

第三節 國營事業工作考成

一、前言

本部所屬國營事業計有中華郵政股份有限公司(以下簡稱中華郵政公司)、臺灣鐵路管理局(以下簡稱臺鐵局)、基隆港務局、臺中港務局、高雄港務局、花蓮港務局等 6 個機構，其中中華郵政公司屬公司組織型態的通訊服務業，其餘 5 個機構則屬非公司組織的交通運輸業。

中華郵政公司係以傳遞信息為首要任務，目前除辦理函件、包裹、快捷郵件之運遞及集郵業務外，同時兼營儲金、劃撥、匯兌、簡易人壽保險及代理等業務。臺鐵局肩負社會服務使命，經營鐵路客、貨運輸業務，以擴大營收並提供安全、快速、便捷之運輸品質為目標。基隆港務局、臺中港務局、高雄港務局、花蓮港務局業務等 4 個港務局經營港埠業務，以提供船舶靠泊、貨物裝卸儲轉、旅客上下、船舶修理、油水供應等服務為主。94 年度本部四海一空之自由貿易港區已開始營運，刻正積極辦理招商，各港亦因應航運發展趨勢，進行各項軟硬體設施之整建與擴充，以增加吞吐及貨櫃裝卸能量，提升作業效率，達成各項營運目標。

二、檢討分析

(一) 綜合檢討

1、主要成效

- (1) 推動國營事業體制改造：中華郵政公司於 92 年 12 月底完成「中華郵政股份有限公司民營化計畫書」，並於 93 年 1 月 5 日陳報行政院，目前就「去任務化」相關議題由行政院公營事業民營化推動委員會彙整相關部會意見研議中；推動中華電信公司民營化之釋股作業，業於 94 年 8 月 12 日圓滿完成民營化任務；另 94 年度本部配合行政院組織改造法人化之規劃，並參酌「行政法人法草案」研修「港務局設置及監督條例」草案，俟修正完竣即陳報行政院核轉立法院審議，實現市(縣)港合一之共同願望。
- (2) 年度總盈餘 109.22 億餘元：國營事業除執行政府政策善盡社會責任外，仍應以發達營運為主要目標之一；94 年度各機構盈餘皆達到原訂預算目標，臺鐵局亦較原編虧損減少了 24.44%，開源節流顯示成效。
- (3) 致力執行國家政策與建設：為防範偽卡及側錄事件，中華郵政公司 94 年度全面免費辦理晶片金融卡更換作業，以加強金融交易安全；臺鐵局持續推動「臺鐵轉型為都會區捷運化暨區域鐵路」計畫、推廣環島鐵路旅遊業務、修訂旅客列車晚點賠償作業暫行要點、免費贈閱時刻表，提昇經營效率及整體服務品質；完成航港資訊系統建置，推動單一窗口、推動港棧業務民營化，有效提升港務局營運作業效率；

為活絡海空營運量效益，整合關聯產業及倉儲物流事業，本部四大國際商港申設自由貿易港區並正式營運，現正積極辦理招商作業，截至 94 年底計有 18 家航商、業者取得營運許可證，達成行政院訂之目標家數。

- (4) 重視研究創新：中華郵政公司於 94 年 8 月舉辦亞洲國際郵展，廣獲各界熱烈回響，持續研發新種業務、強化各項自動化設施，並擴增電腦資訊備援能力；臺鐵局賡續推動旅客多元付費方式服務，至 94 年底計全線計有 162 個車站可提供刷卡購票服務；辦理場站空間開發規劃及閒置土地多角化規劃再生利用；另各港務局亦自行辦理多項研究計畫，研擬具體可行建議，以供業務改善參採。
- (5) 確實執行員額管控，提高員工生產力：各交通事業機構積極提升營運績效，減少用人成本，員工生產力較前 3 年平均實績為高，包括：中華郵政公司提高 14.55%、基隆港務局提高 12.45%、花蓮港務局提高 21.75%、高雄港務局提高 9.88%、臺中港務局提高 7.22%；臺鐵局與前 1 年比較提高 11.28%。
- (6) 配合政策進用身心障礙人員及原住民，績效顯著：中華郵政公司超額進用身心障礙人員 224 人、原住民 69 人；臺鐵局超額進用身心障礙人員 214 人、原住民 162 人；基隆港務局超額進用身心障礙人員 21 人、原住民 1 人；臺中港務局超額進用身心障礙人員 12 人、原住民 2 人；高雄港務局超額進用身心障礙人員 25 人、原住民 2 人；花蓮港務局超額進用身心障礙人員 6 人、原住民 3 人。

2、綜合改進建議

- (1) 加速國營事業企業化、民營化為政府既定政策，本部各事業機構皆已積極展開改善經營型態與強化體質之工作：中華郵政公司民營化計畫書，於 93 年 1 月 5 日陳報行政院審核中；港務局特殊公法人化「港務局設置及監督條例草案」亦陳報行政院審查中；臺鐵局之改制方案正依行政院意見與工會協商修正中。惟事業機構龐大，員工眾多意見不一，常因對未來權益及發展有所疑慮，形成阻力，進而影響民營化之速度。今後當加速工作目標、工作進度之規劃與執行，並持續與工會及各階層員工宣導溝通，使民營化等改制工作，得以順利進行。
- (2) 近年來社會經濟環境丕變，各事業機構除面對外在環境之激烈競爭，亦需接受內部營運管理方式轉型的挑戰，各事業機構除應善用民間企業管理方法，提高經營績效外，亦應重視內部員工之新陳代謝及專業人才的培訓與引用，以使企業得以因應時代變化之需要，達到永續經營、創造價值之目的。
- (3) 為掌握市場趨勢及顧客之需求，應持續蒐集、分析市場之資料與情報，重視客戶反映意見，定期舉辦客戶滿意度調查或親臨訪談，俾利據以研擬經營策略，鞏固核心業務並提昇顧客滿意度。

- (4) 因中國及亞洲鄰近國家深水港埠陸續完成興建加入營運，航商彎靠選擇性增加，致各國際商港營運實績皆呈現微幅下降之現象。因此，本國各國際商港應速推動港埠基礎建設、營造有利投資環境，善用各項經營策略，降低營運成本，以提昇港埠服務能量及國際競爭力。
- (5) 在知識經濟為主流的 21 世紀，各事業機構應更加重視組織內部知識管理工作之推動，增進知識流通與傳承，有效改善技能、產品、與服務創新的績效，進而提升組織知識層次及整體素質。

(二) 各事業工作檢討

1、中華郵政股份有限公司

(1) 優點

- 甲、94 年度初編稅後盈餘決算數為 12,792,788 千元，達成率為 113.50%，成長率為 0.85%；主要係因利率調升、積極推展壽險商品、投資金融商品等增裕收入，並加強資金運用之風險控管及停利、停損機制；另投資報酬率亦較預算增加 0.02%，績效尚屬良好。
- 乙、中華郵政公司於 94 年度推出 4 種壽險新商品，朝多元化商品設計，滿足客戶多樣化之需求；另舉辦「94 年超越顛峰業務競賽」及「回饋保戶優惠專案活動」，對提昇壽險新契約數、保額暨郵政壽險競爭力有所裨益。
- 丙、94 年度經各局全力推展業務，函件、包裹及快捷郵件營運量、值除函件營運量較上年略為落後外，餘均較上年度成長；另因利率多次調升資金回流，辦理跨行通匯業務、壽險商品多元化，且積極舉辦多項業績競賽及促銷活動、落實全員行銷，故儲匯壽業務亦呈現穩定成長。
- 丁、員工生產力成長率達 14.55%且員工總人數較前 3 年平均員工數 26,929 人減少 1,035 (4%)，人力精簡成效良好。

(2) 缺點

- 甲、94 年度郵務收入較法定預算減少 10.9%，其中函件、快捷郵件及集郵等業務營運量皆各較目標預算數減少約 12%。
- 乙、特種郵件（包括普通掛函、包裹及快捷郵件）按址妥投率受社會結構因素影響，進步幅度不大，其中尤以普通掛函最低，僅達 92.68%，較上年度降少 0.31%。
- 丙、中華郵政公司 94 年度曾發生員工涉嫌拆看郵件並洩漏資料、遺失重要國內快捷郵件及盜用/侵佔公款等案，顯示公司內部控管機制及郵遞處理流程出現弊端，嚴重影響民眾用郵權益及損壞建立不易之郵政信譽。

(3) 建議事項

- 甲、郵政資金金額龐大，雖受相關法令限制，但仍應在現行法令規範下尋覓適當、可行之投資管道，建立風險管控機制，積極創造獲

利，增裕營收。

乙、94 年度郵務收入較法定預算減少 10.9%，成本卻未相對降低，僅減少 4.08%，顯示成本控制仍有改善空間；另 94 年度郵務業務虧損 13.24 億餘元，較預算減少 388%，應確實檢討並採取因應對策儘速改善。

丙、加強宣導並鼓勵收件人申請「投遞前掛號函件改投上班地點」、「招領中掛號函件改投上班地點」及「夜間限時投遞」等便民措施，以提高妥投率及顧客滿意度。

丁、強化金流、物流、資訊流通路服務，擴增經營優勢，提高營收成長力；持續研發新種業務，擴大經營範圍，滿足顧客多元化需求，提昇獲利力。

戊、強化公司治理，加強督導各郵局之內控及內稽管理機制，並建立防弊措施，注意郵件之投遞處理及管控流程，防範員工侵占或盜領公款等不法事件發生，以確保顧客權益。

2、臺灣鐵路管理局

(1) 優點：94 年度初編虧損數 7,328,992 千元，較法定預算虧損數減虧 2,371,008 千元，減幅 24.44%；客運營運量較上年度增加 0.65%，貨運營運量較上年度增加 10.15%，二者皆達到原定預算目標，營運實績略有成長。

(2) 缺點

甲、購建固定資產前置規劃作業有欠周延，計畫執行率偏低，未有效掌控工程進度；固定資產週轉率亦偏低，資產運用效能不佳。

乙、94 年責任行車事故件數 39 件與機車故障 390 件皆較往年為高，且 94 年度臺鐵局自訂之行車責任事故目標值 (51 件) 高於 93-91 年平均值 (38.7 件)，過於寬鬆。

丙、94 年度顧客滿意度調查結果僅 69.79 分，為歷年最低，顯示臺鐵局服務水準低落與乘客不滿意之程度。

(3) 建議

甲、一般建築及設備計畫之執行，因計畫採購程序延誤影響進度，致預算大幅保留或停止支用，顯示預算編列與實際需求未能密切配合，應確實檢討執行能力覈實編列預算並研擬可行方案以為因應。

乙、94 年度營運結果決算較預算減虧約 24 億元，約 24.44%，惟管考之各項財務管理比率僅顯現小幅改善，主要係因固定資產數額過於龐大，稀釋營運績效，應加強閒置資產之利用，以彰顯營運績效；另因應員額逐年減少，應以提高工作效率、簡化工作流程為組織發展之目標。

丙、94 年度期間鐵路事故頻傳，包括數起於連續假日因電話及網路訂票系統服務能量不足以及數起重大事件所致之列車延誤事件，首

應加速提昇相關系統之處理能量及穩定性，全面徹底檢討改善，扭轉受損形象。

- 丁、為順利改制工作之推動，應積極與員工宣導溝通，明確闡釋工作權保障問題及改制後之願景，以建立共識；另有關「臺鐵公司化基本方案草案」、「鐵路法增修部分條文草案」、「臺灣鐵路股份有限公司條例草案」及其相關子法草案等，亦應儘速獲得臺鐵工會及各階層員工之認同，以減少阻力。
- 戊、對於重大事件之檢討及防範因應能力應予提升，加強人員規章訓練及危機應變處理能力，以降低事件發生率及其影響程度。

3、基隆港務局

(1) 優點

- 甲、實施多項港埠費率優惠方案，提高裝卸作業效率與服務品質，94年度貨物裝卸量較上年度成長 3.44%；貨櫃裝卸量亦逐年創新，94年度達 209 萬餘 TEU，較上年度成長 1.03%，績效良好。
- 乙、營業收入較上度度成長 1.15 億餘元，短期償債能力比率達 929.74%，資金充裕，償債能力強。
- 丙、創新業務如 94.12.1 創國內港埠首例，實施西岸貨櫃儲運場服務品質保證計畫及 94.10.10 正式開辦以拖駁船或水上起重船駁運送東西岸間的貨櫃等，提高整體服務品質，亦提供航商更多的選擇空間。
- 丁、為提升港埠營運效能，強化產業全球運籌效率，因應環境競爭，基隆港與臺北港自由貿易港區分別於 93.9.30 及 94.9.20 正式開始營運並計核准 6 家自由港區事業進駐。

(2) 缺點

- 甲、營業收入較上年度增加，惟營業利益較上年度減少 3.16 億，顯現成本管控甚為不佳；另決算現金流量率 154.48%較前 3 年平均減少 30.16%，流動現金負債保障比率衰退，營業活動產生現金支付流動負債能力降低。
- 乙、「東三旅客中心興建工程計畫」、「基隆港東防波堤延伸工程計畫」及「臺北港南外廓防波堤工程計畫」等三項計畫，94 年度執行率過低(分別為 7.88%、12.6%及 49.48%)，應確實檢討落後原因，積極改善。
- 丙、94 年度用人費率 37.9%為 4 港中次高者，且員工年齡結構亦偏高。

(3) 建議事項：

- 甲、實施部門預算控管，加強成本控管，提昇預算執行績效，達成經營績效目標；決算現金流量率較前 3 年度減低，應加強業務拓展，增裕營收，以改善營業活動產生現金所支付流動負債之能力。
- 乙、辦理招標作業時，除考慮價格因素外，亦應對承商資格審慎評估，

並確實督導施工，避免因低價搶標，除造成工程進度落後；另類似「東三旅客中心興建工程計畫」之計畫應確實辦理財務評估，於因承商財務問題等發生施工停滯情事時，宜重新檢討是否持續興建。

丙、為辦理基隆港及臺北港自由貿易港區之營運及招商作業，應重新檢討並清查港區土地使用情形，且後續招商對象除輔導現有廠商轉型外，應積極尋求國內、外從事國際物流及高附加價值之廠商，以發揮自由港區更高之營運效益。

丁、港務局於部分業務陸續開放民營後，人力配置應再重行調整，可持續辦理員工優退方案同時以約聘方式晉用新進人員，以減少用人費支出，逐步改善組織人力與財務結構。

4、臺中港務局

(1) 優點

甲、94 年度貨物裝卸速度，包括貨櫃、散裝貨及其他貨物等均較前 3 年平均實績成長約 5%至 10%，成效良好；另完成船舶貨物裝卸承攬業開放，建立自由市場競爭機制，提供船貨方更多選擇裝卸公司之機會。

乙、94 年度年度投資報酬率 0.93%較預算目標 0.71%增加 0.22%，逐年遞增，顯示獲利能力穩定成長；另流動比率 2,210.05%、現金流量率 430.12%，自有資金充裕，短期償債能力良好。

丙、加強港埠行銷，善用港區土地遼闊及交通便利等多項優勢，吸引公民營業者投資港埠設施，94 年度完成簽約之大型投資案計有「中油公司 LNG 碼頭興建」及「中油公司 LNG 輸氣管興建」等，總投資金額達 96 億元，圓滿達成行政院交付 94 年度引進民間投資公共建設資金 80 億之目標額度。

丁、為提升港埠營運效能，強化產業全球運籌效率，因應環境競爭，臺中港自由貿易港區業於 94.10.31 正式開始營運並已核准 4 家自由港區事業進駐。

戊、積極提昇服務品質，依據 94 年民眾(航商)對交通部施政措施滿意度調查結果，臺中港整體服務品質滿意度評價為 83.28 分，居全國 4 港第 1，顯示各項軟、硬體服務措施甚獲民眾及航商好評與肯定。

(2) 缺點

甲、年度資產報酬率 0.93%，雖較前 3 年度略增，惟仍為偏低，顯示資產運用效率未臻理想。

乙、受整體大環境影響，94 年度貨物裝卸量與貨櫃裝卸量分別較上年度負成長 0.53% 與 1.31%。

(3) 建議事項

- 甲、隨時因應全球經濟，掌握海運市場之變化，積極改善經營環境，提供航商、港區業者合理經營成本，以鞏固貨源。
- 乙、積極趕趕重大工程，以改善港埠運輸能量，並提昇操航安全與船席調度彈性。
- 丙、為辦理臺中港自由貿易港區之營運及招商作業，應重新檢討並清查港區土地使用情形，且後續招商對象除輔導現有廠商轉型外，應積極尋求國內、外從事國際物流及高附加價值之廠商，以發揮自由港區更高之營運效益。
- 丁、持續精簡用人，積極推動業務委託民間辦理政策，以降低人事費用，彈性調整人力資源，達到合理用人及適才適所目標。

5、高雄港務局

(1) 優點

- 甲、94 年度流動比率為 917.51%及現金流量率 259.12%，顯示短期償債能力良好，自有資金充裕；另 94 年度應收款項週轉率 44.86 次，顯示未積壓過多之應收帳款，經營能力良好。
- 乙、為提升港埠營運效能，強化產業全球運籌效率，因應環境競爭，高雄港自由貿易港區業於 94.1.1 正式開始營運並已核准 8 家自由港區事業進駐。

(2) 缺點

- 甲、受國際油價攀升，全球景氣擴張步調趨緩，內部產量增加及進口需求減弱、大陸地區深水港口陸續建設完成，大型貨櫃輪陸續完工交船，部分貨源直接運載至歐、美等地未經高雄港轉運等因素之影響，94 年度營運量受到大幅衝擊，貨物裝卸量較前 3 年度平均值減少 7.47%，同時客運量亦減少 6.86%。
- 乙、94 年度用人費用占營收比率為 31.61%，雖逐年小幅減少，惟仍相對偏高，具改善空間。

(3) 建議事項

- 甲、94 年度購建固定資產預算執行率僅 32.51%，未盡理想，宜積極檢討落後原因，督促相關單位加速辦理，俾利順利達成計畫目標。
- 乙、94 年度期末銀行存款餘額約 182.02 億元，資金充裕，宜適度規劃長期資金運用策略，增益收入。
- 丙、應採取幅降低航商港灣費用及租金等成本之營運競爭策略、提升各項港埠作業效率、擴大自由貿易港區業務、鬆綁法令限制及簡化行政程序、賡續發展港埠資訊發展、積極推動相鄰碼頭航商相互支援作業及推動高雄港洲際貨櫃中心第 1 期(第六貨櫃中心)計畫等方式，為提升裝卸量，增加營運績效。
- 丁、為辦理高雄港自由貿易港區之營運及招商作業，應重新檢討並清查港區土地使用情形，且後續招商對象除輔導現有廠商轉型外，

應積極尋求國內、外從事國際物流及高附加價值之廠商，以發揮自由港區更高之營運效益。

- 戊、94 年度用人費用占營收比率仍偏高，應持續推動開放民營化政策，以提升人力素質及活化人力運用。
- 己、部分工程計畫因相關地方政府應辦事項延遲及民眾抗爭，致工程進度落後，未來在工程規劃設計及進行階段應與地方政府密切溝通協調，俾工程得依限完成。
- 庚、積極推動聯外道路系統之改善，使港區及周邊地區交通系統更臻完善。

6、花蓮港務局

(1) 優點

- 甲、配合政府東砂北(西)運政策，94 年共輸出砂石 11,122,052 噸，與去年相較成長 5.68%；其他如水泥、煤炭等裝卸業務均超預算目標，棧埠收入隨同增加 54,330,421 元，94 年度稅前營業利益較預算數增加 166%；較前 3 年平均實績成長 36%，績效卓著；另短期償債能力比率達 1201.62%，資金充裕，償債能力強。
- 乙、為提昇競爭力積極拓展貨源，因應航商需求，適時檢討港埠費率，研擬租賃港埠設施之優惠措施，調降履約保證金，開放 24 小時船舶進出港作業提高作業效率，大幅降低業者營運成本，積極主動拜訪航商業界，吸引業者到港投資經營，獲致成效。

(2) 缺點：

- 甲、用人費率為 49.32%，為 4 港務局中最高，且較上年度增加 3.73%，顯示用人費用佔營業收入比例甚高。
- 乙、決算應收帳款週轉率較本年度預算目標減少達 6 次，較前 3 年度減少 8.82 次，帳款催收能力不佳。

(3) 建議事項

- 甲、應收帳款週轉率較本年度預算目標減少 6 次，較前 3 年度平均值減少 8.82 次，宜檢討應收帳款品質並建立帳款催收機制，以增加應收款項週轉率。
- 乙、配合政府「觀光客倍增計畫」，持續擴展現有貨物之倉儲、輸運本業，並積極擬訂推動各項「觀光遊憩發展」方案(含爭取國際觀光郵輪彎靠、親水遊憩區之開放、遊憩區基地之開發等)，朝向多功能之港埠發展。
- 丙、賡繼續執行精簡政策、鼓勵員工退離，積極推動業務委託民間辦理政策，以降低用人費率提昇營運績效。
- 丁、全力推動政府「東石(砂)北(西)運」政策，亦應重視砂石污染對環境衝擊之改善及車輛進出安全之相關事宜。