

第三節 國營事業工作考成

一、前言

交通部所屬國營事業計有臺灣郵政股份有限公司（原中華郵政股份有限公司，96年2月9日奉准更名為臺灣郵政股份有限公司，以下簡稱臺灣郵政公司）、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，其中臺灣郵政公司屬公司組織型態的郵政服務業，其餘5個機構則屬非公司組織的交通運輸業。

臺灣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。95年度交通部四海一空之自由貿易港區已開始營運並積極進行招商，同時，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）工作檢討

1、綜合檢討

（1）主要成效

甲、推動國營事業體制改造：臺灣郵政公司於92年12月底完成該公司「民營化計畫書」，並於93年1月5日陳報行政院，目前就各政策性任務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；另交通部為配合行政院組織改造所研訂之「港務局設置通則」草案，業於95年12月21日由行政院函送立法審議在案，刻正規劃推動改制之相關準備工作，以實現市（縣）港合一之共同願望。

乙、年度總盈餘66.73億元：依據「國營事業管理法」之規定，國營事業之經營係以發展國家資本、促進經濟發展及便利人民生活為目的，因此除應著重年度盈餘之達成外，並積極執行政府政策並善盡社會責任；95年度各港務局配合各縣市稅

捐稽徵處補徵 89 至 95 年高達 15.3 億之地價稅，盈餘 66.73 億元，達原訂預算目標之 87.17%。

丙、致力執行國家政策與建設：臺灣郵政公司積極推展「電子函件」業務及提供「上門收件」服務，順應資訊化市場需要且提供以客戶導向之附加價值服務；為推動我國貿易自由化及國際化，並提昇國際競爭力，積極推動海空港「自由貿易港區」相關設置作業，基隆、臺北、臺中、高雄等國際商港已於 95 年初全部正式營運，計有 35 家航商、業者取得營運許可證，已達成行政院所訂自由貿易港區事業累計進駐營運之目標家數；預期未來將可活絡海空營運量效益，整合關聯產業及倉儲物流事業，發展運籌加值功能，爭取亞太國際物流中心地位；臺鐵局陸續推廣環島鐵路旅遊業務、研議票價結構合理化方案、免費贈閱時刻表等業務，確有助於服務品質及營運績效之提昇。

丁、重視研究創新：臺灣郵政公司持續加強物流基礎建設、推廣電子商務，整合金流、物流、資訊流通路服務，開拓經營商機；臺鐵局陸續推動票務自動化、網路訂票系統增設亂數圖片碼機制、加強行車保安業務、場站空間開發規劃及閒置土地多角化規劃再生利用等；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。

戊、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，減少用人成本，員工生產力較前 3 年平均實績為高，包括：臺灣郵政公司成長 27.87%、基隆港務局成長 23.52%、花蓮港務局成長 11.31%、高雄港務局成長 3.44%、臺中港務局成長 8.57%；臺鐵局與前 1 年比較成長 0.33%。

己、超額進用弱勢團體：各交通事業機構均配合政策超額進用身心障礙人員及原住民，績效顯著。包括：臺灣郵政公司超額進用身心障礙人員 174 人、原住民 81 人；臺鐵局超額進用身心障礙人員 219 人、原住民 157 人；基隆港務局超額進用身心障礙人員 21 人、原住民 1 人；花蓮港務局超額進用身心障礙人員 4 人、原住民 3 人；高雄港務局超額進用身心障礙人員 27 人、原住民 3 人；臺中港務局超額進用身心障礙人員 14 人。

（2）綜合改進建議

甲、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。

乙、面臨微利及全球競爭市場之來臨，各事業機構更應從顧客的角度調整思維，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。

丙、近年來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，造成海運市場結構性改變，其影響反應於各國際商港之營運實績上。因此，各國際商港應妥為利用各項港埠優惠營運競爭策略、加速推動港埠基礎建設、改善作業流程降低營運成本、創造港埠民間投資商機、加強推動「自由貿易港區」招商工作等具體有效競爭策略及措施，俾提升港埠營運服務能量與港埠競爭力。

丁、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。

戊、廣續降低用人費率、提高員工生產力：為因應國際化競爭、國內企業外移影響，各事業機構仍應持續採行各項員額精簡、致力工作簡化、提升人力素質等措施，以降低用人費率，提高員工生產力。

2、各事業工作檢討

(1) 臺灣郵政股份有限公司

甲、優點

(甲) 稅後純益 119 億 5,402 萬元，較預算數 116 億 8,143 萬元增加 2 億 7,259 萬元（增加 2.33%），達成預算指標；營業收入 3,992 億 6,610 萬元，較預算數增加 568 億 6,191 萬元（增加 16.61%），其中金融保險收入 3,738 億 8,989 萬元較預算數增加 600 億 9,022 萬元(增加 19.15%)，績效良好。

(乙) 營業收入為平均固定資產之 5.27 倍，固定資產週轉率表現良好；營業收入較預算數增加 16.61%，較上年度成長 19%，積極推展壽險商品及加強風險控管及停利、停損機制，資金運用成效良好。

(丙) 95 年度推出 2 種壽險（「鴻運高照」及「福星高照」）及房貸新商品「公教特惠專案」，朝多元化商品設計，以滿足客戶多元化之需求。另舉辦「95 年超越巔峰業務競賽」、「松柏常青業務競賽」、「新契約保額業務競賽」及「滿期新保業務競賽」等活動，具提升壽險新契約數、保額暨郵政壽險競爭力之效益。

(丁) 用人費與上年度比較，減少 2.08%；積極配合政策，超額進用身心障礙人員及原住民。

(戊) 員工生產力成長率超過 20%，達到 27.87%；員工總人數減少比率達 1.7%，比前 3 年員工平均數 26,003 人減少 427 人，人力精簡成效良好。

乙、缺點

- (甲) 95 年度總資產週轉率（營業收入/平均總資產）僅為 8.96%，雖已較 94 年度 8.6% 為高，但資產使用效率仍低。
- (乙) 營業成本及費用 3,872 億 5,027 萬元，較預算數增加 567 億 1,103 萬元(增加 17.16%)，較上年度增加 650 億 4,656 萬元(增加 20.19%)，相關營業成本偏高；固定成本 420 億 7,513 萬元，較預算數增加 41 億 6,428 萬元（增加 10.98%），成本控制不佳。
- (丙) 95 年度函件收寄量為 26 億 6,293 萬餘件，營運值為 193 億 6,883 萬餘元，分別較 94 年度函件收寄量為 28 億 837 萬餘件及營運值為 200 億 8,551 萬餘元減少 5.18% 及 3.57%，函件收寄量及營運值持續減少，應積極謀求改善。
- (丁) 95 年度代理業務之營業總額 975 億 8,694 萬 3 千元，較 94 年度 1,022 億 4,255 萬 3 千元減少 4.55%，應檢討原因並積極拓展各項代理業務以增裕營收；另 95 年度發生多起代售商品消費爭議案，宜審慎檢討代售業務策略，在維護費者權益、促進營收及避免商務爭議之原則下辦理，並加強通路管理，以健全代售業務之發展。

丙、建議事項

- (甲) 95 年度全國郵政虧損 7.64 億餘元，較預算衰退高達 408%，建請開源節流併行，加強資產運用效率以增裕營收，並嚴格控管間接及管理成本，期能轉虧為盈；另近 5 年經營趨勢分析，稅前純益、投資報酬率逐年下滑，應請檢討改善。
- (乙) 除配合支援政府重大建設及民間專案投資計畫外，應強化資產有效經營管理，提高資源運用效益，擴增資金運用管道，降低投資國內單一市場之風險。
- (丙) 持續強化金流、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。
- (丁) 持續加強推動郵、儲、壽等業務之行銷推廣，提升企業競爭力及加速 e 化，俾提供顧客滿意之優質服務。

(2) 臺灣鐵路管理局

甲、優點

- (甲) 根據交通部 95 年 12 月「民眾對交通部施政措施滿意度調查」之滿意度評價結果，民眾對臺鐵整體服務品質滿意度為 71.47 分，較 94 年度調查結果 69.79 分，提升 1.68 分，今後將再接再厲，以塑造臺鐵新形象。
- (乙) 超額進用身心障礙人員達 219 人，較 94 年為多，成效良好。

乙、缺點

- (甲) 短期償債能力比率衰退，顯見營業活動產生現金支付流動負債能力降低；獲利能力偏低，應積極拓展資產運用效能，提升經營績效。
- (乙) 因用人費用、服務費用及材料用品費增加較前 3 年增加，本年度初編決算稅前營業利益-6,360,902 千元較法定預算營業利益-6,096,020 千元，增虧 264,882 千元，較前 3 年度實績平均數-5,187,348 千元，增虧 1,173,554 千元。
- (丙) 員工生產力 95 年僅成長 0.33%，較 94 年之成長率為低；勞動生產力 95 年成長 4.87%，亦較 94 年之成長率為低。
- (丁) 購建固定資產前置規劃作業欠周延，計畫執行率偏低，未能有效掌控工程進度。
- (戊) 95 年度顧客滿意度雖較 94 年度略有進步，惟仍屬偏低，依據調查結果，極待改善項目包括：電話語音及網路訂票、列車準點情形、車站內環境美化綠化、民眾等候空間設計、車上及車站內廁所（公廁）清潔程度等，宜積極研擬相關改善措施並予落實。

丙、建議

- (甲) 短期償債能力（流動比率）、獲利能力（資產報酬率）及現金流量率偏低，顯現營業活動產生現金所支付流動負債能力降低，應加強業務拓展，增裕營收。
- (乙) 95 年度期間鐵路事故頻傳，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，全面徹底檢討改善，扭轉受損形象；另行車責任事故目標值之設定過於寬鬆，請臺鐵局逐年遞減責任事故目標件數。
- (丙) 面對高鐵通車營運競爭，臺鐵宜致尋找西部運輸市場之定位，如增設都會區捷運化車站，強化通勤運輸機能；重新規劃列車調度作業方式，更具機動性及彈性空間；簡化車種、票種，並規劃與高速鐵路票務整合；與其他大眾運輸系統結合運用，強化轉乘機能及資訊整合，以擴大服務範圍，提升服務品質，重建並鞏固轉型後之核心業務。
- (丁) 購建固定資產因計畫採購程序延誤延宕執行，致預算大幅保留或停止支用，獲配資源卻未妥善運用，徒增國庫資金調度壓力；另部分計畫或因前置作業欠周延，致於計畫執行中停辦、甚或於施作完成即予拆除重做，除虛擲公帑並增加營運成本；建議臺鐵局應於各項重大計畫推動前，確實辦理前置規劃作業及成本效益分析，審慎投資決策並落實責任績效考核，以提升決策品質。
- (戊) 機車及設備故障仍有偏高趨勢，建請加強整體運輸系統內設施巡查與維護。

（3）基隆港務局

甲、優點

- （甲）營業資產租金收入 17 億 4,978 萬餘元，較預算數增加約 31.91%，顯見該局雖然港區腹地空間有限，仍積極整理閒置或效益不彰之資產，致租金收入顯著提升。
- （乙）在營運量值方面，因施多項港埠費率優惠方案，提高裝卸作業效率與服務品質，95 年度貨物裝卸量比上年度成長 4.03%；在營運素質上，持續與航商簽訂貨櫃服務優惠費率協議書以掌握貨源，本年貨櫃裝卸量比 94 年度成長 1.79%，績效良好。
- （丙）為提升營運效能、強化產業全球運籌效率，以因應市場競爭，積極辦理基隆港與臺北港自由貿易港區招商作業，於 95 年底共已核准 10 家自由港區事業進駐營運，提高港埠競爭力。
- （丁）短期償債能力比率達 1053.43%，營運資金充裕，償債能力強。
- （戊）落實員額管控及人力運用；積極配合政策，超額進用身心障礙人員及原住民。

乙、缺點

- （甲）設臺北港計畫中「臺北港第二期聯外道路（臨港道路銜接西濱快速道路段）工程計畫」、「臺北港聯外道路西濱快速公路八里-林口段拓寬計畫」、「臺北港第二個五年計畫港區公共設施工程計畫」及「辦理臺北港南外廓防波堤工程計畫」等 4 項計畫，95 年度工程進度皆呈現落後情形，應確實督促承商加速趕趕。
- （乙）95 年用人費率 34.15%，約占營業收入約 45.64%（不含退撫金之比率 34.15%），為 4 個港務局中次高者。

丙、建議事項：

- （甲）持續執行員額精簡政策，鼓勵員工退離，降低用人費率，改善財務結構，提升營運績效。
- （乙）95 年度進港旅客人數與前 3 年平均人次減少 36.6%，應強化觀光軟硬體設施，與基隆市政府共同發展地區觀光，招攬國際郵輪靠泊，開拓觀光客源。
- （丙）為招攬大型貨櫃船靠泊，提升港埠整體經營績效，基隆港東防波堤延伸及西 18 與 19 號碼頭延伸等建設計畫與西岸貨櫃場民營化作業，應加速辦理期程。
- （丁）積極檢討港區土地使用情形，不僅有助於該局資產使用效率與提高營收，更將透過吸引產業進駐，擴大基隆港自由貿

易港區之設置效益。

(4) 臺中港務局

甲、優點

- (甲) 95 年度貨物裝卸量創 9,032 萬噸歷史新高，係開港以來首度突破 9,000 萬噸，除順利達成預算目標外，亦較前 3 年平均實績成長 3.46%，績效卓著。
- (乙) 實際流動比率 1129.0%、現金流量率 538.41%，自有資金充裕，短期償債能力良好。
- (丙) 「臺中港航道浚深拓寬工程」完工後大幅改善港區操航環境，4,000 TEU 級貨櫃輪及總載重噸 (DWT) 12.5 萬噸級散裝貨輪可全天候不受限制進港靠泊，減少船舶等待進出港及靠離碼頭作業時間，有效紓解港口擁塞，提昇該港競爭力。
- (丁) 95 年度共完成「台肥公司設立肥料化工廠」、「中聯資源公司設立爐石研磨及加工廠」及「見得行設立鑄造業物流中心」等 3 項大型投資案簽約，總投資金額高達 91.91 億元。
- (戊) 落實員額管控及人力運用；積極配合政策，超額進用身心障礙人員及原住民。
- (己) 積極提昇服務品質，依據交通部『95 年民眾(航商)對交通部施政措施滿意度調查』報告，臺中港整體服務品質滿意度評價為 82.27 分，連續 2 年居全國 4 港第一，顯示各項軟、硬體服務措施甚獲民眾及航商好評。

乙、缺點

- (甲) 因受長榮、萬海公司航線重新佈置因素影響，95 年度貨櫃裝卸量較 94 年度衰退 2.44%。
- (乙) 95 年度應收款項週轉率 18.96 次，雖較預算目標 18.56 略增，惟較前 3 年平均 19.44 次減少 0.48 次，宜加強帳款之收繳。

丙、建議事項

- (甲) 應積極改善經營環境，研議實施優惠激勵方案，提供航商、港區業者合理經營成本，以鞏固貨源，達成年度營運目標。
- (乙) 加強港埠行銷，全力發展自由貿易港區，輔導現有業者轉型為自由港區事業，並對外積極招募新廠商進駐。
- (丙) 加速辦理「中一路北段及北堤路新建工程」、「臺中港西六號後續興建工程」及、「臺中港 43 號碼頭新建工程」等延續性計畫，以改善港埠運輸能量，及提昇船席調度彈性及貨物裝卸量，並辦理「臺中港物流專業區公共設施新建工程」新興投資計畫，以加速開發物流專業區，吸引企業投資設廠。

(丁)督促中油公司落實 LNG 接收站及船舶進出港安全管制工作，並應著手規劃營運 10 年後調整遷移至港外碼頭作業，以維中港局營運安全及中部地區長遠經濟發展。

(5) 高雄港務局

甲、優點

(甲)推動港埠行銷業務，積極推動自由貿易港區招商，並配合市場實際實施多項優惠措施，鼓勵航商爭取貨源到港，降低航商業者營運成本，持續主動拜訪航商業者，研商改善作業環境，及適時協助解決作業相關問題，以提升競爭力，營造港埠優質經營環境。

(乙)流動比率為 902.63%、負債比率 10.63%，顯示其短期償債能力良好，財務結構穩健。

(丙)應收款項週轉率 45.05 次，顯示未積壓過多之應收帳款，經營能力尚稱良好。

(丁)落實員額管控及人力運用；積極配合政策，超額進用身心障礙人員及原住民。

乙、缺點

(甲)缺乏經管財產報廢之標準作業程序，致 95 年度陳報多項經管財產建物已拆除仍列為財產項之案件，應研訂相關作業標準作業流程及加強各單位橫向聯繫。

(乙)「安平港跨港橋工程計畫」、「布袋港國內商港整體規劃第二階段環境影響評估工作計畫」、「澎湖國內商港龍門尖山碼頭區土地徵收」及「紅毛港遷村」等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，爰請該局在工程規劃設計及進行階段應與地方政府密切溝通協調，俾工程得依限順利完成。

(丙)95 年用人費率與前 3 年平均實績比較，增加 0.22%。

(丁)資產報酬率 1.83%，仍屬偏低，宜妥善規劃加強資產運用效率，以提高事業獲利能力。

丙、建議事項

(甲)高雄港務局 95 年度三大營運項目（停泊、裝卸、倉儲業務）之營運量，除裝卸業務略高於 94 年度外，餘均較 94 年度降低，且均未達成 95 年度預算目標。為維持港埠競爭優勢，應持續積極改善營運作業環境及流程、檢討港區土地使用，提高土地利用，以高效率且優質之港埠經營環境，創造港埠民間投資商機。

(乙)加速推動高雄港洲際貨櫃中心第 1 期（第 6 貨櫃中心）計畫，以滿足高雄港貨櫃短期發展需要，解決貨櫃碼頭不足之

問題；推動聯外道路系統，整合高雄港對外之交通，有效分離客貨車流，改善客貨運輸效率及服務品質，使港區及周邊地區交通系統更臻完善。

(丙) 期末銀行存款餘額約 **196.47** 億元，資金充裕，宜適度規劃長期資金運用策略，增益收入。

(丁) 購建固定資產預算執行率僅 **42.73%**，未盡理想，應盡量排除不可抗力原因並督促相關單位加速辦理，以確實控管執行進度，俾能順利達成計畫目標。

(6) 花蓮港務局

甲、優點

(甲) 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，積極推動「公路貨運海運化」政策，發揮海運轉運功能，減低公路交通負荷及環保衝擊；另與砂石業者合作興建密閉式輸送設備，以改善砂石裝船效率及污染防治。

(乙) 落實員額控管及人力運用；積極配合政策，超額進用身心障礙人員及原住民。

乙、缺點

(甲) **95** 年度該港部分年度性工程計畫因未招標作業延誤致無法於年度內完工，請積極辦理相關前置作業，俾利後續工程之進行，以提升預算執行率。

(乙) 營業利益率 **6.18%**，較 **94** 年度 **9.78%**，下降約 **3.6%**，營業收入呈現衰退。

(丙) **95** 年用人費率為 **43.52%**，為 **4** 個港務局中最高。

丙、建議事項

(甲) **95** 年度受到國內(外)砂石政策影響，建議該局應再拓展砂石業務以外之貨源，廣續檢討並改善各項港埠設施及營運條件，以利業者來港投資經營。

(乙) 年度營業利益 **6.18%**，較 **94** 年度營業利益 **9.78%** 下降約 **3.6%**，其中營業收入中之一般裝卸收入約 **4.71** 億元(砂石占大宗)，約占該局營業收入 **61.45%**，顯見營業收入過度倚賴政府政策；另營業外利益(財產交易利益)約占營業利益比率約 **324%**，宜加強本業擴展，廣闢財源。

(丙) 配合政府「觀光客倍增計畫」，除持續擴展現有貨物之倉儲、輸運本業外，另擬訂各項「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)積極推動，使該港成為多功能之港埠。

（丁）持續執行員額精簡政策，鼓勵員工退離，降低用人費率，改善財務結構，提升營運績效。