.73	26.49	44.23	2.24	-15.50
	中央再保險公司	1.57	1.58	2.39	-0.01	-0.82
經濟部	臺灣電力公司	15.92	12.08	18.29	3.84	-2.37
	中國石油公司	8.66	8.82	8.63	-0.16	0.03
	中國鋼鐵公司	-3.16	3.12	7.32	-6.28	-10.46
	臺灣肥料公司	19.99	22.10	23.82	-2.11	-3.83
	中華工程公司	5.24	8.22	4.69	-2.98	0.55
交通部	中國造船公司	4.20	4.33	3.96	-0.13	0.24
	臺灣糖業公司	3.07	1.01	-18.05	2.06	21.12
	臺灣機械公司	17.57	14.41	15.46	3.16	2.11
	臺灣製鹽總廠	-33.22	2.14	-29.52	-35.36	-3.70
	郵政總局	8.39	4.78	6.68	3.61	1.71
衛生署	電信總局	73.04	82.68	92.68	-9.64	-19.64
	陽明海運公司	22.23	18.38	28.56	3.85	-6.33
	招商局輪船公司	1.49	0.80	1.69	0.69	-0.20
	麻辟總經理處	5.01	5.02	4.90	-0.01	0.11
	衛生署	29.04	35.86	35.77	-6.82	-6.73

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)	7.68	8.89	5.56	-1.21	2.12
	中央印製廠	12.11	9.34	17.03	2.77	-4.92
	中央造幣廠	7.17	-4.41	14.25	11.58	-7.08
	中央信託局	1.54	1.85	2.35	-0.31	-0.81
	交通銀行	9.77	9.24	13.11	0.53	-3.34
財政部	中央存款保險公司	23.46	14.58	23.49	8.88	-0.03
	中國農民銀行	5.21	6.53	8.09	-1.32	-2.88
	中國輸出入銀行	24.36	20.03	31.23	4.33	-6.87
	中國產物保險公司	28.83	26.81	42.86	2.02	-14.03
	中央再保險公司	1.65	1.66	2.13	-0.01	-0.48
經濟部	臺灣電力公司	22.66	19.01	22.46	3.65	0.20
	中國石油公司	9.82	10.14	8.81	-0.32	1.01
	中國石油化學公司	-8.02	-1.93	0.79	-6.09	-6.81
	中國鋼鐵公司	18.76	20.20	20.01	-1.44	-1.25
	臺灣肥料公司	-1.59	-6.11	2.09	4.52	-3.68
交通部	中華工程公司	2.81	3.75	2.19	-0.94	-0.62
	中國造船公司	2.59	0.55	0.13	2.04	2.46
	臺灣機械公司	-7.12	-7.27	-7.72	0.15	0.60
	臺灣製鹽總廠	-19.40	0.58	-16.41	-19.98	-2.99
	郵政總局	5.12	-1.75	6.73	6.87	-1.61
衛生署	電信總局	17.42	6.90	-14.30	10.52	31.72
	陽明海運公司	21.48	18.37	25.05	3.11	-3.57
	招商局輪船公司	4.63	3.93	4.22	0.70	0.41
	麻辟總經理處	9.64	8.82	-3.12	0.82	12.76
	衛生署	26.23	32.29	34.57	-6.06	-8.34

* 表示本年度營業利益率較上年度減少者。
資料來源：各主管機關初核報告

一、控制用人費用，加強人力有效運用

用人費用高漲及人力結構不合理是國營事業經營之最大負擔，近五年國營事業用人費率（即用人費用占營業收入之比率）逐年遞增，且平均用人費用仍大幅成長（詳參表六）。且據本院主計處統計，自七十六年度至八十二年度，國營事業之用人費用成長幅度似超過生產力成長幅度。各事業應依院頒「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」所核定之用人費限額辦理。並澈底檢討不合理之加給、津貼及加班費，研究改進人力結構，訂定辦法獎勵提早退休，促進人員新陳代謝，增加企業活力，對冗員施以第二專長訓練，以提昇生產力。

二、加強財務管理，嚴實編列預算

為維持財務健全，應嚴密辦理內部控制、審核與會計檢查，切實檢討改進缺失，防止弊端發生。對於各事業的土地、房舍等財產宜善盡管理責任。八十一年度二十五家國營事業之資本支出計畫可用預算總金額為三、二五四億五、三九〇萬元（含以前年度保留數一

算數之六五、五三%。如加上契約責任數三三三億二、〇四〇萬元，則占可用預算數之七五、七七%。（詳參表七）執行進度較上年度減少一一、七九%。各事業應配合執行能力與可行性，嚴實編列預算，嚴格控制執行進度，以提高資源使用效率。

三、推動責任中心制度，配合發放績效獎金

各事業應切實執行責任中心制度，依個別貢獻、工作努力程度等因素，核實部門績效，並配合修訂現行經營績效獎金核發辦法，使獎金發放與員工績效密切配合，以激勵員工士氣，提升整體經營績效，並強化經營體質，符合「以事業養事業」之精神。

四、加強策略性規劃，因應事業民營化

為提升各事業競爭能力，應強化策略規劃體系之運作，加強經營策略、資源分配及產銷策略之規劃，依事業之特性承接並開發高附加價值之業務及產品，以改善財務結構，因應民營化後之激烈競爭市場。並亦應建立企業識別體系，將其經營理念與特質作系統規劃，經由大眾傳播媒體傳達社會大眾，以塑造良好企業形象。

五、加強研究發展，提高產品及服務品質

八十一年度國營事業研究發展支出決算，共列八三億八四六萬元，占有關事業營業收入之千分之七、四一，雖較上年度增加六、七一%（院編決算），惟為加強產品競爭力，

提升服務品質，因應民營化後之市場競爭，仍宜加強改進產銷與管理技術，提升自行研究與合作發展能力。

主管機關	年度	員工人數 (人)	用人費用 (千元)	營業收入 (千元)	平均用人費用		用人費用	
					金額(千元/人) D-B÷A	指數 E	比率 F-B÷C	指數 G
中央銀行	77	2,470	1,219,701	142,090,267	494	100.00	0.864	100.00
	78	2,554	1,573,117	155,769,240	616	124.73	1.014	117.65
	79	2,625	1,654,021	175,180,492	706	143.03	1.064	123.30
	80	2,618	2,085,053	172,478,734	796	161.20	1.214	140.84
	81	2,566	2,249,443	173,726,926	877	177.53	1.294	150.85
財政部	77	5,444	2,717,623	40,677,421	496	100.00	0.584	100.00
	78	5,660	3,468,792	58,670,832	613	123.45	0.914	105.89
	79	6,090	4,215,670	79,149,690	692	139.43	0.934	95.40
	80	6,500	5,016,921	77,729,931	762	153.59	0.954	115.61
	81	6,850	5,622,668	93,959,505	821	165.34	0.984	107.19
經濟部	77	91,318	46,950,000	431,201,000	514	100.00	0.894	100.00
	78	91,887	61,693,000	462,241,000	671	130.59	0.954	122.50
	79	91,817	75,625,000	475,347,000	824	160.20	0.974	146.12
	80	85,538	69,099,716	557,726,722	817	158.94	1.054	115.11
	81	84,317	72,904,801	565,600,010	865	168.18	1.084	118.38
交通部	77	55,762	23,692,006	150,175,666	425	100.00	0.784	100.00
	78	57,062	30,158,916	150,136,921	529	124.40	0.974	120.85
	79	63,118	36,131,583	197,253,619	572	134.67	1.034	116.11
	80	65,290	42,784,305	235,650,034	655	154.23	1.084	115.08
	81	65,070	49,025,235	139,693,453	738	173.71	1.134	128.01
衛生部	77	102	47,933	134,353	470	100.00	0.684	100.00
	78	103	56,912	143,817	553	117.58	0.774	110.92
	79	107	66,651	139,244	623	132.55	0.874	134.17
	80	108	60,998	150,163	639	135.95	0.864	128.53
	81	104	76,802	194,206	738	157.15	0.954	110.85
【合計】	77	155,126	74,627,263	772,286,707	481	100.00	0.664	100.00
	78	157,266	96,990,139	636,969,810	616	128.15	0.714	120.16
	79	163,787	117,892,925	927,070,045	720	149.62	0.724	131.60
	80	160,134	119,885,073	1,049,795,884	749	155.58	0.744	118.64
	81	158,907	120,878,949	973,144,180	611	166.59	0.744	134.05

註：E、G欄指數以77年度為基期年(Base Year)，即77年度=100.00

表七、八十一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	事業名稱	預算預算數				執行數		
		以前年度 核實數	八十年 法定預算數	合計 I	金額 II	占可用預算 之比例(%)	金額 III+IV	占可用預算 之比例(%)
中央銀行	中央銀行(本行)	5180,192	597,020	5277,812	5195,408	70,341	581,583	526,991
	中央印製廠	329,955	370,746	5100,701	569,430	68,951	328,808	598,238
	中央造幣廠	521,511	527,202	548,613	339,080	80,061	51,650	540,930
	合計	3232,256	3195,068	5427,326	5103,918	71,123	5112,241	5416,159
財政部	中央信託局	5248,492	5225,328	3873,830	3753,840	86,271	370,240	3824,120
	交通銀行	5554,915	5473,903	51,042,818	5198,737	19,061	5397,313	5596,050
	中央存款保險公司	5554,915	5473,903	51,042,818	5198,737	19,061	5397,313	5596,050
	合計	5554,915	5473,903	51,042,818	5198,737	19,061	5397,313	5596,050
經濟部	中國農民銀行	552,455	51,556,991	51,609,446	5985,868	61,261	5552,145	51,538,013
	中國農工銀行	59,944	59,944	59,944	54,097	41,201	5610	54,707
	中國產物保險公司	31,154,370	328,258	51,192,628	527,513	2,311	51,154,370	51,191,883
	合計	3289,229	532,215	5201,584	52,740	0,651	52711,723	5214,463
交通部	臺灣電力公司	52,034,232	32,728,103	54,762,335	51,974,177	41,451	52,396,441	54,370,618
	中國石油公司	358,110,783	376,456,979	5134,567,762	585,000,031	63,171	518,473,835	5103,473,869
	中國石油化學公司	323,098,569	532,298,420	555,396,989	539,931,266	72,081	55,336,140	545,261,406
	合計	53,326,811	5372,220	32,899,031	5310,281	9,501	5105,092	5475,373
中國鋼鐵公司	中國鋼鐵公司	53,630,679	510,592,151	514,222,830	512,412,838	87,271	51,560,930	513,973,768
	臺灣肥料公司	5421,627	5872,917	31,204,544	51,071,973	82,811	5154,582	51,726,555
	中興工程公司	5676,293	5952,471	51,628,764	5710,258	43,611	5105,290	5815,644
	合計	5319,687	51,058,078	51,577,765	51,318,587	83,571	5187,512	51,466,099
臺灣糖業公司	臺灣糖業公司	51,516,677	51,451,542	33,028,219	52,003,583	68,811	5215,725	52,299,308
	臺灣製糖公司	54,051	5134,085	5128,116	528,753	20,811	598,956	5127,709
	合計	517,607	5151,654	5169,261	566,252	39,141	512,536	578,788
	合計	590,961,157	5124,540,517	5215,501,674	5112,993,825	66,351	526,210,698	5169,204,323
交通部	郵政總局	52,270,259	52,310,980	54,581,349	53,915,132	85,411	5619,872	54,533,004
	電信總局	55,484,902	587,083,204	592,568,106	559,578,987	63,281	53,980,111	562,559,098
	特約海運公司	54,326,321	51,275,944	57,602,265	55,506,623	72,431	55,506,623	55,506,623
	招商局輪船公司	53,224	53,254	56,478	54,287	66,181		54,287
合計	512,084,616	592,673,302	5104,758,198	568,003,029	64,911	56,599,983	572,603,012	
衛生署	產科醫院	5298	54,012	54,320	53,718	15,951	51,043	54,350
								99,771

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)積極運用各項貨幣政策工具，維持適度貨幣供給額，並配合國內外經濟金融情勢發展需要，維持合理利率水準，對安定金融、穩定物價，著有績效。

(2)有效運用外匯存底、妥適調節外匯市場供需，並重建遠期外匯市場，對穩定新台幣匯率、健全發展外匯市場，成效良好。

(3)督導所屬印製、造幣兩廠，順利達成年度內各項幣券之發行任務，並嚴格要求確保品管之優良與流通之安全。

2. 人事管理方面

職務出缺以年終考核及專案保舉升遷方式辦理，八十年度年終考核升遷及八十一年度內專案保舉升遷人員計二一人，佔職缺數之九四·六二%。

(一) 缺點

1. 業務經營方面

建國八十年紀念幣之銀幣五〇萬枚，截至八十一年六月三十日止，仍有二三五八%尚未售出，供需情形尚待改善。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算資本支出實支數一億九、五四〇萬八千元，較可用預算數二億七、七八一萬二千元，減少八、二四〇萬四千元，計二九、六六%，差距甚大，其中以增建辦公及停車場大樓工程，執行進度落後最多。

(2) 原編決算投資有價證券平均營運量一兆二、一七九億元，較預算平均營運量八、三八八億元，增加三、七九一億元，約四五、二〇%。

(二) 建議事項

1. 嗣後如有再發行紀念幣，注意衡量市場需求。

2. 切實估測資本支出計畫進度，妥編預算，並依計畫督促廠商儘速辦理。

3. 力求覈實估計營運量，以減少預、決算差距。

二中央印製廠

年度內承印九、五五億張鈔券，順利達成任務。

2. 財務管理方面

原編決算流動比率二七〇、九七%，較上年度增加六一、三一%；業主權益占資產總額比率七一、三三%，較上年度增加六、三八%，財務結構穩健。

3. 人事管理方面

(1) 年度預算員額一、四七七人，決算員額一、三四三人，嚴格管制用人。

(2) 開發完成組織與員額資訊系統，有助於人事管理。

4. 企劃管理方面

研究改進生產技術十六項，有助於提高品質、降低成本。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

第二工廠營運成本偏高，不利業務發展。

2. 財務管理方面

(1) 決算書表部分內容有誤，部分帳務處理欠妥，另會計制度作業尚待積極儘速研修。

(2) 訂購自動裁切包封機乙部，逾期交貨，影響試車及驗收時程。

3. 人事管理方面

原編決算用人費用一〇億元，占營業總收入二〇、七九億元的四八・一%；占營業總支出一七・六三億元的五六・七二%，顯屬偏高。

(三) 建議事項

1. 妥善規劃經營第二工廠之生產條件及特性，降低營運成本，提高經營效益。
2. 配合國營事業會計科目、報表之修訂，及會計科目定義之訂頒，積極辦理會計制度修訂作業，以利各項會計帳務之處理。
3. 加強督促廠商按時送交訂購之機具設備，並依合約規定檢驗品質，如有逾期，應注意罰款問題，以維權益。
4. 加強自動化作業，精簡人力，降低用人費用。
5. 儘速完成責任中心規劃工作，配合發放績效獎金，提升經營績效。

三 中央造幣廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

2. 財務管理方面

原編決算流動比率二三九・八四%，較上年度一八五・九五%，增加五三・八九%；業主權益占資產總額比率七三・六九%，較上年度六四・〇七%，增加九・六二%，財務結構穩健。

3. 企劃管理方面

改進生產技術研究有五項成果，能應用於生產。

4. 環境保護及污染防治方面

能妥善處理廢水、廢氣及其他廢棄物，並嚴格管制化學物質及防治噪音。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

決算書表部分內容略有缺失，部分帳務處理欠妥，會計制度修訂作業待儘速研修。

2. 生產管理方面

發生一般傷害三件，三名員工受傷。

3. 企劃管理方面

推動電腦化已五年，惟對於系統維護及進一步的開發、整合工作，有待加強。

（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 積極辦理會計制度修訂作業，配合國營事業會計科目、報表之修訂，及會計科目定義之訂頒，以利各項會計帳務之處理。
- 3 加強工業安全教育，要求員工確實遵守「工作守則」，減少災害發生。
- 4 儘速完成規劃責任中心之設置及績效衡量指標之選定，並配合獎懲，以發揮責任功能。
- 5 加強推動管理自動化，在現有員額範圍內，調整設置專責單位與專業人員，提升作業品質。

乙、財政部

一、中央信託局

（一）優點

1 業務經營方面

- （1）辦理勞工退休基金收支、保管及運用業務均順利達成任務，其收益較保證收益為高，達九．一三％。

（1）原編決算稅前純益八億九、四二〇萬元，較預算數八億八、〇〇六萬元，增加一、四一四萬元，計一．六一％，執行績效尚佳。

- （2）各項會計報告之編製，內容尚完整，另年度計畫之達成訂有細部計畫，適時提供分析報告，作為業務參考。

（3）現金、票據、有價證券等處理手續及保管作業均於會計制度有明確規定，各項查核計畫均能切實執行。

3 人事管理方面

- （1）編印有人事服務手冊，能隨時修編及分發同仁參閱。

（2）能注意人才的儲備與培訓，並建立高級、專業人才名冊備用。

4 企劃管理方面

- （1）研究成果豐碩，並能針對研究報告採行情形列表統計。

（2）重視內部管理，成立精簡作業專案工作小組。

5 服務績效方面

- （1）為民服務計畫訂有具體目標，並定期考核，且由各單位辦理服務績效觀摩會及工作講習。

(二) 缺點

1 業務經營方面

- (1) 存款結構偏向高成本的定期存款，約占八三%，資金成本偏高，放款結構短期放款及透支約占三九%，以高成本資金作短期放款。
- (2) 放款業務自動化作業尚欠完備，資訊系統連線者僅房貸及消費性貸款。
- (3) 公保業務之醫療成本占保費收入之比例大幅成長。

2 財務管理方面

- (1) 各項存款業務平均營運量四二二億元，其中支票及活期存款四〇億元，較預算數四九億元減少一八·三七%。
- (2) 為應新設分局需要，前經專案報院同意先行墊款購置桃園分局局舍，並補列八十二年度預算，惟年度內迄未能有效執行。
- (3) 為推行責任會計，各單位績效衡量實施要點，仍未與激勵制度相結合。

3 人事管理方面

4 企劃管理方面

部列管專題研究有展延研究期限情形，無法如期提出。

5 服務績效方面

- (1) 台北分局櫃台設施老舊，燈光明明不夠明亮。
- (2) 分局的安全防護及消防設施不夠健全。

(三) 建議

- 1 積極吸收低成本支票存款及活期存款，以降低資金成本。
- 2 積極建立放款業務資訊連線系統，以加速推動自動化作業。
- 3 加強控制公保醫療成本，以改善公保財務問題。
- 4 妥善評估新設分局租購方案，覈實編列資本支出預算。
- 5 儘速研訂有效獎勵制，配合責任中心制度之實施，以提升經營績效。
- 6 積極推動「事務勞力替代措施」，力求精簡員工，廣泛使用現代化事務機具，推行職員自我服務，以降低用人費用。

- 7 改善分局櫃台老舊及安全設施，以提升服務品質及防護、消防安全。

二 交通銀行

(一) 優點

二八

1 業務經營方面

- (1) 辦理策略性工業中長期優惠貸款、國產及進口自動化機器設備優惠貸款以及其他開發性融資業務，成效良好。
- (2) 放款、保證、外匯承做、長期股權投資以及金融債券等主要業務，近三年營運均呈成長，且達成預算數。
- (3) 風險性資產與自有資本比率及逾放比率均較計畫目標超前，績效良好。

2 財務管理方面

- (1) 八十一年度原編決算盈餘二六億一、三四八萬元，較預算盈餘增加一、00%。
- (2) 內部審核工作確實，除辦理事前審核及事後複核外，並定期或不定期實地重點抽查。

3 人事管理方面

定期出版「人事統計」表冊，提供人事規劃查考。

4 服務績效方面

- (1) 授信部設置「作業流程圖」等標示圖，引導客戶洽辦業務。

1 業務經營方面

- (1) 存款平均餘額均較預算及上年度決算額度為低，顯示存款業務有待加強。
- (2) 稅前盈餘占營收比率近三年逐漸降低；而用人費用占營收比率卻逐年升高。

2 財務管理方面

- (1) 原編決算存款營運量一、0三五億五、六六七萬元，較預算數一、六九0億七、四00萬元，減少三八、七五%，差幅甚大。
- (2) 原編決算資本支出實支數一億九、八二九萬元，僅為預算數一0億四、二八二萬元之一九、02%，顯示執行進度嚴重落後。

3 人事管理方面

預算員額逐年增加，而人員平均獲利能力卻逐年降低。

4 企劃管理方面

研究發展報告採行比率未加統計。

(二) 建議事項

- 1 積極吸收支票存款、活期存款及活期儲蓄存款等較低成本之各項存款，俾降低營運資金成本。

- 2 加強預算編製，正確評估營運量，以縮短預決算之差距。
- 3 加強資本支出預算編列，詳實訂列支用進度並覈實辦理。
- 4 加強人員進用、配置及業務發展之適切配合，以充分運用人力。
- 5 切實督促各級主管落實平時考核，以防貪瀆。

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，對於要保機構之檢查、缺失事項之考核，績效顯著，藉以維護信用秩序，安定金融市場。
- (2) 對金融預警系統之規劃、建立，不遺餘力；並依評估結果列入例外管理之機構，協助改善其經營風險。

2 財務管理方面

內部審核係依有關規定辦理，對各收支事項之辦理，均能依據所訂作業要點執行，對各項資產之保管，亦能做到定期與不定期抽查，尚稱完善。

3 人事管理方面

重視研究發展，除經常收集要保機構反映意見外，並整理國內外與業務有關之最新資料，撰成研究報告，品質良好。

5 服務績效方面

- (1) 設「指定聯絡員」制度，與要保機構隨時保持聯繫，掌握狀況，防止金融風暴危機。

(2) 研擬成「中央存款保險公司協助要保機構處理擠兌事件注意事項」，分送各有關機關參考，俾對日後協助要保機構處理擠兌事件有所助益。

(二) 缺點

1 業務經營方面

- (1) 本年度參加存保之金融機構為一六八家，雖較上年度增加十一家，惟僅佔未投保家數之三·六六%，速度稍嫌緩慢，應積極向省市屬行庫及新設商業銀行擴展業務。

(2) 未對全面性之業務辦理內部稽核，內部稽核功能尚有未彰之處。

2 財務管理方面

- (1) 預算執行：原編決算稅前純益九、五四一萬四千元，較預算數四、〇〇〇萬元，

增加一三八·五四%，預算編列較為保守。

(2) 會計管理：為落實責任中心制度之推動，已分別訂定工作績效評分標準及成本控制績效標準，惟尚未能同時建立衡量績效之資訊系統。

3. 人事管理方面

(1) 大專以上學歷員工及考試及格人員之比率，均較上年度分別降低二·二四%及三·六三%。

(2) 員工離職率逐年遞增。

4. 企劃管理方面

尚未實施責任中心制度。

5. 服務績效方面

(1) 雖訂有七年業務發展計畫，但未將每年具體工作內容列出，且服務工作推展亦未納入。

(2) 提供電話諮詢服務，惟未留存紀錄作為工作檢討參考，績效不明顯。

(三) 建議事項

1. 繼續推動存款保險業務，審慎篩選合格金融機構參加存款保險。

3. 加強嚴實編列預算，避免預、決算差距過大。

4. 儘速建立衡量績效之資訊系統，以落實責任會計精神。

5. 加強檢討員工離職率逐年遞增之原因，注重人力開發與培訓，俾期安定人事及繼續維持公司之生產效能。

6. 及早規劃人事行政資訊系統之子系統，以建立完整人事資訊檔。

7. 積極規劃實施責任中心制度，並檢討其成效。

8. 訂定具體之服務工作推展計畫，並實施服務績效考核及檢討。

四 中國農民銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 辦理專案農業授信貸款，截至八十一年六月底止貸放金額三〇五億九、二七五萬元，超出計畫目標七一億一、二七四萬元，增加達三〇·二九%。

(2) 積極推廣辦理直接農貸，並加強業務宣導；分區派駐農貸輔導員，深入農、漁村服務，貸款金額增加五〇·七九%，成效良好。

2. 財務管理方面

(1)原編決算稅前純益一三億五、三二八萬元，較預算數一三億三、〇〇五萬元超出一、七五%，盈餘目標估計尚稱合理翔實。

(2)完成修訂「責任中心制度作業要點」，並積極推動，對提升營運及管理績效頗有助益。

3 人事管理方面

落實辦理各項訓練講習，充實現職人員服務知能，並能兼顧業務需求，部分班次利用例假日舉辦，提升人力有效運用。

4 企劃管理方面

積極規劃企業識別系統，並確立以「誠信、親切、效率、滿意」為經營理念，以配合民營化計畫之推展，績效良好。

5 服務績效方面

(1)繼續推行農貸輔導員制度，事前訂定週詳日程表，事後記錄週報表，頗能落實對農、漁民服務。

(2)實施內部電話服務禮貌測試，並推行櫃台單一等候線制度，提高服務品質，著有績效。

截至八十一年六月底止，逾期放款及催收款項之餘額約達二七億餘元，較上年度增加四億二、八三六萬餘，約一八、七九%，逾放比率高達一、三七%，顯示授信品質欠佳，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六一、二六%，執行率偏低；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

八十一年度決算用人費用計一五億一、一四六萬元，較預算數一二億八、一五四萬元增加達一七、九四%，且用人費率八十一年度為六、五四%，較八十年度增加〇、七〇%，影響獲利能力。

4 服務績效方面

已依為民服務工作計畫，訂定執行績效考核辦法，惟考核項目及評分標準略顯粗糙，且未能提列改進具體建議供受考核單位參考辦理。

(三) 建議事項

1 加強改善授信戶結構，規劃適當市場區隔策略，以分散風險，並提升收益。

2. 積極提升授信品質，並加強清理逾放及催收款項。
3. 覈實編列資本支出預算，改進購建行舍之規劃作業；以免形成資金閒置。
4. 加強顧客申訴案件之分析與處理，並積極規劃新種金融產品，強化競爭能力，以因應當前激烈競爭之金融環境。

五 中國輸出入銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 本年度原編決算稅前純益六億一千餘萬元，較預算數三億二千餘萬元，超過二億八千餘萬元，達成率一八八·一八%。
- (2) 配合政府經貿政策，協助廠商對外拓展貿易，辦理中長期融資，以優惠利率提供廠商資金融通。

2. 財務管理方面

- (1) 責任會計推行訂有「責任中心制度作業要點」、「責任中心制度業績指標計分標準」、「管理部門年度工作考核作業要點及項目計分標準」等，內容尚完備，考核結果並作為核發經營績效獎金之依據。

3. 人事管理方面

- (1) 能適時增修訂人事法令規章，編訂職員服務手冊。
- (2) 依法考試用人，切實辦理平時考核。

4. 企劃管理方面

- (1) 能提供國際徵信之連線資料，建立良好之國際資訊網路。
- (2) 建立實施責任中心制度，並結合績效獎金之發放。

5. 服務績效方面

能提供融資、保證、輸出保險之諮詢服務專線電話；辦公廳舍亦注意整潔美化，各項標示清楚。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 辦理中長期輸出入融資及固定利率轉融資業務部分，成長情形欠佳。
- (2) 逾期放款及催收款之催收情形，仍欠理想。

2. 財務管理方面

(1)原編決算稅前純益六億一千餘萬元，較預算數三億二千餘萬元，超出八八%，顯示預算編製保守。

(2)原編決算資本支出實支數四〇九萬七千元較可用預算數九九四萬四千元，減少五八·八〇%，執行情形落後。

3 人事管理方面

人才之儲備工作仍欠理想。

4 企劃管理方面

研究發展報告採行情形未列表統計。

5 服務績效方面

服務工作計畫不夠具體，平時服務績效考核仍待加強。

(三)建議事項

1 積極研擬修正「中國輸出入銀行條例」，以因應經營環境之變遷，配合我國經貿政策之需要。

2 加速研擬建立輸出保險法規與制度，俾利拓展相關業務。

3 力求嚴實編列預算，妥善規劃資本支出，以縮短預算決算差距。

6 加強規劃服務工作計畫，並重平時考核，以提升服務品質。

六中國產物保險公司

(一)優點

1 業務經營方面

(1)八十一年度原編決算保費及再保費收入較預算數成長一五·一八%，成長情形良好。

(2)逾期應收保費低，催收款項清理及資產品質管理良好。

2 財務管理方面

(1)預決算及分期實施計畫編製能如期送達，編製內容依規定辦理。

(2)帳務處理均依規定及會計制度辦理，並積極辦理責任中心制度規劃設計工作。

3 人事管理方面

人事規章能適時檢討修正，並分類整理。

4 企劃管理方面

能加強拓展民間業務，辦理核能保險，研究發展新種保險，發揮專業特性並配合政策任務。

5. 服務績效方面

- (1) 展業服務小組積極提供客戶風險管理及損害防阻服務。
- (2) 於全省北、中、南及東部各地區分別成立保戶服務及申訴中心，提供民眾諮詢、糾紛協調及理賠諮商等服務。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 業務來源過度集中公營事業或公共部門，保險市場開放後，將面臨競爭壓力。
- (2) 資金運用效率及獲利率偏低。

2. 財務管理方面

- (1) 八十一年度原編決算自留款賠款率為五九・〇九%，較上年度決算三三・〇六%增幅甚大，核保品質欠佳。
- (2) 預決算編製部分報表內容有誤。
- (3) 原編決算資本支出實際執行數二、七五一萬三千元，較可支用預算數一一億九、二六二萬八千元，執行率二・三一%，執行情形嚴重落後。

3. 人事管理方面

(1) 建立責任中心制度步驟緩慢，績效指標訂定不適當。

(2) 列管之專題研究，一案停止一案延遲。

5. 服務績效方面

- (1) 未訂定具體服務工作計畫，且無員工服務績效執行考核紀錄。
- (2) 對民眾或保戶及輿論反映意見之處理，未見處理紀錄。

(三) 建議事項

1. 繼續加強拓展新業務，強化行銷體系，爭取民間保險業務，改善承保結構，以提升經營體質，增強競爭力。
2. 加強資金靈活運用，並隨時檢討資金運用效率，以裕營收。
3. 加強推動民營化工作，以順利移轉民營。
4. 積極溝通協調國有財產局，儘速執行固定資產投資計畫，以免招致損失及造成資本支出執行比率偏低。
5. 應依規定遴選人評會之非主管人員，以促人事升遷及獎懲公平合理。
6. 積極建立責任中心制度，訂定適當之績效指標，以提升經營效率。
7. 訂定為民服務工作計畫，並落實執行績效考核，以提升服務品質。

(一)優點

1 業務經營方面

- (1) 八十一年原編決算盈餘數較預算數增加一二·八八%，圓滿達成盈餘目標。
- (2) 八十一年度國內業務在國內消化之任務執行結果較預算目標超過九·三四%，配合政府再保險政策，達成國內業務儘量在國內消化之目的。

2 財務管理方面

- (1) 會計帳務已全面電腦化，並能配合責任中心制度運作，作各種會計資訊分析。
- (2) 內部審核依本院主計處訂定之「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) 近三、四年來業務持續成長，惟預算員額均未增加。
- (2) 所編訂之人事服務手冊簡明易懂，對同仁確有助益。
- (3) 人才儲備名冊之建立，相當落實；分層負責明細表均適時檢討修正，有助效率提升。

(二)缺點

1 業務經營方面

- (1) 由主管親率承辦人員訪洽國內同業，當面交換意見，提供改進服務措施。
- (2) 提供國外保險及再保險人信用評估資料，俾同業作為核保、經營參考。

- (1) 資金運用效率及獲利能力稍低。

- (2) 應收款項——保險同業往來項目，尚有五年以上未催者，宜積極設法改善。

2 財務管理方面

- (1) 八十一年度原編決算資本支出實際執行數二七四萬元，較可支用預算數三億二、一五四萬四千元，減少九九·一五%，執行情形仍嚴重落後。

- (2) 八十一年度資金運用實際收益率較預算及上半度決算均明顯減少。

3 人事管理方面

已將差勤管理、保險業務等納入電腦，惟其餘子系統尚待規劃開發。

4 企劃管理方面

- (1) 部分年度計畫目標未達成（國外分入財產再保險部分）。

(2) 專題研究項目篇數較少，研究成果不足。

5. 服務績效方面

(1) 提供客戶諮詢服務未留存紀錄。

(2) 員工服務訓練不足。

(三) 建議事項

1. 審慎拓展國外分入再保業務，加強辦理國際保險市場資訊蒐集。

2. 加強推動國內業務在國內消化政策，以落實國家再保險政策。

3. 積極會同中國產物保險公司，與國有財產局協調，以提高資本支出執行率。

4. 隨時檢討資金運用效率，以裕營收。

5. 加速辦理開發未規劃開發之人事資訊子系統。

6. 切實清查、掌握再保人資料，以利催收款之清理。

7. 加強內部稽核人員之專業訓練，並切實執行對各業務單位之實際查核。

8. 加強會計事務處理與審核能力，隨時注意有關法令及處理方式之異動，俾允當表達

財務狀況。

9. 加強人才培育之訓練，改善每人平均受訓日數不足情形。

二、台灣電力公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

八十一年度原編決算盈餘三三五億四、四九四萬元，較預算數二一五億元，增加五六．〇二%，較上年度盈餘數三一億四、九八八萬元，增加七．六九%。

2. 財務管理方面

(1) 除依照有關法令規定辦理內部財務控制，訂有「內部審核—支出法規」及分級檢核體制，並能加強資產盤點與維護管理，執行情形良好。

(2) 八十一年度原編決算利息支出占平均負債比率為四．〇三%，較上年度審定決算比率四．一〇%減少〇．〇七%。

3. 生產管理方面

(1) 八十一年度發電量計九一五億七千萬度，較計畫值八八八億八千萬度增加三．〇二%，較上年度發電量八六二億二千萬度增加六．二%；且全年度未發生重大缺電事故。

(2) 八十一年度全系統線路損失率為五·八四%，較上年度線路損失率七·三三%降低一·四九%。

4 人事管理方面

(1) 主動檢討核減不合理或已過時的各項津貼、加給，並加強管理加班費，均已初具成效。

(2) 八十一年度平均每人每年接受訓練達三五·六六小時，超過目標值每人每年三〇小時。

(3) 建立員工輔導制度，五十人以上單位均有輔導員，並加強與工會溝通協調，發行「同心園地」雙月刊，促使勞資關係和諧。

5 企劃管理方面

(1) 停工多年的核能四廠計畫，由於經濟部及公司相關人員之努力，其預算已獲立法院審查通過，有助於電源之開發。

(2) 院列管計畫「台中火力第一至第四部機發電計畫」及「明潭抽蓄發電計畫」兩項工程進度超前。

(3) 配合整體資訊作業發展計畫，積極推動「電費帳務管理系統」等各項業務電腦化

「電力業務資訊化計畫」，研擬八十二年度至八十六

年度中期污染改善計畫方案，並完成「協和一、二、三號機靜電集塵器」等多項環保改善工程。

7 配合國家政策及社會責任方面

完成「台灣電力公司民營化之研究」及「台灣電力公司部分業務開放之研究」兩項報告，並修正「台電開發電源捐助基金管理辦法」，對推動民營化及回饋地方建設均有助益。

(二) 缺點

1 業務經營方面

在整體經營績效上，營業利率、純益率、業主資本純益率、投資報酬率等指標，近四年有員成長之趨勢。

2 財務管理方面

(1) 八十一年度原編決算流動比率為五八·一%，營運資金占資產總額之員三·五六%，分別較過去三年度審定決算比率平均數減少四·四六%及〇·一四%。

(2) 八十一年度之資本支出預算數一、三四五億元，實際支出僅八五〇億元，支出比

例六三%，應屬偏低。

(3) 八十一年度閒置資產處理金額為四億五、六九二萬三千元，處理率僅二三．0三%，處理情形不佳。

3 生產管理方面

(1) 八十一年度六、七月份之系統備用容量率僅為六．七%及四．八%，較目標值二〇%至二五%偏低，致系統電源供應甚為吃緊。

(2) 工程品質管理仍停留在一般工程施工檢查，尚未建立全面品管之意識及制度。

(3) 八十一年度存貨週轉率及呆廢料處理率分別為八四三．四六%及六五．〇三%，均較上年度為低。

(4) 八十一年度總合災害指數為二七．四，較上年度一四．七二高出甚多。

4 人事管理方面

績效獎金之核發與經營績效之考核未能完全配合，無法充分發揮激勵員工士氣及提升企業績效之功能。

5 企劃管理方面

八十一年度研究發展計畫進度落後者有二四項，佔全數之二二．四三%，且約有八

八十一年度污染受罰件數有四二八件，遠較上年度二〇〇件為高。

7 配合國家政策及社會責任方面

地方政府未將電力供應視為切身問題，不能協助解決開發電源及興建輸配電系統上遭遇之困難，亟待加強溝通及協調。

(三) 建議事項

1 妥善規劃及調節財務狀況，避免財務惡化危機，並有效籌措經費，因應未來電源開發所需之龐大資金。

2 積極推動各項電源開發計畫，以提高資本支出執行績效，並充裕系統備用容量。

3 加強研究開發可行之負載管理措施，並繼續推廣時間電價、可停電力電價等措施，以提升負載管理效益。

4 落實辦理工安管理措施，推行零災害運動，以抑低工安事故之發生。

5 持續檢討改善不合理之加給、津貼及加班費，嚴密控制用人費用。

6 加強推動調整人力結構措施，以避免人力斷層或老化，解決人力結構不平衡問題。

7. 繼續研究修正重要績效衡量指標，並建立衡量績效之資訊系統，加強內部溝通及說明，以利績效中心制度之推行。
8. 加強對研究發展落後計畫之追蹤考核，並充實電力綜合研究所自行研究之人力及能力，以提升技術自主性。
9. 加速推動改善污染防治工程，並積極與環保機關溝通、協調，以解決部分改善工程無法於期限內達到環保標準之困難。
10. 持續研究規劃民營化工作，落實辦理電基會法制化及監督業務；尤應研究如何加重地方政府責任，協助解決電源開發及民眾抗爭等問題。

二 中國石油公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 八十一年度天然氣及各類油品總銷量均較預算及上年度實績增加，盈餘二二二·七五億元，超出預算目標0·三四%。
- (2) 靈活運用原油採購方式，降低原油成本。

2. 財務管理方面

- 一年度間置資產發生率較前三年度發生率平均數減少五三·四六%，處理率一〇〇%。
- (3) 利息支出占平均負債比率為二·八一%，較上年度審定決算比率四·三一%減少一·五%。

3. 生產管理方面

- (1) 提升煉製能力，煉製原油二、五八五萬七、六九六公秉，較預算增加八·三九%。
- (2) 平均每一公秉聯產品產出耗用原油一·〇〇七八公秉，較平均單位標準用量減少約0·〇九%，主要產品天然氣、車用汽油、柴油、燃料油等單位生產成本較八十年代降低一五%以上，成本控制具成效。

4. 人事管理方面

- (1) 訂有專案裁員計畫，八十一年度用人較上年度減少三三九人，有助於控制用人費用。
- (2) 重視人力培訓，八十一年度每人平均受訓二·五九次，時數為六六·七七小時。

(3)積極進用高素質人員，為公司注入新血，有效解決人力老化及斷層問題。

5. 企劃管理方面

(1)積極調整加油站經營方式，提升服務品質，強化市場行銷系統，提高競爭能力。

(2)已加強計畫之先期評估作業，並採工程電腦化管理，有助計畫推動。

6. 配合國家政策及社會責任方面

配合民營化政策，完成「中油公司民營化之規劃與準備研究」。

7. 環境保護與污染防治方面

(1)進口液化天然氣，並推廣使用，有助於改善國內空氣品質。

(2)能針對污染源及污染防治缺失進行個案研究，推動工業減廢並完成煉油石化業污

染對生態影響之研究。

(二)缺點

1. 業務經營方面

(1)八十一年度業主資本純益率為一三．〇四％，低於預算及上年度決算。

(2)殘渣油工場故障頻仍，無法正常供應醋酸原料，嚴重影響醋酸之生產。

，並照會本院環保署，與立法院八十一年度所提附帶決議事項不符。

(3)資金運用與管理效率較以往年度為低，不利財務管理。

3. 生產管理方面

(1)液化石油氣實際產量較預算減少二八．一五％。

(2)高雄煉油總廠有四十五座生產工場，設備利用率在六〇％以下者十座，占二二．

二％，且其中殘渣工場設備利用率僅三〇．〇六％。

4. 人事管理方面

現職人員平均年齡四〇．三六歲，超過四〇歲以上人數占五〇％以上，人力結構有老化及斷層現象。

5. 企劃管理方面

(1)進行之污染防治工程，部分工作項目發生延誤，致工程進度落後。另資本支出計畫預算執行率僅達七二．〇七％，有偏低現象。

(2)發生數起漏油、盜油事件，顯示內部管理及查核作業有疏失。

6. 環境保護與污染防治方面

發生數起漏油事件，造成公司利益及形象損失，並影響民眾權益。

五四

（三）建議事項

1. 加強業務行銷拓展，開源節流，以創造利潤，提高投資報酬率。
2. 加強生產設備之保養維護，促使正常運作，提高設備利用率。
3. 加強資本支出計畫執行之控制，並儘速清理「未完工程」科目，另應加強各單位會計作業之正確性。
4. 督促各單位物料、廢料等資產變賣，應遵照立法院附帶決議事項辦理。
5. 加強營運資金與管理效能之提升，以健全財務。
6. 加強儲訓人力，淘汰冗員及鼓勵提早退休，以精簡人力，改善人力斷層現象。
7. 加強內部人員管理，對怠忽職守人員從嚴議處，以減少作業疏失。
8. 積極處理環保事件，防制污染發生，以免損及公司形象與利益。

三 中國石油化學公司

（一）優點

1. 業務經營方面

（一）開置資產處理總額八、二二二千元，處理率一〇〇%。

3. 生產管理方面

主產品磷酸二鈣產量六萬一、五七六公噸，超過目標四、三七%，並創歷年來最高產量紀錄。

4. 人事管理方面

人員賡續精簡，現有人數一、九七四人，較上年度減少十九人。

（二）缺點

1. 業務經營方面

（1）本年度盈餘、投資報酬率、純益率及營業利益率均未達預算及八十年度水準。

（2）主要產品醋酸，因原料供應來源中油公司無法供氣致停止生產，嚴重影響公司整體營運。

2. 財務管理方面

主要產品價格下跌及醋酸產銷量劇減，致虧損二、五一億元，較預算盈餘三億元，減少五、五一億元。

五五

3 生產管理方面

長期原料供應不足，造成醋酸工場鉅額停工損失。

4 企劃管理方面

(1) 研究發展預算動支率僅達六九·八三%。

(2) 研究發展部分成果頗具市場潛力，附加價值亦高，惟因缺乏行銷規劃，致僅能少量生產。

5 環境保護與污染防治方面

本年度公害受罰件數十九件，較上年度為高。

三 建議事項

1 儘速解決醋酸原料供應問題，並研訂產品原料穩定供應之策略。

2 加強研究發展工作，並應特別重視研發成果商品化及市場行銷工作。

3 加強石化產品因應環境（國際市場、匯率等）變化之策略性規劃工作。

4 加強各項排放管制與環境品質監測，並落實環保工作。

四 中國鋼鐵公司

(一) 優點

標及獎勵辦法。

2 財務管理方面

(1) 八十一年度資本支出預算數為一四二億元，實際支出為一二四億元，動用率八七·三三%，預算編列尚屬嚴實。

(2) 依計畫執行財產定期盤點及抽、複查，遇有異動均按規定辦理減損、報廢或轉用，成效尚佳。

3 生產管理方面

(1) 八十一年度鋼品實際生產量為五〇五萬三、八〇五公噸，鋁品實際生產量為四萬二、五〇六公噸，分別較預算數增加五·〇五%及一九·四%。

(2) 全面品質管制實施結果，在二五項列管之品質目標中，達成並超過原目標者有二〇項，且獲全國工業總會之「績優廠商新產品開發獎」。

(3) 呆廢料處理金額九二八萬元，較目標值四〇〇萬增加一三二%；總合災害指數一〇·一二，較上年度二一·八二大幅降低。

4 人事管理方面

(1) 配合業務消長精簡員額，八十一年度新增三個生產線，所需人力一〇六員，均由

相關單位勻調。

(2)勞資關係良好，分別獲本院勞委會、高雄市政府及高雄市工業會評選為八十一年勞資關係優良事業單位。

5.企劃管理方面

針對經營環境擬訂總體策略及中長期計畫，並積極研究矽晶圓材料、金屬粉體材料及電子陶瓷等新事業之開發。

6.環境保護與污染防治方面

重視污染防治工作，除設置各種監測、防治系統及設備，並能推展排放氣及爐石等資源回收利用措施。

7.配合國家政策及社會責任方面

研擬「員工認股分配方案」，據以辦理八十一年度官股釋出作業，並完成「移轉民營員工溝通計畫書」以加強宣導及說明民營化政策及作法。

(二)缺點

1.業務經營方面

八十一年度原編決算盈餘一一五億五萬元，較預算數一三二億二、四一九萬元減少

2.財務管理方面

(1)八十一年度原編決算利息保障倍數為五．一八倍，較過去三年度審定決算平均數一五．七一倍降低一〇．五三倍，顯示付息能力大幅減弱。

(2)八十一年度原編決算營收對長期負債及業主權益比率為五五．〇七%，較上年度審定決算比率五九．三九%降低四．三二%，資金週轉能力減低。

(3)八十一年度原編決算舉債效率為二．三二%，較過去三年度審定決算平均數三七四%降低一．四二%。

3.生產管理方面

(1)八十一年度材（物）料存貨較上年度增加六億二、一四〇萬元，增加比率為九．六三%，仍待改善。

(2)八十一年度延遲交貨金額二億三、二五四萬元，較過去三年度平均數增加一一八%，應予注意。

4.人事管理方面

用人費率較上年度增加一．七七%，每人營收卻較上年度減少五．八四%。

5.企劃管理方面

策略規劃體系運作之機動性不足，無法妥適因應市場的競爭；且部分投資計畫評估

作業之背景資料亦未充實，影響計畫品質，均待改善。

6. 環境保護及污染防治方面

八十一年度環保罰款計五五件，總金額達二七九萬餘元。

7. 配合國家政策與社會責任方面

移轉民營所需員工退休金，截至八十一年度，估計需一四四億餘元，惟所提列之退休及離職金僅六七億餘元，將影響民營化政策之執行。

(三) 建議事項

1. 提升產銷策略之機動性，以因應市場之快速變化，改善經營衰退現象。
2. 加強財務之運用，積極抑低成本，以改善財務惡化狀況，提高獲利能力。
3. 持續加強控制庫存，並合理管理物料及備品，以避免積壓資金。
4. 加速開發高品級及高附加價值之新產品，以提高市場競爭力。
5. 確實掌握生產之工期進度，避免發生延遲交貨現象，以減少不必要的罰款損失，及保持公司企業形象。
6. 嚴密控制用人費用，繼續推動精簡人力措施；並合理調整薪資結構，以激勵士氣及有效運用現有人力。

性。

8. 持續針對經營策略及目標，整體規劃研究發展工作，並廣泛蒐集國內外相關產業之研發資訊，以增進研發計畫的成功率。

9. 落實推動污染防治措施，加速改善空氣污染狀況，以抑減環保違規事件。

10. 妥適規劃移轉民營之從業人員權益補償，尤應籌措足額的退休準備金，以免補償金額過鉅或準備金不足，阻礙民營化之推展。

五、台灣肥料公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 配合國內農工業需要，充分供應各種肥料，八十一年度實際銷量九三七、四三五公噸，較預算超銷二·九%。

- (2) 掌握主要原料多元化長期貨源，適時適量採購，降低購料成本，八十一年度共計節省採購金額計四二、七七四千元。

2. 財務管理方面

- (1) 靈活運用資金，提高財務效能，八十一年度獲得利息收入達三二九、五二六千元，較預算增加七一·六三%，較上年度增加一二·六0%。

(2) 覈實辦理內部審核，八十一年度完成十二大類二九項重點檢核事項，發揮杜絕浪費，節省公帑效果。

3 生產管理方面

(1) 八十一年度生產各種肥料一、〇九七、六〇九公噸，較計畫產量超產二、〇六%，有效利用現有設施。

(2) 運用電腦化生產管理作業，降低生產成本，本年度節省用料五九、六三八千元，較上年度節用一一%。

(3) 厲行節約能源，提高能源使用效率，八十一年度每公噸產品加權平均耗用能源九、〇六九百萬卡，較控制目標節省一、三九%，非生產方面，節省用油、用電、用水均在一六%以上。

4 人事管理方面

(1) 訂有八一—八五年度人力評估報告，注重人力規劃；本年度精簡人員三〇三人，較預算目標多精簡一八一人，增裁率達五九、七四%。

(2) 覈實編訂年度訓練計畫，平均每人受訓五、四五次，計四八、七三小時。

5 企劃管理方面

6 配合國家政策及社會責任方面

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

(二) 缺點

1 業務經營方面

(1) 八十一年度營業利益率仍為負數一、六%，且較去年大幅降低四六、七九%，盈餘仍賴營業外收入挹注。

(2) 八十一年度存貨週轉率及每人營收額均呈下降。

2 財務管理方面

(1) 「催收款項」科目帳列啓業化工公司積欠土地租金及利息七、〇二九萬一千元，經查啓業公司已停業，而欠款至今尚未追償。另平均應收帳款回收天數為二六、二六天，較上年度增加三、二四天，宜加強帳款催收。

(2) 總公司帳務處理銷貨折讓或銷貨退回係直接沖減銷貨收入，核與會計原則未盡相符，應依重要性原則及管理目的，研擬妥適會計處理方法。

(3) 總公司向國外採購原、物料發生兌換損益均作為原、物料之調整項目，年度終了

未按結算日匯率調整債務科目，核與本院主計處編訂「國營事業機構會計科目及其編號參考表」所列科目定義未盡相符。

3 生產管理方面

- (1) 化工產品三聚氰胺與腈胺產量較預定計畫減少，影響盈餘。
- (2) 基隆廠發生員工傷害致死案件，苗栗廠發生管綫爆裂停工損失。八十一年度總合災害指數為二六·五一，發生公害事故一七件，為近四年最高。

4 人事管理方面

五十歲以上之員工比重達四八%，平均年齡四七·九一歲，人力結構較為老化。

(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、自由化及民營化趨勢。
- 2 加強肥料以外之化工產品開發，並慎重評估，以突破經營困境。
- 3 加強工場安全維護工作，避免意外事件造成停工損失及增加生產成本。
- 4 積極配合公司民營化趨勢，應繼續檢討精簡員額，以達到合理化用人目標。
- 5 妥善管理閒置財產如員工宿舍等，以維護公司財產權益。

六中華工程公司

(一) 優點

1 業務經營方面：

八十一年度營業收入達一六五億餘萬元，較預算數一四八億餘萬元增加一六億餘萬元（一一·二五%）。盈餘達六·九三億元，較預算數六·四三億元超出五、〇〇〇萬元（七·八%）。

2 財務管理方面：

(1) 八十二年度預算及八十一年度決算編製均依規定辦理並如期送達。內部審核作業均依規定，定期或不定期赴各施工處所查核。

(2) 八十一年度原編決算利息保障倍數五九·一六%，較上年度四二·四八%為佳，亦較過去三年度審定決算平均倍數增加。舉債效率五%，較上年度三·三%為佳，亦較過去三年度審定決算平均比率增加。

3 生產管理方面：

八十一年度二九項工程均依合約日期如期完工或提前完成，無逾期罰款情事發生。

4 人事管理方面：

(1) 配合業務需要，適時調整部分組織，能有效控制員額，並重視人員培訓，整體人力運用績效良好。

(2) 勞資關係和諧，八十一年度無重大勞資爭議事件發生，且被評選為台北市優良勞

資關係單位。

5 企劃管理方面：

(1) 完成移轉民營後之經營政策、業務發展方案及財務方案等內部經營體系調整規劃，有利於公司民營化作業。

(2) 八十一年度研究計畫一七項，經採用並具成效者有八項。

(二) 缺點

1 業務經營方面：

營業成本決算數較預算增加一二·四五%，高於營業收入增加比率。業主資本純益率亦較八十年下降低。

2 財務管理方面：

(1) 八十一年度原編決算流動比率一一·四·三四%，較過去三年度審定決算平均比率一三八·四六%，減少二四·一二%。

(2) 八十一年度原編決算營運資金一一億四、七五一萬七千元，占資產總額一八三億二、三一二萬五千元之六·二六%，較過去三年度審定決算平均比率一七·〇九%，減少一〇·八三%。

3 生產管理方面：

(1) 八十一年度呆廢料發生率一·五七%，較上年度〇·九六%，增加〇·六一%。

(2) 八十一年度之總合災害指數四四·三五，較年度目標值二六·五一，高出一七·八四。

八四。

4 加強環境保護與污染防治方面：

各施工處所污染受罰案件數達五七件，工地施工污染防治工作亟待加強。

(三) 建議事項

1 加強蒐集國內外主要競爭對手之經營策略、目標市場等資訊，預擬未來業務經營策略方案，積極拓展業務，降低生產成本，以提升市場競爭能力。

2 加強呆廢料及閒置資產之處理，以免資金積壓。

3 積極辦理催收應收帳款，以增加營運資金及維護公司權益。

4 加強防制工程施工污染，並採用低噪音設備及施工法，以減少污染罰款及避免環保糾紛。

5 妥適處理民營化之員工權益，以期順利完成民營化移轉作業。

6 重新檢討現行國外各分公司之業務發展潛力，加強市場調查及資訊之蒐集分析，以期國外業務能轉虧為盈。

(一)優點

1 業務經營方面

八十一年度營業利益、投資報酬率及營收額皆較八十年度增加，而單位成本及管銷費用則減少，能轉虧為盈。

2 財務管理方面

(1) 原編決算利息保障倍數0.六九倍，與過去三年度審定決算平均數員二.八二倍比較，由負轉正。

(2) 資金週轉能力：原編決算營業收入一九〇億五、九二二萬八千元，除以平均長期負債及業主權益一一〇億五、六七二萬一千元，其比率為一七二.三八%，較上年度審定決算比率一二六.九九%，增加四五.三九%。

3 人事管理方面

平均每人全年度受訓，計三六.三二小時，嚴格執行中階層主管訓用合一制度。

(二)缺點

1 業務經營方面

八十一年度實際執行各項業務占總營業額之比例仍未達到目標值。

2 財務管理方面

(1) 原編決算稅前純益五億八、五四七萬三千元，較預算數二億元，增加一九二.四%，顯示預算未能嚴實編列。

(2) 流動比率五七.八六%，較過去三年度審定決算平均數八七.六一%，降低二九.七五%。

(3) 原編決算營運資金占資產總額之員三〇.〇六%，與過去三年審定決算平均數員七七.七八%比較，顯示營運資金益趨短缺。

(4) 高雄總廠「訂購材料」科目列有六十八年至八十年間完工之造船採購材料十二筆，計一、三九九萬七千元及修船、機械製品、委辦製品等之採購材料三十一筆，計八〇七萬三千元，顯示該廠材料之採購、驗收、領料等之程序有欠妥適，並造成資金積壓。

3 生產管理方面

(1) 年度內發生災害死亡三人，總合災害指數高達一二八.四四。
呆料發生率三.一四%，較上年度一.六二%為高。

管理方面

品改以外包工資列帳，致使八十一年度外包工資實際發生數達一一億五千餘

萬元，較預算數九億餘元超支二億元。

5. 企劃管理方面

(1) 高雄總廠「執行光華一號專案工程計畫」及「新建乾塢計畫」，實際進度較預定進度分別落後五·六%及三·七%。

(2) 造船設計及技術開發等研究發展能力薄弱，造艦之設計及製造人才亦缺乏。

(三) 建議事項

1 積極針對市場走向及業務發展妥適規劃，以加強國際競爭能力，拓展業務。

2 加強規劃基隆廠爭取中、小型高附加價值船舶之訂單，並確實檢討急待汰換之機具設備。

3 力求嚴實編列預算，減少預算差距。

4 檢討改進部分資金運用與管理效能，以免造成資金積壓。

5 積極研發現場自動化操作，降低人工成本，並提升施工管理能力，以因應造船業景氣循環變化。

6 加強內部審核工作，進行定期業務交待及輪調制度以防杜弊端。

7 審慎評估新建工程計畫，相關配合工作所需之作業時間，以順利趕上工程進度。

8 加強檢討人力運用，嚴格控制工作外包，避免外包工資過度膨脹。

9 積極訂定績效衡量之財務性及非財務性指標，並納入目標管理、品質管制、工作簡化等，以發揮利潤中心制度之管理績效。

八臺灣糖業公司

(一) 優點

1 業務經營方面

(1) 八十一年度原編決算盈餘三四億五、八〇〇萬元，超過法定預算盈餘。

(2) 推行「責任中心」及「專案經理」制度，成效良好。

2 財務管理方面

(1) 財務調度掌握契機，利息收入較預算增加近五億餘元。

(2) 內部審核能依照「內部審核處理準則」規定辦理，並實施責任中心制度，內部檢核依據「經濟部所屬事業機構內部檢核實施要點」執行內部檢核。

3 生產管理方面

(1) 八十一年度豬隻產量六七、〇九四公噸，較上年度增加一、〇五七公噸，較預算增加八、六四四公噸，每公噸實際生產成本四〇、〇九三·四元，較預算減少二、〇七四·五七元。

(2) 八十一年度總合災害指數較上年度降低四·七九%，傷害嚴重率較上年度降低五八

。七七%，危險性機械設備代檢業務執行績效優異，連續三年獲行政院勞委會評定績優第一名，工業安全衛生之推動頗具成效。

4. 人事管理方面

(1) 依據公司經營政策積極檢討所屬機構之組織，並實施裁併調整，八十一年度已依計畫精簡一、〇五六人。

(2) 全面實施原有人力替代保警，節省用人費用績效。

5. 企劃管理方面

八十一年度列管之投資專案計畫共九項，已完成「製糖工場環境保護投資計畫」，除核准同意停辦、緩辦三項外，均能達成計畫目標。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

八十一年度原編決算稅前純益三四億餘元，主要係投資利益二一億餘元及財產交易利益三二億餘元，營業部分仍虧損近一四億元。

2. 財務管理方面

(1) 截至八十一年六月底，各單位經管土地被占用仍有三七〇公頃，包括農場用地二九項、鐵道用地一〇公頃、山林空荒地二六二公頃、零星地六九公頃。

(2) 總公司收入傳票所附之繳款憑單未予編號，不符「經濟部所屬事業會計制度之一致規定」第八十八條規定辦理。

3. 生產管理方面

(1) 砂糖及漂白蔗漿產量均未達計畫目標。

(2) 對於併廠後之員工未能有效處理，造成冗員，無助生產力提升，且影響原來正常生產工廠之士氣。

(3) 副產處雖積極開發新產品，但市場所見產品零星，顯見產量少及行銷能力不足。

4. 人事管理方面

(1) 八十一年度員工人數一〇、一二四人，用人費率高達三九·一八%，雖較上年度之四〇·三四%略有降低，惟冗員仍多，用人費率屬偏高。

(2) 人員平均年齡及分類職位人員之比率有偏高情形，人力結構不平衡，新陳代謝速度遲緩。

5. 企劃管理方面

(1) 未能妥善規劃土地開發中、長程計畫，不利新增營業項目「土地開發」之長遠發展。

(2) 八十年度合併台金公司，擁有金瓜石礦區及新竹礦區等項資產，未能積極有效利用，就各處資源特質進行開發計畫。

6 環境保護與污染防治方面

(1) 畜產研究所養豬產生之豬糞尿，對當地空氣品質存有影響。

(2) 環保污染處罰案件仍多，改善速度緩慢。

(三) 建議事項

1 配合糖業政策，降低砂糖經營比重，發展多角化經營，加強建制行銷網路，提升市場競爭性，以改善經營環境。

2 加強清理土地，維護公司權益，對於土地開發業務，應有整體規劃，以增進經營效益。

3 加強市場研究調查與開發，並積極進行促銷活動，以提升行銷能力。

4 確實依照會計制度相關規定辦理內部控制工作，以健全財務管理。

5 檢討糖業研究所之組織功能，以因應產品結構及經營方向之改變。

6 加強規劃現有人力、組織，對併廠後之多餘人力，應以業務緊縮或部門內裁撤方式退休或資遣，以避免分配至其他廠，造成冗員，影響士氣。

7 加強人力訓練及運用，對多角化經營產品之行銷、土地開發業務、土地管理等新增營業項目，所需之人力，應以現有人力再訓練或作第二專長訓練。

8 加強改善環保設施，以因應政府推動之環保政策，提升企業經營形象。

九台灣機械公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

八十一年度發生虧損一三億八、四三二萬元，較上年度虧損數一五億六、一〇〇萬元減少一一、三二%，資產報酬率及投資報酬率亦略有改善。

2. 財務管理方面

(1) 預算編製與提報、內部審核均能依規定辦理，執行情形尚屬良好。

(2) 八十一年度閒置資產處理率為一〇〇%；發生率為〇．〇三%；較前三年度發生率平均數〇．五%減少〇．四七%。

3. 生產管理方面

(1) 八十一年度逾期交貨四件，較上年度之九件減少，且延遲交貨嚴重度亦較前三年度平均值為輕。

(2) 八十一年度呆廢料處理率及發生率分別為一二．四三%及〇．三八%，均較上年度之一〇．九七%及〇．七三%為佳。

4. 人事管理方面

(1) 八十一年度精簡二個一級單位、十六個二級單位，且採行出缺不補政策，共計減少八五人，在精簡組織及節約用人方面尚具成效。

(2) 八十一年度每人每年平均受訓時數為四六·五一小時，較上年度之二九·三六小時增加甚多；且超時工作報酬亦較上年度節約五八%。

5. 企劃管理方面

配合公司未來發展及自動化需求，分階段推動資訊系統革新，並研擬完成資訊效益評估制度。

6. 環境保護與污染防治方面

完成改善電爐空氣污染及加強廢水處理投資計畫，且八十一年度內無重大污染事件發生。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十一年度營業利益率及純益率分別為負一九·四%及負三三·二二%，均較上年度為差；且累積虧損已高達二九億四、五三一萬元，佔資本額之四五·九0%，虧損情形嚴重。

(2) 八十一年業務承攬金額六八億餘元，僅達預訂目標八六億元之七八·五一%，業務量承接嚴重不足。

2. 財務管理方面

(1) 八十一年度原編決算營運資金比率為負二五·五%，與過去三年度審定決算比率平均數負一四·三三%比較，營運資金益趨短缺。

(2) 八十一年度原編決算資金週轉比率為五七·五%，較上年度審定決算比率七四·六六%減少一七·一六%，資金週轉能力亦趨降低。

(3) 八十一年度原編決算舉債效率為負二五·五四%，較過去三年度審定決算比率平均數負一四·八六%負效率增加一0·六八%。

3. 生產管理方面

(1) 業務量不足導致人力及設備利用率偏低，且機械製造、船舶製造及馬口鐵皮等業務嚴重萎縮，績效不佳。

(2) 八十一年度存貨週轉率為三0·八%，較上年度之三五0%降低；呆廢料處理率僅有一二·四三%，亦屬偏低。

(3) 八十一年度總合災害指數四七·六六較上年度為高。

4. 人事管理方面

(1) 八十一年度用人費率高達四〇・三六%，較上年度增加五・〇三%，且每年營收亦較上年度減少三四・三%。

(2) 人力結構老化現象逐漸加劇，基層人員比例偏低，人力資源之規劃及運用未盡合理。
 (3) 精簡人員採出缺不補之自然離退方式，仍欠積極；且對員工之第二專長訓練仍待加強。

5. 企劃管理方面

(1) 管理部門缺乏長遠的經營策略規劃及根本改善方案，致營運決策「短期化」，計畫作法限於局部的修正，難以達成轉虧為盈目標。

(2) 研究發展人員占員工總數一・三六%，較上年度之二・一五%減少，研究人力中碩士比例為七・八九%，亦較上年度之一一・二九%減低，影響研發業務之推動。

(三) 建議事項

1. 加強掌握內外環境因素，妥擬長期性總體經營策略，並改進「短期改善營運整頓方案」，確實執行，以期早日達成轉虧為盈目標。

2. 加強推動責任中心制度，抑低成本；並積極爭取業務，以減少經濟資源之閒置，增加資金之回收，維持公司正常營運。

3. 加速拓展高附價新興產品，提高設備產能，並檢討生管作業，嚴格管制外包工程，以降低生產成本，提高施工品質。

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

5. 加強管理控制用人費用、休假制度及加班費，並合理調整人力結構，有效激勵員工士氣，以提升每人營收。

6. 針對業務萎縮或裁撤單位，妥採主動資遣措施，以精簡人力；並繼續推展第二專長訓練，機動調配人員，俾充分發揮人力資源。

7. 持續提升研發及設計能力，並充實高級研發人才，尤應強化機能以基本技術，以拓展優勢產品，提升市場競爭力。

十 台灣製鹽總廠

(一) 優點

1. 業務經營方面：

八十一年度原編決算盈餘一・五八億元，較法定預算〇・七五億元及上年度審定數一・一億元分別增加〇・八三億元（一〇九・六七%）及〇・四八億元（四二・六八%），純益率、淨值報酬率及每人營業額均達成預算目標。

2 財務管理方面：

(1) 八十一年度決算、會計月報及分期實施計畫之編製，均能如期送達。固定資產亦能依規定盤點。

(2) 八十一年度營運資金一三、三六億元，占資產總額八五、一九億元之一五、六八%，自有資金充裕，長期償債能力良好，財務結構漸趨健全。

3 生產管理方面：

(1) 八十一年度洗滌鹽、高級精鹽及普通精鹽之產量均超過預算產量及上年度產量。其中通霄廠精鹽產量較原設計產能超產達一一、二五%，生產績效良好。

(2) 八十一年度無呆料發生，且呆廢料處理率為七六%，較上年度處理率六八、七三%，增加七、二七%，呆廢料管理控制成效良好。

4 人事管理方面：

(1) 配合經營環境及業務變動情形，八十一年度經檢討裁撤編制職位二九個，精簡員工三五人。用人費率四〇、三一%，較上年度降低一二、九二%。

(2) 重視員工訓練，八十一年度平均每人受訓三〇小時。勞資關係和諧，未發生勞資爭議事件。

5 企劃管理方面：

(1) 延攬高級專業人才，從事研究發展工作，研究成果之採行率逐年提高。

(2) 配合市場需求，積極推動產品多樣化、精緻化，致力開新產品如健康低鈉鹽、如意精鹽、健康沐浴鹽等，提高產品附加價值。

(二) 缺點

1 財務管理方面：

(1) 八十一年度原編決算稅前純益一億五、七五一萬八千元，較預算數七、五一二萬八千元，增加一〇九、六七%，產銷預測顯欠周延。

(2) 資本支出計畫原編決算支用數僅占可支用預算數之三九、一四%，執行比率偏低。

2 生產管理方面：

(1) 八十一年度曬鹽產量三一、七九一公噸，僅達預算產量之一六%。機械化鹽灘產量受限於天候，生產計畫執行績效不彰。

(2) 通霄精鹽廠副產品加工場因離心機脫水籃故障造成員工傷亡，致總合災害指數為六三、七六，超出目標值五、五一甚多。

3 企劃管理方面：

投資專案計畫中，副產品工廠發展計畫、布袋鹽場、七股鹽場及台南鹽場全面機械化等計畫，現金流入數均呈負值，績效欠佳。

（三）建議事項：

- 1 本年度原編決算營業利益率僅為五．一二％，且較上年度決算六．七三％為低，應加強本業之經營管理。
- 2 加強控制固定資產投資計畫之執行進度，並覈實編列預算。
- 3 加強開發拓銷附加價值高之新產品，以增加營收。
- 4 加強研究改進生產技術，克服天候困難，以提高機械化鹽灘採收率。
- 5 加強機器設備保養及安全維護，以避免災害發生。
- 6 積極研究人力、新陳代謝方案，以因應未來人力之過度老化現象。

丁、交通部所屬事業

一、郵政總局

（一）優點

1 業務經營方面

- （1）八十一年度集郵業務收入高達二三億三五六萬三千元，較上年度五億五、四九二萬四千元增加三一五．一一％，績效良好。
- （2）廣續全面推廣儲匯電腦連線作業，擴增服務功能，使連線局普及率達八三．八％，年度內申領自動提款卡帳戶增至三六八萬餘戶，較上年度增加四〇、四六％。

（3）八十一年度營業收入一八三億九、五四一萬四、九一六元較上年度決算數一一七億三、二二四萬三、五八七元，成長五六．七九％。

2 財務管理方面

八十一年度負債總額一一六億八、〇三〇萬六、五二六元，為業主權益二八一億七、七八五萬八、七四四元之〇．四一倍，較本年度預算比率〇．七五倍及上年度決算比率〇．五倍均低。

3 人事管理方面

（1）配合業務狀況，裁併調整所屬機構，並執行行政部門出缺不補，以所節餘人力支援業務單位，發揮精簡組織、撙節用人之功能。

（2）訂有「郵政員工申訴困難事項處理要點」，解決員工涉及公務及個人困難事項，年度內員工申訴案二十六件，均經及時妥善處理，促進員工向心力。

4 企劃管理方面

能妥善規劃長、中程計畫與年度計畫，並付諸執行。

5 配合國家政策及社會責任方面

推展集郵，提倡正當文化活動，參加或舉辦國際郵票展覽，配合推動國民外交。

（二）缺點

1 業務經營方面

(1) 郵件處理自動化作業進度緩慢，對郵遞效率、服務品質之提升以及用人費之降低等，均有不利影響。

(2) 八十一年度郵政雖開辦多項新種服務，但民眾所知有限宣導工作不足。

2 財務管理方面

(1) 預、決算之編製，部分報表內容有誤，影響報表品質。

(2) 責任中心制度之績效衡量指標僅側重於利潤之達成及用人費用之控制，難以顯示各中心員工努力之成果。

3 人事管理方面

部分單位員工平時考核不確實，仍偶有弊端發生，造成財務損失及破壞整體經營形象。

4 企劃管理方面

研究發展能力不足，尤以郵件處理自動化之研究進度仍落後。

(三) 建議事項

1 加強市場調查研究工作，掌握顧客需求，據以規劃可行之行銷策略，以提升市場競爭能力。

2 加速推動郵件自動化作業，並積極研究有效方法鼓勵使用標準信封與書寫郵遞區號，以落實自動化成效。

3 加強報表之勾稽與核對，以提高其正確性。

4 加強執行責任中心績效評估制度，適時檢討改進各中心預算績效指標，俾使考核趨於公正。

5 加強外島人力之調配運用，並改善其工作量及福利，以紓解員工身心壓力。

二 電信總局

(一) 優點

1 業務經營方面

(1) 八十一年度決算營業收入突破一千億元較本年度預算數增加二二·八八%，營運績效良好。

(2) 各項電信建設目標均能超前完成，在通信品質上，亦因電信網路地下化、長途市內電話數位化之加速進行而大幅改善。

2 財務管理方面

(1) 在資金運用項之流動比率，原編決算一八二%，較考成基準一五〇%為高，短期償債能力良好。另固定資產週轉率，原編決算五一%，較考成基準五〇%為高。

(2) 固定資產管理，訂有財產管理辦法，有關財產資料已納入電腦處理，並按時辦理財產簽認。

3. 人事管理方面

(1) 員工年終考成參照各機構經營績效評鑑考核結果、工作考核考評結果及特定業務考評辦理，評核方式甚為確實。

(2) 中管局訂有「員工提案改善制度實施要點」乙種，有助員工意見溝通，增進向心力。

(3) 在工作簡化方面，國際局八十一年度完成十二項改善工作，精簡甚多人力。

4. 企劃管理方面

(1) 能確實執行「年度計畫追蹤管制辦法」，八十一年度之市內電話交換機、長途交換機、分封數據交換網路、國際通信電路各項建設工程均能圓滿達成。

(2) 電信智慧型多元化網路設計畫以建設整體服務數位網路、達成多元化電信服務效益為目標。八十一年度累計執行進度三九·八五%，較預定進度超前0·四%。

(3) 中山高速公路光纖系統已於八十一年八月完工，可促進西部地區之繁榮，台馬光纖海纜系統，亦可於年底前完工，可促進馬祖地區之開發。

5. 配合國家政策及社會責任方面

均衡全區電信網路建設，普及電信服務，縮短城鄉生活水平差距，加速國家現代化。諸如金馬地區、偏遠鄉村民眾亦能享有便捷的電信服務。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十一年度決算盈餘二二三億，較上年度減少一六·八億元，成長率為負一〇·五一%。

(2) 因加強實施電信資費結構合理化，多次調降多項報話業務資費，致八十一年度之投資報酬率、業主資本純益率等與八十年相比較，均為負成長。

(3) 工商、金融業界對數據通信品質仍多批評，其網路穩定性、障礙維修服務尚待加強。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算稅前純益二二三億二、〇三七萬元，較預算一五〇億二、一一九萬元，超盈達七二億九、九一八萬元，約四九%，預算未能覈實估計。

(2) 八十一年度呆廢料處理率五四·七四%，較上年度六一·六〇%為低，處理績效欠佳。另八十一年度期末庫存材料為三五億餘元，雖較上年度四二億餘元降低，

仍屬偏高。

3 人事管理方面

部分單位員工平時考核工作尚待加強。

4 企劃管理方面

推動電信現代化建設計畫中的顯示型無線電叫人預定建設量為八十萬門，實際建設量僅二八萬門，與原定目標差距甚大，顯示該局對市場預估及企劃作為之能力尚待加強。

(三) 建議事項

1. 加強策略性規劃與市場需求預測功能，以提高投資效益。
2. 檢討電信資費結構合理化作業，以電信整體發展為考量，各項業務費率之調整，應予同時實施。
3. 加強與事業員工溝通，爭取共識，安定員工工作情緒，以減輕電信組織公司化轉型期衍生之阻力，順利達成電信組織公司化目標。
4. 嚴實估計盈餘預算，俾減少預決算差距。
5. 加強實施「材料管理電腦化作業」，務期材料統籌調度，俾減少庫存材料，並加速呆廢料處理。

6. 參考國際局推行人事目標管理，研究推廣至其他單位之可行性。

7. 加強配合電信新服務之規劃，儘早公佈新系統或新設備之規範，以利電信工業界開發生產。

8. 加強有關國外採購新系統之技術移轉，以協助國內通信工業之發展。

9. 加強員工平時考核，並存優汰劣，以健全人事。

10. 加強電波管理建設工作，包含無線電頻譜之繪製及電波監測系統之建立，並分別於八十二年底及八十三年六月前完成。

三陽明海運公司

(一) 優點

1 業務經營方面

(1) 採取聯營方式拓展新航線，並提高艙位利用率；靈活運用船隊，機動調整航線配置，能因應市場需求，並增裕營收。

(2) 八十一年度盈餘三億一、九一二萬元超過預算目標一億三千萬元，並較上年度決算二億九千萬元成長，績效良好。

2 財務管理方面

(1) 資金運用方面舉債效率較上年度決算數增加六四·二九%，固定資產週轉率較評

分基準高出幅度為五五·四六%，頗具成效。

(2) 固定資產之管理及呆廢料之處理，均訂有辦法據以執行，其中物料並藉由電腦系統採適時適量之原則供應，績效良好。

3 人事管理方面

(1) 本年度計畫運用人力一、六三八人，實際用人一、四八七人，人力運用尚為精簡。

(2) 成立「員工訓練委員會」制定有關訓練計畫，並按年度訓練計畫逐項實施，頗為重視員工訓練。

(3) 高雄分公司為因應勞基法規定及節約用人，陸續調整員工工作息時間，對提高工作效率與服務績效，助益頗多。

4 配合國家政策及社會責任

配合軍運任務，優先保留承運艙位，對於一般港口不允裝卸之特案物資（如危險品）亦指派專輪直航返台，圓滿達成任務。

(二) 缺點

1 業務經營方面

(1) 營業收入較上年度成長一五·七五%，惟營業支出成長一五·二六%，純益率為

一·四九%，淨值報酬率為三·〇五%，均屬偏低。

(2) 遠洋不定期航線，本年度虧損四億三、四六六萬餘元，有待改善。

2 財務管理方面

(1) 資金運用方面，流動比率原編決算為六二·三五%，較評分基準一五〇%減少八七·六五%，顯示短期償債能力欠佳。

(2) 本年度資本支出實支數五五億〇·六六二萬元，占可支用預算數七六億〇·二二七萬元之七二·四三%，執行結果稍嫌落後。

(3) 船舶折舊攤提，係以二十年直線平均法計列，惟船舶甚少使用至二十年而仍有經營價值，須於二十年屆滿前提前出售，售價與帳面殘值有相當差距，折舊攤提年限未符實際。

3 企劃管理方面

責任中心制度之推展，尚處於試辦階段，仍未全面落实。

(三) 建議事項

1 研議陽明海運與招商局合併之可行性。

2 妥適控制流動資產、流動負債，以避免短期償債能力之惡化，影響債信。

3 妥善規劃分配預算，切實依各項計畫之執行進度覈實編列，並於執行時加強管制考

核工作。

4. 確實檢討船舶折舊攤提年限，以免造成財務報表虛盈實虧情形，必要時應循有關行政程序檢討修正。

5. 加強策略性規劃，以因應民營化後之環境變遷。

6. 預為研究民營化後，原委由光明船務行代理之國內攬貨業務，是否收回自辦。

7. 積極辦理第二階段現金增資發行新股計畫，於辦理增資案前，宜靈活財務調度，以免影響資金運用。

四 招商局輪船公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 八十一年度盈餘達一、二九一萬三千元，較上年度盈餘成長二五、七六%。

(2) 歸還原向高雄港務局承租之土地，每年可撙節一、四〇〇萬元租金。

2. 財務管理方面

(1) 八十一年度原編決算固定成本較預算減少二、四四八萬六千元，控制情形良好。

(2) 有效檢討資金運用情形，將甲存多餘現金轉為定存，全年度利息收入超出預算目標六百餘萬元。

(3) 資產管理及呆廢料處理，均依相關規定辦理，並訂有輔助性規定，呆廢料發生情形甚少。

3. 人事管理方面

八十一年度決算用人費率較上年度決算用人費率減少一〇、三七%。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十一年度修船等業務仍以陽明海運公司為主，佔全年總營運量九六%。貨櫃修理收入較預算數減少一〇、〇二%，亦因陽明公司交修貨櫃減少所致，對陽明公司依存度過高，未能有效爭取其他航商之維修業務，仍待改進。

(2) 部分土地閒置，未能有效規劃利用，有待改進。

2. 財務管理方面

(1) 現行「水運會計制度」，自業務精簡後已無法適用，有待訂定完整周延之會計制度。

(2) 八十一年度資本支出實支數四二八萬七千元，占可用預算數六四七萬八千元之六

六、一八%，執行情形尚待改進。

3. 人事管理方面

八十一年度用人費率雖較上年度低，惟費用達一億四、一〇七萬五千元，仍嫌偏高，宜繼續改善。

(三) 建議事項

- 1 繼續爭取其他航商之船舶及貨櫃維修業務，以降低對單一客戶之依存度，並避免閒置機具設備及人力。
- 2 研擬因應未來公司經營變革之措施，包括陷區民股、退撫人員之照顧、財產移轉等，俾利順利完成未來各項作業。
- 3 加速規劃處理閒置房地，並作充分利用，以增營收。
- 4 檢討員額進用情形，改善用人費用偏高現象，並繼續加強員工第二、三專長訓練，俾利充分運用人力資源。
- 5 覈實編列資本支出預算，並依計畫儘速辦理。

戊、衛生署

一、麻醉藥品經理處

(一) 優點

1 業務經營方面

推動行政、業務及工廠部分電腦化作業，加強管制藥品各項製程、每月統計分析涉

嫌煙毒、麻醉藥品案件資料，供執行藥物濫用防制工作之參考。

2 人事管理方面

(1) 重視人員訓練進修，全年度每人平均受訓九．九八日。

(2) 實施電腦刷卡，建立勤惰管理制度。

(二) 缺點

1 業務經營方面

麻醉藥品購戶雖已電腦建檔管理，但購戶仍有遺失麻醉藥品情事。

2 財務管理方面

(1) 會計制度之修訂自七十五年著手研議，至今尚未完成。

(2) 決算書表部分內容略有缺失，如投資報酬率計算有誤。

3 生產管理方面

存貨中有逾三年未動用之原料、物料等，其中原料、物料、半製品滯存，並有品質不合格之製成品，係因銷量少，尚未改製所致。

4 人事管理方面

超時工作報酬支出占人員薪資支出五．八六%，比率偏高。

(三) 建議事項

1 繼續加強稽核管制，對各購戶加強追蹤，防範麻醉藥品遺失情事再度發生。

2 積極修訂會計制度草案，以配合責任中心制度之實施，訂定合理之成本計算分攤方法，提高經營利潤。

3 加強決算書相關帳表資料之核對與勾稽，避免錯誤。

4 加強存貨管理，減少原料、物料、半製品滯存數量，加強製成品製造過程之品質管制，減少不合格產品數量及庫存數量。

5 嚴格審核加班案件，減少超時工作報酬支出。

6 加強培育高級技術人才，研究改進製造技術，提高產品品質。

7 及早策劃待遇類型、退撫措施等各項人事制度，俾便配合機關改制。