提升國營事業經營績效之研究

國營事業是國家經濟活動重要的一環，對國家整體發展具有不可磨滅的貢獻與影響。國營事業經營之良窳與否，不僅影響國計民生，亦影響其對國庫之貢獻。然而，國營事業一向為人所詬病的在於其經營績效之不彰。因此，如何提升國營事業之經營績效，乃是本研究之目的。研究結果歸納如下：國營事業經營績效不彰之主因（1）外在經濟因素影響：由於經濟自由化、全球化之國際情勢及加入 WTO之壓力，國內市場加速開放，致使原屬獨佔的國營事業，因市場結構轉變，不再享有獨佔之優勢，必須面對與民營事業相互競爭壓力，致營業收入大幅下降。（2）肩負政策任務與社會責任：國營水電及交通事業，肩負政策任務及社會責任，致其價格無法配合成本之增加作適當之調漲，如自來水公司、台電、台鐵均無法合理調漲其價格，勢必造成入不敷出、產生虧損現象。（3）內在不利因素：組織結構不當、冗員過多、勞逸不均，造成人事費用居高不下；入不敷支、舉債累累，致使利息費用負擔沉重；加上薪資結構不合理、獎懲不分明、升遷不公平，造成員工士氣低落，致使其經營績效遠不如民營企業。提升國營事業經營績效，可從下列幾個方向著手（1）將國營事業所擔負之政策性支出，轉由公務預算承擔，以釐清其應有之績效及盈虧責任。（2）解除國營事業在人事、預算等法規中不必要限制，排除束縛，使其與民營企業公平競爭；（3）檢討組織架構，並朝向員額精簡、單位層級扁平化等組織再造方向修正；（4）秉持公司治理之基本原則，強化董事會人事結構，慎選公司高級主管，排除政商關係；由董事會賦予經理部門重任，並與之簽訂契約，預定最低經營目標，若未達成，則檢討撤換相關經理人員；（5）除合理調整薪資結構與暢通員工升遷管道外，並參採民營企業員工獎懲及分紅入股制度，激勵員工士氣；（6）實施責任中心制度，並將「目標達成率」、「利潤多寡」及「成本控制」列為主要衡量指標，另配以合理獎懲措施，強化其功效；（7）國營事業面對加入WTO後競爭壓力，應從加強研發、產銷策略、成本控制、員工訓練等方面努力；（8）比照民營企業按季於政府公報或網站上，公開揭露相關財務或資訊，強化國營事業外部監理。