

103-13-7728

MOTC-IOT-102-H1DB001a

臺灣港務公司之監督與公司治理 績效評估研究(1/2)



交通部運輸研究所

中華民國 103 年 3 月

103-13-7728

MOTC-IOT-102-H1DB001a

臺灣港務公司之監督與公司治理 績效評估研究(1/2)

著 者：謝幼屏、吳榮貴、朱金元、吳朝升
孫儷芳、王克尹、林玲煥、張淑滿
陳 銓、楊世豪、陳秋玲

交通部運輸研究所

中華民國 103 年 3 月

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

臺灣港務公司之監督與公司治理績效評估研究. (1/2) /
謝幼屏等著. -- 初版. -- 臺北市：交通部運輸研究所，民
103.03
面；公分
ISBN 978-986-04-0450-0(平裝)

1.港埠管理 2.臺灣

557

103002080

臺灣港務公司之監督與公司治理績效評估研究(1/2)

著者：謝幼屏、吳榮貴、朱金元、吳朝升、孫儷芳、王克尹、林玲煥、張淑
滿、陳銓、楊世豪、陳秋玲
出版機關：交通部運輸研究所
地址：10548 臺北市敦化北路 240 號
網址：www.ihmt.gov.tw (中文版>中心出版品)
電話：(04)26587176
出版年月：中華民國 103 年 3 月
印刷者：
版(刷)次冊數：初版一刷 80 冊
本書同時登載於交通部運輸研究所臺灣技術研究中心網站
定價：350 元
展售處：
交通部運輸研究所運輸資訊組•電話：(02)23496880
國家書店松江門市：10485 臺北市中山區松山路 209 號 F1•電話：(02)25180207
五南文化廣場：40042 臺中市中山路 6 號•電話：(04)22260330

GPN：1010300186

ISBN：978-986-04-0450-0 (平裝)

著作財產權人：中華民國(代表機關：交通部運輸研究所)

本著作保留所有權利，欲利用本著作全部或部份內容者，須徵求交通部
運輸研究所書面授權。

臺灣港務公司之監督與公司治理績效評估研究
(1/2)

交通部運輸研究所

GPN: 1010300186

定價 350 元

交通部運輸研究所合作研究計畫出版品摘要表

出版品名稱：臺灣港務公司之監督與公司治理績效評估研究(1/2)			
國際標準書號 ISBN 978-986-04-0450-0(平裝)	政府出版品統一編號 1010300186	運輸研究所出版品編號 103-13-7728	計畫編號 102-H1DB001a
本所主辦單位：港灣研究中心 主管：邱永芳 計畫主持人：謝幼屏 協同主持人：朱金元 研究人員：王克尹、林玲煥 聯絡電話：04-26587173 傳真號碼：04-26564418	合作研究單位：臺北城市科技大學 計畫主持人：吳榮貴 研究人員：吳朝升、孫儷芳、張淑滿、陳銓、 楊世豪、陳秋玲 地址：11202 臺北市北投區學園路 2 號 聯絡電話：02-2892-7154 轉 7501		研究期間 自 102 年 2 月 至 102 年 11 月
關鍵詞：港務公司、監督、公司治理、績效評估 摘要： 本研究為兩年期的計畫所提出的第一年報告，針對臺灣各港務局自 2012 年公司化之後，交通部如何對臺灣港務公司進行適法性監督、公司治理與績效評估等三個課題進行研究，期以提出策略與具體執行方案供參考使用。在第一年，這項研究進行了國內外相關文獻回顧、國內國營或公股民營公司的治理、各國港務公司的監督與公司治理案例等等的比較分析，以及臺灣港務公司績效評估與績效考核之獎金制度的探討等等工作項目。經由基本資料的蒐集與文獻回顧、實地訪查、焦點群體座談及舉辦大型研討會等等方法，針對問題進行分析與探索所提出的結論與建議，不但已足以做為第二年擬研具體策略與執行方案之參考依據，而且也已符合國科會的計畫績效指標的要求。在學術成就與技術創新上，已於約有 150 名與會者參加的大型研討會中發表 6 篇論文及出版論文集；在其他決策依據的效益上，也已在某些議題上提出了初步的方案。應用這個研究結果，交通部及臺灣港務公司不但可以就航港體制改革以後的監督與公司治理議題加以檢討，以利縮短組織調適的磨合期，同時也有助於擬定提升港埠競爭力的貨櫃港埠經營策略與發展方案之參考。 成果效益與應用情形： 在施政上，本研究成果可提供交通部、航港局對臺灣港務公司進行適法性監督、公司治理與績效評估時之參考。在實務上，本研究成果可提供臺灣港務公司在營運上之參考。			
出版日期	頁數	定價	本出版品取得方式
103 年 3 月	490	350	凡屬機密性出版品均不對外公開。普通性出版品，公營、公益機關團體及學校可函洽本所免費贈閱；私人及私營機關團體可按定價價購。
機密等級： ☐ 密 ☐ 機密 ☐ 極機密 ☐ 絕對機密 （解密條件： ☐ 年 月 日解密， ☐ 公布後解密， ☐ 附件抽存後解密， ☐ 工作完成或會議終了時解密， ☐ 另行檢討後辦理解密） ☒ 普通			
備註：本研究之結論與建議不代表交通部之意見。			

PUBLICATION ABSTRACTS OF RESEARCH PROJECTS

INSTITUTE OF TRANSPORTATION

MINISTRY OF TRANSPORTATION AND COMMUNICATIONS

TITLE: Supervision, Corporate Governance and Performance Evaluation of Taiwan International Port Corporation (1/2)			
ISBN 978-986-04-0450-0 (pbk)	GOVERNMENT PUBLICATIONS NUMBER 1010300186	IOT SERIAL NUMBER 103-13-7728	PROJECT NUMBER 102-H1DB001a
DIVISION: Harbor & Marine Technology Center DIVISION DIRECTOR: Chiu Yung-Fang PRINCIPAL INVESTIGATOR: Hsieh Yu-Ping COORDINATE INVESTIGATOR: Chu Chin-Yuan PROJECT STAFF: Wang Ke-Yi, Lin Ling-Huan PHONE: (04) 26587173 FAX: (04) 26564418			PROJECT PERIOD FROM : February 2013 TO : November 2013
RESEARCH AGENCY: Taipei Chengshih University of Science and Technology PRINCIPAL INVESTIGATOR: Wu Younger PROJECT STAFF: Chao-Sheng Wu, Li-Fang Sun, Su-Man Chang, Chuean Chen, Shih-Hao Yang, Chiu-Ling Chen ADDRESS: No.2, Xue Yuan Rd., Taipei City 11202, Taiwan, R.O.C. PHONE: (02) 2892-7154 ext. 7501			
KEY WORDS: Port Corporation, Supervision, Corporate Governance, Performance Evaluation			
ABSTRACT : In order to provide the Ministry of Transportation and Communications (MOTC) with proposal for supervising, governing and evaluating the performance of the newly established Taiwan International Ports Corporation (TIPC) in 2012, the present report presents the result from the first-year study of a two-year project. Contents of the study in the first year are composed of a review of the relevant literature, an investigation of the practices of corporate governance of domestic national corporations and a comparison of the supervision and corporate governance of major port corporations in selected countries. In the meantime, a preliminary study on the performance evaluation of TIPC together with a review of its performance reward system is also undertaken. With the completion of the study taking such approaches as literature review, personal interview, focus group discussion and a large-scale conference on the subject issues, the conclusion and recommendation are provided in the present report for further study to be done in the following year. It is evident that the result of the study meets the requirement of project performance indicators set down by National Science Council in two aspects. First, during the process of this study, six papers were presented in a large-scale conference with some 150 participants together with publishing proceedings. Second, both of MOTC and TIPC could better apply the conclusion and recommendations provided by this study to shorten the period of transition after organizational revolution, and to draw up operations and development strategies for improving port competitiveness.			
BENEFITS AND APPLICATIONS: MOTC or the Maritime and Port Bureau can refer to the results for supervising, governing and evaluating the performance of TIPC. TIPC can also consult it for its business operation.			
DATE OF PUBLICATION March 2014	NUMBER OF PAGES 490	PRICE 350	CLASSIFICATION ☐ RESTRICTED ☐ CONFIDENTIAL ☐ SECRET ☐ TOP SECRET ☒ UNCLASSIFIED
The views expressed in this publication are not necessarily those of the Ministry of Transportation and Communications.			

臺灣港務公司之監督與公司治理績效評估研究(1/2)

目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目 錄	III
圖目錄	VII
表目錄	IX
第一章 緒論	1-1
1.1 研究背景	1-1
1.2 研究目的與範圍	1-3
1.3 研究內容與工作項目	1-3
1.4 研究方法	1-5
1.5 本報告內容架構	1-8
第二章 港務局公司化前後的航港管理與經營體制比較分析與檢討	2-1
2.1 港務局公司化的理念與過程	2-1
2.2 航港體制改革以後的現況分析	2-3
2.3 改制前後航港管理與經營體制比較	2-6
2.4 改制後的重要議題與未來的挑戰	2-10
第三章 臺灣公營與公股企業的公司治理模式之比較分析	3-1
3.1 公司治理的概念	3-1
3.2 公營企業的公司治理	3-10
3.3 民營公股企業之公司治理	3-18

3.4 綜合比較分析.....	3-24
第四章 各國主要港口港務公司適法性監督與公司治理之案例分析...	4-1
4.1 各國港務公司適法性監督法規依據.....	4-1
4.2 各國港務公司成立與發展過程之案例分析.....	4-3
4.3 各國港務公司相關業務監督的比較分析.....	4-18
4.4 各國港務公司之公司治理模式比較.....	4-20
第五章 各國主要港口港務公司經營策略比較分析.....	5-1
5.1 各國港務公司法定業務範圍比較分析.....	5-1
5.2 各國港務公司的經營理念與企業文化比較分析.....	5-4
5.3 各國港務公司經營策略比較分析.....	5-9
5.4 各國港口自由貿易港區的開發與經營策略比較.....	5-11
5.5 對臺灣港務公司的啟示.....	5-16
第六章 臺灣港務公司之規劃、建設與經營策略之監督與公司治理 模式之探討.....	6-1
6.1 港埠規劃與建設之監督.....	6-2
6.2 經營策略之監督.....	6-13
6.3 港務公司治理模式之探討.....	6-27
6.4 港務公司之公司治理模式制度評量架構.....	6-40
6.5 港務公司之公司治理議題與挑戰.....	6-45
第七章 港務公司營運績效評估指標系統之探討.....	7-1
7.1 港埠績效指標.....	7-1
7.2 公司經營績效指標.....	7-12
7.3 港務公司營運績效評估指標系統的探討方向.....	7-22
第八章 臺灣港務公司營運績效獎金制度之探討.....	8-1

8.1 交通部實施用人費率事業機構經營績效獎金制度.....	8-1
8.2 臺灣港務公司考核獎金的工作考成指標系統.....	8-3
8.3 臺灣港務公司績效評核方案.....	8-17
8.4 後續研究重點課題探討.....	8-25
第九章 結論與建議.....	9-1
9.1 結論.....	9-2
9.2 建議.....	9-12
9.3 成果效益與應用情形.....	9-15
參考文獻.....	參-1
附錄一 臺灣港務公司實地訪查座談會紀要.....	附錄 1-1
附錄二 交通部暨航港局實地訪查座談會紀要.....	附錄 2-1
附錄三 產官學焦點群體座談會紀要.....	附錄 3-1
附錄四 2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會議程資料	附錄 4-1
附錄五 交通部所屬港務局經營績效評估面向、指標、目標值及評量 計算方式.....	附錄 5-1
附錄六 臺灣港務公司 2013 年度績效評核方案.....	附錄 6-1
附錄七 臺灣港務公司 2012 年度工作考成與 2013 年度績效評核指標 系統比較表.....	附錄 7-1
附錄八 臺灣港務公司 2012 年度工作考成與 2013 年度績效評核指標 系統差異分析表.....	附錄 8-1
附錄九 期中報告審查意見處理情形表.....	附錄 9-1
附錄十 期末報告審查意見處理情形表.....	附錄 10-1
附錄十一 期末報告審查會議簡報資料.....	附錄 11-1

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	1-6
圖 2.1 臺灣航港體制改革之前港務局三機一體的組織體制.....	2-2
圖 2.2 事權劃分方案一，將「港政建設」劃歸「航港局」(「大局小司」)	2-5
圖 2.3 事權劃分方案二，將「港政建設」劃歸公營港務公司(「小局大司」)	2-5
圖 2.4 臺灣港務股份有限公司的組織架構.....	2-7
圖 2.5 交通部航港局的組織架構.....	2-8
圖 3.1 世界銀行之公司治理架構圖.....	3-5
圖 3.2 民營化後之公股管理.....	3-23
圖 5.1 企業文化的荷花模型意義.....	5-5
圖 5.2 各國港口港埠經營型態與民營化之轉變趨勢.....	5-10
圖 6.1 董事會與監察人的組成.....	6-30
圖 6.2 企業責任與永續發展關聯圖.....	6-38

表目錄

表 2-1 臺灣航港管理與經營體制改革的重大改變.....	2-8
表 2-2 臺灣港務公司成立後主要面臨問題與改善策略.....	2-13
表 3-1 國營事業一覽表.....	3-12
表 3-2 國營事業公司治理相關文獻彙整.....	3-16
表 3-3 臺灣公營事業已移轉民營事業一覽表.....	3-20
表 3-4 交通部所主管持續推動民營化之推動情形.....	3-22
表 3-5 公營與公股管理之比較.....	3-24
表 4-1 各國港務公司名稱與網址.....	4-2
表 4-2 各國港務公司適法性監督依據相關法規.....	4-2
表 4-3 各國主要港務公司設立與發展過程.....	4-5
表 4-4 各國港務公司組織與相關業務監督比較.....	4-18
表 4-5 各國主要港口港務公司之公司治理模式彙整表.....	4-20
表 4-6 各國港務公司之公司治理架構比較.....	4-23
表 5-1 各國港務公司法定業務範圍比較.....	5-2
表 5-2 各國主要港口港務公司企業文化與經營理念比較表.....	5-6
表 5-3 臺灣港務公司與他國港務公司經營理念與企業文化關鍵字 比較表.....	5-8
表 5-4 各國港務公司港埠事業經營策略比較表.....	5-12
表 5-5 各國港口自由貿易港區開發與經營概況比較表.....	5-15
表 6-1 我國主要港口之發展定位.....	6-3
表 6-2 臺灣港務公司未來經營目標與策略表.....	6-15
表 6-3 自由經濟示範區與自貿港區比較.....	6-22

表 6-4 臺灣自由貿易港區擴增範圍一覽表.....	6-24
表 6-5 臺灣各港農業加值配銷專區一覽表.....	6-24
表 6-6 臺灣港務公司之公司治理制度評量之構面與項目	6-42
表 7-1 UNCTAD 建議各類碼頭之營運績效指標.....	7-4
表 7-2 Ashar 定義港埠生產力績效衡量之指標.....	7-4
表 7-3 Ward 建議之港埠績效衡量指標.....	7-5
表 7-4 日本港灣行政管理研究會港埠績效指標系統.....	7-6
表 7-5 澳洲運輸部運輸及區域經濟局所定義的貨櫃港口績效指標..	7-7
表 7-6 各港營運績效檢核指標系統建議表.....	7-9
表 7-7 各項港埠績效指標計算公式.....	7-10
表 7-8 UNCTAD 建議各類碼頭之財務績效指標.....	7-11
表 7-9 各式績效指標及評估內容.....	7-14
表 7-10 金融聯合徵信中心之財務比率項目與比率名稱.....	7-16
表 7-11 中華電信簡明資產負債表.....	7-18
表 7-12 中華電信簡明合併資產負債表.....	7-19
表 7-13 中華電信簡明損益表.....	7-20
表 7-14 中華電信簡明合併損益表.....	7-21
表 8-1 交通部對公司化之前各港務局 100 年度工作考成指標與權數.	8-4
表 8-2 臺灣港務公司 101 年度工作考成指標與權數.....	8-6
表 8-3 臺灣港務公司 101 年度工作考成評估面向之指標及評量計算 方式.....	8-7
表 8-4 臺灣港務股份有限公司 102 年度工作考成指標與權數..	8-12
表 8-5 臺灣港務公司 102 年度工作考成評估面向之指標及評量計算 方式.....	8-13

第一章 緒論

本研究旨在針對臺灣原有交通部所屬 4 個港務局於 2012 年 3 月 1 日合併成立臺灣港務股份有限公司(以下簡稱臺灣港務公司)，且交通部也另行成立航港局接管公權力性質的航政與港政監理業務之後，交通部(未來即將改組為交通及建設部)如何監督與治理該公司，以及如何評估該公司的績效等議題進行探討，並期以提出建議方案供交通部及臺灣港務公司參考。這是一項預計為期兩年的計畫，本報告先完成第一年的探討工作，有關方案的提出則於第二年再進行後續研究。

本章為緒論，共分五節來報告。前四節分別用於說明本研究之背景、研究目的與範圍、研究內容與工作項目、研究方法等。最後一節則呈現本報告各章的架構。

1.1 研究背景

為健全航港管理組織並提高港埠經營效率，交通部所屬 4 個港務局已依「政企分離」的原則公司化，於 2012 年 3 月 1 日成立國營的臺灣港務股份有限公司(以下簡稱臺灣港務公司)，主要負責國際商港的規劃、建設與經營。臺灣港務公司的董事會成員依法包括中央及商港所在地方政府代表、工會代表及學者專家；總公司於原各港務局所在地的國際商港設分公司，各分公司再於原「輔助港」設營運處。至於國內商港及原港務局掌管的航港公權力業務，則移轉「航港局」掌理之；其中國內商港的部分則暫委託由臺灣港務公司經管。另交通部亦將依「中央政府組織法」改組為「交通及建設部」，成為臺灣港務公司的主管及監督機關。

本研究以為，就交通部或是未來改組以後的「交通及建設部」(以下簡稱交通部)而言，對於臺灣港務公司之監督，將包括適法性與適當性兩個方面。適法性的監督是為商港主管機關之法定職責，其法源主

要包括：「商港法」、「國營港務股份有限公司設置條例」及其他相關法規。適當性的監督，則為該公司法定業務的政策監督，包括國際商港之規劃、建設與經營等等，以確保其依國家港埠發展的指導方針，這個部分原則上可透過所謂的「公司治理」(corporate governance)來執行。一般而言，公司治理的目的主要在於「防弊」與「興利」；前者多屬適法性監督，而後者則為適當性監督之性質。

面對「政企分離」之後，交通部成立了航港局以為航港管理機關，而且臺灣港務公司又是一個合併了原有 4 個港務局的新公司組織型態，本計畫的研究重點擺在交通部對於該公司的適法性監督、適當性監督及績效評估等三個重點議題。如前所述，從研究的觀點來看這三個課題，適法性的監督是依交通部所主管的商港法及相關法規所為之依法監督事宜，而適當性的監督是交通部以政府獨資的股東代表的身份，對於該公司所為之監督，這在本計畫即是透過公司治理中的政策督導的工作來執行。這兩個議題，除了法定的適法性監督之歸納與檢討外，在公司治理上有必要參考國內上市與上櫃公司的公司治理措施，以及既有國營公司，或公股足以掌控董事會的民營公司(以下簡稱公股民營公司)之治理模式(尤其是交通部所管的公股民營公司)，並參考國外主要港口港務公司之經營與治理案例，然後再依臺灣港務公司本身的組織與營運特性，來設計一套較為妥適的治理模式，做為導向適切經營之依歸。至於最後一個績效評估的課題，則可以透過公司與港埠績效評估方法之結合，研建一套績效指標系統，以為績效考核與獎金制度之參考依據。因此，為研擬一套可供交通部用於監督、治理與評估臺灣港務公司經營績效之方案，爰辦理本計畫。

本計畫的重要性在於可以為交通部提供一套用於監督、治理與評估新成立的臺灣港務公司經營績效的方案。在各港務局未公司化之前，交通部與各港務局之間為行政機關(構)的隸屬關係；在法律上，後者為前者所主管的商港之管理機關。但公司化之後，交通部轉換成為各港務局合併組成的臺灣港務公司的監督機關，商港的管理機關由新成立的航港局接管，該公司成為國際商港的經營機構。在此一新的商

港經營管理體制與組織的環境下，交通部對於該公司的監督、治理與績效評估等課題，成為必需及早籌謀，以因應新的國際港埠競爭的挑戰。

1.2 研究目的與範圍

根據上述背景說明，本計畫擬訂的研究目的為：研擬一套對於臺灣港務公司監督、公司治理與績效評估之方案，提供交通部施政及臺灣港務公司經營之參考。如前所述，經衡量前述相關研究課題之時程需求，本計畫擬以兩年的期間完成這項研究任務。第一年先進行基礎研究，包括國內外公營港務公司監督、治理與績效評估之文獻與案例相關之資料蒐集與分析；第二年則完成對於臺灣港務公司的監督、治理與績效評估的方案，提供交通部及臺灣港務公司參考運用。本報告先就第一年的研究工作提出研究成果。

在研究範圍方面，本計畫以交通部對於臺灣港務公司的監督、公司治理與績效評估等三大工作課題為範圍。監督的部分主要是以交通部為商港主管機關的適法性監督為主；公司治理則屬為交通部以港務公司的股東身份所為之適法性與適當性的監督；而績效評估則包括港務公司的績效評估及獎金制度的探討。

1.3 研究內容與工作項目

本研究計畫為全程 2 年(2013-2014 年)計畫的第 1 年計畫。各年期之計畫工作項目如下：

第一年(2013 年)：

- 1.臺灣港務局公司化前後的航港管理與經營體制比較分析。
- 2.臺灣公營與公股企業的公司治理模式之比較分析。
- 3.國內外主要港口港務公司適法性監督之案例分析。

- 4.國內外主要港口港務公司經營策略與公司治理模式分析。
- 5.探討在規劃、建設與經營上對港務公司的監督與治理工作。
- 6.探討在營運績效上對港務公司的監督工作。
- 7.探討監督港務公司的績效考核指標。
- 8.辦理 2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會。
9. 參考國科會「科技計畫績效管考平台 (<http://stprogram.stpi.narl.org.tw>)」之「績效指標(實際成果)資料格式(word 檔案)」及「佐證資料格式(word 檔案)」，就本計畫成果之特性，選填合適績效指標項目，並以量化或質化方式，說明本計畫主要研究成果及重大突破。本計畫績效指標項目至少包括下列 3 項：
 - (1)學術成就(科學基礎研究)-A 論文發表。
 - (2)技術創新(科技整合創新)- I 技術活動：研究成果發表於國內或國外研討會。
 - (3)其它效益(科技政策管理及其它)-AA 決策依據：研究成果提供交通部、航港局與港務公司在研擬貨櫃運輸與港埠發展政策之參考。

第二年(2014 年)：

- 1.臺灣港務公司的適法性監督分析。
- 2.臺灣港務公司經營策略探討。
- 3.臺灣港務公司的公司治理模式研擬。
- 4.研議在規劃、建設與經營上對臺灣港務公司的政策監督方法，並特別針對營運績效研提監督方法。
- 5.擬定監督港務公司的績效考核指標。

6.臺灣港務公司之監督與公司治理之具體執行作法。

7.辦理 2014 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會。

1.4 研究方法

本節陳述本研究的流程與方法。茲分兩小節來分別說明。

1.4.1 研究流程

根據前述工作內容與項目，本計畫所設計的研究流程如圖 1.1 所示。從該一流程可以看出本研究在界定了研究問題與目的，並完成相關資料蒐集與文獻回顧之後，即先就港務局公司化前後的港埠經營與管理體制加以比較與檢討。這項比較的工作目的是在於瞭解交通部在適法性監督與公司治理上與公司的關係定位，而在檢討的部分則是在於探討臺灣港務公司成立以後的實際經營情況。

在完成前述工作項目之後，本研究即區分為兩個方向進行研究。第一個方向是港務公司的監督與公司治理，然後再進行第二個方向有關港務公司的營運績效評估。在第一個港務公司的監督與公司治理方面，則分別進行國內外有關港務公司監督、公司治理及經營策略等三項分析工作，包括：國內公營與公股企業的公司治理模式之比較分析、各國主要港口港務公司適法性監督之案例分析、各國主要港口港務公司經營策略及公司治理模式分析等。在完成該三項工作後，接著就提出本研究對於臺灣港務公司在規劃、建設與經營策略上的監督與公司治理模式的初步探討結果。至於第二個方向的營運績效評估方面，則是在完成相關資料蒐集與文獻回顧之後，就先針對港務公司的經營績效評估指標系統進行探討，然後再探討港務公司的營運績效獎金制度。

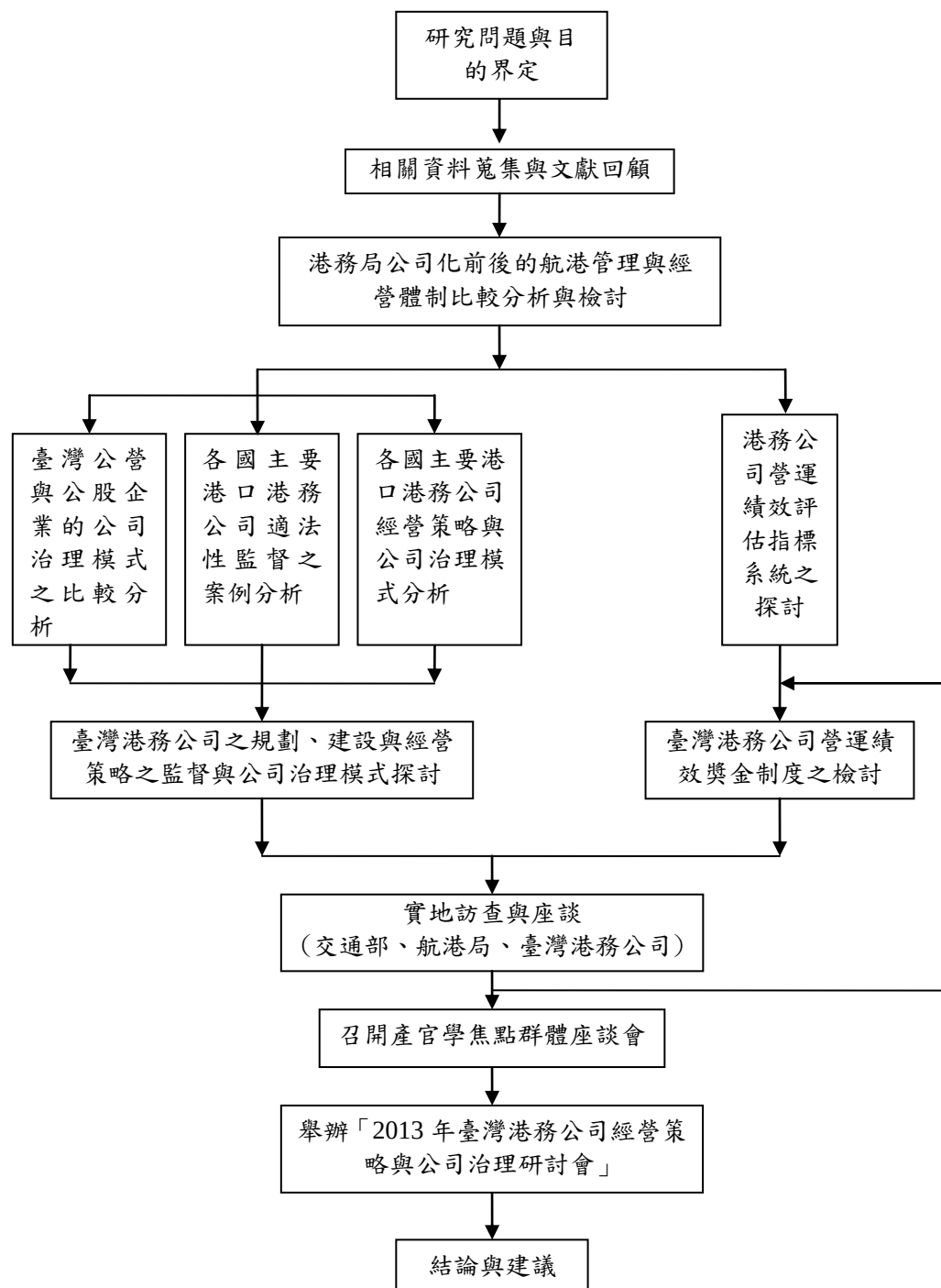


圖 1.1 研究流程

在完成上述各項研究工作並獲致初步探討結果後，本研究也完成了實地訪查、辦理焦點群體座談會、舉辦大型研討會座談等三項，以便廣徵各界意見。

1.4.2 研究方法

從上述研究流程中可以看出：本研究擬採用的研究方法包括文獻回顧、案例分析、實地深度訪查、焦點群體座談會，以及舉辦大型研討會等五項。茲分別說明如下：

1.文獻回顧法

本研究透過文獻回顧的方法，將國內外港務公司監督、治理與績效評估的文獻加以探討。此一研究方法的目的是在於奠定後續研究的基礎，並供為研擬方案之參考依據。

2.案例分析法

本研究利用案例分析的方法，進行國內、外主要港務公司的監督、規劃、建設與經營策略，以及公司治理等方面的比較分析。在資料蒐集的方法上，主要是從國內外各主要港口政府主管部門及港務公司的網頁上搜尋相關法規、制度與案例。此一研究方法的基本限制是在資料蒐集上面臨各該網站未揭露相關資訊的問題。但儘管如此，本研究也結合前述文獻回顧的結果加以整理與分析。

3.實地深度訪查法

在研究過程中，為進行實務之探訪並就初步研究結果進行交流，本研究採實地深度訪查與座談的方法，分別拜訪商港的主管、管理機關及經營機構。依此原則完成的受訪機關(構)包括：交通部、航港局及臺灣港務公司。其中實地訪查的方式，係以舉辦座談會進行討論，已經分別於 2013 年 8 月 20 日實地訪查臺灣港務公司舉辦座談會(會議紀要詳附錄一)及 2013 年 8 月 29 日實地訪查交通部及航港局，統合於交通部舉辦座談會(會議紀要如附錄二)。

4.焦點群體座談會

為了針對本研究所認定的各項焦點議題，就教於國內產官學界人士，此項座談會係於 2013 年 10 月 11 日辦理。雖然這項座談會原訂於下面所介紹的大型研討會之前舉辦，惟因前一項實地訪查的行程受颱風影響，以及為全力籌辦大型研討會之工作而延後辦理。本項座談會的議程與會議紀要如附錄三所示，相關討論的結果亦已納入本報告相關章節分析。

5.舉辦大型研討會

本項大型研討會除了由本計畫的研究團隊提出關鍵研究報告之外，也視需要邀請具相關專長之人士發表論文。這項「2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會」已於 2013 年 9 月 17 日舉辦，並出版論文集(研討會議程資料如附錄四)。在參與研討的產官學界人數上，約有 150 人參與此次研討會，充分就本研究的主題進行引言、討論與溝通，其內容也已妥善地納入本報告中。

前述「2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會」的成果，已經包括了前述國科會的計畫績效指標中的學術成就(論文發表)與技術創新(論文研討會發表)兩個項目。從此一研討會議程資料(詳附錄四)可以看出，於會中發表的論文共有 6 篇，其中除了邀請產學界學者專家共發表 3 篇之外，本研究團隊成員也共同發表 3 篇。

1.5 本報告內容架構

本報告共包括九章。除了本章之外，第二章先就港務局公司化前後的航港管理與經營體制進行比較分析與檢討，接著在第三章對臺灣公營與公股企業的公司治理模式加以比較與分析。另於第四章進行各國主要港口港務公司適法性監督與公司治理之案例分析之後，即在第五章分析比較各國港務公司的經營策略。第六章則綜合上述研究結果，提出臺灣港務公司之規劃、建設與經營策略之監督與公司治理模

式的探討。至於第七章及第八章，則分別就港務公司營運績效評估指標系統，以及臺灣港務公司營運績效獎金制度進行檢討。最後一章為結論與建議。

第二章 港務局公司化前後的航港管理與經營體制 比較分析與檢討

為瞭解臺灣原有四個港務局在 2012 年 3 月 1 日公司化前後的航港管理與經營體制的差異，並檢討臺灣港務公司在當時成立以來的發展狀況，本章共分四節進行探討。在第一節回顧航港體制改革及港務局公司化的理念與過程之後，第二節探討航港管理與經營體制改革以後的現況。接著在第三節進行改制前後航港管理與經營體制的比較。最後一節用於探討航港體制改革以後的相關議題及臺灣港務公司未來可能面臨的挑戰。

2.1 港務局公司化的理念與過程

本節分析港務局公司化的理念，並探討其改制過程。港務局的公司化是臺灣的航港管理體制在 2012 年 3 月 1 日完成「政企分離」的組織變革的重要一環。此一變革包括兩個部分：在「企」的方面，交通部原屬四個港務局合併組成臺灣港務公司，由該公司分別於四個原港務局所在地的國際商港分別設立分公司經營，包括基隆港、高雄港、臺中港、花蓮港等；至於原四個港務局所屬分局則分別改組為各該分局的營運處，包括基隆港務分公司所屬蘇澳港與臺北港營運處，以及高雄港務分公司所管安平港營運處。在「政」的方面，交通部同步成立航港局，除了接管原四個港務局所辦理的航政與港政監理等具公權力性質的業務之外，也被賦予國內商港的規劃、建設與經營管理任務。

上述航港管理與經營體制的變革之理念，從過去的研究可以得知¹：港務局公司化的組織變革，是基於原先的港務局既為航政、港政的公權力管理機關，又是港埠事業經營的機構，從而存在「政企不分」的效率與公平問題。港務局公司化的結果，使得臺灣的航港管理體制

¹ 譬如參考：吳榮貴及林光(1993)、吳榮貴等人(1998)、吳榮貴等人(2006)、吳榮貴等人(2007b)、吳榮貴 (2009)、吳榮貴等人(1998)。

得以迎合「政企分離」的世界潮流，從而期望能夠因此提高國際商港的整體經營效率與競爭力。

為什麼交通部所屬四個港務局的組織有變革的必要？為什麼要朝公司化的方向改革？有關港務局組織變革的必要性方面，主要是因為港務局的事權存在著「政企不分」的公平與效率問題。在原先的體制之下，各港務局不但分別為各港的「商港管理機關」，也兼為「當地航政主管機關」。換句話說，各港務局為交通部於各港所在地所設的「航港管理機關」。但因為在商港方面，港務局也自營部分港埠事業之經營，以致其被稱呼為一個集航政、港政與港埠事業經營等「三機一體」的組織。因為具有「政企不分」的特性，所以不但有「球員兼裁判」的競爭公平問題，也同時存在著公營效率的缺失。為了進行這項分析，吳榮貴等人(2007b)將港務局的事權以五分法的模型來表明，示意如圖2.1所示。

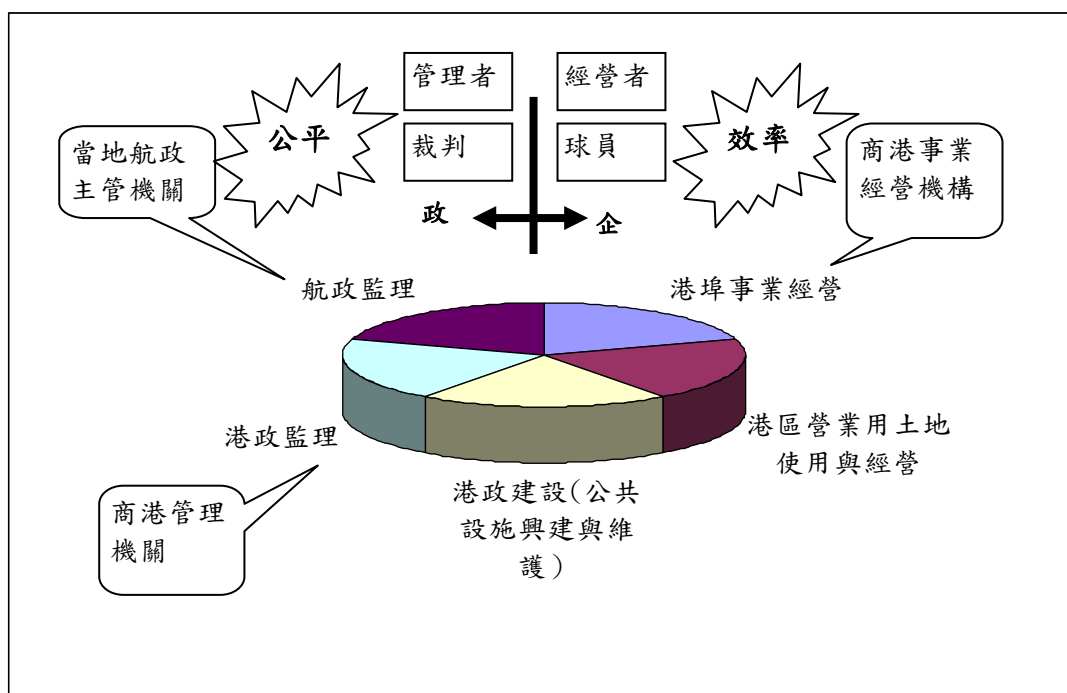


圖 2.1 臺灣航港體制改革之前港務局三機一體的組織體制

資料來源：參照吳榮貴等人(2010)，頁 3-27。

臺灣的航港組織體制的改革經歷了至少長達 14 年的時間才完成。這個過程要從 1998 年說起，當時交通部內部曾研擬參考新加坡港務局「政商分離」及「公司化與民營化」的組織變革的案例，成立航港局及港務公司；這項政策原則雖經部長於 1999 年 4 月 19 日敲定²，但後因經建會於當年 8 月 21 日協調將港務局改組為公法人而轉向³，開始草擬港務局公法人的組織法案，並於 2000 年 11 月報請行政院審議。不過當時經行政院提立法院的公法人法案一提出，可能是加上「市港合一」的問題，即引起立法委員的重視。在 2001 年 3-4 月即有多位立法委員分別於高雄與臺北立法院分辦共四場公聽會⁴。本研究以為後來可能是因為屬於基準法性質的「行政法人法」尚未成形，且各界對於仿效類似日本成立屬於「第三部門」的行政法人組織尚有多方疑慮，以致該一法案在立法院拖延了兩屆立法委員的任期共八年的時間，均無法獲得認同。

所幸交通部在行政法人的法案未能順利通過之後，即改依「政企分離」的世界趨勢與原則推動立法程序，終於在 2011 年 11 月 9 日完成「國營港務股份有限公司條例」的立法，並於 2011 年 12 月 28 日完成「商港法」部份條文的修正，區分航港局與港務公司的權責以為配套。「商港法」的修正案於 2012 年 3 月 1 號公布實行，相關子法也於同年 8 月前完成發布作業。至於航港局的成立，則因「交通及建設部航港局組織法」草案於 2012 年 1 月 6 日才報請立法院審議，而未及經立法院通過，故係先依「航港局暫行組織規程」成立之。改制以後的航港管理與經營體制的現況於下一節分析。

2.2 航港體制改革以後的現況分析

本節探討臺灣航港管理與經營體制自 2012 年 3 月 1 日改革以後的現況。主要的內容是上一節所探討的「政企分離」的基本架構下，分

² 分別參考交通部航政司(1999)，頁 13 及頁 176。

³ 參考交通部航政司(1999)，頁 287。

⁴ 參考交通部航政司(2001)，頁 268、275、281。

別探討「航港局」與國營港務公司的事權劃分，以及其各別的組織架構的規劃。茲分兩小節來探討。

2.2.1 航港事權的劃分

如前所述，臺灣港務局公司化的「政企分離」模式是配合下面兩項組織改造。第一、將交通部所屬四個港務局合併組成國營「臺灣港務股份有限公司」，專責港埠規劃、建設、經營與管理，但其業務範圍則僅包括七個國際商港(含具國際商港特性的輔助港)而不包括國內商港，後者則歸新成立的「航港局」為之。第二、交通部成立「航港局」，接管各港務局的航政與港政監理業務，但包括上述國內商港之規劃、建設、經營與管理。此一體制在商港的經營主體上，形成類似「一國兩制」的局面。但本研究以為這或許是考量馬公與布袋兩個國內商港之營利性較低，以致決定不將其納入臺灣港務公司的經管範圍；更何況金門與馬祖兩個國內商港也是分別由金門與連江縣政府經管。

儘管依法國內商港是由航港局經管，但在實務上，目前國內商港也是委由臺灣港務公司於各港設管理處經營管理之。基此，航港局並未於國內商港設營運的分支機構，且臺灣港務公司的組織架構上仍設有馬公與布袋港的管理處。該兩機關(構)的組織架構容於下一小節陳述。此一委外經營的「去任務化」作法也是一項妥善的安排。

如果暫不論商港區域內的土地與公共基礎設施的所有權非屬臺灣港務公司的事實，國際商港的規劃、建設與經營管理的事權是劃分給臺灣港務公司的。這項港務公司的業務範圍已經明訂在「國營港務股份有限公司組織條例」。此一事權劃分的規劃可以說是一種「小局大司」的模式，而不是「大局小司」的方案。根據吳榮貴等人(2009)的定義，該兩分案的區別係依前述圖 2.1 中「港政建設」(公共設施興建與維護)事權的歸屬之別所區分。所謂「大局小司」係指將港政建設歸劃「航港局」，而「小局大司」則將其劃歸港務公司，分別示意如圖 2.2 與圖 2.3。該兩方案之名稱係以「局」代表「航港局」，「司」代表港務公司，而以事權範圍的大小，分別簡稱為「大局小司」與「小局大司」。儘管

這兩個方案各有優劣，交通部所採行的是「小局大司」的方案，也就是由航港局負責航政與港政監理，事權範圍較小；而由港務公司負責港政建設、管理與經營。

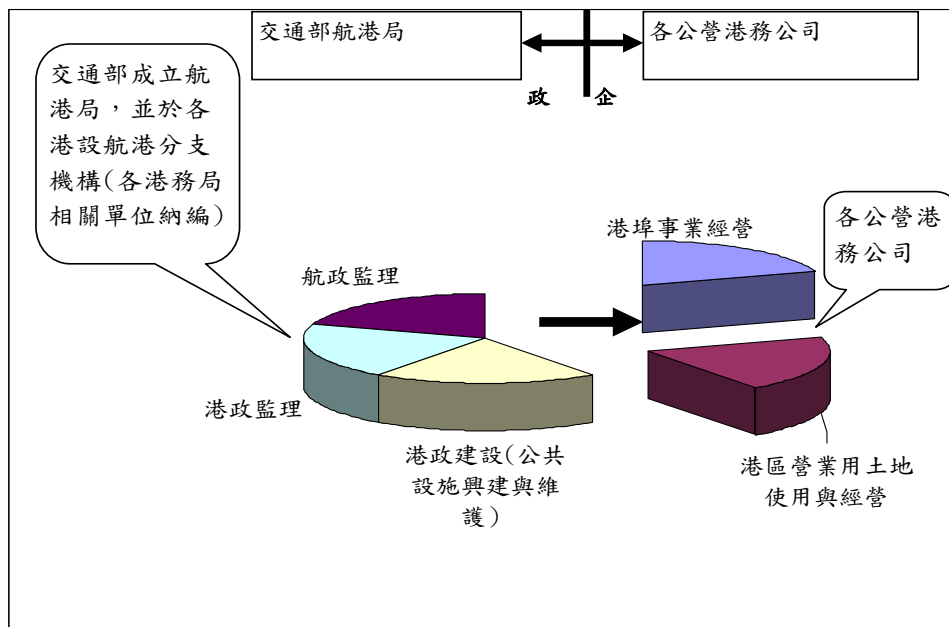


圖 2.2 事權劃分方案一，將「港政建設」劃歸「航港局」(「大局小司」)

資料來源：吳榮貴等人(2009)，頁 6-15。

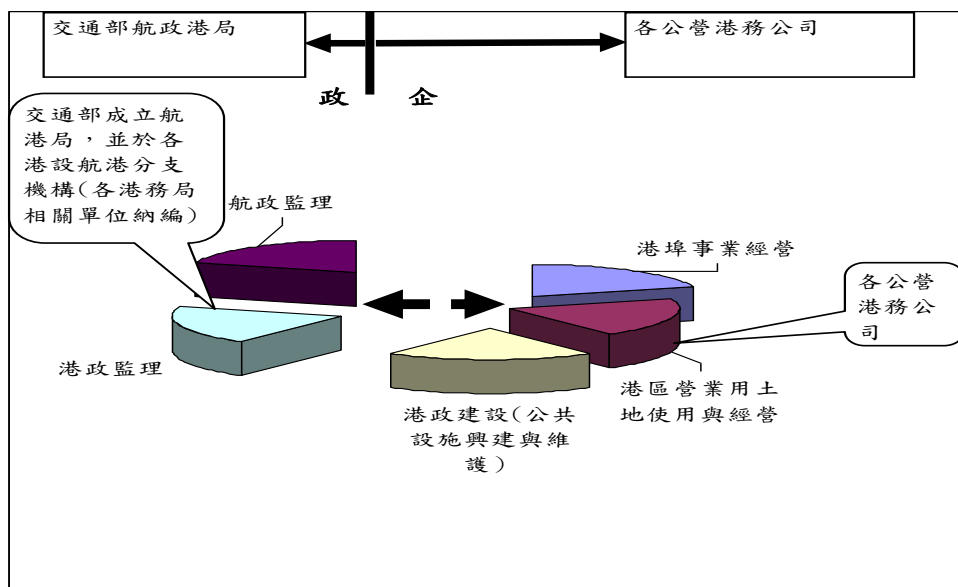


圖 2.3 事權劃分方案二，將「港政建設」劃歸公營港務公司(「小局大司」)

資料來源：吳榮貴等人(2009)，頁 6-16。

2.2.2 航港管理與經營組織的架構

在國際商港的經營上，臺灣港務公司的組織是由總公司在所經營的七個國際商港分設分公司架構所組合而成，其組織架構如圖 2.4 所示。設於高雄市的總公司內部則以董事會為最高決策單位，除了公司總稽核與稽核室的制式化組織外，另有經營策略委員會及經營委員會之編組。總經理為業務之執行，共編制 8 位副總經理，其中總公司內部 4 位副總分別督導分掌執行、業務、工程、行政等職能，共設 12 個處室；另 4 位副總分掌 4 個分公司。在分公司的組織架構上，基隆港分公司下設臺北港與蘇澳港兩個營運處，高雄港分公司下設安平港營運處，以及布袋與馬公兩個管理處。

另在航港管理的組織上，因航港局的組織條例尚未完成立法，交通部係於 2012 年 3 月 1 日暫依「交通部航港局組織暫行規程」成立航港局，組織架構則如圖 2.5 所示。從圖中的組織架構可以看出：該局設局長 1 人，副局長 2 人，主任秘書 2 人，下設 11 個內部單位，包括：企劃組、航務組、港務組、船舶組、船員組、航安組、秘書室、資訊室、人事室、政風室、主計室等。另分別於基隆、臺中、高雄及花蓮分設派出單位，包括：北部航務中心、中部航務中心、南部航務中心、東部航務中心。

完成了上面的分析之後，下一節將就整個航港管理與經營體制之變革前後的重大變化加以認定與比較，藉為探討其所面臨的重要議題與未來挑戰之依據。

2.3 改制前後航港管理與經營體制比較

從前面兩節的探討可以得知，改制前後航港管理與經營體制有了極大的改變，本節就各項重大改變加以認定與比較。綜合前述分析，本研究以為此次依「政企分離」原則所完成的航港體制改革，最需要於未來檢討與調適的議題，還是在於組織的變革。從前面的分析可以得知：這項變革在組織上主要包括交通部成立航港局以及設立臺灣港務公司兩項，其內含重大改變彙總如表 2-1 所示。

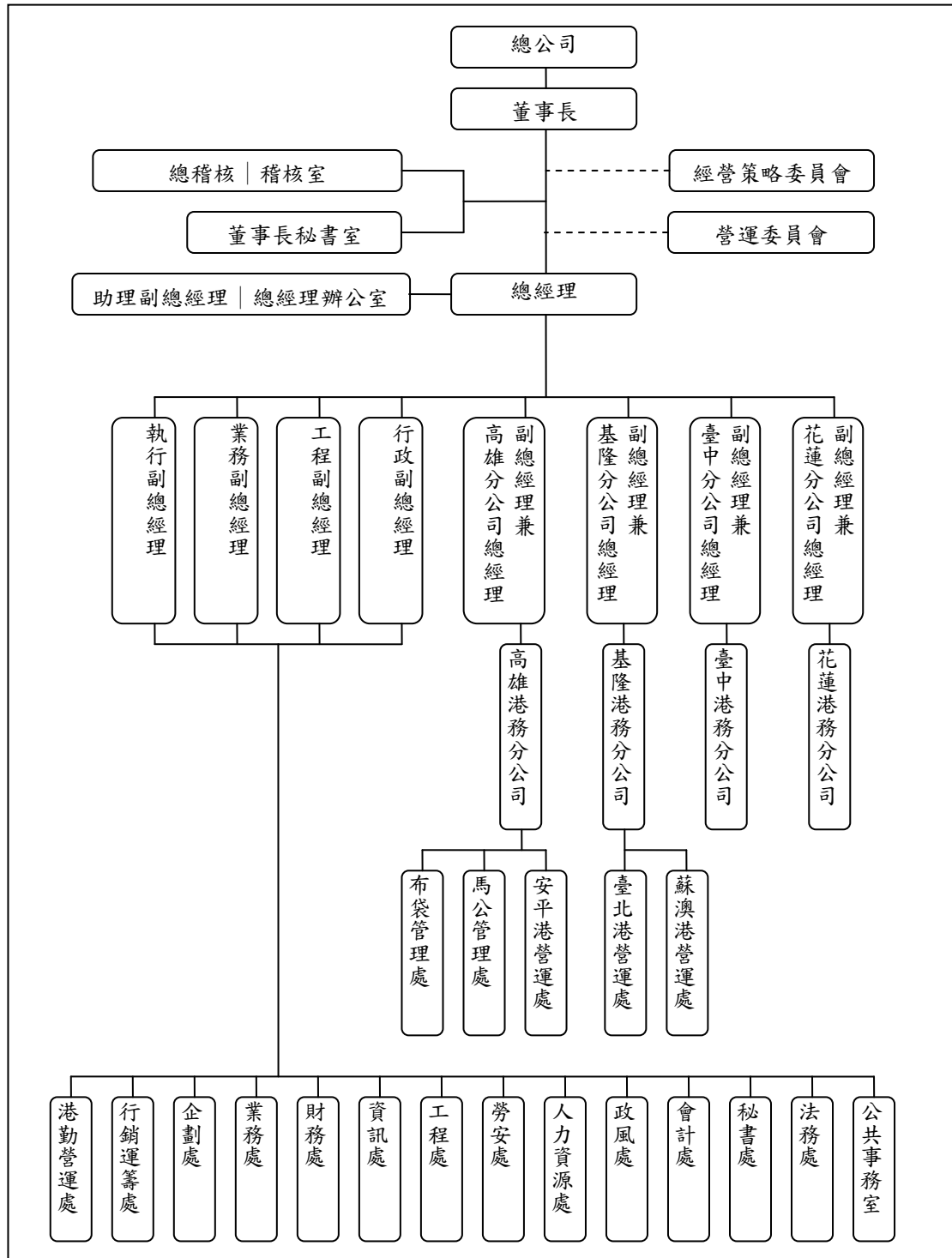


圖 2.4 臺灣港務股份有限公司的組織架構

資料來源：依臺灣港務公司網頁(2013 年 7 月 23 日更新)組織架構，再依該公司告知新增「行銷運籌處」及「港勤營運處」。2013 年 9 月 5 日，取自：

<http://www.twport.com.tw/sites/home/%E7%B5%84%E7%B9%94%E6%9E%B6%E6%A7%8B.html>

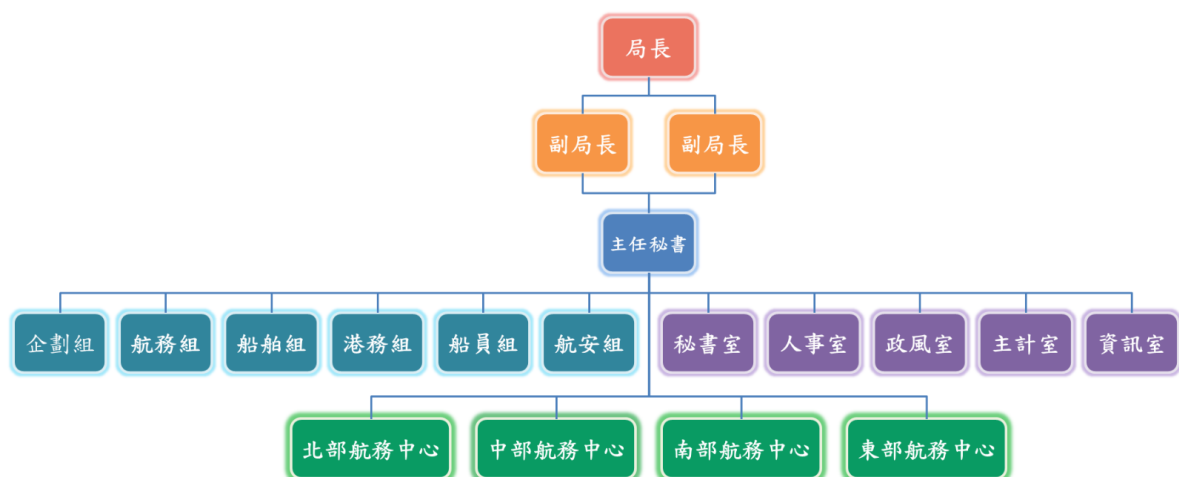


圖 2.5 交通部航港局的組織架構

資料來源：2013 年 11 月 26 日，取自：交通部航港局網頁

<http://www.motcmpb.gov.tw/MOTCMPBWeb/wSite/ct?xItem=5471&ctNode=240&mp=1>

表 2-1 臺灣航港管理與經營體制改革的重大改變

項目	改制前	改制後	說明
航港局	無	新設，隸屬交通部為航政與港政機關，並為國內商港經營事業機構。	1.原交通部航政司部分業務移轉航港局辦理，其中包括「航港建設基金」之管理。 2.交通部主管航港事業相關業務在航政司與航港局之間主政單位的分工，攸關行政程序上的流程定位。
臺灣港務公司	交通部所屬設於四個國際商港的港務局	1.交通部原所屬四個港務局合併組成臺灣港務公司，定位為國際商港之經營事業機構，負責國際商港之規劃、建設與經營。 2.臺灣港務公司於高雄設總公司，原四個港務局改組為港務分公司。 3.原各港務局所屬分局及辦事處分別改組為各港務公司營運處或管理處，後者代營航港局委託經營之國內商港。	1.四個港務局原為交通部所屬交通事業機構，並為交通部於各地所設「當地航政主管機關」，以及「商港管理機關」。 2.改制前港務局為以局長為首的行政首長制。改制以後，臺灣港務公司為董事會制，以董事長領導的董事會為向交通部負責公司決策單位。 3.臺灣港務公司位於各個國際商港的港務分公司(原為港務局)的組織層級，從直接隸屬交通部改隸屬於總公司。

綜觀前述比較結果，可以彙總臺灣航港經營管理體制改革的架構與特色如下：

1. 交通部成立航港局，定位為航港管理機關，該局於各港所在地設置派出單位航務中心，接管原港務局的航政與港政監理公權力業務，並掌管國內商港(金門與馬祖港除外)之經營及管理。也就是說，國內商港並未依「政企分離」的原則進行組織改制，在航港局的組織條例尚未通過立法之前，仍暫委託臺灣港務公司經營。未來倘若回歸「商港法」而由航港局接掌國內商港，則該局的組織與編制就要考慮該一業務的需求。
2. 原交通部所屬四個港務局合併成立政府獨資的國營臺灣港務公司，重新定位為商港事業經營機構，負責國際商港之經營及管理；該公司則於高雄設置總公司，原港務局則為該公司於各港所設港務分公司，各分公司再於轄區國際商港輔助港設置營運處(原港務分局)，並於國內商港設管理處，暫為代管航港局的國內商港之規劃、建設與經營。除此主管機關委託或核准之事宜外，臺灣港務公司的業務範圍還包括：商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供、自由貿易港區之開發及營運、觀光遊憩之開發及經營，以及投資、轉投資或經營國內、外相關事業等四項。
3. 國際商港區域內國有土地依「土地法」為國有者，由航港局管理，再出租予臺灣港務公司使用；唯其中公共基礎設施使用土地仍由該局掌管，土地上的公共基礎設施亦由該局從「航港建設基金」投資，但委由臺灣港務公司規劃、建設與經營，因此其產權仍登記為航港局所有。不過「航港建設基金」的財源主要是來自臺灣港務公司代收的商港服務費。

下一節針對改制以後航港管理與經營體制上所需調適與可能面臨的挑戰，即將以上述重大改變為探討的依據。

2.4 改制後的重要議題與未來的挑戰

本節用於探討臺灣航港管理與經營體制改革後，交通部、航港局及臺灣港務公司所面臨的重要議題與未來可能面對的挑戰。以下分成4小節來探討與交通部及航港局有關的整體航港管理組織上的層級與分工議題，以及港埠基礎公共建設以「航港建設基金」為財源的議題；接著再對臺灣港務公司成立以來所面臨的問題與改善策略有所瞭解之後，即提出本研究認為該公司未來可能面臨的挑戰。

2.4.1 航港管理組織的層級增加的議題

從上面兩節的探討可以得知：雖然已經依「政企分離」的原則完成改革，但改制以後，在新的航港管理與經營體制上還是存在需要檢討調適的地方。根據本研究的推論，可以有下列議題值得再行商榷：

1. 改制後監督機關-交通部組織層級增加的議題：

在監督者方面，交通部成立航港局接掌原港務局所管航政與港政監理的公權力業務，但交通部航政司與航港局之間如何明確有效地劃分事權與分工，以免因為增加航港局的組織層級而影響航港行政效率。

交通部航政司及航港局分別為部內幕僚單位及部外業務機關，在制度上前者掌理航港法規與政策，後者執行航港主管與管理業務，其分工有如交通部航政司與民航局。但因航港局才剛成立不久，而且其組織是依暫行條例設置，所以交通部航政司與航港局之間的權責劃分與分工可能尚未完全各就各位。在交通部所主管的商港業務方面，難免會有臺灣港務公司尚難適應的問題，也難免會有某些事務究竟係向交通部(航政司)，或是交通部航港局陳報的疑義。當然，對於屬交通部權責的政策性或法規解釋事務，也可能會由臺灣港務公司報給航港局再轉陳交通部。這就要看交通部與航港局之間的授權關係是如何策定了。這在組織變革過程當中，需要一段磨合的時間。

2. 受監督機構-臺灣港務公司組織層級增加的議題：

在受監督者方面，臺灣港務公司成立後，原四個港務局改組為該公司的港務分公司，受總公司管理，以致原各港務局是直接隸屬於交通部的體制，已改變為各港務分公司要向總公司負責；需報部核定或核備者，就要透過總公司，這多了一個層級，也影響了各港對外服務的時效性。因為在交通部與各港務分公司之間增加了總公司的組織層級，從而有必要於總公司與港務分公司之間明確授權範圍，以免影響各港營運效率。

2.4.2 商港公共基礎建設委託辦理的議題

這是上述交通部航港局與臺灣港務公司間，有關航港局掌管「航港建設基金」用於國際商港公共基礎建設相關用途，但後者卻是委託臺灣港務公司規劃、建設與經營的問題。雖然在前面第二節，本研究認定港區公共設施之興建與維護等港政建設是劃分由臺灣港務公司負責，但因該等公共設施包含土地都並非該公司所有，而是由航港局為管理者，所以其財源是來自「航港建設基金」，才会有此一議題。

本議題的問題所在，是在於從航港局所掌管的「航港建設基金」出資的都視為其「投資」處理，而非過去未改制前是屬「補助」的性質，以致產生該等投資的資產雖委由臺灣港務公司規劃、建設與經營，但資產卻需登記為航港局所有的問題。本研究於訪問交通部舉辦座談會時，獲知此一處理方式，故認為這是一項值得探討的課題。

「航港建設基金」雖有各種來源，包括臺灣港務公司盈餘的一成提撥而來，但其主要還是來自對進出國際商港的船、客、貨收取的「商港服務費」。在支出面，「航港建設基金」根據「商港服務費收取保管及運用辦法」的規定，並增列了一項航港局經營及管理國內商港營運的支出，但也特別規定商港服務費收入，應全數用於國際商港建設。該辦法第四條規定基金用途如下：

1. 防波堤、航道、迴船池、助航設施、公共道路及自由貿易港區之資訊、門哨、管制設施及其他商港公共基礎設施支出。

2. 基於航港政策需要與配合國際公約辦理之研究發展規劃、調查研究、參與國際港口相關組織、港口保全、管制及設備建置等支出。
3. 配合航港發展需要有關之聯外交通設施、環保節能設施、污染防治設施、商港交通管理設施及商港土地取得等支出。
4. 航港局經營及管理之國內商港營運支出。
5. 管理及總務支出。

從上述討論可以得知：未來值得探討的課題，還是在於思考從航港局所掌管的「航港建設基金」出資的都視為其「投資」處理，而非像過去未改制前是屬「補助」的性質，以致產生該等投資的資產雖委由臺灣港務公司規劃、建設與經營，但資產卻需登記為航港局所有的問題。

2.4.3 臺灣港務公司面臨問題與改善策略

臺灣港務公司成立半年之後，該公司曾自行檢討其所面臨的問題與改善策略。在臺灣港務公司(2012)的內部報資料中⁵，指出：自 2012 年 3 月 1 日完成「政企分離」起，半年來港務公司主要面對資源整合、員工抗拒以及人力規劃等三大主要問題，並分別研擬改善策略與改善項目，詳如表 2-2 所示。

針對臺灣港務公司所面臨的人力資源問題，在交通部人事處代表於本研究團隊訪問座談會中，表示：對於人才斷層問題，港務公司應建立人才培育計畫、人才資料庫，並辦理專業職能訓練。公司化後，港務公司應建立知識分享制度，如師徒制等方式，以解決新進從業人員與原轉調人員間的融合與經驗傳承的問題。中階人才斷層的問題，應針對業務欠缺部分設定甄選條件來延攬人才。⁶

⁵ 本項資料來源為臺灣港務公司未公開的簡報，在本研究適需要引用的資料，無論如何均不代表該公司的意見。

⁶ 參附錄二座談會議紀要。

表 2-2 臺灣港務公司成立後主要面臨問題與改善策略

面臨問題		改善策略	改善項目
資源整合問題	1.港棧作業規定不一 2.財產及文書作業不一	整併各港行政規章	1. 更名、整併原有規章。 2. 增列共同規章。 3. 授權分公司自訂適用規章。 4. 廢止或停用不適用規章。
	1.資料及作業重覆 2.作業單據表格不一	整合各港作業流程	1. 以客戶服務角度簡化流程。 2. 以資訊系統角度建立標準作業流程。 3. 整合表單。
	1.資訊功能不一 2.資料格式不一	整合各港資訊系統	1. 公文系統。 2. 人事管理系統。 3. 會計系統。 4. 資產管理系統。
	1.資料交換困難 2.商情蒐集混亂	建置共用資訊系統	1. 整合MTNet、PortNet及關港貿資料。 2. 整合港棧資訊系統。 3. 港埠物流資訊系統。 4. 物流決策支援系統。 5. 自動化門哨系統。 6. 廠商貨況資訊系統。
員工抗拒問題	員工排斥：排斥組織變革	創造共識	1. 積極溝通協調 2. 辦理說明會或訓練講習
	本位主義：以一港看整體	文化融合	1. 簡化並訂定標準化作業流程 2. 人員跨單位調動
	人力不足：抗拒職務調任	質量提升	1. 內陞或外補人力 2. 分階段推動整合工作
人力規劃問題	專業及幹部質量不足： 1.國際及經營能力 2.續位人力斷層	有序培育	1. 辦理各種專業訓練 2. 實施接班人計畫(人才培訓) 3. 推動專案優退人力結構重組 4. 外補中高階人才
	陞遷競爭問題： 1.四港人員比較 2.排斥外補幹部	陞遷規劃	1.原有資位人員辦理升資考試 2.先補現有員工欠缺之專才(如法務、財務、行銷) 3.建立合理陞遷序列 4.人員跨單位陞遷 (1) 統一辦理陞遷(下半年) (2) 處長以上人員異地陞遷
	新舊人員融合問題： 1.四港陞遷及考成 2.資位及從業人員	公開、公平、公正	1.辦理共識營 2.今年大量缺額，分次遞補→避免短期集中陞遷 3.建立有效激勵制度： (1)從業人員薪資制度→提高一定職級以上人員薪資水準 (2)獎懲制度→與陞遷有效結合 (3)激勵獎金制度→實質回饋個人

資料來源：臺灣港務公司(2012)。

從上述臺灣港務公司成立之後所面臨問題與改善策略看來，目前還是處於改制以後的過渡期，而且除了公司也及時採取改善對策之外，交通部於該期間視需要加以協助。在公司的方面，除了員工情緒及人力資源上的問題之外，在其他資源整合上都屬作業規則與資訊系統上的整合問題，而且該公司也逐一提出改善策略以為因應。至於交通部依權責得予協助的部分，主要還是在於改制後成立航港局，有關航港局與臺灣港務公司之間的委辦事項的融合與調適上的問題。

下一小節就要從整體面向來探討該公司在改制之後所可能面臨的挑戰。

2.4.4 改制後臺灣港務公司面臨的挑戰

改制後臺灣港務公司所面臨挑戰可以根據前面各節有關改制後的航港管理與經營體制的重大改變來加以推論。吳榮貴及楊世豪(2012)曾在臺灣港務公司成立的時候，提出其看法。他們所探討的問題包括：改制之後，是否意味著臺灣港務公司即可以確保因「政商分離」而得以充分發揮其應有經營效率？儘管所謂「球員兼裁判」的公平性問題已因「政商分離」而得以原則上有所避免，但未來該公司還是會面臨經營上的一些挑戰。他們因此特別提出四大挑戰，包括港務公司的內部組織企業化效率、全國商港統合經營的效率，以及因應外部環境民營化與國際化的趨勢所面臨的挑戰等。

本研究以為臺灣港務公司未來所面臨的挑戰可以從其改制以後的組織與業務特性來推論。在本研究舉辦產官學焦點座談會的結論中，主持人以「大國崛起」四個字來比喻該公司未來經營與發展的挑戰，頗為貼切。這四個字對臺灣港務公司未來經營上的挑戰意涵分別說明如下：

1. 「大」：比喻臺灣港務公司整併原四個港務局的規模變大了，因此要能夠發揮規模經濟的效益，就要能夠統合或是整合各港資源與能耐；是以未來在經營上將面臨「統合化」的挑戰，即為「大一統」

之意涵。

2. 「國」：比喻臺灣港務公司本身是個政府獨資的國營企業，因此要崛起就會面臨到國營事業從事商業化經營的企業化問題。這意謂著臺灣港務公司港埠事業的經營效率上，還是會面臨如何透過企業化，以及民營化的方式來崛起的挑戰。
3. 「崛起」：這四個字中的「崛起」兩字，只是表明臺灣港務公司要把臺灣的國際商港從日益衰退的趨勢中拉起來，並即將走向世界舞臺，向國外拓展投資或轉投資事業。這可以說是一項「國際化」的挑戰。

綜合前述統合化、企業化、民營化及國際化等四大挑戰，並參考前述吳榮貴及楊世豪(2012)的論述，逐一申論如下：

1. 企業化的挑戰

因為臺灣港務公司本質上是屬於政府獨資的國營公司，而且也是由交通部所屬四個港務局的組織所合組而來，因此其組織的架構、制度、人員及文化等四個組織的要素雖有改變，但仍存在著原港務局組織的內涵，以及國營事業的特色。雖然公司化的組織必然比原先港務局的組織更有企業化經營的活力與效率，但其因不但屬於公營的企業而必需兼顧公益性，且有港務局的陰影，故仍非如民營公司般適於商業化的經營。如果這個基本的組織效率問題沒有改善，則會有「公司化」有可能被認為只不過是「換湯不換藥」而已。

除了原港務局降為港務公司的分公司的問題之外，茲就整個臺灣港務公司在上述四個組織要素的企業化經營的效率問題加以檢討分析如下：

(1)非純商業化的董事會結構與盈餘分配：

國營臺灣港務公司董事會是依「國營港務股份有限公司設置條例」的規定組成的，其成員多屬政策性而非商業性營利考量。

這主要是因為該公司的公共性使然，本也無可厚非，但也因此在求利動機上將不如一般民營公司明確。該條例第二條規定：港務公司設董事會，置董事十五人至二十三人；另置監察人三人至五人。董事至少應有五分之一席次，由工會推派之代表擔任。不過該條文之立法說明中明訂：港務公司董事及監察人之人數，其中董事應有三人或四人為具港務、運輸、產業管理、法律或財經等相關專業背景之專家，工會推派之代表董事則為二人或三人。至於其餘董事，由交通及建設部等相關機關代表及港務公司所屬國際商港所在地之直轄市、縣（市）政府代表擔任。監察人三人至五人，由行政院主計處代表、交通及建設部代表一人至三人之專家擔任。

從中央與地方政府參與港務公司董事會的席次，及該公司盈餘分配給中央與地方政府的規定看來，該公司的設置條例已經內建了「共同參與」及「共同分享」的機制，其有助於舒解長久以來存在「市港合一」的問題。在「共同參與」從上面的董事成員可知：董事會成員有中央與地方指派代表，後者包括港務公司所經營的七個國際商港所在地方政府各指派一位代表，共同參與董事會的運作。至於「共同分享」的機制，則是規定於該條例第十條如下：

「港務公司於完納一切稅捐後，分派盈餘時，應先提出百分之十為法定盈餘公積，並得另提特別盈餘公積及提撥一定比例予航港建設基金，以及按百分之十八予港口所在地之直轄市、縣（市）政府。

依前項規定提出法定盈餘公積已達港務公司資本總額時，得免再提出。

第一項之一定比例及其他相關提撥事項之辦法，由交通及建設部擬訂，報請行政院核定。」

(2)非純自主的人事制度：

雖然港務局公司化以後，港務公司取得副總經理以下的人事自主權，但原由港務局移轉的人員仍依其原有公務員的人事制度保障其應有權益。為公司化變革過程之順利及保障原有從業人員之權益本也是無可厚非的事，但相較於民營公司，這個人力資源上的問題也限制了其管理上的效率。

(3)國營企業的法令規章與制度：

雖然港務公司已經在前述人事制度上取得部分自主權，但仍需依照政府有關國營企業相關的法令規章與制度規範。這也就在制度上無法與民營公司彈性與商業化經營相比的地方。

(4)國營企業的文化：

基於前述諸多與民營公司相較的經營效率問題，非常可以想像的是：港務公司仍然是不容易脫離公營公司的企業文化。儘管公司的企業文化將會優於港務局的組織文化，但其想要型塑與一般民營公司相當的文化是一項挑戰。

2. 統合化的挑戰

既然原有四個港務局都已合併成立一家臺灣港務公司，則此一規模的擴大就必需要思考如何進行資源與服務兩個面向上的統合，期以發揮規模經濟的效益。茲分這兩個面向，再加上因統合而可能面臨獨占事業之挑戰的問題說明如下：

(1)對內資源整合：

未來總公司與分公司之間的事權與相關組織架構需要有所統整，使得具「全國一致性」性質的事權統歸總公司負責，譬如：全盤規劃、通盤工程與建設、統合行銷與管理等等。此一統整將有利於避免各分公司資源的重複配置。

(2)對外服務的統合：

未來對於各分公司的客戶跨區服務系統的建置是有必要的。也就是說，既然全國的國際商港以及國內商港(金門與馬祖除外)都已經由港務公司在各港所設分公司經營或受託經營，則可以建置單一窗口及服務程序，真正發揮「整合七港為一港」的「臺灣港」服務模式。

(3)統合的獨占性問題：

儘管改制後的臺灣港務公司有必要透過資源整合以發揮規模經濟之效率，但在事業經營面，也要考慮到不違反「公平交易法」獨占事業之行為的問題。在該公司自營港埠事業中，本研究以為：籌設中的港勤拖船子公司比較可能有適用「公平交易法」的疑慮，從而有必要避免觸法的行為。因為當前除了臺中港、高雄港有部分拖船，以及臺北港的拖船已經開放民營之外，其他拖船全部納入該公司的經營範圍。除非臺灣港務公司是視需要選定港口成立港勤拖船子公司，譬如高雄港，否則全臺灣成立一家公司的方案可能會有「公平交易法」獨占事業的適用問題。其他像碼頭子公司的籌設方案，因各港大部份碼頭事業都已開放民營，則比較不會有此問題。

3. 民營化的挑戰

從港埠民營化的趨勢看來，這個外部大環境的因素會持續挑戰公營的港務公司的業務是否賡續完成民營化。如前所述，港務局公司化的組織變革並未同步續推民營化的政策，因為臺灣港務公司仍然是為政府所獨資經營。換句話說，港務局公司化並不代表有進一步的民營化，只是在政府部門的部份，將港務局的政務與商務分別成立「航港局」及臺灣港務公司來經營而已。然而港埠民營化早已是臺灣港埠多年來一貫的政策；而且如前所述，各港也已經有相當民營化的成果。各港民營化的程度雖仍有差異，但大致除了部分拖

船業務與部分港口的部分碼頭與倉儲業務仍由港務局自行經營外，其他大都已開放民營。

值得探討的問題是：臺灣港務公司宜否賡續執行與落實民營化的政策？在澳洲，Evertse (2003)認為公營的港務公司仍然存在公營事業的效率缺失。吳榮貴等人(2009)則主張在航港局與港務公司成立之後，後者宜賡續推動民營化的政策，將港埠事業移轉民營港務公司，終究創建一個港埠事業完全由民營公司經營的局面。除此之外，他們也傾向於將未民營化的港埠事業部門，採取公司化的程序改組並移轉民營，這就是他們所謂的「民營公司化」的模式。他們認為此一民營化的作法也有利於臺灣港務公司續以控股的方式合資經營「官股不過半」的民營公司，如此至少還可以透過「公司治理」的程序參與民營公司的經營，而不是像過去在臺灣所採取的「自由民營化」的作法，完全退出該等民營化的事業經營之參與。

除了公營效率的問題之外，若臺灣港務公司未續推民營化的政策，則也可能存在著業者所普遍關心的競爭公平性問題。在「國營港務公司設置條例」於立法院審議，而且交通部也由基隆港務局委託環宇國際財務顧問有限公司(2012)辦理公司化的規劃案時的公聽會中，航商與民營港埠業者即充分表達其擔心臺灣港務公司會有與民爭利的顧慮。當然，此一問題的避免就要看未來臺灣港務公司在尚未開放民營化的業務上，與民間業者產生的競爭行為來評斷了。

本研究上述民營化的論調與臺灣港務公司規劃港埠核心業務的經營規劃不盡相同，顯示仍有進一步研商之必要。根據臺灣港務公司(2011)的內部規劃，擬於2014年成立百分之百持股的港勤子公司。該一規劃中的港勤子公司短期內以發展臺灣各港之港勤拖船業務為核心業務，長期目標則擴展至海上救難、航道疏浚、港區內觀光...等相關業務。本研究以為如果此一計畫是兩階段民營化的過程中的「公司

化」，然後再於未來視需要適時移轉民營⁷，則無可厚非，只是尚未見該公司有此一民營化之導向而已。

不過在未來轉投資經營港埠關聯的相關事業時，臺灣港務公司則是朝向民營的方向規劃的。譬如該公司已經為即將於 2014 年成立的國際物流子公司招商。在該一方案中，該公司將以擁有 40% 的股份為公司設立的原則。(臺灣港務公司，2012)

吳榮貴等人(2009)主張公司化以後的港務公司仍宜賡續落實民營化的政策，以便終究採行所謂「地主港」(landlord port)的經營模式，也就是扮演地主或房東的角色，但不經營不太適合國營企業經營的港埠事業。本研究以為這個問題可能困擾營利導向的臺灣港務公司，但站在商港主管機關交通部的立場看來，這項政策宜在深思並妥善評估之後，加以重申與推動。當然在前述民營化的原則之下，也可能有必需由港務公司自營港埠服務的例外情形。譬如當有民間業者對於商港區域內的港埠服務無經營意願時，由港務公司自營的可能性。這種情況雖然在比較無利可圖的國內商港比較有可能，在國際商港也是有可能出現。

從上面的分析可以發覺，臺灣港務公司基於經營績效之目標的追求，不但比較不會考慮到把自營事業再開放民營的政策，反而可能會更加擴展自營港埠事業，以及投資與轉投資相關事業。因此，未來民營化的政策如何朝國內外「與民興利」而非在國內「與民爭利」的合作夥伴關係拓展，是個值得關注的課題。

4. 國際化的挑戰

臺灣港務公司的業務依法包括「投資、轉投資或經營國內、外相關事業。」但該公司未來如何進軍國際港埠市場，這是個必需要在國際舞台上妥為研究與規劃的課題。在跨國港埠投資與經營的市

⁷ 吳榮貴等人(2011)將此一將先將港務公司的事業部門予以公司化再民營化的模式，稱為「民營公司化」。

場上，貨櫃碼頭的投資一直是跨國港埠投資控股集團的舞台，包括香港和記黃浦集團(HH)、新加坡國際港務集團公司(PSA)、杜拜世界(DP World)及馬斯基(Maersk Line)的摩樂集團(A. P. Moller)等等。未來如何在已趨飽和又競爭激烈的跨國港埠投資市場上分得一羹，也將考驗在這個方面尚無經歷與成效的臺灣港務公司的智慧。

儘管以上四大挑戰比較是從與民營公司比較的觀點來檢討臺灣港務公司未來可能面臨的經營問題，也就是對於該公司未來經營上的期望，但不可否認的是：港務局公司化的航港體制變革已經是一個劃時代的成就與進展。該公司在這個劃時代的變革聲中成立，目前仍處過渡時期；在順利渡過調適期後，未來還有很大的發展空間。

以本章有關臺灣航港管理與經營體制改革前後比較分析的結果為基礎，加上下一章對於公司治理的文獻回顧及第四、五章比較國內外的相關案例，本研究將可在第六章提出對臺灣港務公司各項監督與公司治理的探討結果。

第三章 臺灣公營與公股企業的公司治理模式之比較分析

本章共包括四節，旨在瞭解臺灣政府對於公營企業與民營的公股企業的治理模式，以為臺灣港務公司之治理參考。在第一節就公司治理的概念加以介紹後，便在第二節與第三節分別探討臺灣對於國營企業與民營公股企業的公司治理模式。最後一節為綜合比較分析。

3.1 公司治理的概念

為了將「公司治理」(corporate governance)的理念、架構與方法用於臺灣港務公司之治理，有必要對於公司治理的意義與相關文獻先加以回顧。從歷史的發展演變上看來，美國學術界自 1930 年代即開始探討有關公司治理之課題，亞洲國家在 1997 年金融風暴以後亦呼籲企業體能夠重視公司治理制度。鑑於經營者之不當行為致投資人、債權人或利害關係人權益受損害，故學者及國際組織提出應強化經營者責任之公司治理紀律與效能訴求，加上國際知名投資機構為加深各國對公司治理體系之重視，故將推行公司治理列為選股的重要評估指標，因此各國政府紛紛參考經濟合作與發展組織(OECD)、世界銀行(World Bank)及歐盟組織(簡稱 EU)等發表之原則，推動公司治理(吳樂群等，2003；中華公司治理協會，2004)。

以下分四小節分別針對公司治理的意義、理論背景、組織結構、治理制度的原則等方面加以探討：

3.1.1 公司治理的意義

有關公司治理的意義上，相關文獻依其認知差異而有不同措辭。吳樂群、周行一、施敏雄及簡淑芬(2003)認為公司治理主要之內涵係使企業體透過法律的制衡管控與設計，在企業所有與企業經營分離的組織體系中，有效監督其組織活動，透過健全其組織運作，防止脫法行

為之經營弊端，以實現企業社會責任之高度目標。Shleifer and Vishny (1997)將公司治理定義為確保資金提供者得到合理的報酬所設計的機制。World Bank (1999)認為公司治理為公司管理及監控的方法，即如何在符合法律與契約規範中建立機制，促使公司價值極大化。Prakash and Hart(2000)認為公司治理是指社會組織在該社會法制規範下，自行制定內部制度和關係，運用權力引導、控制和規範所屬成員的各種活動，以最大限度的增進該團體的共同利益。中華公司治理協會(2004)指出公司治理是一種指導及管理的機制，藉由加強公司績效且兼顧其他利害關係人利益，以保障股東權益。葉銀華、李存修及柯承恩(2002)也指出公司治理機制是透過完整制度的設計與執行，期能提升策略管理效能與監督管理者的行為，藉以保障外部投資者（小股東與債權人）應得的報酬，並兼顧其他利害關係人的利益。OECD(2004)認為公司治理是指導和控管公司的制度，公司治理架構應能該促進透明和有效率的市場，並清楚說明監督、管制和執行權責單位之間的責任分工。

由上可知，公司治理所涉及之參與者範圍甚廣，狹義的公司治理係指存在公司股東、董事會、內部監察機關、管理階層間有關參與決定公司管理及經營之關係。而廣義的公司治理則不止探討股東或內部監控機關對管理者的制衡，更進一步將「利害關係人」(stakeholder)的角色及功能納入討論，諸如員工、客戶、供應商、債權人等。World Bank (1999)亦指出公司治理的核心即在規範股東會和董事會的組織，藉由股東和董事的權責劃分，使股東會掌控董事任免和制度最終核准權，監督董事；董事會則對股東和公司整體利益負責，藉由掌握公司政策和財務、人事權等權力的行使，監督公司管理階層，確保公司的永續經營。

3.1.2 公司治理的理論背景

公司治理的理論背景中較具代表性的有代理理論(Agency Theory)、管家理論，(Stewardship Theory)以及資源依賴理論(Resource Dependence Theory)等，茲分述其內涵如下(劉坤億及蔡淑美，2004)：

1.代理理論：

股份有限公司的出現創造了企業經營權和所有權分離(Fama and Jensen, 1983)。經營者對公司營運狀況擁有資訊優勢，所有權人無法確實評量或事先控制經營者的行為或努力程度，也就創造出投機行為的可能性 (Williamson,1985)。可以投機的範圍愈大，愈會刺激經營者追求非經營成果的誘因，創造個人效用最大化，而不再追求傳統的利潤最大化。為了減少所有權人和管理層間固有的利益衝突，代理理論學者主張必須建立適當的監督或控制機制，以保障股東不受管理層利益衝突的傷害，這些機制就會產生代理成本 (Fama and Jensen, 1983)。

2.管家理論：

管家理論相信人性本善，而將經營層比擬為善盡職責、可被信任和具有高度組織承諾的管家，所作所為都在追求委託人的最大福祉，同時管家的利益是整體組織利益的一部分，管家不可能犧牲組織利益來成就個人利益。管家理論主張經營層的動機符合「集體主義」和「個人利益是組織利益的一部分」的假設，認為影響管家績效良窳的主要原因，乃在於治理結構和機制是否能給予經營層適當的權限，而不是監督和控制的防弊措施是否周全。管家必須被授權、被信任，去除不當監督控制，才有能力和意願使組織利益最大化 (Davis, et al.,1997)。因此，如果CEO能兼任董事長，將使公司有明確的領導方向，強大的領導權能促進CEO大展宏圖，提高經營績效；內部董事的比重高，也有助於改善決策品質，從而提昇績效 (Kiel and Nicholson, 2003)。

3.資源依賴理論：

資源依賴理論認為董事個人的專業知識和社會資本，可以提供CEO自己所不能得到的資訊，董事會成員係扮演將公司與經營環境中的關鍵資源和有價值的資訊串連的角色，透過董事個人所擁有的社會資本、人力資本、及公司營運的知識向外延伸，為公司蒐集更

多有關競爭對手、相關產業及整體營運環境所需的資訊和能力。當董事人數愈多，背景愈多元，資訊的廣度和深度更形加大，再透過有效整合與管理，將可創造公司獨特的競爭優勢(Fama and Jensen, 1983；Dalton and Daily, 1999)。Boyd（1990）對九大工業國147家公司的研究指出績效良好公司的董事會透過少量但擔任多個公司董事的董事成員，可以蒐集更多產業相關資訊，協助公司管理環境的不確定性。

綜合上述理論可知，代理理論主張個人主義和追求利益，認為惟有透過對經營層的防弊制衡設計，方能減少所有權人和管理階層間的利益衝突，強調董事會的制衡監督機制。管家理論提出經營層的社會需求和成就動機的需求，主張個人利益與組織利益息息相關，故經營者會竭盡所能的保護組織利益，並使組織利益最大化，因此董事會是輔佐董事長兼任 CEO 的顧問團和支持者。而資源依賴理論則強調董事主要扮演公司和經營環境中關鍵資源串連的角色，因此多元背景的董事對公司營運的正面效益。

3.1.3 公司治理的組織架構

公司治理的組織架構可以區分為公司內部與外部兩個部分來瞭解。如圖 3.1 所示，World Bank (1999)即區分為內部機制與外部機制兩部分，分別從公司和公共政策的觀點探討公司治理。從公司的角度而言，董事會必須平衡股東及其他利害關係人之利益，以創造公司長期利益，因此公司治理係透過股東會、董事會、監察人三權分立，相互制衡與監督。從公共政策觀之，則強調建立市場規範機制、提供公司誘因與紀律，因此主要是藉由公司以外的力量，對公司營運進行監控與管理，包括主管機關的行政監控，司法機關的司法監控以及資本市場和其他參與者的市場監控等三種機制。

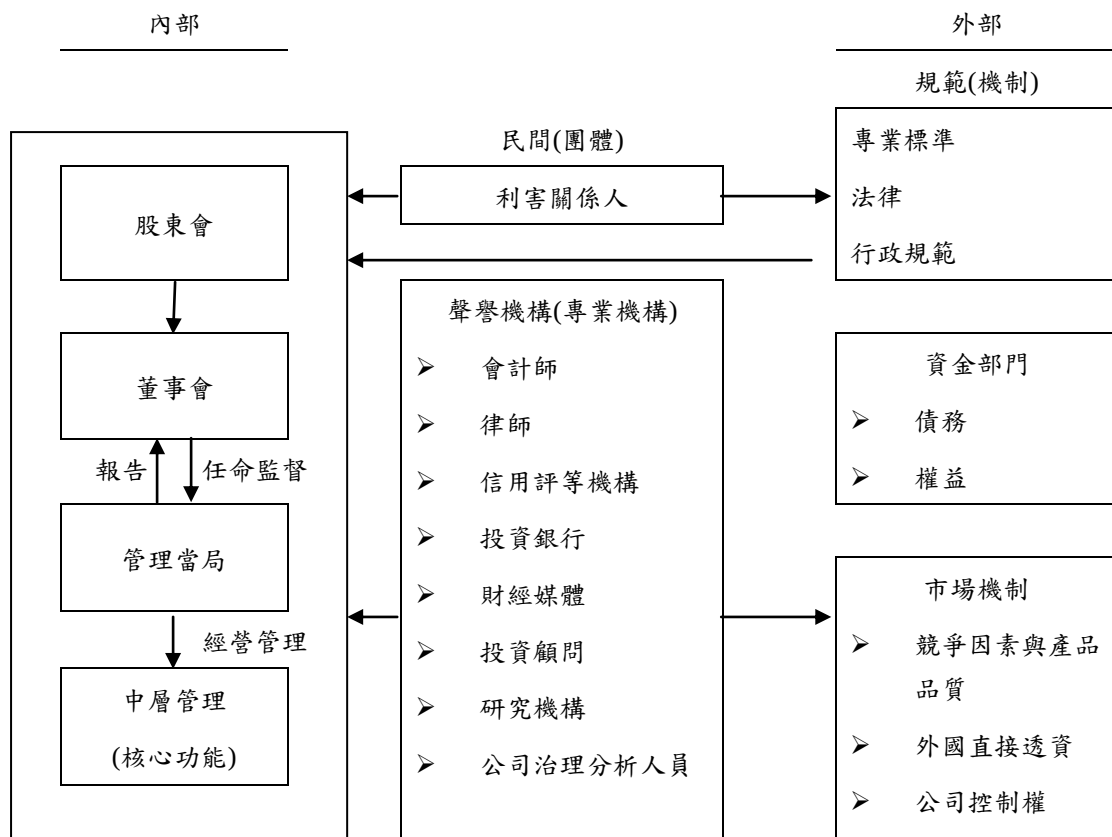


圖3.1 世界銀行之公司治理架構圖

資料來源: World Bank (1999), p.5。

常見的治理結構設計有以下三種(Yoshikawa and Phan, 2001; Conyon and Peck, 1998; 劉坤億及蔡淑美, 2004)，茲分別說明如下：

1. 英美傳統治理結構：

又稱單軌制。英美模式以財產權為根本精神，遵循決策、執行、監督三權分立的架構，股東擁有至高無上的權力，每年召開一次股東大會，推舉董事長和確認營運方針。董事會挑選管理層職員，代表股東監督執行機關經營公司完成任務。

2. 協同決策治理結構：

又稱雙軌制。盛行於歐洲以德國為主要代表。董事會除股東以外，容納員工代表擔任董事，參與公司決策。董事會區分為監察董

事會和管理董事會兩層。監察董事會（Aufsichsrat）由股東、員工、工會、銀行、利害關係人選任組成，負責監督、指定及解散管理董事會，主要的策略決定必須有監察董事會的批准。管理董事會（Vorstand）是由監察董事會任命5-15名董事組成，管理董事與監理會監事人選不重疊，負責處理例行決策。此種治理結構的主要特徵是，主要銀行直接持股，股東相對於英美國家股權集中和穩定，而銀行本其財務管理和資金供應的角色，為避免資金風險，在監督管理層的活動和資源支援的角色上相對較為突出。

3.混合治理模式：

又稱改良雙軌制。此種治理模式盛行於日本和臺灣，混合了英美模式和德國模式，在傳統的董事會外，增設1至3位監察人履行監察董事會的功能。最大的特徵是由家族成員或系列集團共同持有大部分的股份，股權集中，且透過集團各公司的交叉持股，形成各公司的協調合作和相互監控，共同謀取集團成員的最大利益。

從上述公司治理的組織架構看來，就本計畫所探討的臺灣港務公司之治理而言，可以說是由交通部主導的內部公司治理的組織。因為內部的公司治理是由公司內部的組織進行「自治」。也就是說從內部機制而言，是以股東會為公司內部最高意思形成機關；董事會為公司最重要的經營決策、業務執行、控制與管理機構，為提升董事會的獨立性而設置獨立董事或外部董事，以發揮有效率的監督；監察人則為公司最終的監督機關。在本計畫，因為臺灣港務公司為政府獨資，政府就是股東，而交通部則為代表股東的機關，程序上是由其依照該公司的組織條例之規定指派公股董事組成董事會，進行該部的公司治理任務。

但是從公共政策的角度觀之，臺灣港務公司也是要受到外部組織的公司治理相關法規之規範。這個外部治理的機制之法源包括商港法、公司法及其他相關法規對於公司法人之規範。在商港目的事業的主管機關方面，因為交通部本身即是商港法的主管機關，其已成立航港局為臺灣港務公司之港政監理機關。從監督的立場而言，本計畫以

為這個方面就是屬於交通部基於商港主管機關之權責，對於臺灣港務公司所進行的「適法性」的監督。在公司法的方面，雖然臺灣港務公司是以其特殊的組織條例為法源，但仍是依公司法成立的公司組織，所以也要受該法之規範。本計畫以為，雖然目前臺灣港務公司並未從公開的資本市場募股，而非為由行政院金融管理委員會(簡稱金管會)監管的上市或上櫃公司，但該會有關上市與上櫃公司之公司治理相關政策與措施都值得交通部在內部主導該公司之治理時參考之。同時基於政府股東權益之考量，交通部的公司治理措施也要將臺灣港務公司導向永續經營之未來願景，這個方面也就需要參考近十餘年國外主要港口港務局公司化以後的港務公司之經營策略。

3.1.4 公司治理制度的原則

OECD(2004)公司治理準則關注公司中的環保、反貪污和倫理的決策過程，並將利害關係人的範圍擴大到國際投資機構。主張健全的公司治理必須符合下列六項原則：

1. 建立有效公司治理架構的基礎。
2. 股東的權利和關鍵所有權的功能。
3. 公平對待股東。
4. 公司治理中利害關係人的角色。
5. 資訊揭露和透明度。
6. 董事會職責。

中華公司治理協會(2004)提出臺灣上市上櫃公司實施公司治理制度之主要方向包括：

1. 股東權益的保障。
2. 強化董事會職能。
3. 發揮監察人(審計委員會)功能。
4. 資訊揭露透明化。

5. 內部控制暨內部稽核制度之建立與落實。
6. 利害關係人權益的尊重。

徐俊明(2002)指出可藉由適當的組織設計來降低代理成本，這些方法包括：

1. 財務激勵計劃。
2. 公司治理機制。
3. 內控稽核制度。
4. 外部會計師審稽。
5. 資訊透明以減少資訊不對稱。

World Bank(1999)指出用來管控和影響公司作為的治理機制包括：

1. 法規體系與會計審計準則。
2. 金融市場體系。
3. 資本市場體系。
4. 市場競爭機制。
5. 民間團體的參與。
6. 法人投資者與活躍的股東。

經濟部國營事業委員會規範各民營化事業應加強公司治理，以維護公股權益，具體內容包括：

1. 健全會計制度及內部控制制度，強化財務透明度。
2. 嚴密預算執行與績效考核，加強辦理內部稽核與會計檢查，防止錯誤與弊端，增進管理功能。
3. 配合事業發展，強化董監事會功能。
4. 擴大授權幅度，推動各事業自主管理。

劉坤億及蔡淑美(2004)彙整整理公司治理原則包括：

1. 公平對待股東。
2. 股利股東參與公司治理。
3. 公司與關係企業間之公司治理關係。
4. 董事會結構。
5. 獨立董事制度。
6. 稽核委員會及其他功能性委員會。
7. 董事會議事規則及其決策程序。
8. 董事之忠實注意義務與責任。
9. 監察人之職能。
- 10.獨立監察人制度。
- 11.尊重利害關係人權益。
- 12.強化資訊揭露。
- 13.公司治理資訊揭露。

3.1.5 公司治理制度評量

公司治理的推動，除透過法規及專業的守則來建立公司內部的治理架構外，最有效的方法是使市場投資者將公司治理機制的良窳納入投資決策的依據。為達成此一目的，市場上必須要有能夠反映企業在公司治理執行狀況與成效的評量資訊，此即公司治理制度評量。

我國於 2005 年 7 月公布「CG6001 公司治理制度認證」，2008 年推出上市櫃公司皆可使用之通用版公司治理制度及進階版公司治理制度認證，2009 年指標體系更增加國營事業版，以符合國營事業在公司治理上的需求。目前已發展至 CG6008 版，制度評量評分結構包括資訊揭露評鑑系統(25%)及實地評量系統(75%)兩部分。評量制度之六大構面包括(林純正，2013)：

1. 股東權益的保障

2. 資訊透明度的強化
3. 董事會職能的強化
4. 審計委員會監督功能的發揮
5. 管理階層的紀律與溝通
6. 利害關係人權益的尊重與社會責任。

藉由公司治理制度的評量，主要在提供受評企業自我檢視的機會，以發掘強化改善領域，亦可強化對股東之公信力、展現誠信經營落實法遵的決心等效益。

3.2 公營企業的公司治理

有關公營企業的公司治理，本研究以探討國營企業為主。臺灣的國營企業在臺灣早期經濟發展佔有舉足輕重的地位，各事業體有其成立之背景、特色及產業特性，但隨著市場自由化及政經環境的改變，致使國營企業面臨財務問題、法規限制、經營效率低落、高階職務為執政當局之政治酬庸工具、組織定位不清、缺乏有效的監督機制等問題。因此如何透過積極的公司治理策略，強化競爭力，迎接外在環境的衝擊與考驗，乃成為國營企業的重要課題。

為瞭解臺灣國營企業公司治理，茲分三小節分別探討國營企業的定義與現況、國營企業的公司治理，以及相關研究文獻之探討如下：

3.2.1 臺灣國營企業的定義與現況

有關國營企業的規範，在臺灣現行法上可見於「國營事業管理法」及「公營事業移轉民營條例」。在「國營事業管理法」第三條中，規範國營事業包括下列三類：(1)政府獨資經營；(2)依事業組織特別法規定，由政府與人民合資經營者；(3)依公司法之規定，由政府與人民合資經營，政府出資超過 50% 者，其與外人合資經營定有契約者，依其規定。另在「公營事業盈轉民營條例」第三條中，規範所謂公營事業係指下

列各款之事業：(1)各級政府獨資或合營者；(2)政府與人民合資經營，且政府資本超過 50%者；(3)政府與前二款公營事業或前二款公營事業投資於其他事業，其投資之資本合計超過該投資事業資本 50%者。

綜合上述條文可知，臺灣法令對於國營(公營)事業之定義，採取股權認定方式，只要政府擁有某一企業的股權超過 50%以上者，且依照企業方式組織經營，即為國營(公營)企業，便需要受到各種法規的約束。據此定義，目前符合上述定義的國營企業計 19 家如表 3-1(行政院研究發展考核委員會，2012)。臺灣國營企業涵括金融、郵政、交通運輸及水電油等事業，交通部所屬事業包括中華郵政公司、臺灣鐵路管理局、臺灣港務公司及桃園國際機場股份有限公司等四個事業單位。其中臺灣港務股份有限公司於 101 年 3 月 1 日由基隆港、臺中港、高雄港和花蓮港四個港務局合併成立，專營港埠經營業務，以提升港埠經營效能及彈性，促進國際商港區域之發展。

此外，鑑於國營事業具有獨特性，依其事業特性劃分計有獨占地位之公益事業(服務性事業)、公用事業(競爭性事業)、屬於寡佔產業之事業(獨占性事業)。吳再益(2007)將現行國營事業分為三類：

1. 同時具有政策性任務及市場獨佔之國營事業：如臺電、臺糖、臺灣自來水、中華郵政公司、臺灣港務公司。
2. 具政策性任務及市場競爭者之國營事業：如中國石油公司、臺灣鐵路管理局。
3. 不具有重大政策性任務及處於競爭環境之國營事業：如臺灣菸酒股份有限公司、臺灣土地銀行。

表 3-1 國營事業一覽表

主管機關	事業機構
中央銀行	中央銀行 中央造幣廠 中央印製廠
財政部	臺灣金控 臺灣土地銀行 中國輸出入銀行 臺灣菸酒股份有限公司 財政部印刷廠
經濟部	臺灣電力公司 臺灣中油股份有限公司 臺灣糖業公司 漢翔航空工業股份有限公司 臺灣自來水股份有限公司
交通部	中華郵政公司 臺灣鐵路管理局 臺灣港務股份有限公司 桃園國際機場股份有限公司
行政院金融監督管理委員會	中央存款保險公司
行政院勞委會	勞工保險局

資料來源：行政院研究發展考核委員會(2012)，「國營事業一覽表，」。2013 年 4 月 19 日，取自：<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4086849&ctNode=12252&mp=100>

3.2.2 臺灣國營企業的公司治理

國營事業由於規模龐大或市場獨佔及優勢地位，營運績效良否，影響國家經濟與民眾福祉甚鉅。如其經營績效良好，不僅有助於挹注國庫，帶動國家整體經濟發展，進而更可提升國家競爭力，因此國營企業之經營績效向為民眾所關注的議題。以國營企業 100 年度工作考成結果觀看其經營成效。在財政貢獻方面，100 年度稅後盈餘 1,867.85 億元，繳納國庫盈餘 2,149.37 億元；在經濟貢獻方面，國營事業生產毛額共 4,221 億元，佔國內生產毛額之 3.07%；在經營績效方面，營業利益率 6026%、純益率為 5.69%、業主權益報酬率為 5.33%(行政院，

2013)。可見國營企業繳庫盈餘對政府稅收來說佔有重要之比率，因此如何加強公司治理實為國營事業經營之重要課題。

近年來，政府面對金融海嘯的衝擊以及治理環境的快速變化，民眾對於國營企業應具備良善的治理能力和高績效表現的期待並未降低，然而國營企業在公共利益與公司收益間擺盪的窘境，使得國營企業之公司治理更為困難。

公司治理的概念不僅適用於股份有限公司，更可擴大應用於所有權責分離、依法運行的各類組織。行政院於92年通過「強化公司治理政策綱領及行動方案」，政策方向包括強化公司治理機制、加強公司治理的配套措施及宣導公司治理觀念、凝聚改革共識等。此行動方案形成各公營企業強化公司治理的依據，各部會均以強化公營企業公司治理為重要施政目標。具體措施包括：

1. 內控制度稽核制度的落實。
2. 健全會計制度，確保會計制度之獨立性。
3. 強化董事會職能，加強董事會及董監事會運作效率。落實獨立董事、監察人制度。
4. 揭露與透明化公司重大訊息。
5. 保障公權力及發揮監察人的功能。
6. 尊重利害關係人權益。

公司治理分為內部與外部機制，內部機制是指公司透過內部自治之方式來管理及監督公司業務而設計的制度，如董事會運作的方式、內部稽核的設置及規範；外部機制是指透過外部壓力，如法規體系與會計審計準則、金融與資本市場機制等，迫使經營者全心追求公司利益。其中董事會職能為公司治理重要趨勢，公營事業面臨市場競爭壓力與日俱增，董事會所負事業經營責任亦較以往明顯不同，以下分就公股代表、勞工董事代表以及獨立董事代表分別說明之(張玉山、楊芳玲、羅亦峻、何金燕及李嘉銘，2005)。

1. 公股代表：

在臺灣公營事業管理中，代表各部會進入所屬之公營事業董事會中的代表即為公股代表。公股代表依照各主管機關之相關辦法所選派，代表政府在公營事業董事會表達與執行政府政策的立場與決策。有關公股代表的遴派與管理制度，在行政院下訂有包括「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」及「行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點」等，各部會依此架構訂定細節的執行辦法，如交通部訂有「交通部所屬各公司董監事監察人遴派要點」。國營事業所派任的公股代表所擔任董事、監察人之產生與一般民間企業不同，且其受到諸多法令的規範。如交通部人事處主管所屬公營企業機構董(理)、監事等人員核派、考核事項。公股代表蒐集相關資訊，就重大事項之決議呈報國營會轉呈上級決定，國營會就所蒐集資料加註意見後，轉請部次長裁示、核定後轉達通知公股代表，由公股代表代為行使職權表達公股主張，並於會議後就相關決議事項報請國營會會簽報部核備。因此，公股代表並無太大的決策權，其受行政單位施政方向影響很大，在董事會的決策事務上不易有獨立的性格。

2. 勞工董事：

勞工董事的設立為勞工參與共同管理。臺灣「國營事業管理法」第 35 條第二項規定「前項董事或理事，其代表政府股份者，應至少有五分之一席次，由國營事業主管機關聘請工會推派之代表擔任」，此法自 2001 年起各公營事業便開始陸續適用，在法源基礎保護之下，各工會也分別制定其勞工董事遴選與管理辦法，勞工董事已成為公營事業組織的一環。此法的增訂使得員工得以參加公司董事會的運作，藉由工會組織表達大部分員工的意見。勞工董事的產生是由工會會員投票產生，而其在董事會中的主場及立場，必須反映工會的立場，並不能有所主張。

3. 獨立董事：

為推行公司治理與國際接軌以提升國營企業競爭力，行政院於 94 年通過「推動國營事業建立獨立董事制度」，獨立董事是加強公司治理的核心，尤其國營事業應配合政府政策積極推行，以作為表率。並要求各國營事業除具政策性任務之事業（如：中央存保公司、中國輸出入銀行及中華郵政公司等）予以排除適用外，其餘國營事業應積極推動建立獨立董事制度，並於各國營事業當屆董事任期屆滿後配合實施，請財政部會同經濟部、退輔會等相關目的事業主管機關積極辦理。在此制度下，每家國營事業至少有兩席獨立董事，但同一人最多只能兼任二家公司；若設有審計委員會的公司則要設三席獨立董事，財政部與交通部也有相似的規範。

由於國營事業的經營體制受到許多特殊法規的約束(如:國營事業管理法及國(公)營事業相關管理法令、行政院所述國營事業負責人經理人董監事遴聘要點等)，另須受預算及審計法令的規範，因此企業本身缺乏自主性。以經濟部國營會來說，光是其所主管的法規即包括綜合類、計劃與控制類、組織與人事類、業務營運類、財務管理類及國營會內部作業規定等六大類，扣除廢止與停止適用的尚有 50 項之多(經濟部國營事業委員會，2013)。國營企業的預算程序需經立法院審查通過，無論價格訂定、營繕採購等均受到法規的約束；而在人員培養、考評、薪酬及晉升上亦不如民營企業一樣靈活。因此如何解除不必要的法規限制，經由組織再造、責任中心及合理的薪資獎酬制度強化國營企業業的體質，再透過財務資訊透明化與外界監督的方式，提高國營企業公司治理。

3.2.3 臺灣國營企業公司治理相關文獻

回顧國內有關國營事業相關研究文獻整理如表 3-2。

表 3-2 國營事業公司治理相關文獻彙整

作者	研究目的	說明
洪德生 (2002)	有關民營化前後經營績效變動研究	以量化經營績效指標評估民營化之效益，包括民營化前後市場集中度和民營化績效相關係數、民營化後轉投資增加與其獲利能力之關係、民營化後之股價反應
鄭育仁 (2003)	國營事業民營化治理與誘因機制	主要針對政府在國營事業民營化的政策擬定、準備至執行等不同階段，分別從國營事業所處的競爭環境、組織治理及民營化方式等三個面向深入探討，包括民營化時程、政府對國營事業的分權、公股釋出比例及國營事業員工的激勵與安置等議題。
張玉山等 (2005)	如何加強公營企業的公司治理	探討如何加強公營企業之公司治理，主要在釐清與強化公營企業董監事的獨立性與功能，分從公股代表、勞工董事、獨立董事三部分提出件亦，作為政府及立法機關施政及修法之依據。
高志鵬 (2005)	國營事業企業化之研究	探討國營企業經營現況及其企業化經營之方針，研究對象包括：中華電信公司、中華郵政公司、中國石油公司、臺灣菸酒公司、臺灣電力公司、臺灣糖業公司、自來水公司等國營企業，將各國營事業的意見彙整後，交由國營會及財政部公股股權管理小組表示意見，最後綜合專家意見、企業意見與研究結果，提出國營事業企業化經營之研究結論。
梁海威、陳淑貞及田景仁(2006)	新加坡淡馬錫控股公司(Temasek Holdings)運作模式之探討	探討新加坡國營企業淡馬錫控股公司的運作模式，指出其成功應歸功於兩大因素，一是新加坡政府放手讓該公司獨立運作，不以政治干涉其專業經營與策略的制定；另一個因素則是該公司優良的公司治理制度，董事會被委託全權處理公司的所有業務與事項，董事會向股東負責，管理層向董事會負責。
呂豐州 (2006)	國營事業企業化經營內外限制及隱憂	研究國營事業企業化之關鍵因素，指出不適宜法令規章、消極公務人員心態、領導階層的務實理念、政府決策格局與執行力和工會角色的重新定位為國營事業企業化程度的重要指標，因此國營事業必須在領導階層、政府、股東、民意代表、消費者、工會、員工、供應商、競爭者等利害關係人所形成的網絡中汲汲為營，方能達成良好企業化經營。
林彥彤 (2006)	國營事業民營化的問題探討	公營事業移轉民營條例修正通過後，政府開始積極推展公營事業民營化，但也衍生財團介入、賤賣國家財

作者	研究目的	說明
	與公股管理問題	產等問題。故針對釋股作業原則、公股股權管理等進行研究。
陳錦男 (2010)	國營事業民營化後組織文化對公司治理之影響	以第一商業銀行為研究個案，透過深度訪談的方式，藉由本研究個案的員工對其組織文化之感受，瞭解在改制民營化後，組織文化對公司治理的作為與模式有何影響，其組織文化所帶來之正負效應又為何，是組織變革的助力或為組織創新的阻礙。
蕭鐵城 (2012)	國營事業民營化後制度變革之研究－以中華電信為例	針對民營化後採購績效進行研究，探討民營化前後採購機制對採購作業之差異，並透過深度訪談評估其採購績效。
劉雲嬌 (2012)	國營事業公司治理之研究－以臺灣菸酒公司為例	以國營事業臺灣菸酒公司為研究對象，採用深度訪談方式以瞭解該公司在公司治理之架構下董事會運作之現況。分從事業規章制度、國家政策及法令修定、設置專職獨立董事及員額配置、創造股東及公司價值極大化、公司與國家資源有效配置及成長等五個構面評估之。

資料來源：表列各文獻。

在公司治理的現代潮流上，重視企業誠信與倫理、企業社會責任、綠色環境等等永續經營的策略已經成為一個趨勢。在交通部對於所屬公營事業機構與公股民營公司也曾於 2010 年舉辦了一次「交通部企業誠信倫理論壇」(交通部，2010)，邀請全體機構首長或公司公股董事參加。此一論壇的主題其實也可以說是該部在公司治理上的一環。這項企業誠信與倫理的公司治理策略已經成為一個潮流。除了法務部(2011)拋出誠信說帖之外，這已經成為行政院金融監督管理委員會對於上市與上櫃公司之治理的推展方向(金融監督管理委員會，2012)。其實在商管教育界，企業誠信與倫理的教學也已經成為一個潮流，這可以參考吳榮貴與楊世豪(2011)對於該一教學策略之規劃。另外綠色港埠的議題也已經頗為各界所重視，其有關規劃面可以參考吳榮貴(2011)。本計畫將充分參考該等文獻為探討臺灣港務公司治理之參考依據。

3.3 民營公股企業之公司治理

本節分三小節，分別探討臺灣的民營公股企業之治理。如第一章所述，本研究所稱「民營公股企業」係指已經民營化，但政府仍然擁有最大股份而得以掌控董事會之運作的企業。這三小節分別為：公營企業民營化的過程、民營化的進展、公股股權的管理等等。

3.3.1 公營企業民營化的過程

早期，經濟部國營會曾陸續推出各項改善國營企業的內部經營績效新方案，期望透過改革使得績效得以提升，然而並未產生明顯的效果。近年來，政府開始推動自由化，在市場化的衝擊下，國營企業在改革的過程中開始注入民營，使民營化已經成為政府的一貫政策。政府現階段推動公營企業民營化之重點有三(張玉山、楊芳玲、羅亦峻、何金燕及李嘉銘，2005)：

1. 持續推動產業自由化，並積極解除公營企業政策任務，以促進公營與民營企業在產業中自由競爭。
2. 協助公營企業於民營化前先行調整體質，提升經營效率，強化公營企業競爭力。
3. 加強公股股權之管理與監督，以維護公有財產之利益。

許多學者認為透過民營化可以提高公營事業的經營績效，臺灣自1989年「公營事業移轉民營條例」修正通過後，政府開始積極推展公營事業民營化工作。2001年政府召開經濟發展資訊委員會議，對於公營事業民營化之議題形成以下共識：

1. 政府應採取有效措施，加強民間參與投資公共建設，加速公用事業之自由化與民營化。

2. 推動公營事業、公務機關之民營化，行政院應審視情勢，認已無公營之必要時，不論事業盈虧，及應以合於市場條件方式，積極進行民營化。
3. 無論民營化或民營化後釋股，建議由一專業單位統籌辦理釋股事宜。
4. 民營化特種基金得以支應財務艱困事業民營化前專案裁減或結束營業時員工離職給給予，俾利民營化之推動。
5. 政府持有之上市(櫃)金融機構股權應於五年內，於適當時機，降低至該金融機構總股權之 20%，並積極推動合併。

由此可知，民營化之目的，除希望透過民營化增加財政收入外，主要是因為國營事業長期以來大都出現績效不佳的事實，期望透過市場機制的運作，提高企業資源配置效率以創造企業利潤。公營事業轉為民營型態之認定，係依「公營事業移轉民營條例施行細則」第 11 條規定，依下列各款認定之(行政院經濟建設委員會，2013)：

1. 採出售股份或辦理現金增資者，指政府持有之股份或出資額，低於已發行股數或資本總額百分之五十之日。
2. 採標售資產或以協議方式讓售資產者，只受讓人取得資產權利之日。
3. 採資產作價者，指合資後公司設立登記之日。
4. 採公司合併者，指存續公司完成變更登記之日或新公司設立登記之日。

綜上所述，依法律規定，政府持股低於 50%以下即完成民營化的程序。然而，目前部分事業雖已民營化不具國營事業地位，但民營化後政府股權的持有比率仍是最高，往往其所指派的董、監事，仍為公司實際上的經營及控制人，對其經營方式仍有決定性的影響。近年來在面對劇烈的競爭壓力下，民營化企業不論在資源投入、規模調整及經營策略上均有所改變，但不論政府公股釋股程度為何，均會產生公股管理問題。

3.3.2 民營化的進展

依據前述辦法，公營事業移轉民營旨在「發揮市場機能、提升事業經營效率」。近年來政府持續推動部分市場競爭性較高之產業如榮民工程之環保事業、漢翔公司及臺灣菸酒等事業之民營化外，並配合施政重點加強國營事業之企業化，及民營化後公股股權之監督管理，以維護公有財產利益。

政府自民 1989 年起推動公營事業民營化，至 2013 年 04 月 18 日，計完成 38 家事業民營化，結束營業 17 家，38 家已民營化事業之民營化基準日與民營化方式彙整如表 3-3。

截至目前為止，尚有 8 家列於繼續推動民營化的名單。包括經濟部所屬事業 5 家(臺電、中油、漢翔、臺糖及臺水)、財政部所屬事業 1 家(臺灣菸酒公司)及交通部所屬 2 家(臺灣鐵路管理局及中華郵政公司)。交通部所主管的 2 個事業單位的民營化推動情況整理如表 3-4。

3.3.3 民營化後公股股權的管理

民營化因為市場競爭機制的導入，提升了社會整體資源的使用與配置效率，執行迄今已完成多家事業之移轉民營。惟在逐步民營化過程中所遭遇的公司治理問題，其間衍生諸如財團介入、賤賣國家財產等問題。因此，為規範國營事業民營化前後從事轉投資，加速民營化之進程，並確保民營化後公股股權，及規範國營事業民營化相關之公股處分，行政院 2008 年修訂後之「公股股權管理及處分要點」規範包括(行政院經濟建設委員會，2013)：

表 3-3 臺灣公營事業已移轉民營事業一覽表

原主管機關	已移轉民營事業	民營化基準日	辦理方式
經濟部	中國石油化學公司	1994 年 6 月 20 日	出售股權
	中華工程公司	1994 年 6 月 22 日	出售股權
	中國鋼鐵公司	1995 年 4 月 12 日	出售股權
	臺機鋼品廠	1996 年 5 月 20 日	讓售資產
	臺機船舶廠	1997 年 1 月 10 日	讓售資產
	臺機合金鋼廠	1997 年 6 月 30 日	讓售資產
	臺肥公司	1999 年 9 月 1 日	出售股權
	中興紙業公司	2001 年 10 月 16 日	讓售資產

原主管機關	已移轉民營事業	民營化基準日	辦理方式
	臺機公司	2001 年 11 月 19 日	讓售資產
	唐榮運輸處	2002 年 8 月 1 日	標售資產
	唐榮鋼鐵廠	2002 年 9 月 1 日	讓售資產
	唐榮公路車輛事業	2002 年 9 月 1 日	標售資產
	唐榮軌道車輛事業	2002 年 10 月 16 日	資產作價與民間合資成立民營公司
	臺灣省農工公司	2003 年 1 月 1 日	標售資產
	臺鹽實業公司	2003 年 11 月 14 日	出售股權
	唐榮公司	2006 年 7 月 5 日	出售股權
	臺灣國際造船公司	2008 年 12 月 18 日	出售股權
財政部	中國產險公司	1994 年 5 月 5 日	出售股權
	農民銀行	1999 年 9 月 3 日	出售股權
	交通銀行	1999 年 9 月 13 日	出售股權
	中央再保險公司	2002 年 7 月 11 日	出售股權
	合作金庫	2005 年 4 月 4 日	出售股權
交通部	陽明海運公司	1996 年 2 月 15 日	出售股權
	臺汽公司	2001 年 7 月 1 日	讓售資產
	臺鐵貨搬公司	2003 年 1 月 1 日	資產標售
	中華電信	2005 年 8 月 12 日	出售股權
臺灣省	彰化銀行	1998 年 1 月 1 日	出售股權
	華南銀行	1998 年 1 月 22 日	出售股權
	第一銀行	1998 年 1 月 22 日	出售股權
	臺灣中小企銀	1998 年 1 月 22 日	出售股權
	臺灣產險公司	1998 年 1 月 22 日	出售股權
	臺灣航業公司	1998 年 6 月 20 日	出售股權
	臺灣人壽保險公司	1998 年 6 月 30 日	出售股權
	臺開信託公司	1999 年 1 月 8 日	出售股權
退輔會	液化石油氣供應處	1996 年 3 月 16 日	標售資產
	榮民氣體廠	1998 年 1 月 1 日	資產作價與民間合資成立民營公司
	岡山工廠	1998 年 8 月 1 日	標售資產
	食品工廠	2003 年 7 月 1 日	資產作價與民間合資成立民營公司
	榮民製藥廠	2005 年 12 月 31 日	資產作價與民間合資成立民營公司
	龍崎工廠「事業廢棄物處理區」	2006 年 12 月 31 日	資產作價與民間合資成立民營公司
	榮民工程股份有限公司	2009 年 11 月 1 日	核心業務(無形資產、未完工程、技術人力及施工材料機具等)資產作價與民間合資成立民營公司
新聞局	新生報業公司	2000 年 12 月 31 日	讓售資產
臺北市	臺北銀行	1999 年 11 月 30 日	出售股權

原主管機關	已移轉民營事業	民營化基準日	辦理方式
	印刷所	2000 年 12 月 31 日	標售資產
高雄市	高雄銀行	1999 年 9 月 27 日	出售股權

註：1989 年 1 月 1 日至 2013 年 04 月 18 日移轉民營資料。

資料來源:行政院經濟建設委員會(2013)。

表 3-4 交通部所主管持續推動民營化之推動情形

事業	民營化時程	說明
臺灣鐵路管理局	先進行資產活化、企業化經營，再檢討公司化與民營化	1.交通部已針對臺鐵營運問題配合修訂鐵路法相關條文。 2.96 年因臺鐵事故頻傳，交通部決定暫擱置公司化組織變革議題，由行政院組成專案小組專心進行營運改善。 3.經交通部考量臺鐵局民營化之主、客觀條件均未成就，爰無公司化、民營化之規劃，又為改善其經營體質，目前係以資產活化、企業化經營為現階段首要課題。 4.臺鐵是否公司化及如何推動公司化與民營化，交通部刻正審慎評估中。
中華郵政公司	須再檢討後報院核定	1. 92.01.01 改制公司；如欲推動民營化，未來須配合檢討相關政策及修訂相關法規完成後，始能推動。 2.主要業務包含郵務、儲匯及壽險三大區塊，業務範圍廣，其改制因屬國家重大政策興革，較諸銀行等單一業務之國營事業複雜許多，爰目前尚無民營化之規劃。

資料來源:行政院經濟建設委員會(2013)。

1. 國營事業民營化前轉投資。國營事業得以有助於民營化之事由從事轉投資，並於民營化計畫書中具體說明，報經主管機關核准，主管機關得就轉投資計畫之審核，依投資股權比例大小、投資金額多寡或投資目的等事項訂定授權原則，授權國營事業自負審核之責，以增進事業經營之自主性；此外，國營事業轉投資，尚應與對該被投資事業具有控制力之股東簽定協議書，協議包括股價或計算公式、協議書之有效期間與效力停止條件、是否限制轉讓、所營業務之競業禁止、董監事席次及其他管理權。
2. 已民營化事業公股股權管理。為貫徹民營化政策，規範各公股股權管理機關對已民營化事業剩餘公股股權之管理，應加強公司治理。對具有公用或國防特性之事業，民營化後暫時保留一定公股比率，使公股代表就特定重大事項具有否決權；對已無特定政策任務之事

業，應訂定周延釋股計畫；移轉民營後公股股權管理機關，應規劃政府中長期最適持股比率；此外，已民營化之公股代表，宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，已發揮監督功能，而監察人尚需有帳務查核及財務分析等會計實務經驗或能力。

3. 公股處分。公股處分應秉持程序公開、資訊透明，與維護公股股權權益等原則辦理；若以協議方式出售公股或進行股份轉換、或當次出售轉換之公股數量已達該事業已發行股份總數百分之三、或出售公股底價達新臺幣 50 億元以上者，須依公股處分要點辦理。

在實際民營化時，政府一方面擔心管制架構、法律規範及產業競爭規範等尚未完備；另一方面，未有效落實事業單位擔負之社會責任，使政府在民營化後，仍希望影響、干預事業單位之經營，因此民營化的事業單位通常是採取逐次釋出的方式(如圖 3.2)，先釋出所有權，再逐步交出經營權(楊嵐雁，2007)。此外，在「經濟部所屬事業民營化後公股股權管理要點」中對於公股代表之遴選、職責與義務、考核及解職等也有所規範。

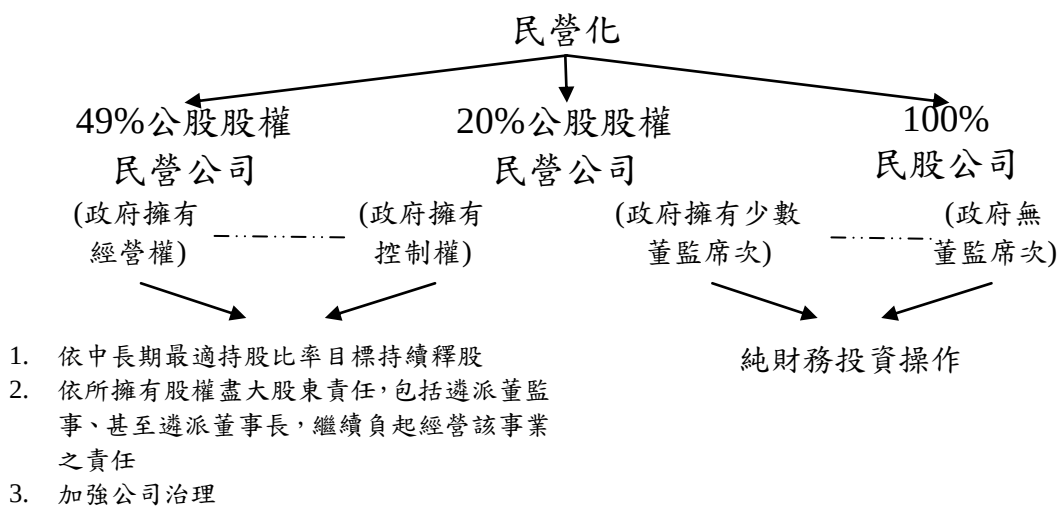


圖 3.2 民營化後之公股管理

資料來源：楊嵐雁(2007)，頁 19。

此外，臺灣現行對於公股股權(低於 50%以下)之管理，審計部訂有「審計機關審核公私合營事業辦法」。辦法中規範公股代表的職責及審計機關的權限；在「國營事業參加民營事業投資管理辦法」亦對公股代表的選派、公股代表的職責等，都有相關的規範。

3.4 綜合比較分析

公營企業在民營化前，核心管理者為代理人，所追求的是預算極大化；而在民營化後股東、債權人成為委託者，轉變成追求利潤與財務報酬的極大化，有助於提升經營效率。本研究依據前述有關公營與公股企業在公司治理上的差異，彙編比較如表 3-5。

國(公)營事業係指政府擁有某一企業股權超過 50%以上者，國營事業經營體制受諸多法規及主管機關的監督及立法機關的制約約束，形成制度僵化、缺乏彈性，在經營管理上受到諸多不合理的束縛，如預算、審計、會計等方面的各種防弊設計所造成的經營障礙。近年來，國營事業公司化後，遵照公司法規定健全公司治理。依據「強化公司治理政策綱領及行動方案」，持續推動各項強化公司治理行動方案，包括：健全內部控制制度、建立獨立董監事制度、強化資訊公開制度及落實企業治理機制等，望透過落實公司治理制度提升經營績效。但 Alchian (1965)指出可將全民視為公營事業的股東，則公營事業的股權分散程度將遠甚於任何民營企業(股權分散)，公營事業的小股東甚至無法因公營事業績效不佳而賣出其持份(無法處分)，在缺乏股東有效的監督之下，造成公營事業在公司治理上的問題。因此，如何解除不必要的法規、經由組織再造及合理薪資制度強化體質，以及財務資訊透明化與外界監督等，為公營事業未來公司治理之挑戰。

表 3-5 公營與公股管理之比較

區分	公營	公股
定義	國營事業式以國家、政府機構及公法人為經營之主體	政府與民間合資經營之私法人

區分	公營	公股
股權認定	政府擁有某一企業的股權超過50%以上者	政府持股低於50%以下
所有權與經營權	政府擁有所有權與經營權，由國家掌控經營權、人事權、任免權並受立法機關監督	政府逐步將所有權和經營權移轉(通常先釋出所有權再釋出經營權)，由國家掌控經營權、人事權、任免權並受立法機關監督
交通部主管事業單位	中華郵政公司 臺灣鐵路管理局 臺灣港務股份有限公司 桃園國際機場股份有限公司	陽明海運公司 臺汽公司 臺鐵貨搬公司 中華電信
政策依據	強化公司治理政策綱領及行動方案	公營事業移轉民營條例
法令規章	➤ 國營事業管理法 ➤ 國(公)營事業相關法令 ➤ 國營事業負責人、經理人、董監事遴聘要點 ➤ 推動國營事業建立獨立董事制度 ➤ 預算法 ➤ 審計法	➤ 公股股權管理及處分要點 ➤ 國營事業民營化前轉投資及民營化後公股管理要點

資料來源：綜合參考下列文獻彙整而得：張玉山、楊芳玲、羅亦峻、何金燕、李嘉銘(2005)、林彥彤(2006)、楊嵐雁(2007)、行政院研究發展考核委員會(2012)、經濟部國營事業委員會(2013)、行政院經濟建設委員會(2013)。

公股企業係政府持股低於50%以下企業。近年來政府推動公營事業民營化政策，透過積極解除公營企業政策任務，促進公營與民營企業在產業中自由競爭。為確保民營化後公股股權，及規範國營事業民營化相關之公股處分，行政院訂有「公股股權管理及處分要點」，以加強公股股權的管理與監督。要點中對於已民營化事業公股股權管理訂有相關規範，包括釋股計畫、公股代表等。當政府持有20%~49%的公股股權時，政府仍擁有經營權或控制權，仍透過遴派董監事的方式繼續負起該事業之責任，持續加強公司治理；當政府持有公股股權19%以下時，政府擁有少數董監席次，逐步釋出經營權，往純財務操作方式進行公股管理。民營化(公股50%以下)企業在經營上不受立法機關之

監督，較具彈性，此時公股管理的法規與制度在民營化過程中即扮演相當重要的角色。透過法規與制度主要在維護公股應有的權益，讓主管機關充分掌握事業的經營資訊。有關公股股權的管理與監督、國營事業員工的激勵與安置、政府對事業單位經營之干預以及民營化企業交叉持股等問題，為公股企業治理之挑戰。

第四章 各國主要港口港務公司適法性監督與公司治理之案例分析

本章就國內外主要港口港務公司的適法性監督與公司治理之案例進行整合性的分析。本章共包括四節，其中在第一節先就各國主要港口港務公司設置法源與適法性監督之法律依據列表；第二節則分七小節，分別探討包含臺灣的八個國家港口的港務公司成立及發展的案例分析；接著第三節就各港務公司相關業務的監督進行比較。最後一節則就各國政府對於港務公司之公司治理模式加以比較。

4.1 各國港務公司適法性監督法規依據

在港口的選定上，主要選擇各該國家已歷經公司化過程的主要港口為主。這些港務公司共八家，遍及亞、澳、歐等洲，除了臺灣港務公司之外，國外是選擇以中國上海港、韓國釜山港、日本東京港、新加坡港、澳洲墨爾本港、阿拉伯聯合大公國杜拜港的 DP World 及荷蘭鹿特丹港等港務公司為代表。這八大港務公司的名稱與網站網址彙整如表 4-1 所示。

依據各國監督港務公司所依據的港口主要相關法規彙整如表 4-2 所示。從表中可以看出各國自有其商港相關法規，以及規範港務公司組織設置與營運的相關法規。

表 4-1 各國港務公司名稱與網址

國家	港務公司名稱	網址
臺灣	臺灣港務股份有限公司(Taiwan International Ports Corporation, 簡稱 TIPC)	http://www.twport.com.tw/
中國	上海國際港務（集團）股份有限公司(The Shanghai International Port (Group) Co., Ltd., 簡稱 SIPG)	http://www.portshanghai.com.cn/jtwbs/webpages/about.jsp
韓國	釜山港灣公社(The Busan Port Authority, 簡稱 BPA)	http://www.busanpa.com/Service.do?id=engmain
日本	東京港埠頭株式會社(The Tokyo Port Terminal Corporation, 簡稱 TPTC)	http://www.tptc.co.jp/corporate/outline/tabid/101/Default.aspx
新加坡	新加坡國際港務集團 (PSA International Pte. Ltd., 簡稱 PSA)	http://www.singaporepsa.com/index.php
澳大利亞	墨爾本港務公司(The Port of Melbourne Corporation, 簡稱 MPC)	http://www.portofmelbourne.com/portcorp.aspx
阿拉伯聯合大公國	杜拜環球港務集團(The Dubai Ports World, 簡稱 DP World)及杜拜港務公司(Dubai Port Authority, 簡稱 DPA)	http://webapps.dpworld.com/portals/page/portal/DP_WORLD_WEB_SITE
荷蘭	鹿特丹港務公司(The Port of Rotterdam Authority, 簡稱 PRA))	http://www.portofrotterdam.com/en/Port-authority/our-company/Pages/default.aspx

資料來源：表中各國主要港口港務公司網站。

表 4-2 各國港務公司適法性監督依據相關法規

國家	港務公司名稱	相關法規
臺灣	臺灣港務股份有限公司(Taiwan International Ports Corporation, 簡稱 TIPC)	1. 商港法 2. 國營港務股份有限公司設置條例 3. 臺灣港務股份有限公司章程 4. 臺灣港務股份有限公司董事會組織章則
中國	上海國際港務（集團）股份有限公司(The Shanghai International Port (Group) Co., Ltd., 簡稱 SIPG)	1. 中華人民共和國港口法。 2. 上海港口條例 3. 上海國際港務（集團）股份有限公司章程
韓國	釜山港灣公社(The Busan Port Authority, 簡稱 BPA)	1.韓國港灣法(Harbor Act) 2.貨櫃碼頭公團法 3.港灣公社法 4.公共機關資訊公開法
日本	東京港埠頭株式會社(The Tokyo Port Terminal Corporation, 簡稱 TPTC)	1.日本港灣法 2.特定外貿埠頭管理營運相關法律

國家	港務公司名稱	相關法規
新加坡	新加坡國際港務集團 (PSA International Pte. Ltd.，簡稱 PSA)	1.新加坡海事及港務局法(Maritime and Port Authority of Singapore Act 1996) 2. PSA 商業行為守則(Code of Business Conduct)
澳大利亞	墨爾本港務公司(The Port of Melbourne Corporation，簡稱 MPC)	1.運輸整合法 Transport Integration Act 2010 (Vic) 2.港埠服務法 1995Port Management Act 1995 (Vic) (previously named the Port Services Act 1995 (Vic).
阿拉伯聯合大公國	杜拜環球港務集團(The Dubai Ports World，簡稱 DP World)及杜拜港務公司(Dubai Port Authority，簡稱 DPA)	1.杜拜環球港務集團 (DP World)公司章程
荷蘭	鹿特丹港務公司(The Port of Rotterdam Authority，簡稱 PRA)	1.鹿特丹港務公司法 (Articles of Association, updated 3, Jul. 2012) 2.鹿特丹港務公司執行委員會準則 (Regulations Cintaining Principles and best Practices for the Executive Board)

資料來源：表中各國港務公司網站。

4.2 各國港務公司成立與發展過程之案例分析

各國主要港口公司化的過程都是依「政企分離」的原則，把原屬政府機關或機構的港務局改組為公司組織，朝企業化的方向從事港埠事業的經營。為瞭解各國主要港口之港務局公司化的過程，本研究從各該公司的網站蒐集資料，獲得表 4-3 的結果。從該表各國港務局公司化的過程可以看出下列幾個重點：

1. 在公司化的時程上，臺灣是比較落後的。國外各港這股公司化的浪潮早在 1996 至 2004 年間就都已經完成，而臺灣港務局的公司化則到 2012 年才實現，比在其前面最晚公司化的上海及釜山港相差八年。
2. 各國港務公司在成立後，都積極的因應內外部環境的變化，視需要進行組織調整、擴大相關事業的投資或轉投資，或將公司股票上市。

為了進一步瞭解各國主要港務公司成立及發展的過程，接下來分七小節來分別探討各個公司的案例。其中臺灣港務公司的案例因已詳於第二章探討，所以不再贅述。

4.2.1 上海國際港務(集團)股份有限公司

中國大陸各港所在水域的海事(或航政)管理，以及港口的管理權，分別由中央交通部及港口所在地的市政府分工負責的，中國大陸對於商港的管理，除了中央政策領導之外，多數已經下放給各地方政府自行管理。中國大陸的港口為典型的「市港合一」的管理體制。

以下就中國港口法實施後，港口管理局與國際港務(集團)股份有限公司之間的政企分離進程，再進一步分析說明：

1. 2004 年 1 月 1 日實施「中華人民共和國港口法」，中國的主要港口都已完成「港口管理局」與「國際港務(集團)股份有限公司」所謂「政企分開」的組織體制。上海港口所在地的市政府設上海港口管理局負責管理，至於其港埠的經營則完全交由港務局所改組而成的港務(集團)公司及其他港埠事業經營機構負責，港口管理局並不參與港埠事業的經營。
2. 對於港口的規劃、建設、管理與經營等事務予以法制化。港口管理與經營權力下放各地方政府負責的法律與行政體制下，中央僅對於「全國港口佈局規劃」以及「地理位置重要、吞吐量較大、對經濟發展影響較廣的主要港口的總體規劃」，由國務院交通主管部門主管 (港口法)。
3. 地方港口管理機關對於港口經營機構之監督機制部分，上海市港口管理局主要職責依據上海港口條例主要有 12 項，包含執行港口、航運工作的法律、法規、規章和方針、政策等公權力之部分；以及對港口發展的戰略要求和上海城市總體規劃；港口和水運的行業管理工作；港口的水陸運輸的經營秩序、安全；港口公用基礎設施、內河航道的規劃和管理工作等。

4. 上海國際港務(集團)股份有限公司在港口的管理與經營上，是屬於「政企分開」中的「企業實體」亦即為「港口經營人」，對於其經營之適法性監督上，主要以「上海港口條例」為依歸。
5. 2005 年 6 月上港集團、上港貨櫃與武漢市國資委合資組建「武漢港務集團有限公司」，開啟國內港口投資管道。
6. 2005 年 11 月成立上海盛東國際貨櫃碼頭有限公司(簡稱盛東貨櫃公司)。該公司是上海國際港務(集團)股份有限公司和上海貨櫃股份有限公司共同投資組建的外商投資企業投資的有限責任公司，開始實行董事會領導下的總經理負責制。
7. 2006 年 8 月上港集團股東大會，通過「上海國際港務(集團)股份有限公司為換股吸收合併上海港貨櫃股份有限公司」，並發行人民幣普通股 A 股並上市。
8. 2007 年 9 月上港集團臨時股東大會，審議通過「關於公司符合發行分離交易可轉換公司債券條件的議案」。可見上港集團的財務運作的彈性，獨立性與自主性。

表 4-3 各國主要港務公司設立與發展過程

港務公司	成立過程	成立後的發展過程
臺灣港務股份有限公司	2012 年 3 月 1 日成立，原四個港務局併入公司，交通部另成立航港局。	參第二章的分析。
上海國際港務(集團)股份有限公司	2004 年 1 月 1 日成立公司上海國際港務(集團)有限公司。	2000 年 7 月 19 日於上海證交所以 A 股股票上市，成立上海港貨櫃股份有限公司。 1. 2005 年 5 月上海國際港務(集團)有限公司，改制為股份有限公司。 2. 2006 年 7 月 5 日董事會審議通過換股合併方案。 3. 2006 年 10 月 26 日上港集團以合併收購上海港貨櫃股份有限公司之股份，上海 A 股掛牌上市。

港務公司	成立過程	成立後的發展過程
釜山港灣公社	2004 年 6 月 1 日。	2006 年「港灣公社法修正案」 ¹ ，港口水面管理權從國土交通部轉移到釜山港灣公社（BPA）自主管理。
東京港埠頭株式會社	1. 1981 年(昭和 56 年)，京濱外貿埠頭公團改制為東京港埠頭公社。 2. 1998 年(平成 10 年)，整和東京港埠頭公社與東京港若洲海浜公園業務。 3. 2007 年 10 月(平成 19 年) 東京港埠頭株式會社成立。	1. 2008 年 4 月東京港埠頭公社解散。 2. 2009 年與東京臨海控股公司經營整合。
新加坡國際港務集團	1. 1996 年新加坡港務局與海事局合並成立新加坡海事及港務局(MPA)職司政府航港職能。 2. 1997 年成立「新加坡國際港務公司」(PSA International Ltd)	PSA 經營商業性活動，除為新加坡旗艦港港埠事業經營者外，並定位為「全球性的港埠經營公司」(a global port operator)，成為跨國貨櫃港埠經營集團。
墨爾本港務公司	1. 1996 年 3 月改制。 2. 2003 年修法，整合航道局(VAC)與 MPC，更名墨爾本港務公司(PMC)	2010 年 9 月 1 日，因應交通運輸整合法案通過，調整公司相關之責任與義務統整。
杜拜環球港務集團	1. 1991 拉希德和吉貝阿里港合併為杜拜港務局 Dubai Ports Authority (DPA)。 2. 1999 杜拜港口國際 Dubai Ports International (DPI) 成立，杜拜港務局國際化，DPI 獲得沙烏地阿拉伯吉達伊斯蘭港(Jeddah Islamic Port)管理合約。	2001 年杜拜港務局(DPA)、吉貝阿里自由貿易區(JAFZA)與海關(Cutoms)整合為一個港口公司。 1. 2005 年 DPI 收購環球貨櫃碼頭(CSX)，從區域擴大到全球運營商。隨後 DPI 與 DPA 合併為 DP World。 2. 2006 年 3 月收購世界第四大碼頭營運商 P&O，持續擴大其版圖。 3. 2007 年 6 月，DP World 發行債券，募得 32.5 億美元資金。 4. 2007 年 11 月在那斯達克(杜拜)上市，發行 31.81 億股(占公司 20%的資產總額)，順利籌集到 49 億 6 千萬美元。 5. 2011 年 6 月英國倫敦掛牌(London dual listing)。
鹿特丹港務公司	2004 年 1 月 1 日鹿特丹港務局改組為港務公司。	改制後的鹿特丹港務公司，市政府擁有約 70%股份，荷蘭政府擁有約 30%股份。

資料來源：表中各主要國家港務公司網站。

¹ 釜山港實現港口管理一元化，釜山港灣公社因此次的管理權移轉，獲得釜山港 7300 多萬坪水面的航道疏通及設施管理權，以及船舶出入港費用及停泊費用等每年估計約有 250 億韓元的資金支配權。有利於釜山港灣公社積極參與貨櫃碼頭及港口腹地物流園區事業的開發，是釜山港發展的一個轉機。

4.2.2 韓國釜山港灣公社

韓國於 2003 年頒布了「港灣公社法」後，2004 年 1 月 16 日正式成立釜山港灣公社(Busan Port Authority，簡稱 BPA)之公法人組織。其實為公司法人的組織，目前釜山港之經營，已經完全由釜山港灣公社來掌理。

韓國主要港口城市和港口區域的港灣公社並不是隸屬於政府的行政機關，而是對港口進行自主經營之公法人組織，由港灣委員會掌理，成為具備獨立法人特性之港埠經營機構。港灣公社自負盈虧，負責港口管理和開發業務的體制，並以收益作為評價指標的公共企業（經營組織）。設立港灣公社後，國家對港口不再進行直接管理，從而擴大了地方政府和公共企業的自主裁量權，可以迅速應對市場變化，因地制宜經營港口。

1. 中央國土交通部對港口設施的新建、改造、維修等工程負責，每十年期，對於基礎港口規劃(Basic Harbor Plans)整體性規劃。
2. 港口管理機關對於港口經營機構之監督，包含「港灣設施使用管理」以及「港灣設施使用與經營」。
3. 港灣公社可施行屬於港灣設施(水域設施、外廓設施、臨港交通設施)之新設、改築、維持、補修、浚渫之公社施行及港灣管理營運，相關事業之檢查、研究、技術發展及人力養成。便利港灣區域外為有關港灣利用者，近鄰生活設施及福利設施之工程及營運事業。
4. 公社得將其所管理的港灣設施供其他人使用或租與。租期不超過 50 年。公社將其所管理的港灣設施出租他人，應收取使用費或租金。公社收取使用費或租金時，應依照國土交通部長官所規定之訂定類別費率向國土交通部長官為申報。國土交通部長官為港灣營運認為有必要時，可要求業者就申報之使用費或租金費率予以變更或調整。(第 30 條)
5. 公社每事業年度決算後之盈餘，依下列各款次序處理：

- (1)移撥填補損失。
 - (2)達資本 2 分之 1 前之盈餘之 10 分之 2 以上的盈餘準備金的積存。
 - (3)達資本 2 分之 1 前之盈餘之 10 分之 2 以上的事業擴張公積金的積存。
 - (4)出資者之分配。
6. 盈餘準備金及事業擴張公積金應依照總統令之規定，於適當時期轉成資本。
 7. 為保障港灣公社財政安全和港口管理的公共性，國土交通部長官可以根據總統令規定對各港灣公社進行指導與監督（第 37 條）。

釜山港政企分離之後續之發展與變革分析，本文蒐集釜山港灣公社歷年來之大事紀，分析其重要之進程如下：

1. 2006 年港灣公社法修訂後，釜山港實現港口管理一元化，釜山港灣公社因此次的管理權移轉，獲得釜山港 7300 多萬坪水面的航道疏通及設施管理權，以及船舶出入港費用及停泊費用等每年估計約有 250 億韓元的資金支配權。有利於釜山港灣公社積極參與貨櫃碼頭及港口腹地物流園區事業的開發，是釜山港發展的一個轉機。
2. 2006 年 5 月，BPA 與釜山新港物流園區實施簽訂了第一份租賃合同。2007 年 07 月，釜山國際物流配送中心開幕。
3. 2006 年 07 月，BPA 設置了最先進的港埠資訊系統 Busan U_port。
4. 2007 年 12 月，BPA 投資 Nakhodka 碼頭(俄羅斯臨日本海港口)，成為 BPA 對外國投資的第一個對象。
5. 2008 年 01 月，BPA 發行總值約 290 億韓元債券。
6. 2008 年 04 月，開始釜山北港再開發計畫(North Port Redevelopment)。
7. 2008 年 09 月，設置專業的財務顧問委員會。

8. 2009 年 08 月，BPA 購買 3 個位於釜山新港第一期的船席泊位。
9. 2009 年 12 月，宣布 BPA 之願景(Vision)。
10. 2011 年 12 月發布綠色港埠發展計畫(Green Port Plan)。
11. 2013 年 02 月，BPA 被韓國政府選定為自主管理企業，在人力資源以及預算編制上有更多的自主空間。
12. 2013 年 04 月，釜山港致力成為東北亞的郵輪母港。

4.2.3 東京港埠頭株式會社

日本港灣管理機制，主要係依據「港灣法」，日本的港口幾乎都是由市政府負責管理，可以說是非常典型的「市港合一」的管理體制。各地方市政府即是「港灣法」所稱之「港灣管理者」(port management bodies)；市政府也是該港灣土地及財產所有權業主(proprietary-type organizations)，港灣局乃隸屬於行政機關公部門之港灣管理機關。其特色具體說明如下：

1. 日本埠頭公社的民營化政策，已經落實在 2006 年 5 月制定「特定外貿埠頭管理運營法(簡稱外貿法)」。
- 根據該法，日本 5 個特定外貿港口的埠頭公社改組為股份有限公司的組織，其股權最高可以有 49% 出售給民間。在此一組織改造之下，港灣管理者僅保有土地所有權及公共設施提供之外，商業化的經營都交由民間機構辦理，因此符合「地主港」的經營型態。
2. 東京都港灣局不從事港埠事業的經營，但為了維持港埠的營運，港灣局將所屬港灣設施以及碼頭營運，委由「第三部門」之民間財團法人「埠頭公社」來負責。2007 年 10 月(平成 19 年) 東京港埠頭株式會社成立，主要還是負責東京港的碼頭裝卸業務。
3. 東京港埠頭株式會社雖然已經公司化，但基本上除了東京港區之碼頭業務，其所承擔的不僅僅只是為了港區碼頭的經營營利行為而已，還必要承擔著港灣與市民間，港灣水岸空間與設施的永續經營

與發展規劃負責，也可以說是在港市合一體制下的公營公司。

4. 基本上，埠頭公社也是將碼頭出租與其他業者經營，因此可以說還是偏向採「地主港」的經營型態，日本的埠頭公社制度，是一種特別法下特殊的民營型態，由埠頭公社去面對港埠使用者，避免了由港灣局直接參與投資經營碼頭所可能產生的政府機關營運效率缺失。
5. 日本港灣法歷經數次修訂，其目的還是著重於特定重要港灣行政以及埠頭公社之變革上，以因應整體物流技術革新、建設港口物流基地、提高港埠裝卸貨物能量、外貿碼頭建設與整體營運管理效率提昇為根據。
6. 東京港被列入為國家級(第一級)戰略港灣之一，是國家重點支持的港口。因此，規模頗大、經費甚巨之貨櫃碼頭建設、港灣工程建設，如岸壁、航道等工程費用，由國家承擔的比例提高甚多，相對的，規模較小的工程，國家承擔的比例則下降。比如東京港之貨櫃碼頭建設，其水深 16 米以上岸壁、耐震等設施，由國家負擔 10 分之 7 的建設經費比率，其貨櫃場地設施亦隨之追加預算(由國家負擔 3 分之 2)。
7. 由於日本的港灣眾多且多樣化，日本政府對於港灣之建設都是採取補助的政策。在中央與地方依據港灣發展建設對於經濟民生、外貿發展、港灣政策等因素加以考量，擬定年度發展計畫，對於擬定之特定重要港灣，給予不同程度的財政挹注。
8. 依法，港灣埠頭株式會社(營運公司)可以無利息貸款，為充實施行港灣設施之建設、改善或修復所需費用，亦得發行債券。日本國家對於特定重要港灣之東京港埠頭株式會社公司，在財產上予以無償貸款，站在支援者的角色上給與港口裝卸機械等等重大建設之整備相關之財政稅制優惠以及無息貸款，這是為了確保港灣的公共性，國家對於營運計畫以及費率收費等還是有部分的監管。
9. 公司化後，對於有意願從事碼頭經營者之相關資格限制予以放寬，

並鼓勵予低利貸款加強港口裝卸機具與岸壁設施之改善。

10. 在地方港灣管理者(東京都政府)對於港灣的監管方面，同樣分成三部分，一是地方財產的無償貸付，此外站在協力角色上參與港灣計畫發展的提案等，同樣為了確保港灣的公共性，國家對於營運計畫以及料金收費等還是有部分的監管。
11. 日本港灣的管理機關與經營機構是區分得很清楚的。因為港灣管理機關並不參與港埠的經營，其採取的也是屬於「地主港」的經營型態。因為市政府港灣局為隸屬於行政機關公部門之港灣管理機關，依據「港灣法」第5條之規定，港灣管理者不以營利為目的，所以也都採取此一模式經營港口。
12. 一般市政府設有港灣局管理的港口，通常會依據「港灣法」第35條之2規定設置「地方港灣審議會」(Council for Ports and Harbors)，提供地方首長對於港灣建設發展諮詢意見，對港灣發展具有一定影響力。

4.2.4 新加坡國際港務集團公司

新加坡全國航港業務是由新加坡海事港務局(Maritime and Port Authority of Singapore 簡稱 MPA)所主管。該局之成立與職權之行使是根據「新加坡海事及港務局法(Maritime and Port Authority of Singapore Act 1996)」規定辦理。MPA 可以說是新加坡政府的法定代理公司(statutory agencies²)，是公權力「政」的代表，而碼頭營運的「企」則是完全由 PSA 新加坡國際港務集團公司來經營。

新加坡港政企分離之進程，以及公司經營之特色分別說明如下：

1. 新加坡港務局自1997年公司化後，掌管公權力的MPA已經不再從事商業化的港埠經營，而是交由新成立的新加坡國際港務集團公司(PSA)負責。其主要的職責也是全力協助PSA在新加坡港的發展。

² statutory agencies : A statutory agency is one provided under law - usually the responsibility of a Local Authority or Central Government Department. 通常為大英國協體制下國家使用

2. MPA 在人事、採購、預算、會計、決算、財務等原則上是完全獨立自主，依據組織法第 7 條規範了 17 項法定公權力的職權，包括了管制港區及航道的航行、燈塔、標杆、浮筒及其他助航設施、發照及監理、海上人命安全、船上人員配備及海洋污染防治等海事監理業務、以及航運與港埠公權力等相關事務。
3. 新加坡海事港務局依法受交通部的監督，其監督事項均明定於 MPA 的組織法，MPA 的獨立自主性都是在法中明定，交通部長未依法不得對該局有任何干預。但理事主席及理事均由部長任命，而且理事會任命局長需經部長核准。MPA 應於每個會計年度終了時，以年報陳送部長。部長並得要求該局將年報送國會。
4. 新加坡國際港務集團公司(PSA International Corporation，簡稱 PSA) 於 1997 年成立，是新加坡淡馬錫公司 100% 股權擁有的公司。然而淡馬錫對於所投資成立的公司，僅做為股東身分，至於各該公司的投資、商業和營運決策，均由各自的管理團隊制定，並經各自的董事會監管。
5. PSA 是一個依新加坡的公司法成立的集團公司組織，已經不公營公司組織條例的限制，其在經營上可以說與民營公司相當，只是為淡馬錫所有而已。
6. PSA 公司訂定有自行規範公司制度與員工的商業行為守則(Code of Business Conduct)，其主要內容表明 PSA 公司經營的目標，是成為全球港口和碼頭業務的領導者。PSA 深信企業不僅僅是追求經濟上的效率，且要以最高的道德標準來經營，這些標準超過最低的法律要求並且應該反應出集團的長期承諾，以誠實和負責任的態度，讓所有員工引以為榮，以成就一個成功的企業。PSA 為了毫不妥協的誠信承諾，PSA 對其員工以及業務合作夥伴或相關人建立了舉報政策，可以舉報任何有關於他們認定在政府之法律或法規規範下，PSA 業務內所發生的問題或疑慮。
7. 該公司經營，不僅把新加坡港當做其旗艦港口經營以外，在世界其

他地區 16 個國家，陸續擴大經營超過 45 座碼頭。

從上面的介紹可以得知：新加坡「政企分離」之後，MPA 是航港管理機關，但其組織型態卻是依組織條例成立的公法人，原則上是個獨立自主的機構。在企的方面，PSA 則是一個公司法人，依照商業經營原則提供服務，其與航商客戶之間的合約均屬商業關係。較為特殊的是，PSA 將一般公司在商業經營上所共同追求的道德與誠信要求，具體的規範在其公司的「商業行為守則」中，讓員工以及企業關係人能夠意識到該公司商業經營的具體標準。這些標準往往超過法律規範的範疇之外，反應出集團的長期承諾以及誠實和負責任的態度，這是成一個成功企業的基石。

4.2.5 澳洲墨爾本港務公司

澳洲的港口是州政府所有，並由其設立港務局負責經營管理。本小節選擇澳洲墨爾本港為個案進行探討，該港為澳洲第一大貨櫃港。墨爾本港務公司(Melbourne Port Corporation, MPC)於 1995 年，依據維多利亞州「港埠管理法」(Port Management Act 1995)³成立，其政企分離進程與公司經營特色分別說明如下：

1. MPC 主要功能是作為墨爾本港區之土地及碼頭資產管理者，規劃、整合港區土地及基礎設施以提供予港埠使用者使用來促進港埠經營之競爭與效率。
2. 公權力的行政監督管理權及非商業港埠活動移至州政府其他部門，例如港埠水域之油汙污染防治事宜由州政府海事局(Marine Board of Victoria, MBV)接管。
3. 2003 年修正「港埠服務法」，MPC 改組，更名為 Port of Melbourne Corporation (PoMC)。港務公司職掌增加了一些策略性上的權力，包括將該港區之航道設施由維多利亞航道局移轉為公司之資產，並由其負責航道浚深。擴大墨爾本港務公司港務公司服務(prescribed

³ 本法原稱「港口服務法」Port Services Act 1995 (Vic). 最新版為 2012/12/01。

services)範圍，包括促進貿易、複合運送效率的策略規劃、設施管理經營、港埠安全、港埠環境的管理、及提供產業界及港口社區有關港口管理之諮詢。

4. 2010 年，維多利亞州議會通過制定交通運輸整合法(Transport Integration Act 2010)，其目的是整合在維多利亞州內相關的交通元素，以保證運輸和土地使用，建構大家能攜手共進，邁向綜合和可持續的交通運輸系統的共同目標，「創建一個新的框架，提供綜合和可永續性的交通運輸系統」。墨爾本港口公司自 2010 年 9 月 1 日開始，因應交通運輸整合法案通過，公司相關之責任與義務統整為 13 項，主要是以能夠確保墨爾本港運輸系統和其他交通運輸系統、水域以及陸域交通設施的有效整合、促進港口與運輸系統及其他相關系統基礎設施和物流系統的整合、運輸安全，疏通和維護航道以及墨爾本港水域順暢、提高港口貿易量增長、提供服務、提高效益為重點。
5. 墨爾本港務公司直接向州政府負責，每年董事會需提交港務公司發展計畫給運輸部長及財務大臣，並經由該二部長同意後才能生效，運輸部長及財務大臣得行文要求董事會修正(港埠服務法第二章第 33 條)。
6. 運輸部長經財務大臣同意後，得命令港務公司執行具公共利益之非商業性活動，儘管其可能危害到港務公司之財務狀況。也得命令停止部長認為不具公共利益之活動。
7. 拖船及引水服務是由民營企業提供，受澳洲競爭與消費者委員會 (Australian Competition and Consumer Commission, ACCC) 監督。

4.2.6 杜拜環球港務集團公司(Dubai Ports World)及杜拜港務公司(DPI)

目前的杜拜環球港務集團公司(DP World)是由杜拜港務局的組織公司化而擴展形成的跨國港埠經營集團。這個過程始於 1991 年，阿拉伯聯合大公國將拉希德和吉貝阿里港合併，成立杜拜港務局 Dubai

Ports Authority (DPA);後來於 1999 年成立了「杜拜港口國際公司」Dubai Ports International (DPI)，並於 2001 年與吉貝阿里自由貿易區(JAFZA)及海關(Cutoms)整合。當初 DPI 的第一筆海外投資是在沙烏地阿拉伯的吉達伊斯蘭港(Jeddah Islamic Port)，走上國際化的腳步。2005 年 DPI 收購環球貨櫃碼頭(CSX)，從區域港口投資商擴大到全球運營商，之後「杜拜港口國際公司(DPI)」與「杜拜港務局(DPA)」再度合併成為現今的「杜拜環球港務集團公司(DP World)」。

茲將 DP World 的擴張過程綜整如下：

1. DP World 是阿拉伯聯合大公國(UAE)政府控股的旗艦公司，雖然是一個國營的公司，但性質上仍屬於一個金融投資集團公司，負責在全球進行投資，經營範圍覆蓋高度多元化的行業領域，其投資涵蓋四大具有戰略意義的領域，即交通物流、船塢海運、城市開發、投資及金融服務。
2. DP World 是全球第三大貨櫃碼頭營運商，經營橫跨六大洲，擁有六十多座貨櫃碼頭、四個自由貿易區和三個物流中心，辦事處遍布全球三十個國家，2006 年 3 月收購世界第四大碼頭營運商 P&O，持續為成為全球港口營運商霸主地位邁進。
3. 2011 年，杜拜環球港務集團處理近 5 千 5 百萬 TEU 貨櫃，貨櫃裝卸營收約占總營收之 80%。主力發展市場，投注在印度，中國和中東地區，估計到 2020 年碼頭營運產能將上升到約 9 千 2 百萬 TEU，大部分是由母公司是杜拜世界集團擁有。
4. 持續擴大其版圖 2007 年 6 月，杜拜世界(集團)於公開市場募集 32.5 億美元資金並發行 31.81 億股(占公司 20%的資產總額) 募得 32.5 億美元資金。
5. 2007 年 11 月於美國那斯達克(NASDAQ)股票市場公開上市，這是中東地區最大的一宗首次公開募股 (IPO)，順利籌集到 49 億 6 千萬美元。
6. 2011 年 6 月英國倫敦掛牌(London dual listing)。

4.2.7 荷蘭鹿特丹港務公司

鹿特丹港務公司於 2004 年政企分離，規範該公司營運之主要依據為「鹿特丹港務股份有限公司法」(Articles of Association of Havenbedrijf Rotterdam N.V. with its Corporate Seat in Rotterdam)。該法亦已經於 2012 年 7 月 3 日再度修訂，修訂後全文共 43 條文。茲節錄主要架構內容說明如下：

1. 人事：公司化後，原港務局員工公務員身份消失。目前的集體勞動契約(collective labour agreement)是由港務公司與工會協商簽定。不過經理部門經理人的聘用則由股東大會決定。
2. 財務：公司化後，財務具自主性，公司自行承擔經營成本風險。公司盈餘無需繳回市政府，而是以大會決定之股利分配予股東。不過有關港口重大港埠經營策略，例如基礎建設投資之決策必需由市政府同意，而且部份港埠費用及土地租金收入必須繳回市政府。公司化時，港埠有形固定資產以市價移轉為港務公司資產，原對市政府的負債在 2003 年底償還，但同時又以發行從屬債券向鹿特丹市政府舉債。港務公司在資產移轉時並不用繳交資產移轉稅和資本利得稅，港務公司主要的營運活動所得不需繳交公司所得稅。
3. 港埠建設所需資金的來源方面，基本上鹿特丹港港區內基礎設施之投資與維護是由港務公司自行負責，但港區入口相關設施如航道、防波堤及疏濬之投資及維護，仍由政府全部或部份負責。在新的港口計劃中，政府負責 66%，港務公司負責 33%，但維護設施由政府全權負責。
4. 會計：港務公司不再適用政府會計原則，而是遵循荷蘭國內法規(The Dutch Civil Code)第二部第九章對財務報表編製及報告準則財務報表的要求(亦即一般會計原則)。
5. 審計：公司經理部門需準備年度財務報表，並依據國內法規(Dutch Civil Code 2:393)指派審計人員查核與簽證。
6. 雖然鹿特丹港務公司不適用一般荷蘭公司治理法規(Dutch

Corporate Governance Code)，但港務公司仍以該法規中對公司管理、監督、籌資及負有的責任的規範為基準制定自有的公司治理的架構基礎。財政部法規及指導方針則被採用做為財務政策方面的規範。另外，組織中的審計部門具有獨立自主性以監督公司財務。

7. 「鹿特丹港務公司法」載明公司成立之宗旨為經營鹿特丹港港埠設施、強化該港及港區週邊工業區在歐洲的領先地位。根據公司章程，該公司營運目標是開發、建設、管理和經營鹿特丹港口和工業區，以使鹿特丹港口航運及港口離岸作業能有效、安全、高效運作。
8. 在公司的架構下，港區水域及陸域依舊是政府的財產，公營公司承租陸域土地，並負有維護及與使用者合約的責任。實際上，其與港區使用之業者之間的關係並未因改制為公司而有所改變。具體而言還是屬於地主港的經營模式。
9. 鹿特丹港務公司，由執委會(Executive Board)營運管理，並受監督委員會(Supervisory Board or Non-executive Board)監督。依據鹿特丹港務公司執行委員會準則(Regulations Cintaining Principles and best Practices for the Executive Board)⁴，規定，執委會部門經理由股東大會(General Meeting)任命，監督委員會有權自經理人中任命正副總經理。
10. 鹿特丹港務公司執委會(Executive Board)的團隊由總經理擔任執行長(Chief Executive Officer, CEO)總理公司政策、國際化政策、公共關係、人力資源以及法務；資深執行副總兼營運長(Chief Operational Officer, COO)則負責港口發展，企畫、環境、資產等管理；執行副總兼財務長(Chief Financial Officer, CFO)掌理財產、投資管理、資訊管理、採購等業務。鹿特丹港務公司執委會則是對於監督委員會(Supervisory Board)以及公司股東大會負責。

在瞭解各國港務公司成立與發展過程之案例後，下一節將就港務公司相關業務之監督法規進行比較。

⁴ Regulations containing principles and best practices for executive board, port of Rottterdam, 2013 年6月8日，取自：http://www.portofrotterdam.com/en/Port-authority/organisation/Documents/rules_executive_board.pdf

4.3 各國港務公司相關業務監督的比較分析

根據上一節對於各國港務公司成立及發展過程的案例介紹，本節就港務公司相關業務的監督事宜進行比較分析。在這個方面，本研究選定政府部門對於港務公司的人事、會計、預算與決算，以及財務上等三方面的監督加以比較，如表 4-4 所示。從表中的比較可以獲致下列三項重點：

表 4-4 各國港務公司組織與相關業務監督比較

港務公司	人事	會計、預算、決算	財務
臺灣港務股份有限公司	1.除原有港務局移轉者仍具其原有公務員或事業機構資位人員身份之外，均非公務員。 2.副總經理以下之從業人員進用及管理依港務公司人事規章及契約辦理。	1.年度預算及決算港務公司應報請交通及建設部核定。 2.董事會應按時提交營業報告書、財務報表、盈餘分派或虧損撥補之議案分送各主管機關。	1.年度營業計畫應報請交通及建設部核定。 2.分派盈餘提出百分之十為法定盈餘公積，提撥一定比例予航港建設基金，按百分之十八予港口所在地之直轄市、縣（市）政府。
上海國際港務（集團）股份有限公司	1.管理層置總裁 1 名，副總裁若干名，均由董事會聘任或解聘。 2.各個子公司人事獨立。	1.集團股票上市，遵守上市公司會計準則。 2.依照法律制定公司的財務會計制度。	1.股票上市，遵守上市公司財務報表準則。 2.提取利潤的 10% 列入公司法定公積金。
釜山港灣公社	1.非公務員。 2.依港灣公社人事規則。	1.經營目標、預算、資金計畫、事業計畫及營運計畫經過港灣委員會審議通過後，即可執行。	1.獨立自主、港灣工程結構、土地與設施歸國家所有，劃歸公社。 2.以收益作為評價指標的公共企業（經營組織） 3.有效率地施行事業而有必要時，得不受國有財產法及地方財政法之規定，無償交付公有財產予公社使用收益。
東京港埠頭株式會社	1.非公務員或公務員轉任。	1.獨立自主(遵循日本公司法會計原則)。 2.獨立會計師。 3.可無利息貸款。	1.定位日本國家級戰略港灣，中央及市政府補助公共基礎建設。 2.公司自行承擔經營成本與風險。 3.埠頭公社改組為股份有限公司組織，其股權最高可以有 49% 出售給民間。

港務公司	人事	會計、預算、決算	財務
新加坡國際港務集團	1.非公務員。 2.依循職工 勞動契約。 3.員工遵循公司制定的商業行為守則。	1.依據新加坡相關法律規定，獨立自主。 2.投資、商業、營運決策，均由其管理團隊制定，並經董事會監管。	1.公司財務獨立自主。
墨爾本港務公司	1.董事會任命執行長(CEO) 其聘任及雇用任期及條件需經運輸部長諮詢財政部長後同意。 2.非公務員，職工勞動契約。	1.獨立自主。澳洲港口必須支付州政府所得稅。 2.港務公司每年也需支付股利給州政府。 3.港務公司每年支付之股利金額由財務大臣會商董事會及運輸部長後決定之。大約是稅後盈餘的50%或稅前盈餘的65%。	1.並沒有受到政府直接或間接的補助 2.港務公司可自行舉債籌措港埠投資所需資金 3.港務公司必需向州政府所屬的財務公司借款支應港埠投資所需資本。 4.資本採完全成本回收法。
杜拜環球港務集團	1.非公務員。 2.職工勞動契約。	1.經營的性質上屬於一個金融投資集團公司，獨立自主。 2.遵守上市公司會計準則。	1.股票上市，遵守英國倫敦證券交易所證券規則與財務報表章程規則的規範。
鹿特丹港務公司	1.非公務員，依循集體勞動契約。	1.執行委員會之經理部門提供營運訊息給監督委員會。 2.根據港務公司法，經理部門需準備年度預算及港埠投資計劃提交監督委員會審議核准。	1.獨立自主，中央及市政府補助公共基礎建設，自行承擔經營成本與風險。 2.採用荷蘭公司法中管理、監督、籌資及負有的責任規範為基準，制定自有的公司治理的架構基礎。

資料來源：依據本章前述各節探討各國主要港口港務公司相關法規整理。

- 1.管理階層的人事除了總經理階層由董事會任命之外，大多已由公司自訂人事規章僱用非公務人員。
- 2.在會計、預算與決算方面，各國港務公司大都是由公司自主，臺灣港務公司需依政府相關法規辦理為例外。
- 3.在財務上除接受政府補助之項目外，各國港務公司都是獨立自主的。

從上面的比較可以得知：臺灣港務公司雖已在人事上獲得大部分的自主，但在會計、預算、決算及財務上受國營企業相關規定之束縛較多，其獨立自主性相對薄弱。

4.4 各國港務公司之公司治理模式比較

本節從上面各節介紹有關各國港務公司監督相關法規及其成立與發展過程的案例資訊中，彙整出與公司治理架構相關的資料，以便於進行比較。彙整的結果詳如表4-5所示。

表 4-5 各國主要港口港務公司之公司治理模式彙整表

港務公司	公司治理模式
臺灣港務股份有限公司	1. 依據「國營港務股份有限公司設置條例」設立，將交通部原屬四個港務局納為各港務分公司，並依「商港法」定位為商港經營事業機構，負責規劃、建設與經營所有國際商港。 2. 為政府獨資的國營公司，受國營事業相關法規之規範。 3. 交通部為主管機關，負責監督並依據「國營港務股份有限公司設置條例」組設董事會及監察人，置董事十五人至二十三人；另置監察人三人至五人；其中董事至少應有五分之一席次，由工會推派之代表擔任。再立法說明中並註明董事應有三人或四人為具港務、運輸、產業管理、法律或財經等相關專業背景之專家；工會推派之代表董事則為二人或三人。據此，董事會扣除專家代表及勞工代表後，計有十二至十七人由交通及建設部等相關機關代表及港務公司所屬國際商港所在地之直轄市、縣（市）政府代表擔任。另置監察人三人至五人，則由行政院主計處代表、交通及建設部代表及專家一人至三人擔任之。 4. 依據「國營港務股份有限公司設置條例」，下列事項，港務公司應報請交通及建設部核定： (1) 港務公司年度營業計畫。 (2) 港務公司章程及董事會組織章則。 (3) 資本額調整。 (4) 港務公司年度預算及決算。 (5) 港務公司土地及房屋之處分事項。 (6) 港務公司投資或轉投資事項。 (7) 以港務公司財產為擔保或借款。 (8) 其他依規定應報交通及建設部核定之事項。
上海國際港務（集團）股份有限公司	1. 上港集團嚴格按照《中華人民共和國公司法》、《中華人民共和國證券法》、《上市公司治理準則》、中國證監會等監管部門的有關規定以及《上海證券交易所股票上市規則》等要求規範治理架構，嚴格經營運作，以充分透明的資訊披露，良好互動的投資者關係，嚴格有效的內部控制體系，誠信經營，建立了較為完善的法人治理結構和公司治理制度。
釜山港灣公社 (BPA)	1. BPA 依法設置「港口委員會(Port Committee)」，為最高權力單位，委員會由海洋交通部長官任命之 15 人以內的非常任委

港務公司	公司治理模式
	員所組成，負責審議經營目標、預算、資金計畫、事業計畫及營運計畫等等。 2. 過半數的委員由中央政府推薦的人擔任。這對港灣公社制度所追求的保障港灣的自治和分權、排除中央政府的干涉、以確保港口獨立性方面形成了障礙。
東京港埠頭株式會社	1. 東京港埠頭株式會社公司化之後，遵循日本國家相關之「三會(股東大會、董事會、監事會) 一層(管理層)」之公司治理規範。
新加坡國際港務集團有限公司(PSA)	1. PSA 是新加坡淡馬錫公司 100%股權擁有的公司，淡馬錫對於旗下公司的關係，僅做為股東身分，並不參與被投資公司的投資、商業和營運決策，決策由其各自的管理團隊制定，並經各自的董事會監管。 2. PSA 的經營的成功應可歸功於兩大因素，一是新加坡政府與投資者淡馬錫公司能夠放手讓該公司獨立運作，不以政治干涉其專業經營與策略的制定，另一個因素則是公司優良的公司治理制度。 3. MPA 與 PSA 各司其職。MPA 職司政府功能，而新加坡港務公司則經營商業性活動，成為新加坡港的唯一港埠事業經營者，並定位為「全球性的港埠經營者」(a global port operator)。 4. 董事會以專業、客觀、穩健的態度指導和引領管理層；董事會獨立監督管理層，使後者對企業績效負責；董事會考評管理層績效和建立接班計畫，確保公司有強有力的管理層；保證遵循法律和法規。董事會有責任確保公司和管理層遵守在地的法律，了解所涉及的商業風險。
墨爾本港務公司	1. 墨爾本港務公司董事成員為 9 人，董事長(Chairman)、副董事長(Deputy Chairman)及其他董事由州政府運輸部長(Minister for Transport)諮詢財政部長(Treasurer)後提名並由總督任命。 2. 董事會任命執行長(CEO)，領導公司管理層業務部門。 3. 澳洲致力於港口綠色管理以及環境治理，港埠能量(Port Capacity)部門，職掌港口營運容量與港口環境資源保護之事務。
杜拜環球港務集團(DP World)	4. DP World 分別在英國及迪拜雙重上市，接受迪拜金融服務管理局及英國倫敦證券交易所的證券規則與章程規則的規範。 1. 願景：透過全球經濟成長、服務和卓越，造就永續經營的價值。 2. DP world 公司董事會成員計有 8 名，除了董事長以外，董事會成員，也擔任公司的 CEO 或 CFO，且身兼任多重身分職務。

港務公司	公司治理模式
鹿特丹港務公司	1. 鹿特丹港務公司 2008 年企業社會責任宣言中是尋求經濟(Economic)，人類(Human)與環境(Environment)三者的平衡發展為前提。 2. CSR 主軸內容包括三大支柱：永續經營(Sustainability)、承諾(Commitment)、透明化(Transparency)。也適度的把「交通可及性、環境與空間」納入。 3. 將 CSR 形成公司營業程序及文化的重要元素。 4. 將港口的發展與環境或環保意識相結合，將「人」、「空間」、「交通」、「環境」議題更廣泛的納入企業社會責任政策中。 3. 以永續經營發展為其核心，營造一個綠色的港埠環境是港埠善盡社會責任的一環，要達成綠色港埠，必要對社會責任履行其對「社會的承諾」與各項制度的「透明化」，特別是透明化所涉及的層面更包含了對各項法令規章的「法律遵循」(Law Compliance)等社會責任議題。 3. 最終真正能夠驅動並善盡港埠 CSR 確切執行的，則是港埠經營者的「創新力」與「執行力」。

資料來源：依據表中各國港務公司網站資料整理。

從前述各國港務公司有關公司治理相關資訊之彙整可知，各國港務公司資料頗為零散，故僅就港務公司的組織及董監事會的架構進行比較。彙整的結果詳如表4-6所示。

從上述表 4-6 的內容可以概略看出下列比較的結果：

1. 在所有權方面，各國港務公司大多為政府獨資的公有公司，除了杜拜集團及上海港務公司股票上市外，都尚未釋股。臺灣港務公司的組織條例更明定為政府獨資，故其並無釋股的問題。其中值得注意的是，新加坡港務公司雖為政府淡馬錫基金所有，但其並無特別法律規範其組織與行為，完全依公司相關法規行事，因此可以標榜為「公有準民營」的模式。
2. 在公司治理的董事會成員與監察人之指派方面，由於都屬政府所有之公司，所以都有由政府監督部門指派之規定。

表4-6 各國港務公司之公司治理架構比較

港務公司	公司組織特性	董(監)事會組織架構
臺灣港務股份有限公司	1.政府獨資國營。 2.設總公司與各港分公司。 3.得視業務需要於國內、外設分公司或其他分支機構。	1.董事會董事十五人至二十三人；監察人三人至五人。 2.董事至少應有五分之一席次由工會推派之代表擔任。
上海國際港務(集團)股份有限公司	1.股票公開上市集團股份有限公司。 2.控股成立數十家子公司，分別港灣、棧埠、貨櫃、裝卸等事業。	1.三會一層(董事會、監事會、股東大會、管理層)。 2.董事會 9 名董事，職工代表董事 1 名、獨立董事 3 名。 3.監事會由 5 名監事組成。
釜山港灣公社	1.具備獨立法人特性之港埠經營機構。	1.港灣委員會 ⁵ 由國土交通部長官任命的 15 人以內的非常任委員組成。 2.港灣公社包括社長和監事在內 5 人以內的管理層。 3.社長由港灣委員會推薦，經國土交通部長官和港口城市市長審議後提請總統任命。
東京港埠頭株式會社	1.典型的「市港合一」地主港管理體制下的公營公司。 2.港灣局將所屬港灣設施以及碼頭營運，委由民間財團法人「埠頭公社」來負責，是一種特別法下的特殊民營型態。 3.為了確保港灣的公共性，國家對於營運計畫以及港埠費率等還是有部分的監管。	1.政府指派設立「港灣審議委員會會」，提供地方首長對於港灣建設發展諮詢意見，委員會對港灣發展具有一定影響力。 2.公司組織有董事人數 20 人以內，監察人 5 人以內。
新加坡國際港務集團	1.淡馬錫公司 100%股權擁有的公司。 2.不受公務機關法律束縛。 3.全球開發型的「專業貨櫃碼頭營運商」。	1.董事會設置 9 席董事。 2.除了集團董事主席以外，各董事也都分別擔任集團在世界不同區域所投資事業的董監事監督管理層。
墨爾本港務公司	1.州政府所屬之企業組織體。	1.董事成員為 9 人，由州政府運輸部長諮詢財政部長後提名，由總督任命。
杜拜環球港務集團	1.國營投資的公司。 2.公司股票在那斯達克(杜拜)與倫敦公開上市。 3.全球開發型的「專業貨櫃碼頭營運商」，除旗艦港口杜拜之外，碼頭數量達到 60 多座之多，分佈遍及六大洲。	1.董事會成員計有 8 名。 2.除了董事長以外，董事會成員，也擔任公司的 CEO 或 CFO，且身兼任多重身分職務。
鹿特丹港務公司	1.港市合一，「地主港」的模式經營。 2.非股票上市的公營有限股份有限公司。 3.市政府擁有約 70%股份，荷蘭政府擁有約 30%股份。	1.監督委員會為組織最高指導單位。 2.監督委員會由 5 至 9 名委員組成 3.執委會為經理人，領導並承擔公司一切管理責任。 4.執委會就其職權要對監督委員會負責。

資料來源：依據本章前述探討各國主要港口港務公司相關法規與資料整理。

⁵ 即董事會。

綜觀本章前述探討，可以得知：各國港務公司在政企分離後，港口管理體制的發展及港務公司所承擔的角色內涵與港務公司發展的策略目標，每個國家各有其差異性。由於各國對於港務公司監督與公司治理上的法規制度有所差異，以致在港務公司的發展與經營策略會有所不同。下一章將就這個議題進行各國港務公司的比較，供為交通部及臺灣港務公司之相互參考。

第五章 各國主要港口港務公司經營策略比較分析

承繼上一章有關各國主要港口港務公司的適法性監督與公司治理模式的分析結果，本章再進一步就各國港務公司的經營策略加以比較。這項分析主要是在於瞭解各國港務公司依法可以經營那些業務？以及其實際上在經營那些業務？如何經營(也就是經營的策略為何)？臺灣港務公司從國外港務公司的經營策略比較中，獲得哪些啟示？此一比較分析的結果不但可供臺灣港務公司參考，也可供為交通部依公司治理的程序為適當性監督之參考。

為達成上述目的，本章區分為五節。第一節先把各國港務公司法定的業務範圍加以比較後，便在第二節瞭解各港務公司為完成該項任務所擬訂的主導經營理念與文化策略，再據以在第三節比較各港務公司實際經營的業務與策略；其中比較特別的自由貿易港區相關之開發與經營情況與策略，則於第四節探討。最後一節從本章的研究結果提出對臺灣港務公司未來經營的啟示。

5.1 各國港務公司法定業務範圍比較分析

本節探討究竟各國港務公司在法律上是如何界定其業務範圍？各國港務公司相關法規所界定的業務範圍各有不同，如表 5-1 所示。從該表的内容可以得到下列主要的結果：

1. 各國大都是以正面表列的方式來列舉港務公司的業務範圍，只有跨國集團比較例外。譬如我國臺灣港務股份有限公司、日本東京港埠頭株式會社、墨爾本港務公司等等。然而在跨國港埠集團公司的方面，如杜拜全球港務集團(DP World)或新加坡國際港務集團公司(PSA)，則並未明確列表；前者更註明只要合法就可經營者。

表 5-1 各國港務公司法定業務範圍比較

港務公司	業務範圍
臺灣港務股份有限公司	「國營港務股份有限公司組織條例」： 1. 商港區域之規劃、建設及經營管理。 2. 商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供。 3. 自由貿易港區之開發及營運。 4. 觀光遊憩之開發及經營。 5. 投資、轉投資或經營國內、外相關事業。 6. 其他交通及建設部或目的事業主管機關委託及核准之事項。
上海國際港務（集團）股份有限公司	「上海國際港務（集團）股份有限公司章程」第 13 條： 1. 經依法登記，公司經營範圍是：國內外貨物（含貨櫃）裝卸（含過駁）、儲存、中轉和水陸運輸；集裝箱拆拼箱、清洗、修理、製造和租賃；國際航運、倉儲、保管、加工、配送及物流資訊管理；為國際旅客提供候船和上下船舶設施和服務；船舶引水、拖帶，船務代理，貨運代理；為船舶提供燃物料、生活品供應等船舶港口服務；港口設施租賃；港口資訊、技術諮詢服務；港口碼頭建設、管理和經營；港口起重設備、搬運機械、機電設備及配件的批發及進出口（涉及行政許可的憑許可證經營）。 2. 公司經政府有關部門批准可以變更和擴大經營範圍。
韓國釜山港灣公社	「港灣公社法」(第 8 條)公社可施行下列各款事業： 1. 依據港灣法第 2 條第 6 項規定屬港灣設施(水域設施、外廓設施、臨港交通設施、及總統令所規定的港灣設施)之新設、改築、維持、補修、浚渫之公社施行及港灣管理營運。 2. 國家或地方自治團體委託事業。 3. 相關事業之檢查、研究、技術發展及人力養成。 4. 便利港灣區域外為有關港灣利用者，近鄰生活設施及福利設施之工程及營運事業。 5. 有關事業之施行或同事業的投資和捐助。
東京港埠頭株式會社	「東京港埠頭株式會社組織章程」第 3 條： 1. 碼頭施設建設、賃貸、管理以及運營。 2. 貨櫃碼頭施設建設、賃貸、管理以運營。 3. 停車場施設建設、賃貸、管理以及運營。 4. 埋立地建設土方以及土砂等處理相關業務。 5. 海面浮游廢棄物回收相關業務。 6. 船舶廢油回收以及運搬相關業務。 7. 港灣、道路、橋梁施設相關設計、工事監理以及維持管理相關業務。 8. 公共施設等維持管理以及運營。 9. 羽田沖淺灘維持、調查等業務。 10. 損害保險代理業以及根據汽車車損害賠償保障法之保險代理業務。 11. 新聞、雜誌、書籍、日用品雜貨、香菸、酒類以及食品販賣。 12. 飲食店、喫茶店經營。 13. 各種會展活動、展示會企劃以及執行。 14. 各種入場券販賣。 15. 出版物企劃、發行以及販賣。 16. 港灣施設強化以及振興調查、研究等。 17. 前各項附帶關連之一切事業。

港務公司	業務範圍
新加坡國際港務集團	依新加坡公司法成立，並未揭示其經營範圍，但在「PSA 商業行為守則(Code of Business Conduct)」有下列宣示： 1. 以成為全球領先的港埠事業經營者為目標。。 2. 堅信要以最高的經濟效率與道德標準來經營事業，其並不止於法律遵循，而且要讓所有員工都以能建構一個成功、誠信與負責事業的長期承諾為傲。 另 PSA International 的網頁資訊揭露下列業務： 1. PSA 的主要業務為提供整合性貨櫃碼頭服務，也包括一般多用途碼頭的服務業務。 2. PSA 其他業務包括 PSA Marine 領港、港勤拖船、加水、交通船、海洋環境服務、機艙服務及海事諮詢、處理漏油和海上救援。 3. PSA International 為投資控股公司，除新加坡碼頭業務外，在全球各港口劃分五大業務區域東南亞，東北亞，歐洲，地中海，美洲，從事 PSA 的國際碼頭投資或營運。
澳洲墨爾本港務公司	「2010 年澳大利亞維多利亞州交通運輸整合法」(Transport Integration Act 2010)」： 3. 確保墨爾本港運輸系統和其他交通運輸系統、水域以及陸域交通設施的有效整合。 4. 促進港口貿易持續增長。 5. 確保提供港口的必要服務和提高成本效益。 6. 在公平和合理的基礎上，維持和管理使用墨爾本港口水域的航道。 7. 港口的發展和運作計畫。 8. 提供土地，水和必要的基礎設施，開發和經營港口。 9. 開發、啟用和控制全部或任何部分港口的發展。 10. 管理全部或任何部分港口。 11. 港口運作。 12. 促進港口與運輸系統及其他相關系統基礎設施和物流系統的整合。 13. 管理，並按照署長所制定的標準，運輸安全，疏通和維護航道以及墨爾本港水域。； 14. 提供和維護，按照制定的標準維持交通運輸安全，與墨爾本港口水域航行的航標。 15. 一般性指揮和控制船隻在港口水域的移動。
杜拜環球港務集團公司	「DP world 公司章程」第 4 條，公司主要的商業行為如下： 1. 收購、持有、管理和經營港口業相關業務，創造利益。 2. 從事任何合法的行為或活動。 3. 本公司成立的目標並無任何限制，且本公司應當有充分的權力和權威從事任何法律所不禁止的任何項目。
鹿特丹港務公司	「港務公司法」：開發、建設、管理和經營鹿特丹港口和工業區，以使鹿特丹港口航運及港口作業能有效、安全、高效運作，包括： 1. 與鹿特丹市政府簽定港口協定，包括長期承租該港土地資產。 2. 進行資產的取得、處理、障礙、建造、開發、運轉、管理及營運。 3. 運用合資或其他方式參與或引導其他企業之營運。 4. 提供港口經營、技術、財務經濟及行政管理之服務。 5. 公司可以進行貸款、籌資及為舉債提供擔保。 可以在鹿特丹港以外地區從事港埠事業投資經營。

資料來源：依據本章前述各節探討各國港務公司相關法規整理。

2. 各國港務公司的業務範圍除了港埠規劃與建設之外，大也都包括港勤與棧埠業務的經營。除了杜拜全球港埠集團「只要合法，均可經營」之範圍最大之外，大都是以國內外商港區域的港埠及關聯相關業務之投資與轉投資為主要範圍；臺灣港務公司也不例外。
3. 倘若以各國港務公司的業務範圍是否包括商港區域公共基礎設施的方面來觀察，則有兩種不同的情況。從字面來看，各港務公司的業務範圍都有包括公共基礎設施，譬如臺灣、釜山、東京、墨爾本、鹿特丹等港務公司。這就屬於本研究在第二章所稱的「小局大司」的事權分工模式。另上海與杜拜雖未明示在表中，但只要是商港區域範圍內多為港務公司負責。譬如以上海為例，雖然市區公共基礎建設為市政府的任務，且上海市區內道路與水路區分國道與市道，但港區內則大多是由港務公司負責。但新加坡的體制就明顯是屬於「大局小司」，因為新加坡港的公共基礎設施是由新加坡海事與港務局(MPA)掌理，其並非新加坡港務公司(PSA)的業務範圍。

從上面的分析結果可以得知：各國因其港口的地理位置與條件、發展背景、國家法律體制與所賦予之任務等等各方面的不同，對於港務公司之業務範圍的界定各有不同。不過整體而言，在經營上主要還是界定在其本港本業與其相關事業為範圍，並且都可以從事國外相關事業的投資與轉投資。

5.2 各國港務公司的經營理念與企業文化比較分析

各國港務公司如何經營？本節試圖先從主導各國港務公司經營策略走向的高層次經營理念與企業文化來加以比較，然後再於下一節比較因此所採行的經營策略。此地所謂經營理念係包括公司的願景、使命、核心價值等等。在探討的架構上，Schein (1996)提出了一套「荷花模型」(Waterlily model)來分析企業文化，如圖 5.1 所示。在圖中，水面上是花與葉，表達公司文化的外顯形式，包括組織的架構和各種制度；中間則是荷花的梗，表達公司各種公開倡導的價值觀，包括使命、目

的、行為規範等；而最底層則是荷花的根，也是公司經營上各種視為理所當然，且下意識能夠執行的信念、觀念和知覺。

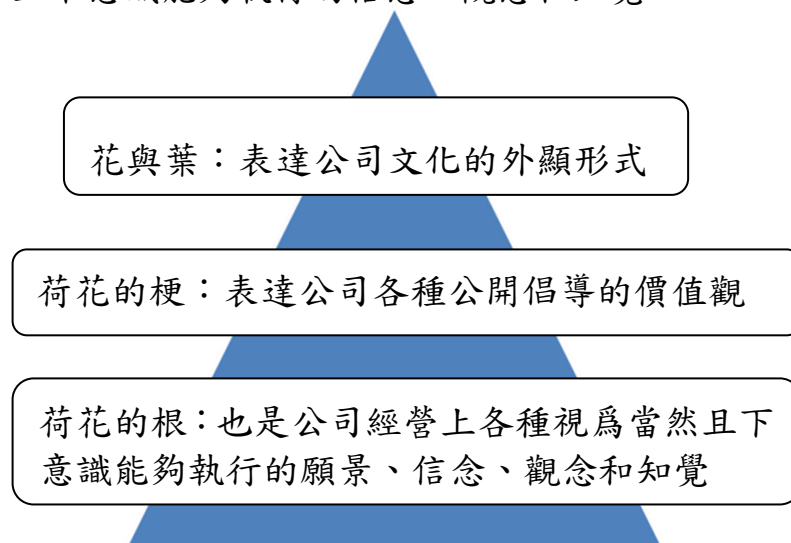


圖 5.1 企業文化的荷花模型意義

根據上述荷花模型，本研究將各國主要港口的港務公司所彰顯的企業文化各層次的內涵加以彙整比較，如表 5-2 所示。這項比較主要的限制是在於各國港務公司所揭露的資訊之含意並非完全一致，以致究竟何者是屬於荷花的那一個層次，是由本研究所研判區分而來的。從該表的觀察可以發現：

1. 在荷花的根方面：

(1)各國主要港口都是其最重要的大港，是以承繼國家經貿發展使命，具備雄厚企圖心、以成為區域性甚或是世界上最佳的、最卓越的港口為其根底。

(2)發展成為區域性的樞紐港(Hub Port)，多數港務公司是朝該一願景或使命邁進。

2. 在荷花的梗方面：

(1)在實際的作法上，各國港務公司透過專業的經營團隊，專業的 IT 與海事網絡服務、提供高效的港埠作業效率。

(2)開發物流鏈與海事網絡，港際整合，為客戶創造附加價值，提供客戶專業的服務。

(3)著重安全和可永續發展的港埠管理方法。

(4)發展港口城市，港口發展與都市發展、水岸空間互利共享。

表 5-2 各國主要港口港務公司企業文化與經營理念比較表

港務公司	荷花的根 (願景、信念、知覺)	荷花的梗 (價值觀，使命、目的、行為規範)	花與葉 (公司文化的外顯形式)
臺灣港務公司	以創新為核心，走向世界，成為全球卓越港埠經營集團。	打造優質非凡港埠，讓臺灣人流、物流、金流與世界接軌。	創新、卓越、非凡、效能、合作、夥伴關係、國際化、多元、成長。
上海國際港務股份有限公司	承接歷史、承載使命。	忠誠敬業、強港立人。	服務、創新、專業、保證。
釜山港灣公社 ¹	1. 發展成東北亞航運中心、區域物流樞紐港。 2. 為國家經濟做出貢獻。	開發港口、專業經營、設施管理、提高作業效率。	高科技、高作業效率。
東京港埠頭株式會社	1. 強化國際競爭力 2. 擔當起首都圈國際貿易物流基地之重責大任。	1. 整合東京、川崎、橫濱三港港群總體發展 2. 成為日本最大的整合型港灣、提供能源的供給、生產、支援流通商業活動、環境、安全安心、服務。 3. 兼顧都市空間中臨海區域之魅力發展。	1. 成為日本貨櫃運輸，以及北美航路東亞地區的梳紐港(Hub Port)。 2. 碼頭事業與公園事業互利共生，發展成為東京都居民在都市空間中之親水遊憩水域。
新加坡國際港務集團	1. 成為世界樞紐港口 2. 成為運營商中可以被選擇的對象。	1. 致力於卓越。 2. 專注於客戶。 3. 側重於人。 4. 整合全球。	1. 提供一流的服務，高科技與高作業效率。 2. 跟客戶成為合作夥伴關係而聞名。
杜拜環球港務集團	透過全球經濟成長、服務和卓越，造就永續經營的價值。	1. 針對各地區的商業環境採用全球化的經營方法 2. 以卓越、創新和盈利來驅使追求與眾不同的	1. 服務、安全、健康、企業社會責任。 2. 高效，安全、可靠的管理方法。

¹參考釜山港灣公社的企業文化願景(Vision)，是在政企分離後 3.5 年，2009 年 12 月才正式提出。

港務公司	荷花的根 (願景、信念、知覺)	荷花的梗 (價值觀，使命、目的、行為規範)	花與葉 (公司文化的外顯形式)
		客戶服務。 3. 對人民和客戶的承諾、全球的盈利增長、負責任的企業和個人行為、卓越創新。 4. 為股東提供持續性的長期價值。	3. 提供員工有價值的職業，創建學習和成長的環境，知識分享。
墨爾本港務公司	成為澳洲最佳的聯外港口。	1. 實現企業願景。 2. 負擔起組織章程規範，以均衡和永續的方法來開發和管理港口。 3. 讓客戶、社區與所有人共同理解身為一個組織在努力在做的事。 4. 提供世界一流的港口設施和服務。 5. 導引貨運綜效。 6. 強化國際貿易。 7. 永續商業效能。 8. 互利共享的港口城市。 9. 尊重人才發揚才華。	1. 尊重：人們多樣性、知識、健康。 2. 卓越：做到最好。 3. 負責：對安全、環境、經濟發展負起責任。 4. 協同：共同努力。
鹿特丹港務公司	1. 以建立夥伴關係模式，成為世界級的歐洲強港。 2. 增強荷蘭整體的競爭地位。	1. 不斷改善鹿特丹港使其成為全世界效率最高、最安全和可永續的港埠。 2. 積極投資強化鹿特丹港腹地網絡、海事網絡和區域港口網絡中的地位，透過開發物流鏈、網絡和集群為客戶創造附加價值。 3. 成為創業者的夥伴，與石化業、能源業(石油和天然氣)、運輸和物流業等世界級的開發商建立夥伴關係。 4. 與成長中的市場相連結，成為積極進取的港埠開發者。	1. 熱情：對港埠和職業的熱情。 2. 同心：與同事、客戶、股東以及在港口區域周圍生活和工作的人們共同努力，實現集體的壯志雄心。 3. 持續進步：熱衷於學習、評估、開發和設置新的區域。 4. 可靠：以歐洲領導港口的幾十年經驗堅實基礎，值得利益相關者以及謹慎和值得信賴的合作夥伴依靠。

資料來源：從表列各國港務公司網站資料整理，並區分荷花的層次而得。

3. 在荷花的花與葉方面：

- (1)開花結果展現出各個港的企業文化。
- (2)對人：尊重、熱情、同心、合作、成長、夥伴。
- (3)對事：服務、效能、專業、保證、可靠。
- (4)對物：活化、多元。

接著以臺灣港務公司企業經營理念的荷花模型為主軸，與國外港務公司的荷花模型進行關鍵字的比較，即可看出臺灣港務公司的經營理念與企業文化的主要內涵。如表 5-3 所示，有下列幾項重點值得臺灣港務公司參考：

表 5-3 臺灣港務公司與他國港務公司經營理念與企業文化關鍵字比較表

臺灣港務公司企業經營理念	臺灣港務公司的關鍵字	國外港務公司企業文化關鍵字
1. 願景： 以 創新 為核心，走向 世界 ，成為全球 卓越 港埠經營集團。 2. 使命： 打造 優質 非凡港埠，讓臺灣人流、物流、金流與 世界 接軌。	創新、卓越、優質	創新、卓越、創價、服務、盈利、永續
		熱情、同心、可靠、
	全球、世界接軌	樞紐、國際化
		學習、成長、進步、睦鄰、夥伴關係
		知識、科技、效率、專業、保證
		綠色、安全、健康

資料來源：從表列各國港務公司網站資料，並參考表 5-2 的內容整理。

1. 以創新作為文化的基底，以及相當的具備創新的企圖，是為世界各國港務公司潮流所趨。在臺灣港公司組織變革的過程，原為公務體系轉換為公司體制之際，「創新」文化的形成並非容易之事，如何擺脫國營企業之文化而邁向企業化經營之優質文化，正考驗該公司的經營與管理智慧。

- 2.關於走向世界、與世界接軌的使命，這是屬於荷花梗的部分，也是臺灣港務公司設定之使命，這與世界知名的港務集團公司，如 DPW、PSA 所設定的使命是一樣的。然而在現實環境中，是否能有立即且可預期的全球化成果似尚有思考與檢討的空間。
- 3.臺灣港務公司在改制後的調適期，可以參酌他國港務公司之主要關鍵字中，致力於提高效率、服務客戶、學習、以及睦鄰等，來主導公司文化與經營理念，則將更加具體與貼切。
- 4.臺灣港務公司比較欠缺的，是在荷花的花與葉方面，可以朝致力於展現出「科技、綠色、永續」等方面，更加卓越的文化與經營內涵。

5.3 各國港務公司經營策略比較分析

基於根據前述各國港務公司各項法定業務範圍內的拓展與經營理念，本節就各國港務公司的實際經營項目與策略進行比較。在探討各國港務公司之港埠經營策略之前，有必要先對港埠經營型態加以說明。一般而言，港埠經營可以區分為下列三種基本型態，其中若是把前後兩種比較極端的以另行區分出來，就可以總供區分為五種。茲分別說明如下：

1.營運港(operating port)：

港務公司自行興建港埠設施，並自營港埠服務(port services)。當所有港埠服務全部都是由港務公司經營，而未開放給民間業者經營時，這種極端的營運港模式被稱呼為「全包的營運港」(comprehensive port)。典型的例子是過去的新加坡港務局時代的經營模式。

2.工具港(tool port)：

港務公司自行興建港埠設施，包括基礎設施(infrastructure)及營運所需設施與設備(superstructure)，但將其出租給民間業者經營與提供服務。

3.地主港(landlord port)：

港務公司僅提供土地出租，或頂多自行興建基礎設施，而由業者自行依需要興建營運設施或設備，經營港埠服務。採取這種經營模式的港口有以 BOT 的方式特許業者投資經營的趨勢。當港務公司只純粹地扮演地主的角色，只是將土地出租予民間業者自行興建基礎設施、營運設施與設備從事經營時，這種極端的地主港經營型態也會被稱呼為「純粹地主港」(pure landlord port)。典型的例子就是香港。

前述五種港埠經營模式實際上是對應於各種程度的港埠民營化(port privatization)的發展。這可以用圖 5.2 來表明。從這項以民營化程度(0-100%)的高低來表明港務公司所選擇的經營型態來觀察，可以得知全世界的港口之經營型態隨其民營化的程度而改變，而很巧的是：各國因為民營化的政策推動結果，大都是從營運港逐漸經過工具港而朝地主港的方向邁進，臺灣地區的國際商港也沒有例外。

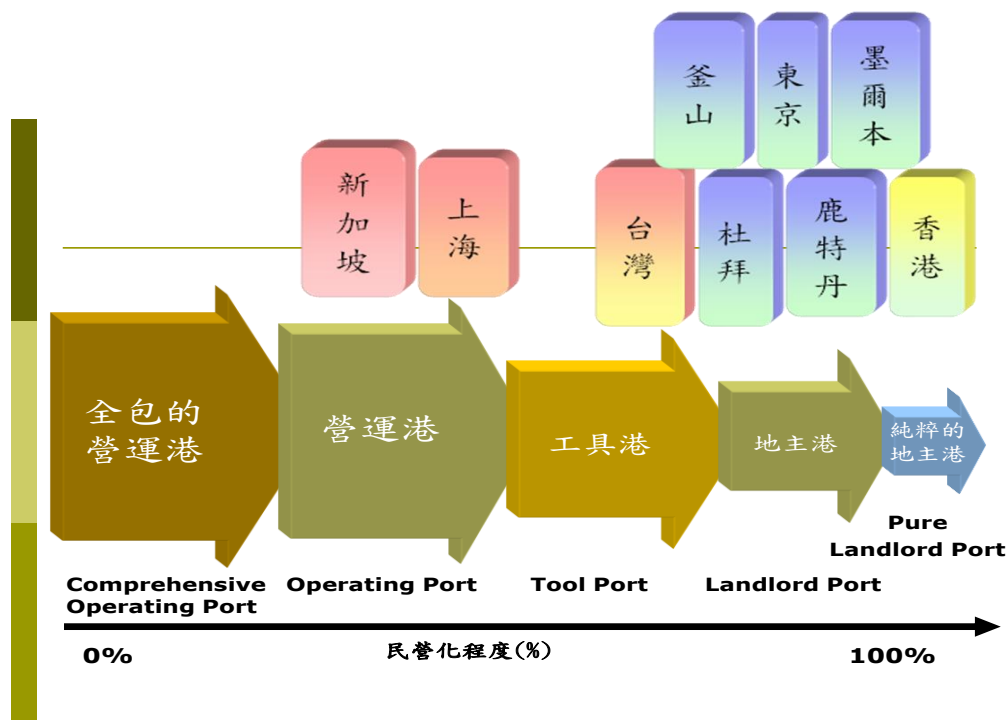


圖 5.2 各國港口港埠經營型態與民營化之轉變趨勢

基於對上述港埠經營型態的區分之認知，本研究試圖把各國港務公司所經營的港埠事業與經營策略彙編於表 5-4。從該表可以歸納出四個重要的策略方向：

1. 各國港務公司在其本港，除了港勤與棧埠事業之外，也大多在港區或其相關範圍進行垂直多角化的事業投資，主要為港口物流相關事業，包括加值型物流園區或自由貿易港區。
2. 在各國商港區域內的港埠事業經營策略上，除了新加坡絕大部分自營港埠事業(只有少數碼頭出租)、上海港大多自營或合資經營碼頭事業之外，其他各國港務公司大都是採取「地主港」的經營模式。
3. 各國港務公司於其本港從事各項港勤、棧埠或其他相關事業，大都是採取集團公司的運作模式，以轉投資成立子公司的方式為之，而非以分公司的組織型態經營。
4. 在跨國投資方面，雖然各國港務公司都可以從事國內外投資或轉投資港埠相關事業，但實際上除了杜拜全球港務集團(DP World)與新加坡港務集團公司(PSA)跨國投資經營貨櫃碼頭或相關港埠事業之外，其他港務公司都比較少有跨國經營者。換句話說，各國港務公司幾乎都未將主力擺在跨國投資與經營。考其原因，這似與各國港務公司大都以在本港本業穩紮穩打為主，更何況跨國投資非本公司所能掌控的異國事業，其投資風險顯然比較高；更何況國外港埠投資市場也有愈來愈趨飽和的現象，有利的投資機會也是愈來愈少。

5.4 各國港口自由貿易港區的開發與經營策略比較

對於臺灣港務公司而言，自由貿易港區的開發與經營已經是個非常重要的業務。本節用於探討與比較各國港口或港務公司開發與經營具自由貿易港區性質的特區之概況。從表 5-5 選定六個港口自由貿易港區之開發與經營概況比較，下列幾個案例值得臺灣港務公司借鏡：

表 5-4 各國港務公司港埠事業經營策略比較表

港務公司	經營策略
臺灣港務股份有限公司	1. 在港埠事業上，各港大多已採「地主港」的經營模式。只有各港的港勤拖船及少部分碼頭自營。 2. 已籌劃轉投資成立港勤拖船子公司及物流子公司。 3. 已設置自由貿易港區，並即將與政府推動中的「自由經濟示範區」連結，朝「前店後廠」的分工發展。
上海國際港務股份有限公司	1. 主要營業項目包括港口貨櫃、大宗散貨和件雜貨的裝卸業務，以及與港口生產有關的引航、船舶拖帶、理貨、駁運、倉儲、船貨代理、卡車運輸、國際郵輪服務等港口服務以及港口物流業務。 2. 在港埠事業上採自營或合資經營的模式。由集團轉頭資成立多個子公司，經營業務四大板塊：貨櫃碼頭業務(7 大貨櫃碼頭子公司)散雜貨板塊(8 大散雜貨裝卸子公司)港口物流(5 大物流作業子公司)港口服務(15 大港勤子公司)。 3. 為力求保持貨櫃產業持續發展，實現中轉業務突破，確立和鞏固上海港東北亞國際航運樞紐港地位，分別實施了下列三大戰略： (1) 長江戰略的核心，旨在主導長江流域貨源流向，增強上海港對長江流域的集聚與輻射能力，實現上港集團的可持續發展。 (2) 東北亞戰略的核心，旨在以洋山為中心，確立上海港的國際航運中心地位，實現上港集團跨越式發展。 (3) 國際化戰略的實施，旨在培養國際化運營能力，提升國際化管理水準，逐步形成輻射國內國際市場的跨地區、跨國經營格局。 4. 2013 年 7 月通過《中國(上海)自由貿易試驗區總體方案》，新開發上海自由貿易區。
釜山港灣公社	1. 政府賦予 BPA 促進港灣與貨櫃碼頭興建及經營管理等多方面融通及便利，可彈性的處分土地、港口設施規劃、土地徵收、國庫補助、發行公司債、從事海外投資等。 2. 在港埠事業上採「地主港」的經營模式。為吸引更多的中轉貨物到港，BPA 還推行著中轉貨物獎勵制度提供了相當優惠的中轉費率以及業績獎勵金、船舶進出港費用優惠等措施吸引主要的航運同盟成員船隊。 3. BPA 目前也正全力支援韓國第一個港口改造專案「北港改造工程」，被稱為「釜山港第二次開埠」的新港開發和新港腹地物流園區建設，是釜山港為了進一步發揮海陸交通樞紐優勢，打造國際海洋旅遊基地，建設環境友好型之親水水域，並提供市民親水遊憩空間，加快建設釜山港成為世界級海洋旅遊勝地的腳步而建設。

港務公司	經營策略
東京港埠頭株式會社	1. 東京港埠頭株式會社除了主要負責貨櫃碼頭的經營管理業務以外，並承接原由東京都港灣局管理的青海與品川公用貨櫃碼頭，達成港口經營管理一元化的目標；此外港務公司兼具與東京都政府合作開發建設各類供市民使用之休閒設施的任務。 2. 在港埠事業上採「地主港」的經營模式。
新加坡國際港務集團	1. PSA集團定位是成為「全球性的港埠經營公司」(a global port operator)，而不再只是個僅經營新加坡港的「新加坡港的經營者」。 2. 在新加坡港轉投資成立PSA海事公司(PSA Marine Pte Ltd)港勤與海事子公司(PSA HNN跟PSA Marine)，提供包括領港、港勤拖船、加水、交通船、海洋環境服務、機艙服務及海事諮詢、處理漏油和海上救援。 3. 跨國投資或轉投資經營貨櫃碼頭。目前PSA總共在16個國家，經營超過45座碼頭，據點遍及亞洲、歐洲跟美洲等新興國家。在歐洲，轉投資成立PSA HNN，是PSA集團在歐陸地區最大的投資，負責營運管理比利時安特衛普、澤布呂赫，以及鹿特丹的貨櫃碼頭，處理貨櫃、車輛和大宗貨物。 4. PSA充分發揮了一個公有民營自主港的效率、投資高度自動化的港埠設備、擁有先進整合的資訊技術系統、單一窗口作業模式、多元化增值服務、訓練有素的從業人員、自由貿易港區成為區域性物流及國際航線轉運中心等等特性。
墨爾本港務公司	1. 在港埠事業上採自營或合資經營的模式。 2. 港埠有關的裝卸等商業化業務大部份都由民營業者負責經營，亦即各港大都採地主港經營模式。
杜拜環球港務集團	1. DP World 為集團化運作，跨國投資或轉投資經營港埠事業。在全世界投資與擁有之碼頭數量達到 60 多座之多，分佈遍及六大洲；目前還正在 9 個國家進行 11 個新區域的大規模擴建開發。 2. 集團核心事業為貨櫃碼頭業務，80%左右的收入均來自於貨櫃碼頭營運裝卸。提供了廣泛的貨物裝卸服務。除了貨櫃之外，在世界各個碼頭也能夠處理普通貨物、散雜貨、RO/RO 滾裝船、汽車、以及客運碼頭的服務。

港務公司	經營策略
鹿特丹港務公司	1. 港務公司是鹿特丹的港埠和工業區的管理、經營和開發者。其主要經營的二個領域為航運與港埠事業。主要職掌包括港區航行秩序與安全、港區基礎建設的提供與維護、港區土地租賃、港灣費用之收取及行銷招商等。公司主要收入來源是租金和港務費用，租金來源為長期租賃港口用地之倉儲公司、貨運站、化工和石化行業等業者。公司投資標的主要為港區道路等公共基礎設施、防坡堤和碼頭，目前最大的投資就是馬斯弗克特（Maasvlakte）第二期港區。 2. 公司化以後，港務公司依法已經可以合資或入股等方式進行跨國投資。 3. 在港埠經營上採「地主港」的模式經營。裝卸業務及港勤業務(如拖駁及帶解纜等)均由民間業者經營，主要收入來源是租金和港務費用，租金來源為長期租賃港口用地之倉儲公司、貨運站、化工和石化行業等業者。 4. 鹿特丹港區服務最大的特點是儲、運、銷一條龍。通過一些保稅倉庫和貨物分撥中心進行儲運和再加工，提高貨物的附加價值，然後通過公路、鐵路、河道、空運、海運等多種運輸路線將貨物送到荷蘭和歐洲的目的地。

資料來源：依據各國港務公司網站資料整理。

1. 自由貿易區的設置的模式與各港之港區條件有關。譬如新加坡港，其港區範圍有限，因而配合港口作業，發展出多個定位為自由貿易區的小型物流園區。臺灣的港口也多為小規模、兼具簡易加工的物流型自由貿易港區，且分散於「五海一空」。至於杜拜港、鹿特丹港、釜山新港，則都發展出較大規模的多功能自由貿易區，近期推出的上海港自由貿易區也不例外。
2. 多元化發展的自由貿易港區之業務有別於港埠事業之經營，亦得以由港務公司轉投資專業公司經營。譬如杜拜港的吉貝阿里自由貿易區(Jebel Ali Free Zone)由 Economic Zones World (EZW)經營，其為 DP World 旗下專門經營自由經濟區、技術園區、物流工業園區的開發商和運營商；其投資組合除了吉貝阿里自由貿易區之外，還包括了杜拜科技物流園區、杜拜汽車物流園區等等。

表 5-5 各國港口自由貿易港區開發與經營概況比較表

港口	開發與經營概況
臺灣	已經於「五海一空」開發了自由貿易港區。 正在進一步推展自由經濟示範區的方案，以便與自由貿易港區進行「前店後廠」的分工與整合。
上海	上海深水港國際物流有限公司是集團成員，蘆潮港物流園區是洋山保稅港區重要的組成部份，是港區綜合物流功能的作業區，也是港口實施物流監管的核心地域，具有倉儲物流功能和出口加工區功能。 以行政命令(上海外高橋保稅區管理辦法)設立，上海外高橋保稅物流園區，由上海市政府派出機構管理，與上海港區之關係密切。 設置區港聯動的保稅物流園區。 2013 年 7 月通過《中國(上海)自由貿易試驗區總體方案》。
釜山	東北亞物流中心港政策，利用物流資訊系統整備和物流專門企業培育來強化軟體競爭力。 BPA 設立 CRM 專責吸引大型物流企業進駐釜山新港物流園區 (Busan International Distribution Center, BIDC)第一期與第二期。 釜山新港物流園區開發(韓國稱為經濟自由區)屬釜山-鎮海 Busan Jinhae Free Economic Zone, BJFEZ 總體開發案的一部份，預定到 2020 年，將達 3,340,000 平方米。
新加坡	新加坡港口之自由貿易區有四個，分別為 Keppel FTZ、Pasir Panjang FTZ、Jurong FTZ、Sembawang FTZ。機場自由貿易區為 Changi FTZ。不僅可提供 CFS 功能，同時能夠支援分類、加工、包裝等附加價值活動。民營單一窗口。 在自由貿易區之外圍，尚有 70 餘座保稅倉庫。
杜拜	Jebel Ali Free Zone 為 DP World 集團旗下 Economic Zones World (EZW) ² 所屬之旗艦自由經濟區，於 1985 年設立，為發展非常快速的自由經濟區。 自由經濟區已有 6,400 家企業進駐，提供 160,000 工作機會，創造杜拜港 25%貨櫃量，12%的空運貨物量。
鹿特丹	鹿特丹港區內有四大物流園區。 Eemhaven 物流園區，位於貨櫃碼頭區後線，佔地 65 公頃，倉庫面積 20 萬平方米，主要運籌高附加價值的貨物，物流區所在位置之交通疏運條件優秀，有公路、內河碼頭、鐵路、沿海支線貨櫃船班密集。 Bltiek 物流園區佔地 104 公頃，倉庫 30 萬平方米，主要運籌化工等產品，同樣的聯外的管道運輸、聯外道路、鐵路便利亦為便利。 Maasvlakte 物流園區，位於 Delta 貨櫃碼頭後線，佔地 125 公頃，主要運籌跨國製造商、大船公司、大物流企業、歐洲出口商等業者。 Maasvlakte2 物流園區 55 公頃。 鹿特丹港各個物流區聯外交通便捷，包含鐵路、海運、河運、管道、公路、空運等互相連接，是世界各大物流商在歐洲據點的第一首選港口物流區。

資料來源：依據各國港務公司與物流園區網站整理

² Economic Zones World (EZW)是 DP World 旗下專門經營自由經濟區，技術園區，物流工業園區的開發商和運營商；其投資組合除了 JAFZA 外，還包括了杜拜科技物流園區、杜拜汽車物流園區。

3. 對於臺灣全力發展的自由貿易港區及自由經濟示範區而言，最值得關注的競爭對象是近期中國大陸在上海港所推出的自由貿易區。2013年7月，中國國務院通過了「中國(上海)自由貿易試驗區總體方案」，決定在上海港的外高橋保稅區等四個海關特殊監管區域內建設自由貿易實驗區。該方案將爭取15%企業所得稅優惠，包括離岸貿易、金融等可採用降低稅率，對境外投資收益採用分期繳納所得稅等優惠政策。此外將實施創新監管模式，上海自由貿易試驗區將實施「一線逐步徹底放開、二線安全高效管住、區內貨物自由流動」的創新監管服務模式。除此之外，該試驗區關於航運發展方面，亦將延續中國國務院早先所設定的「建設國際航運中心」政策，發展船舶交易、船舶管理、航運經紀、航運諮詢、船舶技術等各類航運服務機構，拓展航運服務產業鏈，延伸發展現代物流等關聯產業，以完備整體性航運服務的功能。

5.5 對臺灣港務公司的啟示

以上面各節對於各國港務公司之業務經營範圍與經營理念，以及經營策略的探討與比較，本節對於臺灣港務公司的經營提出下列未來需待研討的課題：

1. 在民營化的議題上，以政府獨資的國營事業之特質，既然已經在本港的港埠核心事業上採取「地主港」的經營模式發展，則尚有部分自營的港勤拖船與碼頭事業宜否繼續民營化？如何民營化？這就是本研究在第二章所提出的民營化的挑戰課題。在國外，各國商港區域內的港埠事業經營策略上，除了新加坡絕大部分自營港埠事業(只有少數碼頭出租)、上海港大多自營或合資經營碼頭事業之外，其他各國港務公司大都是採取「地主港」的經營模式。
2. 在本港本業未來經營組織的策略上，如果將來港勤拖船與碼頭事業依照臺灣港務公司的規劃，以轉投資成立子公司的方式推動，則各港務分公司即將成為「地主港」的土地及地上設施的招商經營者。

又因港區公有土地均非為港務公司所自有，該公司僅依法取得地上使用權，因此其尚需支付租金予航港局，則各該分公司能否維持其為利潤中心之一的穩定發展？在國外，各國港務公司於其本港從事各項港勤、棧埠或其他相關事業，大都是採取集團公司的運作模式，以轉投資成立子公司的方式為之，而非以分公司的組織型態經營。

3. 在國際化的方面，臺灣港務公司雖一直期望在國外投資或轉投資港埠相關事業上有所拓展，其仍有必要多為審慎進行風險評估。在跨國投資方面，雖然各國港務公司都可以從事國內外投資或轉投資港埠相關事業，但實際上除了杜拜全球港務集團(DP World)與新加坡港務集團公司(PSA)跨國投資經營貨櫃碼頭或相關港埠事業之外，其他港務公司都比較少有跨國經營者。換句話說，各國港務公司幾乎都未將主力擺在跨國投資與經營。考其原因，這似與各國港務公司大都以在本港本業穩紮穩打為主，更何況跨國投資非本公司所能掌控的異國事業，其投資風險顯然比較高；更何況國外港埠投資市場也有愈來愈趨飽和的現象，有利的投資機會也是愈來愈少。
4. 在自由貿易港區的開發與經營策略上，未來有必要特別關注中國大陸上海自由貿易試驗區的發展。臺灣港務公司目前在六個港口所開發與經營的自由貿易港區，得以其地理特性與臺灣產業特色為導向發展出特有經營策略。因為截至目前為止都仍頗為分散而小規模經營，而且其範圍除了部分碼頭作業區之外，多僅為後線區域的作業區，所以在未有較大規模專區開發出來之前，恐仍以類似新加坡港的兼具簡易加工的物流型為發展特色；而且其與港口貨櫃運輸的發展息息相關。然而，預料未來政府進一步開放與推動以零星小規模的自由貿易港區為「前店」，開發自由經濟示範區為「後廠」的規劃，得以奠定比新加坡還更具優勢的發展基礎。

第六章 臺灣港務公司之規劃、建設與經營策略之監督與公司治理模式之探討

本章根據前述各章之研究結果，探討交通部對於臺灣港務公司在商港之規劃、建設與經營策略上的監督，以及公司治理模式。從適法性監督的觀點言，依「國營港務股份有限公司設置條例」設立的臺灣港務公司，其業務範圍包括商港區域之規劃、建設及經營管理等三大項。另從公司治理的觀點而言，交通部是以代表政府的股東身分對臺灣港務公司進行適當性的監督。當然，不可否認的是：從經營策略的觀點而言，在適法的前提下，其主要的議題也是在於適當性監督的範疇。

從適法性的監督觀點而言，前述臺灣港務公司在臺灣地區的商港區域之規劃、建設及經營管理等三大項業務範圍，即需依「商港法」第一條所規範的「商港之規劃、建設、管理、經營、安全及污染防治」，受「商港法」的主管機關-交通部監督。其中必須特別說明者是：港務公司設置條例中雖有「經營管理」之字眼，不過本研究以為其中的「管理」係屬公司經營上的管理，而非「商港法」中歸屬公權力之目的事業主管機關對商港之行政上的管理，原則上其已由交通部另行成立航港局掌理之。這可以從「商港法」第二條對於交通及建設部(以下亦簡稱交通部)主管的商港之經營及管理組織區分如下：

「一、國際商港：由主管機關設國營事業機構經營及管理；管理事項涉及公權力部分，由交通及建設部航港局（以下簡稱航港局）辦理。

二、國內商港：由航港局或行政院指定之機關（以下簡稱指定機關）經營及管理。」

儘管根據上述法條，臺灣港務公司所經營的商港只包括國際商港，但因航港局掌管的國內商港也是委由該公司設管理處代為經營。換句話說，因為航港局委託代營國內商港的結果，目前實務上除了金門與連江縣的國內商港之外，可以說，都是由該公司經營或代營。

交通部對於臺灣港務公司的適法性與適當性監督範圍，可以從「國營港務股份有限公司設置條例」第二條規定有關該公司的下列業務範圍來探討：

- 1.商港區域之規劃、建設及經營管理。
- 2.商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供。
- 3.自由貿易港區之開發及營運。
- 4.觀光遊憩之開發及經營。
- 5.投資、轉投資或經營國內、外相關事業。
- 6.其他交通及建設部或目的事業主管機關委託及核准之事項。

為簡化探討之內容，本章區分為四節來分別探討臺灣港務公司的規劃與建設之監督、經營策略之監督，以及公司治理模式，並在最後一節綜合提出後續研究的課題。其中之所以把規劃與建設，以及經營策略區分開，主要是因為港埠規劃與建設為港埠建設之一連串程序，而經營管理則為在建設完成後之營運過程，所以也可以分開來探討。至於前述第 2 到第 5 項業務，因也是屬於經營的性質，所以也都歸納到第二節的經營策略來探討。最後一項因屬個案委託或核准，故暫不分節討論，但屬該一業務範圍者，若涉及規劃建設與經營性質之委託或核准，都也會在各該節中探討。

6.1 港埠規劃與建設之監督

本節分四小節分別先對行政院核定的臺灣整體商港發展規劃的上位計畫之政策加以探討，然後再挑選三個港埠規劃與建設監督相關的議題，分別包括臺灣港務公司在港埠整體發展規劃程序上所扮演的角色、臺灣港務公司公共基礎建設財源，以及在規劃與建設組織上的統合問題。茲分述如后。

6.1.1 臺灣整體港埠發展政策之探討

首先對臺灣港務公司各個分公司所經營國際商港的發展政策而言，是以行政院核定每五年修正一次的整體發展計畫為上位計畫。從該一上位計畫的策略分析結果，得出各個國際商港的發展定位如表 6-1 所示。從該表可以看出整體規劃已經對各港的發展定位加以明定，以發揮整合與分工的效率。

本研究以為前述整體規劃雖然是在四個港務局尚未公司化之前所擬定，但當臺灣港務公司整併四個港務局成立之後，其在各個國際商港都是分別成立港務分公司經營管理，但其仍為交通部監督該公司在各港的規劃、建設與發展之依據。

表 6-1 我國主要港口之發展定位

港口別	發展定位
基隆港	(1)以近洋航線為主之貨櫃港。 (2)兩岸客貨船及國際郵輪靠泊港。 (3)亞太地區物流配銷中心。
臺北港	(1)以遠洋航線為主之貨櫃港。 (2)發展海空聯運。 (3)汽車及其他產業之物流港。
臺中港	(1)以近洋航線為主之貨櫃港。 (2)中部區域加值型物流港。 (3)主要能源、重工、石化原料進口港及油品儲轉中心。 (4)兩岸客貨船靠泊港。 (5)臨港工業之發展基地。
高雄港	(1)貨櫃轉運樞紐港。 (2)全方位加值物流港。 (3)主要能源、重工、石化原料進出口港及油品儲轉中心。 (4)具國際觀光及商旅服務之港口。

資料來源：交通部運輸研究所(2011)，頁 9-9。

然而，上述整體規劃的策略方向比較著重在經濟與經營面的整合與分工之發展定位，卻未能顯露出港埠發展上回應環境的綠色港埠政策(green port policy)。從綠色港埠(green port planning)的立場來檢視上述現行臺灣地區整體港埠發展規劃的政策內容，可以發現其仍有強化的空間。針對這個議題，吳榮貴(2011)經由對傳統港埠規劃與策略規劃

的程序之介紹，再加上國外較具典型綠色港埠政策之港口的案例及臺灣港埠規劃實務的探討，獲得下列結論：

1. 臺灣港埠界在綠色港埠的發展上雖有共同之體認，也形諸於政策宣示，但目前仍未形成一套完整而得以有效推動的綠色港埠政策。在既有全國整體港埠及各港發展計畫中，仍並未非常強力且具體地將綠色港埠的政策納入規劃。
2. 一套綠色港埠政策的形成，要從全國及各港長期綱要計劃階段開始，並採用策略規劃的程序與技巧，將綠色港埠納入港埠發展的願景、使命與目標，從而擬具完整的策略，以為推動各項綠色港埠計畫之依據。更有進者，這套綠色港埠政策也要納入各港中期專案計劃及短期營運計劃的程序中，才能全面且動態地落實該一政策。
3. 參考國外典型的綠色港埠之作法，綠色港埠政策的執行並非僅及於港埠規劃，而更重於其推動與執行的層面，從而形成永續綠色港埠文化。甚至如鹿特丹港的案例，更進一步擴大，將永續綠色港埠政策納入其企業社會責任的政策架構，與承諾及透明化兩項併列為該一政策的三大支柱。
4. 從國外在綠色港埠政策的內容上，可以看出：與港埠建設、營運與管理相關之環境議題都全盤納入。其不但包括自然生態環境，而且也將人文與社會環境納入規劃；前者諸如土地、空氣、水、生物與生態環境、能源等等，後者有如噪音、社區關係等等自然、人文與社會環境。以臺灣各港的環境與作業特性，未來的規劃宜納入哪些環境議題，值得逐一認定。

根據上述結論，吳榮貴(2011)提出下列建議有關綠色港埠規劃、執行與控管的程序性建議：

1. 將綠色港埠發展的政策具體納入交通部每五年檢討修正一次的全國商港整體規劃及各港的整體規劃，擬訂永續綠色港埠發展策略，以為擬定各港中期專案計劃與短期營運計劃之指導方針。

2. 落實綠色港埠發展政策的執行，將其嵌入各港各項港埠營運與領導、管理上的行動方案，落實執行。
3. 建置綠色港埠指標監控政策執行成效。

本研究在訪查過程當中發現交通部及臺灣港務公司在綠色港埠規劃與發展上已經有相當明確之政策方向。在交通部的綠色港埠政策上，從下列兩項對本研究團隊所提議題之回應可以看出：¹

1. 鑒於綠色港口為先進國家港埠極力推動之方向，為與國際推動綠色港口潮流接軌，並將綠色概念落實我國各國際商港發展，以提升港埠競爭力及符合節能減碳之全球趨勢，臺灣港務公司以標竿學習(Benchmark)推動方案，推動策略將以「旅運」、「貨運」、「港口環境」及「城市社區發展」四大執行構面，推動方式預計將朝「郵輪運輸」、「旅運中心經營」、「海運船舶」、「港口設備」、「陸上運具」、「環境品質控制」、「永續經營措施」、「港市親水介面」及「結合地方發展政策」等面向循序推動短、中、長期具體計畫，以期將「綠色」、「生態」及「永續」概念逐漸落實於港口使用者、港埠設施（備）、港區環境管理、鄰近周邊社區/城市互動等環節，藉此營造綠色永續之港口環境。
2. 臺灣港務公司曾於 101 年 11 月 12 日將推動方案報部，本部已於 102 年 1 月 29 日（交航字第 1025000839 號函）核定同意。針對港務公司未來推動策略，除依所擬各項推動計畫積極辦理外，亦應落實推動成效管考；此外亦請隨時掌握國際綠色港埠發展趨勢，適時滾動檢討各項推動作為，期與國際各綠色港口接軌，提升我國港群競爭優勢。

另在配合政府政策打造綠色港口的方面，根據臺灣港務公司董事長蕭丁訓(2013)在本研究舉辦「2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會」所提出的報告，港務公司著力於旅運、貨運、港口環境及城市/社區發展四大構面，提出相關推動方案，諸如推廣船舶減速，

¹ 參附錄二座談會紀要。

宣導進出港船舶進行減速管制，並規劃港區岸電設備，使船舶靠岸所需動力透過岸上電力系統來提供。持續推動櫃場裝卸機具電氣化並獎勵汰換港口高污染、高耗能、低效率之機具。採用自動門哨系統，可有效強化及管理人員、車輛、貨櫃入出港區保全管制工作。至於旅運部分則將強制國際航線郵輪確實執行垃圾分類以提升岸上廢棄物處理效率，並配合郵輪特性規劃港口環保設施，如岸電設施、液化天然氣(LNG)補給站及相關廢棄物收受處理設施等，此外藉由環境監測機制追蹤管理港埠環境品質。又在城市與社區發展部分則針對港市交界之水陸介面發展親水遊憩空間、配合政府發展政策推動港區發展業務，積極營造港區親水空間及綠帶緩衝區域，包括花蓮港親水休憩自行車道、基隆港海洋親水廣場、臺北港海岸公園、高雄駁二特區等。

從上面的探討可知，交通部及臺灣港務公司對於綠色港埠規劃的議題已經頗為重視，而且也已採取具體的行動。下一節將另從整體港埠規劃與建設的程序上來探討。

6.1.2 整體港埠發展規劃與建設的程序

在商港規劃與建設的方面，現行臺灣地區商港的規劃程序包括全國性整體規劃(national port planning)及各港整體規劃(individual port planning)兩個上位與下位的計畫。前者係由交通部責成所屬運輸研究所完成後，報請該部核轉行政院核定後施行；其原則上每五年全盤檢討修正一次，最近一次的修正是在 2011 年完成(交通部運輸研究所，2011)，規劃期為 2012-2016。後者則依該一上位計畫，由未公司化之前的四個港務局分別完成規劃報告，再報請交通部核轉行政院核定後，分由各港務局依該一計畫完成可行性研究規劃、編列預算進行投資與建設。

2012 年 3 月 1 日航港管理與經營體制改變之後，雖然四個港務局已經併入臺灣港務公司，但交通部仍然維持其責成運輸研究所擬訂全國性上位「商港整體發展規劃」之任務。針對商港整體發展規劃程序，本研究團隊於訪問座談會中，交通部航政司代表已經定調為「商港整

體發展規劃」係由該部委託運輸研究所辦理。其說明引述如下²：

1. 目前「商港整體發展規劃」係由本部委託運輸研究所辦理，以每 5 年為一期通盤檢討臺灣地區各國際與國內商港之內外在營運環境、港埠條件，運量分析及發展課題後，以研擬各商港未來發展目標、策略及功能定位，以提供港務公司及航港局辦理國際及國內商港整體規劃與建設計畫之參考。
2. 港務公司均依照運輸研究所規劃之「商港整體發展規劃」，並考量所轄商港之未來港埠環境、經營條件與地方產業發展需求等要件，以港群概念訂定「臺灣地區國際商港未來發展及建設計畫」層轉行政院核定後據以辦理，其目前作業方式尚屬合理。

從上面的探討可知：航港管理與經營體制改變之後，全國性的「商港整體發展規劃」仍維持每五年一次由交通部責成運輸研究所檢討修訂，報經行政院核定後做為各港「商港區域整體規劃與發展計畫」之上位計畫。至於所有國際商港的「商港區域整體規劃與發展計畫」，則以港群的概念由臺灣港務公司依「商港法」規定程序擬訂，再報請行政院層展行政院核定後執行商港區域建設計畫。

本研究以為未來在交通部運輸研究所擬訂全國性「商港整體發展規劃」的過程上，將扮演更為積極參與的角色。在適法性的方面，配合航港體制的改革，「商港法」第六條已經明訂：「商港區域之整體規劃及發展計畫，由商港經營事業機構、航港局或指定機關徵詢商港所在地直轄市、縣（市）政府意見擬訂，並報請主管機關或層轉行政院核定。」因港務公司已經定位為商港經營事業機構，而且國際商港都已納入其業務範圍，所以國際商港區域的整體規劃及發展計畫依法應由其擬訂，並於徵詢各港所在地地方政府意見後，報請交通部核定，或層轉行政院核定之。至於國內商港的規劃方面，雖然依法係由航港局負責（連江與金門縣政府所管商港除外），但在實務上也都暫委由港務公司在各港設管理處經營管理之，所以也可以考慮委由該公司統籌規劃。

² 詳參附錄二座談會紀要。

6.1.3 港埠公共基礎建設之財源

臺灣港務公司從事商港設施的建設除了自籌之外，也是可以申請航港建設基金的補助。這主要是因為交通部航港局也對進出國際商港的船、客、貨也收取商港服務費納入航港建設基金，且依法要全部用於國際商港建設，所以該公司所從事的商港建設也是可以從交通部航港局所掌管的航港建設基金補助。這主要是依據「商港法」第十二條第一至三項對於商港服務費之收取保管與運用之規範，其條文如下：

「為促進國際商港建設及發展，航港局應就入港船舶依其總噸位、離境之上下客船旅客依其人數及裝卸之貨物依其計費噸量計算，收取商港服務費，全部用於國際商港建設。

前項商港服務費之費率及收取、保管、運用辦法，由航港局擬訂，報請主管機關核定。

商港服務費應繳交航港建設基金。」

在納入航港建設基金的商港服務費的運用方面，「商港服務費收取保管及運用辦法」第十五條規定，商港服務費除提撥總額千分之五，交由行政院勞工委員會運用於提升港口相關工會人力服務品質之相關事項之外，應全部用於有收取商港服務費商港之建設，其用途如下：

1. 防波堤、航道、迴船池、助航設施、公共道路及自由貿易港區之資訊、門哨、管制設施等商港公共基礎設施。
2. 基於航港政策需要及配合國際公約辦理之研究發展規劃、調查研究、參與國際港口相關組織、港口保全、管制與設備建置等支出。
3. 配合航港發展需要有關之聯外交通設施、環保節能設施、污染防制設施、商港交通管理設施及商港土地取得等支出。
4. 商港服務費之行政管理費用。

商港服務費的收入納入交通部主管的航港建設基金，依「航港建設基金收支保管及運用辦法」，以航港局為管理機關保管與運用。在

收入面，商港服務費的收入是交通部航港建設基金重要的來源之一。該辦法第三條規定基金之來源如下：

1. 政府循預算程序之撥款。
2. 商港服務費收入。
3. 財產出租或設定地上權予商港經營事業機構或其他機關（構）之收入。
4. 商港經營事業機構提撥之年度盈餘分配收入。
5. 航港局經營及管理之國內商港營運收入。
6. 原商港建設費撥入。
7. 本基金之孳息收入。
8. 其他有關收入。

在支出面，航港建設基金也是呼應前述「商港服務費收取保管及運用辦法」的規定，在第四條規定五項用途中，其中前三項與前述「商港服務費收取保管及運用辦法」規定的用途相同，只是增列了一項航港局經營及管理國內商港營運的支出，但也特別規定商港服務費收入，應全數用於國際商港建設。該辦法第四條規定基金用途如下：

1. 防波堤、航道、迴船池、助航設施、公共道路及自由貿易港區之資訊、門哨、管制設施及其他商港公共基礎設施支出。
2. 基於航港政策需要與配合國際公約辦理之研究發展規劃、調查研究、參與國際港口相關組織、港口保全、管制及設備建置等支出。
3. 配合航港發展需要有關之聯外交通設施、環保節能設施、污染防治設施、商港交通管理設施及商港土地取得等支出。
4. 航港局經營及管理之國內商港營運支出。
5. 管理及總務支出。

交通部針對航港建設基金的問題，於本研究團隊訪問座談會中，

航政司代表有詳細的說明。茲將其內容彙整如下：³

1. 航港體制改革後，業務仍在磨合之中，如商港法亦進行某種程度之修訂，如第 10 條規定公共基礎建設委由港務公司興建維護，與第 11 條公共基礎設施興建維護費用由航港建設基金支付，造成公共基礎設施的資產之預算支應來源尚需釐清與協調。
2. 目前行政院經建會對此案已請交通部訂定商港建設經費負擔原則，後續將會持續進行討論。原則上規劃航港建設基金負擔「商港法」第 10 條所規範國際商港公共基礎設施之興建及維護計畫；港務公司應自行負擔自由貿易港區之資訊、門哨、管制設施與港區內、外道路年度性經常維護費用。因航港局人力不足，國際商港基礎公共建設委託港務公司規劃興建，惟港埠設施究竟屬基礎公共設施或營運設施，並無定見，影響基金應負擔經費數額。
3. 臺灣港務公司相關業務所面臨的問題與改善之道詳如表 6-1。研擬國際(內)商港建設經費負擔原則。
4. 航港建設基金目前委託港務公司辦理「商港服務費徵收事宜」及「國際商港基礎公共建設之規劃、興建及執行」。該基金每年撥付 4,000 萬元予港務公司，作為商港服務費之經徵費用，至於工程委託案經費額度未獲共識，爰尚未簽訂。
5. 航港建設基金：總公司目前僅有 5 年的輪廓，應有長期整體規劃。目前基金財務相當緊縮，因棧埠收入固定，而盈餘扣除稅捐與 10% 法定公積後，30% 給航港基金，但 20% 需回繳國庫，因此事實上僅剩 10%。因此港務公司應規劃長期且註明時間的建設規劃，以便進行長期財務控管，使港務公司財務保持平衡。

在上述有關商港規劃與建設之財源從航港建設基金而來的議題上，本研究以為在法規上並無疑義，但在執行層面與分工體制上，交通部在主管與監督方面有三個議題是比較需要關注的。茲逐一分析如下：

³ 參附錄二座談會紀要。

1. 如何區分那些是可以，或是不可以由航港建設基金投資？

臺灣港務公司在國際商港區域內從事符合航港建設基金之用途者，得申請交通部航港局從航港建設基金中商港服務費的收入核給予補助。從該商港服務費與航港建設基金的辦法看來，其只能用於國際商港之建設，主要為非特定營利性的公共基礎設施或相關設施、聯外交通與商港土地取得等等為原則。至於具自償性的營利性商港設施，未符合該基金用途者，自當由港務公司自籌。

2. 航港建設基金投資項目之執行績效上的監督機制

交通部為提升航港建設基金港灣建設計畫執行績效，業已擬訂「102 年度航港建設基金港灣建設計畫執行情形考核實施計畫」⁴，成立考核小組，對航港局及臺灣港務公司在 2013 年 6-7 月間進行考核。根據該計畫，考核小組是由航政司長召集，其他成員包括該司、部內各相關單位及運輸研究所人員。這項計畫的執行為該基金用於補助臺灣港務公司的港灣建設的執行績效建置了一項務實的監督機制。

航港建設基金投資項目委由臺灣港務公司規劃、建設與經營，但卻登錄為航港局所有之合宜性問題

目前因為商港服務費由航港局收取納入航港建設基金是法定的程序，所以要透過修法才能改交臺灣港務公司收取。不過，這是比較根本的分工體制問題，值得未來進一步的研商是否修法改變體制。本研究以為從效率的觀點而言，體制上既然商港公共基礎建設係劃分由臺灣港務公司負責規劃、建設與經營，則宜朝向由該公司收取商港服務費，並以之為該等建設之財源，而非將其納入航港局掌管的航港建設基金，再由基金投資於該等建設。因為商港區域內所提供的服務主要包括「一般服務」(general service) 與「特定服務」(specific service)，而公共基礎建設的服務即屬前者；世界各國港口有關該一公共建設之財源幾乎都是由政府補助或部分補助，或是由商港經營當局自行收取

⁴交通部 2013 年 6 月 5 日交航字第 10250072511 號函附件資料。

所謂的「商港服務費」(port dues)以為支應。不過基於臺灣既有航港建設基金之設置有其從精省前的「交通建設基金」移轉而來的歷史背景，未來仍有從多方面就此議題詳加討論的必要。

為便於後續研究之探討，本研究對於上述有關國際商港公共基礎設施之財源、投資，以及委由臺灣港務公司代為規劃、建設與經營體制可能產生的效率問題，擬具兩個方案供為後續研究之評量。這兩個方案都是在維持現行商港服務費納入交通部航港局所管「航港建設基金」的體制下所設計，亦即不考慮商港服務費改由臺灣港務公司自行收取與使用之體制。該兩方案如下：

1. 方案一、維持現行由航港局委由臺灣港務公司辦理工商港公共基礎設施之規劃、建設與經營的體制：

維持現況所需注意者，即是要設法讓這項委辦業務之執行不致於影響整體國際商港公共基礎設施之發展與營運。其中一項可以考慮的辦法是研修相關法規，讓航港建設基金得以「補助」而非「投資」的方式辦理該項業務。這個方案的好處是可以維持港務局未公司化之前以補助方式申請的作法，由臺灣港務公司全權負責，但需向航港局申請補助，並受其依法監督。不過這項修法之建議是否可行，尚待進一步研商。

2. 方案二、由航港局自辦工商港公共基礎設施之規劃、建設與經營：

由航港局依現行商港法規自行辦理國際商港公共基礎設施之規劃、建設與經營事務，亦即不再委託臺灣港務公司辦理。此一方案的好處是：比較符合現行商港相關法規之規定，由航港局委由臺灣港務公司收取商港服務費繳交航港建設基金，以之用於國際商港之公共基礎設施之建設與維護。但問題是：航港局及臺灣港務公司的組織要進行第二次重新整併，這在航港局的組織條例於立法過程中就要先確定才可行。若是採行此一方案，則在事權的劃分上就是所謂「大局小司」的方案，最典型的例子是新加坡海事港務局(MPA)的架構。

6.1.4 規劃與建設組織的統合

在港埠規劃與建設的議題上，本研究認為從資源整合及有效利用的觀點來看，臺灣港務公司在規劃與建設相關的部門上宜有所統合與調整，才能發揮改制以後規模擴大之經濟效益。由於目前在過渡期，臺灣港務公司合併原先四個港務局的組織之後，原則上各個港務局雖轉型為該公司的分公司，但各分公司的組織架構調整不大。因此，未來宜將此一規劃與建設單位的組織重整，是屬必要的研討課題。

本研究以為上述規劃與建設組織統合與調整的方向可以依「全國一致性的職能整併到總公司的組織，各港在地性與操作性的職能則仍依因地制宜的原則，留在各分公司」。預期此一調整將使得大型規劃職能及新建工程組織儘可能調整到總公司，其形同目前交通部國道新建工程局的職能，而小型建設與維修部門則留在各分公司，就地為經常與例行性的服務。有關這個組織整併與分工的課題，值得未來於後續第二年的研究中妥為研商。

6.2 經營策略之監督

在臺灣港務公司經營策略之監督上，有必要納入探討的項目可以依據「國營港務股份有限公司設置條例」的規定來選定。該條例第二條規定有關臺灣港務公司的六大業務範圍如下：

1. 商港區域之規劃、建設及經營管理。
2. 商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供。
3. 自由貿易港區之開發及營運。
4. 觀光遊憩之開發及經營。
5. 投資、轉投資或經營國內、外相關事業。
6. 其他交通及建設部或目的事業主管機關委託及核准之事項。

上列六大業務範圍除了第一項中的規劃與建設，以及最後一項主管機關委辦或核准事項已有部分已於上一節探討之外，本節探討其他四項的經營策略。茲分四小節探討如后。

6.2.1 商港區域之經營策略

臺灣地區所有國際商港之港埠事業的經營，都已經是臺灣港務公司的業務範圍，可以說是該公司的「本港本業」。一般像臺灣港務公司這樣一個在商港法定位為「事業機構」的港埠經營者(port operator)，其所提供的港埠服務(port services)主要區分為：港灣服務(marine service)及棧埠服務(terminal service)；前者主要在對船舶提供進出港拖引、繫泊、補給、小修等等服務；後者則包括對客、貨提供的裝卸、搬運、儲運等等服務。

臺灣港務公司在未來經營整體的策略上已經有了明確的目標與策略構想。這根據蕭丁訓(2013)的報告，可分為四大目標，分別為「強化本業」、「搶攻自貿」、「發展都會港岸」，與「優化人力」。對於公司各項發展項目之目標與策略所提出的構想如表 6-2 所示

在港埠事業的經營模式上，未來臺灣港務公司為強化港埠事業之經營能力及對外擴展市場，已經有傾向於自營港埠事業的模式發展。蕭丁訓(2013)指出：臺灣港務公司未來將持續強化臺灣商港碼頭經營事業，配合各港碼頭興建工程研擬相關營運策略與模式，將皆以自營為原則，高雄港洲際二期 S4、S5 碼頭與業者合資經營或改為自營方式經營，臺中港 30 號與 31 號碼頭配合煤炭專用碼頭完工，改為自營模式，透過自營公用碼頭，提供客製化服務，發揮集貨功效。

除了上述自營的策略方向之外，臺灣港務公司對於目前「自營」的部分港勤或棧埠事業未來之經營策略，也並未朝民營化的方向規劃，而是朝公司化(corporatization)的方式，成立 100%子公司專營的方向推動。根據臺灣港務公司(2012)的內部規劃，擬於 2014 年成立百分之百持股的港勤子公司的規劃不盡相同。該一規劃中的港勤子公司短

期內以發展臺灣各港之港勤拖船業務為核心業務，長期目標則擴展至海上救難、航道疏浚、港區內觀光...等相關業務。另本研究團隊於訪問交通部的座談會中，也發現該部對於本案之指導想法也都認同港勤拖船與碼頭子公司之籌設。其中在成立港勤子公司的構想與進程分別如下：⁵

表 6-2 臺灣港務公司未來經營目標與策略表

發展項目	目標	策略	
貨運發展	強化本業	短期	(1)創造櫃量躍升，推動營運成長 (2)推動整體規劃，持續優化港口 (3)經營港勤事業，提升服務品質
		中長期	(1)提升自營貨櫃碼頭服務水準 (2)配合政府政策打造綠色港口 (3)跨足國際，進行海外投資
	搶攻自貿	短期	(1)增建倉儲設施，強化營運管理 (2)配合政府政策打造新世代自貿港 (3)推廣招商業務，營造自貿優勢 (4)成立國際物流子公司
		中長期	(1)智慧物流，航港資訊增值 (2)整合企業資源，提升競爭力 (3)建構港口物流營運指標 (4)成立資訊子公司，提供決策支援
客運發展	發展都會港岸	短期	(1)持續興建旅運設施 (2)推廣旅運業務，尋求合作契機
		中長期	(1)打造國際郵輪經濟圈 (2)開發觀光遊憩，打造水岸走廊 (3)多角化投資經營
人力發展	優化人力	短期	(1)配合業務發展，辦理專案精簡 (2)建置完善培訓制度，儲備人才板凳深度
		中長期	持續推動組織變革，優化人力素質

資料來源：蕭丁訓(2013)，頁 1-20。

1. 港勤公司成立前後之業務概況：港勤公司將整合目前港務公司自營拖船業務之基隆港、蘇澳港、花蓮港及高雄港前鎮河以南等區域，

⁵ 參附錄二座談會紀要。

藉由組織變革及經營流程改造，降低營運成本、增加盈餘、提升港勤作業服務效率與品質。

2. 推動階段及進度說明：

- (1)第一階段(2013 年 7 月 1 日－2013 年 11 月 30 日)企劃、整合階段：辦理船務管理、船舶管理維修規劃與整合及子公司設立規劃等事宜。
- (2)第二階段(2013 年 12 月 1 日－2014 年 6 月 30 日)籌備、移轉、調整階段：辦理港勤業務整合、調整、執行、子公司移轉作業及設立登記等事宜。
- (3)第三階段(2014 年 7 月 1 日－2014 年 9 月 1 日)業務移轉、磨合階段：成立港勤子公司。

不過在港埠經營的策略上，本研究以為臺灣港務公司仍宜妥為研商是否仍賡續推動民營化的政策。本研究以為：儘管與公司化之前的港務局比較，臺灣港務公司已經不再掌理航政與港政等公權力的業務，而且其改組為公司以後，必然是更為以追求財務自主的營利目的，但因其本質上仍屬政府獨資的國營企業，其在港埠服務的經營上仍難免因較無法彈性地企業化經營而存在公營事業的效率缺失。利用上一章有關各種港埠經營型態的轉變與民營化的走向來說明，這種民營化的策略就是朝地主港或純粹地主港的方向邁進的經營導向。

儘管本研究上述民營化的論調與交通部及臺灣港務公司規劃港埠核心事業部門公司化的規劃不盡相同，但倘若此一公司化的計畫的未來，仍會再考慮民營化，亦即適時將子公司依照「公營事業移轉民營條例」移轉民營⁶，則無可厚非，只是尚未見該公司有此一民營化之導向而已。

在籌備成立港勤拖船子公司且將經營範圍擴及全臺灣所有商港之業務時，有另一個獨占的問題要妥為納入考量。這主要是目前有些業

⁶ 吳榮貴等人(2011)將此一將先將港務公司的事業部門予以公司化再民營化的模式，稱為「民營公司化」。

務範圍有部分可能屬「公平交易法」對於獨占事業之規範，尤其是港勤拖船業務。這一點在本研究舉辦產官學焦點群體座談會時，即有業者與學者特別強調此一問題的存在⁷。該法第五條所稱獨占，係謂事業在特定市場處於無競爭狀態，或具有壓倒性地位，可排除競爭之能力者。但因為該法第四十六條也有「事業關於競爭之行為，另有其他法律規定者，於不牴觸本法立法意旨之範圍內，優先適用該其他法律之規定。」之規定，所以可以優先適用「商港法」及「國營港務股份有限公司條例」。但儘管如此，該兩特別法之規定亦不得牴觸「公平交易法」的立法意旨，因此臺灣港務公司在商港區域所從事的事業也要特別注意其不牴觸該法之意旨。本研究於辦理產官學座談會時，業者及學者也都提出臺灣港務公司自營事業的獨占性問題。必須避免的問題為「公平交易法」第十條規定之行為，包括下列 4 項：

1. 以不公平⁸之方法，直接或間接阻礙他事業參與競爭。
2. 對商品價格或服務報酬，為不當之決定、維持或變更。
3. 無正當理由，使交易相對人給予特別優惠。
4. 其他濫用市場地位之行為。

當然前述民營化的原則之下，也可能有必需由港務公司自營港埠服務的例外情形。譬如當有民間業者對於商港區域內的港埠服務無經營意願時，由港務公司自營的可能性。這種情況雖然在比較無利可圖的國內商港比較有可能，在國際商港也是有可能出現。

6.2.2 商港關聯服務之經營策略

除了商港區域內的港埠事業之外，商港關聯服務之經營可以說是臺灣港務公司在商港相關事業多角化經營的課題。在港埠核心業務有直接關聯的物流服務上，根據臺灣港務公司(2011)的報告，該公司也期望於 2014 年成立國際物流子公司，以配合推展 MCC 及國際物流策略。

⁷ 參附錄三座談會紀要。

⁸ 參附錄三座談會紀要。

根據蕭丁訓(2013)的報告，配合政府政策，推動智慧運籌及多國貨櫃（物）拆併業務(MCC)，並運用自貿港區優勢，建立加值轉運及區域配銷中心，以整合供應鏈服務，提昇產業競爭力，而籌備成立國際物流子公司。公司登記資本額新臺幣 20 億元，本階段第一次發行新股預計實收資本額 5 億元，其中港務公司持股 40%合計 2 億元，其餘 60%（5 億元）由 6 位遴選合資人持股。預計 2014 年 7 月資金到位後成立「臺灣港務國際物流股份有限公司」，並開始營運。子公司成立初期先以高雄港前鎮港區多功能物流倉儲作為初期營業作業據點，經營大型國際物流中心，規劃引入傳統型或 MCC 物流中心營運，未來將視實際營運狀況逐步納入各港等地公共倉儲經營物流，提供港區內外客戶最優質的整體服務與環境，以及相關自由貿易港區業務，並將營業範圍擴展至東南亞及大陸等國際市場，經營更多物流相關業務，例如冷鏈、汽車加工等物流暨運輸相關多角化之業務，逐步邁向全球各大市場。

交通部也已認同臺灣港務公司成立國際物流子公司的規劃。根據本研究團隊訪問座談的內容，可以得知該部辦理與指導本案相關資訊如下：⁹

1. 本案本部於 102 年 5 月 17 日邀集相關機關（單位）開會研商後，原則同意在案，並於 102 年 6 月 21 日同意備查該公司之修正計畫書。
2. 本案中因臺灣港務公司持股未達 50%，本部請港務公司在子公司籌設等相關事宜務必依「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」辦理。
3. 本計畫之推動有助於我國港口發展多國貨櫃物拆併櫃(MCC)營運模式，經本司洽商我國六大海運承攬運送業者，業者最在意未來子公司收費標準，因此本部亦請港務公司未來子公司之收費除比較我國貨櫃集散站之收費外，亦須與香港、新加坡、釜山或馬來西亞等鄰近港口之收費機制及操作成本比較，始有機會將貨物拉回我國港口進行集併作業，並就子公司面臨國際競爭之經營策略，甚至在面臨國際景氣不佳之因應對策或機制。

⁹ 參附錄二座談會紀要。

在臺灣港務公司的多角化的經營策略上，根據蕭丁訓(2013)的構想，未來擬透過資金靈活調度運用營運資金，建立安全資金水位，在有效控管風險下配置資金，創造公司最大財務收益。同時，並以目前基隆港與臺中港自營商店之營運模式為基礎，未來將可以成立資產開發子公司之方式，投資港區周圍土地，經營房地產、購物中心、免稅商店、觀光旅館、餐飲休閒、博奕事業等多角化投資經營，加速港區土地轉型開發，活化港區資產，拓展商機。

本研究以為在商港關聯服務之經營方面，臺灣港務公司得參考下列三個策略原則，來依各港區的資源、服務與港市界面的環境不同來進行規劃：

1. 輔助商港區域內之港埠事業以發揮經營之綜效。
2. 商港區域內的資源充分利用的效率。
3. 港市共存共榮的發展。

6.2.3 自由貿易港區之開發及營運策略

現階段在臺灣地區的國際商港發展政策上，自由貿易港區及籌設中的「自由經濟示範區」可以說是相輔相成的重大政策。如前一章的探討，為補現行自由貿易港區「前店」中生產功能的不足，開發自由經濟示範區為「後廠」確為未來相當重要的政策方向。以下分別就臺灣港務公司開發與經營自由貿易港區，以及未來配合自由經濟示範區的規劃加以探討。

首先，在自由貿易港區之開發及營運策略上，交通部為主管機關，其業務由航港局辦理，臺灣港務公司則在六個海港都已經設置自由貿易港區營運中。交通部於本研究團隊訪問座談會中，揭示其在自由貿易港區的規劃與政策方向如下：¹⁰

1. 在完善基礎建設方面：請港務公司就各海港自由港區積極提出相關增設計畫，如高雄港南星計畫土地約 49.21 公頃，高雄港洲際一期

¹⁰ 參附錄二座談會紀要。

土地約 74.8 公頃。

2. 強化營運彈性：督導港務公司成立物流子公司，建立與民間、大陸及業者間策略投資之管道，以國際級物流公司拓展自由港區業務。

3. 發展多元營運模式

(1)國際物流配銷－推動高雄港成為 LEM 遞交港：吸引國際期貨金屬商品透過我國自由港區儲轉，以鞏固高雄港為區域轉運樞紐之地位。

(2)轉口/轉運服務－多國拆併櫃(MCC)：由航商從事之轉口業務，擴大至由承攬業從事之拆併櫃轉口貿易，以創造更大的附加價值，並使自由港區對貨主更具黏滯力。

(3)多國加值再出口－前店後廠連結腹地產業：發揮自由港區「境內關外」利基優勢及「前店後廠(場)」綜效，深化貿易自由化及國際化，透過串聯國內產業及國際供應鏈之連結，帶動產業轉型，創造既有供應鏈與物流加值效益。

另就自由經濟示範區的政策而言，根據行政院經濟建設委員會(2013)規劃說明，該區內將主動開放鬆綁，是經濟自由化的先行先試區域。初步規劃的要點如下：

1. 核心理念

(1)自由化、國際化

大幅鬆綁對物流、人流、金流、資訊流及知識流的各項限制，打造便利的經商環境；落實市場開放，區內外資由 WTO 邁向 FTA/TPP；區內陸資由 ECFA 邁向 WTO。

(2)前瞻性

選擇具發展潛力與示範功能的產業活動。

2. 發展重點

以高附加價值的高端服務業為主，促進服務業發展的製造業為輔，納入重點產業包括：智慧運籌、國際醫療、農業加值及產業合作。

3. 推動策略

突破法規框架，創新管理機制，推動下列五大策略：

- (1)促進人員、商品與資金的流動。
- (2)開放市場接軌國際。
- (3)打造友善租稅環境。
- (4)提供便捷土地取得。
- (5)建置優質營運環境。

4. 執行時程與規劃區位

分兩階段規劃與推動。第一階段（特別條例公布前）先以現行自貿港區（六海一空）「境內關外」為核心，透過前店後廠委外加工模式，結合鄰近園區同步推動，在北、中、南地區自然形成聚落。第二階段（特別條例公布後）考量地方發展條件增設園區，由中央規劃或地方申設方式辦理

根據上述規劃，行政院經濟建設委員會(2013)將規劃中的自由經濟示範區及現行自由貿易港區兩者之差異如表 6-3 所示。本研究以為：雖然該表在自由貿易港區的部分內容上，並非完全是在自由貿易港區內依法不能做的，而只是執行層面上並未執行而已，但兩者的分工是朝「前店後廠」的模式規劃的；如果自由貿易港區是「前店」，則自由經濟示範區就是「後廠」，兩相結合。

在配合前述經建會自由經濟示範區之規劃與發展，交通部的政策規劃與構想如下：¹¹

¹¹ 參附錄二座談會紀要。

1. 自由經濟示範以「智慧運籌」、「國際醫療」、「農業加值」及「產業合作」作為第一階段優先推動之產業活動，本部負責「智慧運籌」之推動，係透過創新關務機制及雲端平臺等資訊服務，提供最佳物流服務，增加商品流通自由及附加價值。

表 6-3 自由經濟示範區與自貿港區比較

區分	自由經濟示範區	自貿港區
產業活動	產業範疇不限	以運籌管理為主
地理區位	初期以自貿港為起點，未來不限地區	以海空港為主
外人投資	朝WTO+及放寬陸資限制方向開放	依現行規定
人員進出	放寬外籍白領專業人員進出及工作限制	提供外籍商務人士落地簽證
租稅誘因	對區內投資,專業人士所得,研究發展及營運總部提供租稅減免(但以十年為期)	僅對貨品流動
單一窗口服務	立法後將提供	目前未提供

資料來源：行政院經濟建設委員會(2013)，頁 19。

2. 已訂有「推動整合雲端 e 化服務」、「發展各項服務模式，擴大企業營運利基」、「活絡跨區連結及虛實整合作業流程」及「完善基礎設施及拓展服務」四項策略，謹將需港務公司執行之事項分述如下：
 - (1)推動整合雲端 e 化服務：於多國拆併櫃資訊平臺、港棧資訊系統及 B2B 物流平臺導入。
 - (2)發展各項服務模式，擴大企業營運利基：建置多國貨櫃(物)拆併資訊平臺。
 - (3)活絡跨區連結及虛實整合作業流程：設立海運快遞貨物專區，開闢航線。
 - (4)完善基礎設施及拓展服務：完善自由港區基礎設施，如：擴增港區面積(含安平港)，建構聯外路網，門哨管制系統及港區無線寬頻設施、改善旅運設施，爭取郵輪彎靠、港務公司成立物流轉投資事業、國際物流儲運公司引入相關業者投資經營、提供轉口實櫃行銷獎勵、藍色公路實櫃獎勵、結合前店後廠業者聯合招商。

在交通部的政策指導下，臺灣港務公司對於自由貿易港區的營運也以「搶攻自貿」為其策略重點。根據蕭丁訓(2013)，所謂「搶攻自貿」

係指將來臺灣港口必須重視經濟價值之創造與提升，突破過去以「量」衡量成果之方式，打造港埠成為價值轉換之門戶(value hub)。為此，港務公司將配合政府「自由經濟示範區」之推動，擴大各港「自貿區」加值之功能並規劃農特產品加值配銷專區，以期打造新世代自貿港區。

臺灣港務公司為達「搶攻自貿」之目標，已經擬定了短、中長期策略。根據蕭丁訓(2013)所提出的相關構想與作法摘錄如下：

1. 短期策略

(1)增建倉儲設施，強化營運管理

高雄港已於 2013 年 6 月 17 日正式列為 LME 亞洲第 9 個遞交港，加入成為 LME 遞交港後，「增建倉儲設施」及「倉儲營運管理」等層面將是為港務公司短期之策略與營運方針。未來高雄港南星計畫區將由民間投資新建倉庫，連同所規劃自建倉庫一棟，總樓地板面積約 20,665 平方公尺，預定 2014 年 4 月完工，均可作為 LME 倉庫，提供業者經營使用。

而在倉儲營運管理部份，將規劃 LME 貨物存放於自由港區集中區域內，提供倉儲業者完備作業環境並加強 LME 倉庫之消防安全設備與相關安全防護設施，確保貨物儲放安全，以減少 LME 倉儲業者對存放貨物有失竊或損失等疑慮。

港務公司將運用高雄港之地理位置優勢，且靠近市場端、港口航線密集、基本倉儲設施完善以及週邊產業群聚等，將持續推動高雄港發展成為儲轉非鐵金屬之最佳港口。

(2)配合政府政策打造新世代自貿港區

響應「自由經濟示範區」政策推動，港務公司現階段配合 6 海 1 空自貿港區升級，推動「前店後廠」模式，提升港埠物流設施、配合示範區規劃延伸港口腹地等項目，加強整合「前店」及「後廠」間連結溝通管道，並蒐集各項待解決及突破事項，提報相關主管機關共同解決。而配合政府推動自由經濟示範區政策，

將規劃擴大自由貿易港區面積，並規劃農特產品增值配銷專區，其位置與面積詳如表 6-4 及表 6-5 所示。

表 6-4 臺灣自由貿易港區擴增範圍一覽表

港區	區位	面積	辦理期限
高雄港	南星計畫區	61 公頃	100~103 年
	洲際貨櫃中心後方土地	14.08 公頃	103 年
	第六貨櫃中心	74.8 公頃	96~103 年
安平港	自由港區	93.8 公頃	102 年
	10 號碼頭		101~105 年
臺北港	物流倉儲區填海造地		100~105 年

資料來源：蕭丁訓(2013)，頁 1-24。

表 6-5 臺灣各港農業增值配銷專區一覽表

港區	位置	面積
蘇澳港	物流專區後側	約 0.96 公頃
臺北港	北 3 至北 6 碼頭後線	約 14.7 公頃
	南碼頭第一期	約 3.6 公頃
臺中港	港埠產業發展專區 (全區面積約 82.55 公頃)	約 13.7 公頃
高雄港	南星計畫區內 D1 及 B4 兩區塊	D1:約 2 公頃 B4:約 2.67 公頃
安平港	1 號及 2 號碼頭後線場地	約 1.6 公頃
	四鯤鯓港埠關聯產業區	約 1.9 公頃

資料來源：蕭丁訓(2013)，頁 1-24。

(3)推廣招商業務，營造自貿優勢

搭配自由經濟示範區之啟動，以前店後廠和區外加工之，連鎖帶動週邊產業以及經濟發展，掌握自貿利基，辦理臺北港南碼頭區第一期開發招商、臺中港港埠產業發展專業區招商、以及高雄港南星計畫自貿港區，吸引金屬製品、電子電機、LME 物流倉儲及國際物流等產業進駐。

(4)成立國際物流子公司

相關規劃如前所述。

2. 中長期策略

- (1)智慧物流，航港資訊加值。
- (2)整合企業資源，提升競爭力。
- (3)建構港口物流營運指標。
- (4)成立資訊子公司，提供決策支援。

綜合從上面的探討及上一章的分析，本研究以為如前一章所特別強調，臺灣港務公司目前在六個港口所開發與經營的自由貿易港區，截至目前為止都仍頗為分散而小規模經營，而且其範圍除了部分碼頭作業區之外，多僅為後線區域的作業區。然而，預料未來政府進一步開放與推動以零星小規模的自由貿易港區為「前店」，開發自由經濟示範區為「後廠」的規劃，得以奠定比新加坡還更具優勢的發展基礎。不過未來有必要特別關注中國大陸上海自由貿易試驗區的發展。

6.2.4 觀光遊憩之開發及經營策略

在開發觀光遊憩之開發與經營策略上，臺灣港務公司是以打造水岸走廊為規劃方向。根據蕭丁訓(2013)的構想，為發展港務公司所轄國際商港之客運及水岸觀光整體開發，港務公司正全力推動高雄港及基隆港兩大國際商港客運專區相關建設計畫，以港群概念統籌規劃各港之發展，並與地方觀光資源相結合，打造「海港水岸走廊」，藉以提升臺灣港埠整體客運服務品質。另為整合各港資源達到整體規劃之綜效，港務公司也正辦理「臺灣國際商港港區客運暨水岸觀光開發規劃」委託技術服務採購案，擬於 102~103 年間委託國際級顧問團隊，針對基隆港、高雄港及安平港等國際商港規劃出最適宜之開發方向及進駐產業類別，以作為未來進行實質招商開發之參考依據。

交通部認同臺灣港務公司在觀光遊憩之開發及經營方向。這包括下列三項：¹²

¹² 參附錄二座談會紀要。

1. 投資興建基隆港與高雄港客運專區及附屬設施。
2. 開發水岸遊憩設施，配合客運專區興建飯店、購物中心及免稅商店設施。
3. 投資客製化特色商品。

從上面的探討可以得知交通部與臺灣港務公司在觀光遊憩的開發與經營上已經有所策略與規劃。不過因為在觀光遊憩的領域上，港與市是要總體營造的。因此除了商港區域範圍內的水岸遊憩設施規劃之外，市港之間如何密切合作與規劃，以創建整體優質的觀光遊憩環境，是未來的重要課題。

6.2.5 國內、外相關事業之投資、轉投資或經營策略

臺灣港務公司在國內、外相關事業的投資、轉投資或經營策略上，會因國內或國外的區別而有不同的挑戰。在國內方面，在港埠及其相關事業上，因為幾乎所有商港都是由臺灣港務公司規劃、建設與經營管理，所以其握有最大籌碼，可以說是該等投資案的主導者。但是在國外，從第五章的探討可以得知：臺灣港務公司仍然還沒有從事國外的港埠及相關事業的投資。因此，其未來的策略方向課題就更具挑戰性。

在國內投資方面，儘管臺灣港務公司是個主導者，但本研究以為基於其為國營企業的本質考量，其不宜為強勢的投資者。換句話說，本研究主張任何國內的投資與經營，再策略上都宜以合資成立「官股不過半」的民營公司來經營較為合宜，以免在經營上因受到國營公司的法令束縛而難以發揮其應有商業彈性與效率。儘管目前仍由臺灣港務公司自營的港埠業務，本研究也認為宜朝此一公民合資的方式加以民營化。

在國外投資方面，根據蕭丁訓(2013)的構想，臺灣港務公司是期望以調整公司經營體質，提高競爭力，擴大營收規模並分散經營風險，朝業務多角化發展，將經營觸角延伸，跨出臺灣，進行海外投資，放

眼世界，達成國際化之最終目標。另一方面，也希望透過臺灣港群推動綠色港灣的成功經驗與成果，行銷臺灣港群於國際舞臺，增加國際能見度，更向世界展示我國港群營運的經營理念與永續價值，吸引更多全球對於環保及永續具有相同價值理念的企業一同合作。

不過從第五章探討全世界貨櫃港埠投資與經營的角度觀察，跨國投資及經營貨櫃碼頭已經是個普遍的趨勢；其中投資的方式包括獨資與合資兩種。對於臺灣航商與貨櫃碼頭經營業者而言，在跨國與臺灣區域內以投資方式經營貨櫃碼頭的案例上，可以看出：大部分航商與貨櫃碼頭經營業者的投資都僅限於臺灣地區內的港口，而且跨港投資經營者是以航商為主。在跨國的投資經營方面，則以航商為主，基於國際航線運作之需要，國內三大航商幾乎都有在國外港口投資或租用專用碼頭，其中以長榮最多。儘管沒有投資或租用專用碼頭的港口，也大都與當地碼頭經營者有依航線需求靠泊碼頭之約定。

基於上述背景之分析，本研究以為未來臺灣港務公司在國外的投資、轉投資或經營上，有必要採取審慎的態度評估與推動之。由於在國際港埠相關事業的舞臺上，在投資機會逐漸減縮的趨勢，以及該公司將會是個新面孔的情勢之下，本研究以為審慎從合資案開始著手較為合宜。

6.3 港務公司治理模式之探討

為了探討依據「國營港務股份有限公司設置條例」成立的臺灣港務公司之治理，本節先從港務公司之治理架構進行探討，然後分從董事會、人事制度與財務監督等構面分析其內部治理模式，最後探討在社會責任導向上之治理概況。

6.3.1 公司治理架構

在臺灣港務公司的公司治理架構上，交通部既是商港主管理機關，亦是臺灣港務公司的股東代表。如第二章所探討，該公司設於高

雄市的總公司內部以董事會為最高決策單位；董事會設有經營策略委員會之編組，負責公司營運政策之規劃及營運建議；尚設有秘書室與稽核室的組織，負責召開董事會、掌理有關內部控制及內部稽核事項，相關規定可見於臺灣港務公司章程。在管理階層部分，在總經理之下成立營運委員會，並共編制 8 位副總經理，其配置為：在總公司內部設 4 位副總分別督導分掌執行、業務、工程、行政等職能；另 4 位副總分掌四個分公司。另外，基隆港分公司下設臺北港與蘇澳港兩個營運處，高雄港分公司下設安平港營運處，以及布袋與馬公兩個管理處。

從公司治理的程序來看，臺灣港務公司有 8 項事權依法要報請交通部核定。根據「國營港務股份有限公司設置條例」第 7 條的規定，這 8 項包括：港務公司年度營業計畫、港務公司章程及董事會組織章則、資本額調整、港務公司年度預算及決算、港務公司土地及房屋之處分事項、港務公司投資或轉投資事項、以港務公司財產為擔保或借款、及其他依規定應報交通及建設部核定之事項。且在「臺灣港務股份有限公司章程」第十三條亦規定，董事會議之重要議決案，或依法應報請交通部核准者，除陳報交通部備查外，並應專案報請交通部核示。由此即可了解交通部做為所有權人(股東)的角色，並了解董事會與交通部間之權責劃分。

交通部在臺灣港務公司的公司治理部分，主要包括內部控制與風險管理兩項，但目前港務公司實際運作時仍偏向作業面的回報。本研究訪問交通部的座談會中，主辦公司治理的秘書室表示：未來期望能將經營面的控管也放入風險管理，並進行分析，如大陸港口發展極快，對我國港務公司發展之衝擊，以及如何進行風險評估與內部因應等措施等。在依法應報交通及建設部核定事項，依「臺灣港務股份有限公司章程」第十三條規定(略以)，董事會議之重要議決案，或依法應報請交通部核准者，除陳報交通部備查外，並應專案報請交通部核示。¹³

¹³ 參附錄二座談會紀要。

從港務公司治理架構可知，交通部是透過董事會的組織來對公司內部進行治理。在管理層方面，自 2012 年成立臺灣港務公司之後，臺灣的各個國際商港即不再是各自獨立，對外係由一家國營港務股份有限公司經營。然而，在組織合併的過程，各分公司不論在人事、費率及各項業務上均有所差異，如何進行整併，總公司與分公司間如何分工，均有必要全面進行檢討。

6.3.2 港務公司董事會

從第二章所介紹的臺灣港務公司之組織架構中可知，在公司治理的架構中，交通部是透過董事會的組織及監察人的組成來對公司內部進行治理。根據本研究團隊訪問交通部的座談會中，交通部代表指出：在董事會職能與運作方面，考量港務公司係交通部獨資，相關董事亦由該部核派，為有效管理國營事業、維護政府權益及避免港務公司董事會審議通過事項與政府施政方向或政策目標不符及符合「交通部派任公營事業及財團法人機關代表遴選、管理及考核要點」之規定，針對港務公司董事會會議，採以下監督管理機制(臨時董事會會議亦同)：¹⁴

1. 擬議決重大事項者：由本部召開董事會公股會前會，邀集公司董事長、總經理、本部公股董事及監察人等確認重大議題之公股立場。
2. 擬議決事項屬一般性事務者：由本司會簽部內相關單位意見簽陳鈞長核可後，送請本部公股董事於會議中提出。

以下分別就臺灣港務公司董事會的組成及其職權加以分析：

1. 董事會組成

依「國營港務公司設置條例」第四條規定：「港務公司設董事會，置董事十五人至二十三人；另置監察人三人至五人。前項董事至少應有五分之一席次，由公會推派之代表擔任。」此外在立法說明中，規範董事應有三人或四人為具港務、運輸、產業管理、法律或財經等相

¹⁴ 參附錄二座談會紀要。

關專業背景之專家；工會推派之代表董事則為二人或三人。據此，董事會扣除專家代表及勞工代表後，計有十二至十七人由交通及建設部等相關機關代表及港務公司所屬國際商港所在地之直轄市、縣（市）政府代表擔任。另置監察人三人至五人，則由行政院主計處代表、交通及建設部代表及專家一人至三人擔任之，如圖 6.1 所示。

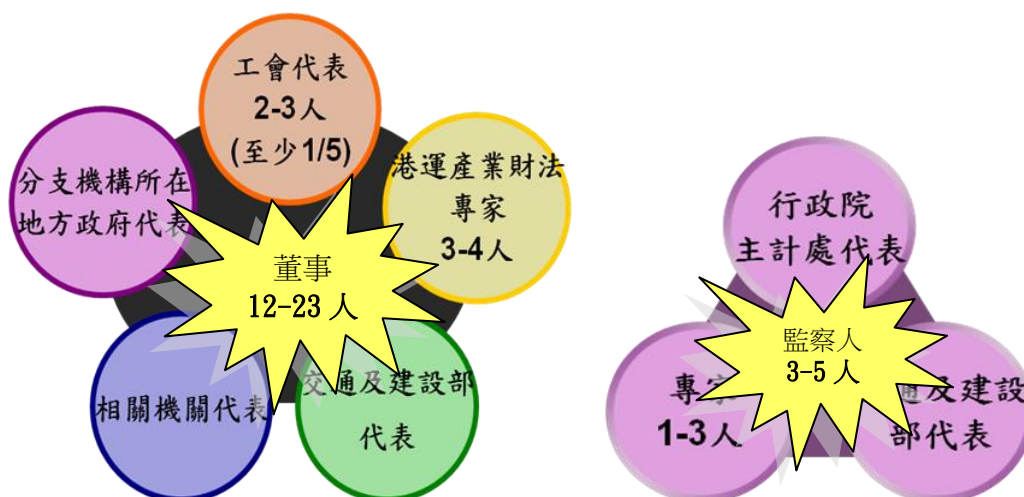


圖 6.1 董事會與監察人的組成

從上圖可知，董事的組成包括公股代表(交通及建設部代表、相關機關代表、地方政府代表)、勞工董事(工會代表)及專業董事(港運產業財法專家)等三大類。公股代表係代表政府在公營事業董事會表達與執行政府政策的立場與決策，遴選條件主要是學有專長及經驗豐富人士來擔任，以期發揮監督之公司，然公股代表係代為表達公股主張，並無太大的決策權，在董事會的決策上不易有獨立性格；勞工董事制度係使勞工在公司治理中取得參與的角色，也加強國營事業在策略制定與執行上的透明度，但勞工董事主要亦是在反映工會的主張立場，亦須避免勞工單方面追求勞工權益，不顧資方及公司利益的情況；專業董事係以專家身分提供諮詢，指導經營策略的擬定監督營運計畫的執行，是加強公司治理的核心。

透過勞工董事、專業董事及監察人，將可納入利害關係人的意見，在保障股東權益的同時，平衡與兼顧利害關係人的利益。然而，

在現有的董監事組成中，中央代表仍占多數，對於重大事項仍有相當之主導權。

2.董事會職權與運作

「國營港務公司設置條例」第六條明訂了 13 項董事會之職權，內容包括公司章程及董事會組織章則之審議、組織章則、資本額調整、年度營業方針/計畫/預算及決算、投資或轉投資事項、港務公司財產、總經理及副總經理任免、人事規章、營業規章、內部控制制度、國內/外分支機構設立/變更或撤銷、應報交通及建設部核定事項及其他依法令及港務公司章程規定事項等之審議或核定等。

設置條例第六條明定監察人之執行事項，內容包括：業務及財務狀況之調查、帳冊及文件之查核、其他依法令及港務公司章程規定之事項等。我國股份有限公司的組織設計，採取三權分立理論為基礎，於股東會下設董事會及監察人，監察制度的設計主要是對於公司組織內部之經營監督有制衡作用，監察人有權調查公司業務及財務狀況、公司會計表冊之查核等。監察人主要工作包括列席董事會監督其運作情形且適時陳述意見，並審閱公司之管理決策及營運計畫、財務報表、風險管理運作等，其與簽證會計師、財務長、稽核主管、風險主管應定期互動，以發揮監察人之功能。因此，監察人出席率、督導紀錄、與管理層級人員互動及書面紀錄及與利害關係人溝通管理揭露等均是強化監察人功能之重點。

有關董事會運作的論述，除前述董事會的職能外，尚重視董事會應具備的能力、董事之忠實注意義務與責任、董事會應具備的道德行為準則等。在董事會應具備能力方面，如產業知識、國際市場觀、營運判斷能力、會計及財務分析能力、經營管理能力及危機處理能力等；在忠實注意義務與責任方面，包括出席董事會議，與管理階層、簽證會計師及內部稽核人員的互動、充分討論董事會議案等；董事會並應遵循法令規章、保護並適當使用公司資產、避免圖私利的機會等道德行為準則。因此，如何對董事會(含功能性委員會)整體運作與董監事成員之績效進行評估，將是強化強化董事會運作之要項。

6.3.3 港務公司人事制度

與公司化之前的港務局相較，臺灣港務公司在人事制度上取得了部分自主權。不過儘管在總經理以下的從業人員之進用及管理可以免於公職人員相關法規之適用，但原港務局轉任的公職身分人員仍可選擇繼續適用原法規。茲分別分析如下：

1. 總經理以下從業人員之進用及管理

在港務局時期由於是公務機關，所有人員的進用都必須通過高普考，致使專長人才招聘上沒有彈性，改制為港務公司後，在人員聘用上將不適用公務員有關法令的規定，經營上較具自主性，有利於靈活聘用專業人員，錄取港埠所需的專才。

「國營港務公司設置條例」第十一條明訂總經理以下從業人員進用及管理為：「港務公司副總經理以下之從業人員，除第十二條及第十四條規定外，其進用及管理，依港務公司人事規章及契約辦理，不適用公務員有關法令之規定。前項港務公司人事規章有關薪給、退休、撫卹、資遣等事項，經董事會通過後報交通及建設部核轉行政院核定。」為靈活應用人力，提升企業經營自主權，第一項指出公司副總經理以下之新進人員進用與管理，不適用公務員有關法令之規定；第二項則規範有關薪給、退休、撫卹、資遣等人事規章之報核程序。

引進企業化經營管理模式後，落實公司治理也就成為首要工作之一。相較於改制前的港務局，改制後之港務公司在人才招聘上已具有自主性。惟在組織結構與制度變革下，公司員工是否改變其思維模式，否則若仍停留在公務人員時代，人事未進行必要的精簡與改革，將仍然無法引進專業人才來治理。此外，人事聘用上尚牽涉到人事行政局對公司人事的任免與薪資的規定，用人彈性仍受限。

2. 原現職員工之權益保障

為順利改制為國營事業，港務公司設置條例第十二條至第十九條規定隨同業務移撥之現職人員轉調原則。主要在港務公司成立後，為

符業務實際需要及簡化任用審查程序，賦予公司較大的自主權，且在現職員工轉調港務公司時，保障其既有權益。以下是該條例的相關規定：

(1)具有公務人員資格者：

依原適用之交通事業人員任用條例或公務人員任用法律繼續任用，仍具公務人員身分者(以下簡稱繼續任用人員)，其考試、任用、薪(俸)給、陞遷、保障、考成(績)、服務、獎懲、訓練進修、保險、退休、資遣、撫卹、福利、結社、勞動條件及其他權益等事項，除本條例另有規定外，仍依其各該相關法令辦理，並適用原機構之組織法規，於首長以外之職務範圍內，依規定辦理陞遷及銓敘審定。但不能依原適用之公務員有關法令辦理之事項，由行政院會同考試院另定辦法行之。繼續任用人員適用之公司交通事業人員資位職務薪給表，由董事會依交通事業人員資位職務薪給表（港務）各類級資位欄內之相當職稱及改制後組織調整相關職稱另定之；修正時亦同。

(2)現有聘用人員：

原機構依聘用人員聘用條例聘用之人員，於港務公司成立之日辦理離職，並依各機關學校聘僱人員離職儲金給與辦法發給離職儲金，改依從業人員繼續聘僱。

(3)現有派用：

原機構現有派用人員於港務公司成立之日隨同業務轉調港務公司者，仍依原有關規定辦理。

(4)約僱及無資位人員：

現有未具交通事業人員任用條例所定資位或公務人員任用法所定之官、職等之委派人員、約僱人員、無資位船員、無資位操作士、無資位事務士、各類雜工、工友、差工、佔缺契約工、契約人員及不定期契約工等之現職人員，於港務公司成立之日隨

同業務轉調港務公司者，仍依原適用之有關法令規定，繼續任原職至離職或退休為止。

(5)自願退休、資遣或離職人員：

港務公司成立之日起六個月內自願退休、資遣或離職者，最高加發七個月薪給之慰助金（包括適用勞動基準法及選擇依勞動基準法規定標準給付之一個月預告工資），其辦法由交通及建設部擬訂，報請行政院核定。

(6)休職、停職人員及留職停薪者：

因休職、停職（含免職未確定）及留職停薪者，由原機構列冊交由港務公司繼續執行。留職停薪人員依法令提前申請復職者，應准其復職。依法復職或回職復薪人員，不願隨同轉調港務公司者，得由交通及建設部協助安置轉調其他機關（構）或依規定辦理退休、資遣或離職。

本研究團隊於實地訪查臺灣港務公司位於高雄的總公司、交通部及航港局等單位舉辦座談會的過程中，與談先進均提及港務局公司化後人力的下列兩大問題：¹⁵

1. 公司化後原現職人員非依專長移轉，而是依意願移轉源，人員必須重新培養專業。
2. 人才斷層的問題，原港務局長年遇缺不補，目前公司員工平均年齡為 51.4 歲，雖有新聘招考，但人才的養成並非一蹴可及。故面對公司化後新進人員與原轉調人員間之協調、整合與經驗傳承等問題，宜發展全方位的菁英養成計畫，如師徒制、工作論調、工作授權等；其次建立人才資料庫、多元晉用等招募優秀人才；透過人力訓練規劃與執行，發展符合公司需求之人力發展計畫；協助辦理優退加速換血、建立人員完整的職涯規劃與養成計畫，以解決人力結構與素質的問題。

¹⁵ 參附錄一座談會紀要。

另在本研究團隊訪問交通部的座談會中，航政司與人事處代表也有下列反應：¹⁶

1. 人事組織：港務公司持續整併精簡各分公司之組織，惟總公司部分卻持續增加二級單位(處)，此反差性作法已有怨聲，建議港務公司應進行全面性、對應性之組織調整，並配合各分公司業務需要，提升授權幅度；另建議擘劃公司成員未來職涯藍圖，提供各階層人員各港人事、費率等各項業務應先進行整併精簡，並進行明確的授權分工。

2. 人力培育：

(1) 提升基層人員專業知能：港務公司新進人員皆具有優秀語言能力，惟該公司著重高階主管之領導教育訓練，建議港務公司應強化基層人員專業知能培養，同時減輕中高階主管行政作業負擔，有餘裕時間傳承專業及經驗，俾利業務推展。

(2) 中高階主管輪調養成訓練：港務公司企劃、業務、財務、資訊、建設等專業面向，建議港務公司深化各中階主管專業及與業界關係，並在相關業務間進行輪調，俾利未來高階主管之養成。

(3) 對於人才斷層問題，港務公司應配合業務需要，設立甄選條件延攬人才，同時建立人才培育計畫、人才資料庫。

(4) 公司化後，港務公司應建立知識分享制度，並辦理專業職能訓練，以解決新進從業人員與原轉調人員間的融合與經驗傳承的問題。

更為具體地，蕭丁訓(2013)也提出臺灣港務公司優化人力的短期與中長期策略構想，摘要如下：

1. 短期策略：

(1) 配合業務發展，辦理專案精簡。配合港務公司業務發展，舉凡成立子公司等，適時辦理專案精簡，再依規定進用從業人員。

¹⁶ 參附錄二座談會紀要。

(2)建置完善培訓制度，儲備人才板凳深度。建置完善教育訓練制度，並增進公司同仁全方位的專業知能，達到人力素質提升。在職人員養成訓練，豐富同仁在職務上所需的知識、增加工作所需技術，以提升整體績效水準；長期培育接班人陞遷訓練，發掘深具潛力之接班人才，辦理「人才養成班培訓計畫」及「人才進階班培訓計畫」為組織長期培養具質量之領導人才，以達公司永續發展。

2. 中長期策略：持續推動組織變革，優化人力素質。

本研究以為：相較於改制前的港務局，改制後之港務公司在人才聘任上已具有自主性。惟在組織結構與制度變革下，公司員工是否改變其思維模式，否則若仍停留在公務人員時代，人事上若未進行必要的精簡與改革，將仍然無法引進專業人才來治理。

6.3.4 財務監督

為達成保障股東權益、提升資訊透明度等公司治理原則，有必要對企業進行相關財務監督。港務公司設置條例中便指出有關資本來源與不動產之取得方式、盈餘分配方式及回饋地方機制、及訊息揭露均有相關規範。

1. 資本來源

港務公司設置條例第八條說明港務公司的資本來源。第一項「港務公司需用之不動產，得由政府作價投資，或由航港局以出租、有償、設定地上權方式，提供港務公司開發、興建、營運及使用收益。」主要明定不動產之取得方式，第二項規定「屬於公共設施及配合政府政策需要之動產及不動產，由港務公司無償使用。」規範航港主管機關以無償方式提供港務公司須用不動產之範圍及期間。

2. 盈餘分配方式及回饋地方機制

港務公司設置條例第十條規定盈餘分配方式及回饋地方的機制。「港務公司於完納一切稅捐後，分派盈餘時，應先提出 10%為

法定盈餘公積，並得另提特別盈餘公積及提撥一定比例予航港建設基金，以及按 18%予港口所在地之直轄市、縣（市）政府」，以回應各該直轄市及縣（市）政府對於港務公司經營管理各級商港之支持及協助。航港建設基金主要係挹注防波堤、航道、助航設施與公共道路工程等商港重大公共基礎建設及維護，為維持該基金正常運作，盈餘得提撥一定比例予航港建設基金，以確保港埠持續發展與永續經營。另港務公司得提撥一定比例盈餘予航港建設基金及該公司分支機構所在地之直轄市、縣市政府之相關事項，由交通及建設部邀集相關機關及港務公司分支機構所在地之政府會商後，擬訂辦法，報請行政院核定。

對於前述各直轄市、縣（市）政府之分配金額，該辦法第四條規定依下列方式計算：

- (1)各直轄市、縣（市）政府定額分配 2%。
- (2)分配總額扣除前款後，餘額按下列指標及權重計算分配金額：各該港口貨物裝卸量占全部港口貨物裝卸量之百分比，權重占 40%；各該港口營業收入占全部港口營業收入之百分比，權重占 30%；各該港口自由貿易港區貿易值占全部港口自由貿易港區貿易值之百分比，權重占 20%；各該港口旅客人數占全部港口旅客人數之百分比，權重占 10%。
- (3)前項獲配金額，各直轄市及縣（市）政府得分配一定比例予所轄位於港口鄰近之鄉（鎮、市）、區，並邀集各該鄉（鎮、市）、區公所研商。

惟根據本研究團隊訪問交通部的座談會中指出：行政院核示分配予航港建設基金之數額中，因該基金需負擔航港局人事及業務經費，爰繳庫金額原則不低於所獲配盈餘三分之二，此規定大幅減少航港建設基金分配數額，正值港埠建設高峰期，對該基金財務狀況影響甚鉅要)。¹⁷

¹⁷ 參附錄二座談會紀要。

3.資訊揭露

揭露與透明公司重大訊息為公司治理的重要方向。首先，在訊息揭露方面，網站上之最新消息刊載有關公司之重大訊息，將公司資訊予以公開；其次，在財務報告方面，依據公司組織章程第十八條規定，董事會應於會計年度終了，次年2月2日前，造具營業報告書、財務報表、盈餘分派或虧損撥補之議案等表冊，送監察人查核後，送主管機關。目前網站公開資訊中有提供各年度之預算書與決算書、營運實績、資產負債表等資訊。

6.3.5 企業社會責任導向的公司治理模式

企業社會責任導向下的公司治理問題已成為國內公司治理的一個新的趨勢。企業在創造利潤的同時，也衍生相對的責任，以企業利益相關理論為基礎，將社會責任融入到公司治理機制之中，並由此建立起各利害關係人共同參與的公司治理模式。因此，本節係以社會責任為視角，探討如何建立公司治理機制。

世界企業永續發展協會(WBCSD, 2000)以二年的時間調查歐洲各地區不同利益團體的看法，整理出能與企業核心價值結合的企業社會責任議題包括人權(Human Rights)、員工權益(Employee Rights)、環境保護(Environmental Protection)、社區參與(Community Involvement)、供應商關係(Supplier Relations)、監督(Monitoring)以及利害關係人的權利(Stakeholder Rights)等項目，並發展企業責任與永續發展關聯(如圖6.2，指出企業永續發展須涵蓋企業財務責任、企業環境責任與企業社會責任三大層面(吳朝升及許秀麗，2011)。

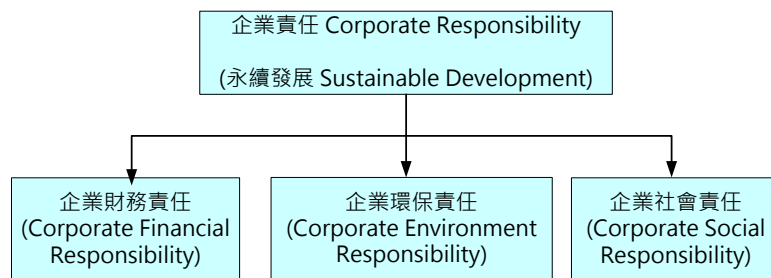


圖6.2 企業責任與永續發展關聯圖

資料來源：WBCSD (2000).

港埠經營與一般企業一樣，面對環伺的競爭者，不僅需要不斷的追求港埠發展與營運業績，在善盡企業社會責任的內涵上，港埠經營者所必要承擔的責任也愈來愈受到重視。因此，一個永續經營為前提的港務公司，在善盡企業財務責任之外，尚須承擔企業的社會責任以及環保責任，因此以綠色港埠為未來整體發展規劃方向，已成為重要的發展趨勢。

企業誠信(Business Integrity)經營是企業最基本的社會責任，法務部廉政署(2011)編制「企業誠信說帖」內容指出，學者研究企業財務績效與社會責任的關係，發現社會責任的表現和財務績效之間存在顯著正相關，主要由於社會責任不但可贏取顧客信任，更可強化員工的承諾。近年來，由於消費者意識抬頭，社會開始賦予企業道德人格，使得企業誠信日益受到重視。

臺灣金管會為配合世界潮流及提升國家競爭力，督導自身與周邊單位推動訂定相關規範，以供上市上櫃公司遵循辦理。由金管會成立「提升廉政及企業誠信經營行動小組」推動企業社會責任及誠信經營，主要分從內部及外部機制逐漸推動。外部機制除法律規範外，亦透過「上市上櫃公司治理實務守則」及「上市上櫃企業社會責任實務守則」落實，藉由外在機構法人進行監督，確保企業善盡誠信經營；內部機制則係透過內部控制與教育訓練，建立企業誠信之觀念，進而塑造為企業內部文化(李啟賢，2010)。具體措施包括：

1. 落實公司治理：公司治理法制化，設置獨立董事並強化董事會及監察人職能；強化資訊揭露，辦理資訊揭露評鑑；推動公司治理制度評量及認證機制；強化薪酬制度之管理，鼓勵設置薪酬委員會、強化董監及經理人酬金揭露等。
2. 鼓勵企業善盡社會責任：發布「上市上櫃企業社會責任實務守則」；規範揭露其對社會責任所採行之制度與措施及履行社會責任情形；加強宣導企業倫理觀念；強化外部監督機制。
3. 引導企業建立誠信經營文化：依據「聯合國反腐敗公約」(UNCAC)

制定相關法律及落實執法。

除了企業社會責任與誠信經營外，從前面小節的討論可以得知：港埠發展已認知綠色港埠(green port)是實現永續的必然趨勢。近年來，全世界的港口大都已经將企業的環境責任納入策略規劃並推動執行。港口經營者持續以促進環保為議題，發展出諸多有益於發展成綠色港口的創新策略，均為善盡企業社會責任的思維。目前臺灣港埠發展的策略思維仍較著重在經濟與經營層面，如何將綠色港埠發展的政策納入規劃並落實實施，將是善盡企業環境責任的重要課題。

多來臺灣港埠在企業社會責任的努力上，已經付出諸多的努力，但港埠的開發與發展仍然受到環保議題與社區公民意識所左右。如前所述，臺灣港埠在綠色港埠的發展上，僅形諸於政策宣示上，目前仍未形成一套完整而得以有效推動的綠色港埠政策。在綠色港埠的法令規章上亦少有著墨，因此如何將企業社會責任議題與營運模式相結合，建立永續經營的綠色港埠企業文化，將是未來港埠經營的重要議題。參考先進國家綠色港埠之創新作法，將永續經營的綠色港埠政策納入企業社會責任的政策架構中，並能積極的履行其對社區或是社會的承諾，透過政府、港埠與民間全體可共同努力，達成綠色港埠的永續發展。

6.4 港務公司之公司治理模式制度評量架構

公司治理制度評量是希望建立一個能反應企業在公司治理執行狀況與成效的評量資訊，讓制度的建立成為一個治理的基礎。周延之公司治理制度評量將可為企業帶來許多效益：首先，強化內控及稽核制度以促進公司健全經營，透過彈性且安全的制度設計，以符合國際競爭的需求；其次，公司資訊揭露的透明化，使公司將與公司經營、財務績效及公司治理等有關資訊即時且適當的揭露於網站中。第三，保護利害關係人權益，港務公司的利害關係人除員工、地方政府之外，尚包括顧客、合作廠商、當地居民，宜擬定完善的法規保護利害關係人權益。

中華公司治理協會致力於推動公司治理制度評鑑，其參考國外評量系統建立評量項目，推出公司治理制度之認證。公司治理制度評量包括：股東權益的保障、資訊透明度的強化、董事會職能的強化、監察人功能的發揮管理階層的紀律與溝通、利害關係人權益的尊重與社會責任等六大構面。

為服務國營事業強化公司治理水準，中華公司治理協會自 2009 年開始亦為國營事業進行公司治理評鑑服務。惟有鑑於國營事業股權結構、利害關係人特殊等因素，其依據 OECD 國營事業公司治理守則發展評鑑指標。為確保一個有效的法律與管制架構來規範國營事業，評量項目將政府做為所有權人的角色納入考慮，在保障股東權益上更強調如何平等對待所有的股東。參考上述各相關構面與評量項目，本研究也將公司治理制度的相關議題區分為七大構面，並初步為臺灣港務公司設計各構面的評量項目如表 6-6 所示。以下分七小節分別說明各個構面與項目之評量內容。

6.4.1 依法應報交通及建設部核定事項

公司化後，交通部與臺灣港務公司之間的關係改變。交通部為商港主管機關及股東代表身分，透過董事會對港務公司進行適當性監督，設置條例中明定港務公司應報請交通及建設部核定之事項，以落實目的事業主管機關之監督。這些內容包括：港務公司的公司章程、資本額之調整、營業計畫、預算及決算、土地及房屋之處分、投資或轉投資、以港務公司財產為擔保或借款等事項。

6.4.2 董事會職能與運作

董事會的運作為公司治理的核心，中華公司治理協會的公司治理制度評鑑項目共 78 項，其中光是與董事會職能與運作相關的項目計有 37 項，占有評鑑項目之 46%，亦可看出董事會職能對公司治理的重要性。本評量構面的相關項目主要在了解董事會職能相關守則之遵循，可藉由是否依法召開董事會、獨立董事的出席率、議事程序及會

議紀錄的保存、董事會成員是否持續進修、公司營運及財務資訊是否由受評公司主動提供、獨立董事與公司營運及內部稽核主管的互動等評量之。

表6-6 臺灣港務公司之公司治理制度評量之構面與項目

構面	評量項目
依法應報交通及建設部核定事項	港務公司年度營業計劃 港務公司的公司章程及董事會組織章程 資本額調整 港務公司預算及決算 港務公司投資或轉投資事項 以港務松 財產為擔保或借款 其他依規定應報交通及建設部核准事項
董事會職能與運作	交通部對於董事會之溝通與監督運作程序 董事會議參與發言 經營策略委員會 內部稽核制度
監察人職能與運作	交通部對於監察人之溝通與監督運作程序 港務公司業務及財務狀況之調查 港務公司帳冊及文件之查核 其他依法令及港務公司章程規定之事項 內部控制之有效實施、重大缺失改善與追蹤 公司潛在風險之控管
管理階層的紀律與溝通	董事會各項資料的完整性及即時性 擬定經營策略 編制營運計畫 有效運作內部控制制度 擬定績效評估與薪酬制度 訂定與董事會溝通規範 擬定風險管理政策 訂定職業道德規範與行為守則
股東權益保障	盈餘與分配 鼓勵股東參與公司治理 公司及關係企業間之公司治理
利害關係人權益尊重	員工權益 客戶權益 供應商權益
企業社會責任	企業誠信守則與法律遵循 綠色港埠經營 資訊透明化

目前港務公司已建立董事會章程規範董事會組成與權責。其組成如前所述，已依法於設置勞工董事及專業董事席次，然在董事會組成中，是否由內部董事主導董事會的運作、外部董事能否發揮平衡制衡之效，亦是重要觀察指標。董事會中設經營策略委員會，負責公司營運政策之規劃及營運建議，由公司董事及外聘具聲望之專家學者組成；另提高稽核室位階，董事會設稽核室，掌理內部控制及內部稽核事項；目前未設置審計委員會，董事會之審計功能係以公司監察人之獨立性取代發揮。主要評鑑構面主要在評估董事會本身的績效，包括大部對於董事會之溝通與監督運作程序、董事會議參與發言、經營策略委員會的運作及內部稽核制度等項目。此外，由於公股董事選派程序中非常容易受到非專業因素影響，影響專業經營功能之發揮。因此在人選標準及限制外，董事代表的績效考核及獎勵制度也是重點。

6.4.3 監察人功能的發揮

此一評量構面主要是在於評估監察人是否克盡職責列席董事會並進修相關課程、會計師之獨立性與適任性等。本計畫發展評鑑項目包括大部對於監察人之溝通與監督運作程序、港務公司業務及財務狀況之調查、港務公司帳冊及文件之查核、其他依法令及港務公司章程規定之事項、內部控制之有效實施、重大缺失改善與追蹤、公司潛在風險之控管等，亦即積極檢查及監督公司會計、內控及風險管理。

目前臺灣港務公司以監察人扮演監督角色，監察人由行政院主計處、交通及建設部，以及專家代表所組成，負責業務及財務狀況之調查、帳冊及文件之查核等審計工作。在風險控管方面，財務控管是較為容易監督達成的，但對於公司營運模式、新事業拓展及併購相關風險控管準則仍由加強之必要性。臺灣港務公司具體運作上由會計師查核相關財務報告，相關會計仍受預算法及審計法規範，在內部控制、風險管理上均有著墨，然依據計畫訪談時與談人看法，目前港務公司實際運作實之相關控管仍偏向作業面的回報，未來期望以經營面的控管為主要方向，如對岸港口發展極為快速，如何進行風險評估與內部因應。

6.4.4 管理階層的紀律與溝通

基於經營權與所有權獨立，經理人與董事會應有所區分，以符合公司治理權責分明的基本概念。公司的經營績效，有賴於董事會及經營團隊的共同努力。因此，此一評量構面主要了解高階管理者的績效與薪酬制度、評估公司核心事業與資金成本、了解重大投資案的評估程序、分析內部控制制度及與董事會的溝通與跨部門的水平溝通等項目。此外，對於併購、募資及相關評估決策程序加以規範。亦重視高階管理者與董事會的溝通，評估是否提供董事會各項規範與及時完整資料，藉此確保管理者從事適當的代理行為。目前臺灣港務公司均已設有人事制度考核辦法、內部控制、風險管理、道德行為準則等執行公司治理並對經營理績效進行評估。

6.4.5 股東權益保障

本項主要在於評估是否鼓勵股東參與公司治理，以確保股東權益。港務公司為 100%政府獨資的國營企業，交通部為股東代表。既為國營企業，可將全民視為股東，則國營事業的股權分散程度將遠超過任何民營企業(股權分散)，然而國營企業的小股東無法因國營企業績效不佳而賣出其持份(無法處分)，在缺乏股東有效的監督之下，造成國營企業在公司治理上的問題。因此交通部應更積極參與公司治理，建立優良之公司治理環境。目前港務公司已將年報、預算/決算及營運實績資料等公告於公司網站。除港務公司本身之外，相關投資、轉投資子公司之營運亦應列入內部控制之範疇，以公司治理在保障股東權益構面之落實。

6.4.6 利害關係人權益尊重

本構面主要在建立起各利害關係人共同參與的公司治理模式，包括員工權益、客戶權益及供應商權益等之保障等項目。目前臺灣港務公司在董事會成員中已引進勞工董事，主要即在平衡及兼顧利害關係人之權益。對外之重大訊息處理程序設有訊息專區、航商專區等，均

有適當的制度。此外港務公司亦編有睦鄰經費，進行回饋社會之公益活動。

6.4.7 企業社會責任

企業社會責任導向下的公司治理問題已成為國內公司治理的一個新的趨勢，企業在創造利潤的同時，也衍生相對的責任。本評量項目主要包括企業誠信守則與法律遵循、綠色港埠經營與資訊透明化等。

一個企業能否永續發展，很大程度取決於企業的社會信譽，企業規章制度固然重要，但最基礎也最重要的是誠實守信的國際準則和企業文化。因此，誠信乃是企業立身之本、創新之源。從董事會到管理層的經營權和所有權「兩權分立」、從管理階層到企業職工的「承諾」，均是將管理制度建立在誠信基礎之上。換言之，公司於內部規章及外部文件上，均須遵從誠信經營之政策，從董事會至管理階層應承諾積極落實、確實執行。

過去在公司治理上多以企業財務責任為依歸，但近年來企業應肩負起企業社會責任與企業環保責任的觀念日益受到重視，此為未來企業永續經營不可忽視的趨勢。以鹿特丹港為例，該港已經不只在原來的創新政策上納入環境議題，更將綠色港埠的環境議題納入更廣泛的企業社會責任政策中，履行其對「社會的承諾」與各項制度的「透明化」。臺灣港務公司對於綠色港埠亦相當重視，目前已將綠色港的策略與各港分工定案，後續將把綠色港埠發展納入 106-110 整體國際商港發展計畫。未來將透過立法規範以符合 IMO 與 SOLAS 公約規範，並進行綠色港口行銷，提升形象。

6.5 港務公司之公司治理議題與挑戰

在公司治理的架構中，交通部身為股東代表，在公司治理法規與經營策略上應進行適當性監督，以達成公司治理防弊與興利之目標。港務公司在內部治理上，交通部是透過董事會與管理層的運作進行治

理，董事會對股東和公司整體利益負責，管理層向董事會負責，目的即在保障股東權益；在外部治理上強調利害關係人權益與企業社會責任。茲從公司治理制度評量的架構探討港務公司在公司治理上的議題與挑戰說明如下：

1. 董事會職能的強化：董事會的運作為公司治理核心，雖已納入勞工董事與專業董事，但整體而言中央代表仍占多數，對於重大事項仍有一定的主導權，且不同董事會成員背景是否存在有利益矛盾與衝突，及董事會成員的參與投入程度如何進行績效評估等問題。因此，為提升董事會的效能，宜強化董監事職能的獨立性，使其善盡職責監督公司管理階層，確保公司的永續經營。參考上市上櫃公司及國際公司的做法，可發展董事會績效評估制度，並於董事會設立功能性委員會，輔助董事會的運作，如：審計委員會以確保會計師的獨立性與公平性，人事和薪酬委員會可健全公司董事及經理人提名和薪酬制度等。
2. 管理層的紀律與溝通：在公司治理架構中，管理階層須向董事會負責，尤其重視紀律與溝通。在紀律方面包括內部人事制度、內部控制與績效評估等；在溝通方面重視管理層與董事會的溝通與跨部門的水平溝通，因此組織結構與效率為重要指標。
 - (1)內部人事制度：公司化後港務公司在人事制度上雖已有一定的鬆綁，但原港務局轉任的公職人員仍可選擇繼續適用原法，且薪酬與晉升等相關人事制度仍受到一定之規範，此非純自主的人事制度，造成前述專業質量不足、新舊人員融合、人才斷層及企業文化等問題。因此，宜發展全面之人力資源計劃，以加速人才培育與近行人事制度的調整。如何設計妥適的人事制度，透過人力招募聘任合適專長之專業人才，強化新進人員專業職能訓練等規劃，再搭配合理薪酬與升遷管道，方有助於公司內部人力的穩定與人力資本的發揮。
 - (2)內部控制制度：港務公司現有之內部控制與風險控管理係由秘書

室負責辦理，然目前相關運作仍偏向作業面回報與財務風險之管控，但對於公司營運模式、新事業拓展及併購相關之風險管控著實有加強之必要。如何透過機制的設計，對核心事業與資金成本等重大評估決策程序進行風險管控，以達成公司治理防弊與興利之功能。

(3)組織結構與效率：港務公司改制前後的組織變革相當大，在各港務局合併的過程，產生組織層級增加、總公司與分公司之分工、跨部門之資源整合等組織效率之挑戰。如何進行組織再造，檢討現有的組織架構，重新檢視總公司與分公司的定位，並透過資訊技術輔助作業整合與效率提升，方可避免合併後突增組織層級、效率反而降低的問題。此外，國營事業的經營仍受預算及審計法令的規範，缺乏自主性與彈性。參考國際上公司治理成功的案例，政府放手讓公司以商業化的市場規則運作是重要關鍵成功因素，使所有經營活動均依據商業利益來做出判斷。

3. 推動公司治理制度評量：除了董事會與管理層的內部治理外，外部治理係從透過公司以外的力量對公司營運進行監控與管理。如何透過市場規範機制之運作，鼓勵股東參與公司治理，保障股東權益，並兼顧利害關係人的權益與企業社會責任實為重要課題。透過公司治理評鑑制度的推動，除有助於公司董事會及員工提升對公司治理的認知與溝通外，更可將公司治理落實與執行具體化、書面化、網路化，透過評量認證與評量，增加公司治理的透明度。因此，本計畫參考中華治理協會之評量構面，訂定港務公司之公司治理制度評量架構與內容，供港務公司作為治理制度評量之參考。

從上面有關臺灣港務公司的公司治理模式之探討，可以得知：港務局公司化的推動已使港務營運邁向一個全新的階段，然而在組織調整的磨合與過渡階段，仍有很大的改善與調整空間。交通部身為臺灣港務公司的主管機關與股東的角色，在公司治理上需建立一套有效的公司行為規範與執法體系，除關注董事會、內部控制機關、管理階層

等內部參與成員外，尚須將利害關係人與企業社會責任納入討論。政府以不干預公司的經營活動為原則，僅透過優良的公司治理制度進行監督，提供一個有效率的國營事業法令及規章架構，以使港務公司的營運可依照商業考量做出最佳的決策。

在完成本章有關臺灣港務公司在規劃、建設與經營策略，以及公司治理模式之探討後，下面兩章將分別針對該公司的營運績效指標系統及獎金制度加以瞭解與分析。

第七章 港務公司營運績效評估指標系統之探討

對於臺灣港務公司的績效評估，本研究以為要參考的文獻包括傳統的港埠績效及一般的公司經營績效評估兩類。這主要是因為：雖然前一類的研究通常是以一個港口的各項營運與財務績效為評估之內容，但畢竟以臺灣港務公司為對象的績效評估還要對於該公司的營運範圍進行公司整體的績效評估，而其營運範圍並非整個港埠的活動，因其已經把大部分的港埠事業開放給民間經營，而該等民營的業務就不在港務公司的範圍。但無論如何，從港埠宏觀的角度觀察，各項港埠績效的評估指標仍為該公司績效評估重要的內涵。

基於上述理由，本章區分為三節來分析。第一節先回顧港埠績效指標後，即於第二節探討公司的經營績效指標。最後一節根據本章的小結提出港務公司績效評估指標的探討方向。

7.1 港埠績效指標

港埠績效的評估最主要的工作就是編算「港埠績效指標」(Port Performance Indicators, 簡稱 PPI), 用以為衡量與評估港埠績效之依據。這套指標系統根據 UNCTAD(1976)的區分，主要包括兩大類，一為營運績效指標(或稱作業績效指標)(Operating Performance Indicators, 簡稱 OPI), 另一為財務績效指標(Financial Performance Indicator, 簡稱 FPI)。如前所述，本研究以為對於臺灣港務公司而言，其經營績效的評估必然也是會包括這兩項指標。以下分兩小節分別就該兩項指標的相關文獻進行回顧與分析。

7.1.1 港埠營運績效指標

從吳榮貴等人(2007a)所彙整的港埠績效文獻中可知，無論國內、外大多數的文獻都是以港埠作業的指標進行港埠績效衡量。本研究將吳榮貴等人(2007a)之研究依國內、外文獻之區別，將文獻中所選用之指標擇要摘錄如下。

1. 國外文獻

吳榮貴等人(2007a)所提出之特別值得參照的績效指標，包括：UNCTAD(1976)、Robinson(2001)引用 Ashar 及 Ward 所提出之指標、日本港灣行政管理研究會(2004)、澳洲運輸部所屬運輸及區域經濟局(BTRE，2005)以及澳洲維多利亞州政府基礎設施委員會(Essential Services Commission)所提出之指標，茲分別說明於下。

(1) UNCTAD(1976)

UNCTAD(1976)所建議之營運績效指標名稱及衡量單位詳如表 7-1 所示。從表中各項指標的名稱與單位看來，顯然當時貨櫃化運輸才剛起步不久，所以這套指標在各項衡量項目上，並未將貨櫃化作業的營運指標區別列示之。

(2) Ashar 的港埠生產力指標

Ashar(1997)所建議的港埠生產力衡量指標共有 6 項，詳如表 7-2 所示。這套指標在衡量項目上，已經包括貨櫃化作業的營運指標。如工作班生產力、每班每船淨工作生產力、每班每船實際裝卸生產力等三個指標項目的衡量單位，包括了「噸/每班每小時」及「Teu/每班每小時」。

(3) Ward 的貨櫃碼頭生產力指標

Ward 所提出的是衡量貨櫃碼頭生產力的績效指標，包括貨櫃裝卸的生產力、貨櫃中心出入口效率、複合運送作業效率、貨櫃場作業效率、貨櫃吞吐量、及港埠設施使用效率等六大項指標類別。各項詳細衡量指標如表 7-3 所示。

(4) 日本港灣行政管理研究會的港埠績效指標

在日本方面，港灣行政管理研究會出版的著作中提出一套指標系統，包括共同指標及獨立指標。各項詳細衡量指標如表 7-4。

(5) 日本港灣行政管理研究會的港埠績效指標

在日本方面，港灣行政管理研究會出版的著作中提出一套指

標系統，包括共同指標及獨立指標。各項詳細衡量指標如表 7-4。

(6) 澳洲運輸部與維多利亞州政府的港埠績效指標

澳洲方面有兩部分，一是運輸部所屬運輸及區域經濟局運輸及區域經濟局所建立之港口營運績效指標；另一是由澳洲維多利亞州政府基礎設施委員會建議港口服務品質衡量之主要績效指標。茲分述如下：

a. 運輸及區域經濟局(Bureau of Transport and Regional Economics, BTRE)

運輸及區域經濟局(BTRE)建立一套標準化港口營運績效指標以衡量該國主要港口之營運效率。該等績效指標包括港埠費用、港埠信賴度指標及裝卸生產力指標等三大項：港埠成本指標主要衡量每 TEU 貨櫃之總港埠成本；港埠信賴度之衡量是港埠設施及服務能夠有效的提供給客戶，包括船席、港勤業務及裝卸業務之提供；生產力的指標則包括勞動及資本生產力。各項詳細衡量指標如表 7-5 所示。

b. 基礎設施委員會(Essential Services Commission)

澳洲維多利亞州政府基礎設施委員會(Essential Services Commission)在 2005 年一份報告中，建議港口服務品質衡量之主要績效指標(KPI)應該包括三大項，分別為：

(a)統計指標：

- 航道設施服務：受水深限制的船舶數目比例、航道是否充份維護到所報告的深度；助航設施是否完善。
- 船席服務：計算延遲停靠碼頭之船舶比例、船席使用率及平均船舶週轉率。
- 岸邊相關服務：此包括衡量裝卸效率之各項指標。
- 運量指標：船舶進出港數目、貨櫃貨物吞吐量、非貨櫃貨物吞吐量。

(b)顧客滿意度調查。

(c)環境及安全指標：港域內之海事事故、與港埠服務相關之事故及環境污染件數之統計。

表 7-1 UNCTAD 建議各類碼頭之營運績效指標

指標名稱	單位
船舶到港率	艘/天
船舶等候時間	小時/艘
船舶服務時間	小時/艘
船舶在港時間	小時/艘
每船裝卸噸數	噸/艘
船舶停泊作業時間比例	%
每班每船派工班數	班
船舶在港時間每小時裝卸噸數	噸/小時
船舶在碼頭時間每小時裝卸噸數	噸/小時
每班每小時裝卸噸數	噸/班、小時
工作班閒置時間比例	%

資料來源：UNCTAD(1976)。

表 7-2 Ashar 定義港埠生產力績效衡量之指標

指標名稱	單位	定義
船舶在港總時間與停靠船席總時間之差 (port accessibility)	小時	此指標可以瞭解船舶於港區內之航行、船席之提供、船舶與貨物結關是否相對容易或困難。
淨船席生產力 (net berth productivity)	噸/淨小時	船舶在碼頭淨工作時間每小時裝卸噸數。
毛船席生產力 (gross berth productivity)	噸/小時	船舶在碼頭時間每小時裝卸噸數。
工作班生產力 (gross gang productivity)	噸/每班每小時 Teu/每班每小時	用每班每船總作業時間計算每小時裝卸噸數。
每班每船淨工作生產力 (net gang productivity)	噸/每班每小時 Teu/每班每小時	用每班每船淨工作時間計算。
每班每船實際裝卸生產力 (net/net gang productivity)	噸/每班每小時 Teu/每班每小時	用每班每船實際裝卸時間計算。

資料來源:吳榮貴等人(2007a)

表 7-3 Ward 建議之港埠績效衡量指標

指標類別	指標名稱	單位	定義	備註
裝卸作業生產力	毛橋式機裝卸率 (gross containers / crane hours)	個/每小時	每橋式機小時裝卸貨櫃個數。	
	船舶閒置時間比例 (non-work hours / ship hours)	%	船舶未作業時間佔總船舶在港時間之比例。	
	岸邊服務效率 (quayside service)	次數/每小時	每橋式機小時完成之裝卸循環次數(gross cycles per crane hours)。	
	淨橋式機裝卸效率 (net containers per crane hour)	個/每小時	每橋式機小時裝卸淨貨櫃個數。	
貨櫃中心入口效率	每卡車在貨櫃中心停留時間(trucker service)	小時/每卡車	每次移轉單一貨櫃佔卡車在貨櫃中心總時間之比例。	指卡車移轉單一貨櫃。
	入口生產力 (gate productivity)	卡車數/每個入口線道每小時	每入口線道每小時經過的卡車次數。	可決定所需要的入口線道數目。
複合運送作業績效	火車裝卸效率 (efficiency of train service)	個/每機具小時(%)	每機具小時裝卸貨櫃總數或非作業小時佔火車小時之比例。	
貨櫃場作業效率	貨櫃場機具效率 (productivity of yard equipment)	個/每機具小時	每機具小時裝卸毛貨櫃數量。	可以衡量各種機具設備之作業效率。
	貨櫃存棧之效率 (efficiency of storage pattern)	%	毛貨櫃量與淨貨櫃量之比例。	以 1 為基準。
貨櫃吞吐量	碼頭裝卸貨櫃次數 (wharf lifts)	次數	特定碼頭上橋式機裝、卸貨櫃之總次數。	
	出入口貨櫃通過次數 (gate lifts)	次數	進出貨櫃中心出入口之貨櫃次數。	
	火車裝卸貨櫃次數 (rail lifts)	次數	港區內從火車裝卸貨櫃之總次數。	
	貨櫃場吊櫃次數 (yard lifts)	次數	在貨櫃場各機具移動貨櫃總次數。	
	貨櫃場 Teu 數 (yard teus)	teus	需存放在貨櫃場之貨櫃總 Teu 數。	直接轉運及直接進出口之貨櫃不列入。
	貨櫃碼頭 Teu 數 (terminal teus)	teus	無論任何目的，進出或經過貨櫃碼頭之貨櫃總 Teu 數(需除以 2)。	
港埠設施設施使用效率	貨櫃中心產出密度	teus/每公頃	每公頃貨櫃中心所處理之貨櫃數量(terminal teus per gross terminal hectares)	
	貨櫃場產出密度	teus/每淨公頃	每淨公頃貨櫃場所存放之貨櫃數量(yard teus per net yard hectares)	
	船席產出密度	次數/每淨公尺	每淨公尺碼頭吊櫃次數(wharf lifts per net berth meters)	

資料來源:吳榮貴等人(2007a)

表 7-4 日本港灣行政管理研究會港埠績效指標系統

共同指標		獨立指標(例)
A.對國民的說明責任、成果主義等的對應		• 深水(港)碼頭靠港船舶之最大船型。 • 換算每船靠港所裝卸貨櫃之貨量。 • 深水(港)碼頭貨櫃化貨物輸送能力。 • 深水(港)碼頭貨櫃航線開闢數。 • 主要輸入之消費物資之價格。 • 深水(港)碼頭等港灣貨物之平均裝卸速度。 • 船舶等候次數。 • 緊急物資於海上運送航路時之耐震化比率。 • 對港灣週邊住民提供緊急物資供應之安心度。 • 防災據點空(綠)地等承受緊急物資之能力。 • 港灣恐怖(災害)事件發生次數。 • 能達到保安基準之設施比例。 • 船舶能安全靠岸之案件比例。 • 港灣區域內閒(放)置之船舶之減少數量。 • 每一繫留設施處理貨物之增加量 • 主要碼頭場地利用度。 • 船舶船席佔有率。 • 繫留設施利用率(依據計畫船型等級之船舶)。 • 以每單位貨物量衡量，各主要碼頭之資產。 • 港灣二氧化碳(CO2)及含氮氣體(NOx)之削減量。 • 可自岸上供電給繫泊船舶之碼頭比例。 • 港灣區域浮游垃圾、廢油回收量。 • 海藍(seablue)事業，所新創造出來的良好水際線的長度。 • Modal shift化比率。 • Recycle port循環資源的處理量。 • Recycle port之Recycle設施敷地數（敷地面積、設施面積）。 • 人口集中地區(Densely Inhabited District, DID)之港灣關聯車輛之交通量。 • 運用既存設施活動之參加人數。 • 可容納千人／年以上來訪之港灣關聯設施數。 • 郵輪靠港次數。 • 來自旅客船隻觀光客上岸人數。 • 以海或港口活動的非政府組織(NPO)團體數。 • 支援市民、非政府組織之廣灣關聯設施數。 • 水際線之開放延長。 • 海與港相關之情報提供。 • 網頁點閱件數。 • 與港灣關聯報導之新聞掲載件數。 • 公共事務參與之實施次數。 • 「海與港懇談窗口」之懇談件數。 • 與港灣關係者之協議會議之開會次數。 • 工程的發包率。 • 工程新技術導入件數。 • 港灣計畫的目標年次的有效性。 • 港灣利用者之滿足度。 • 工程事故發生件數。
(1)提供便宜、快速的服務		
指標一	主要碼頭(Terminal)船舶之船型	
指標二	船舶入出港相關手續之電腦資訊系統利用數(率)	
(2)提供安全、安心的服務		
指標三	港灣可提供緊急物資供應之人口涵蓋率	
(3)有效率的投資、有效果的港灣利用		
指標四	主要碼頭處理貨物量之成長率	
(4)營造優質環境的港口		
指標五	Recycle port 之Recycle相關企業數	
(5)形成繁華熱鬧的港灣空間		
指標六	活性化運用港口之活動(event)次數	
(6)實現透明性的高度行政		
指標七	參與港灣宣導活動之年度參加人數	
B・更具效率的行政措施		
(7)有效率與效果的行政措施		
指標八	總合成本縮減率	

資料來源:吳榮貴等人(2007a)。

表 7-5 澳洲運輸部運輸及區域經濟局所定義的貨櫃港口績效指標

指標類別及名稱	單位	備註
港埠成本指標(Port Interface Cost Index)		
每 TEU 之總港埠成本包括：		
1.船舶為基礎之港埠費用 (Ship-based charges) -港勤服務費用	\$/TEU	1. 可按照不同噸位船舶之進口及出口貨物分別計算。 2. 設有國家統一指標(national index)作為基準比較。
2.貨物為基礎之港埠費用 (cargo-based charges) -碼頭通過費 -港灣費(harbour fee)	\$/TEU \$/TEU	
3.裝卸費 (stevedoring charges)	\$/進口 TEU \$/出口 TEU	
4.陸地基礎之費用 (land-based charges) -報關代理費(Customs broker's fee) -內陸運輸費 (road transport charges)	\$/TEU \$/TEU	
港埠信賴度指標(Waterfront Reliability Index)		
船席可利用率 (berth availability)	%	船舶在預定時間抵港後 4 小時內即可停靠碼頭之艘數比例
船舶準時抵港率 (ship arrival)	%	船舶於申報抵港時間之前後 1 小時內抵達
引水服務(pilotage)	%	於船舶之確認抵港/離港時間 1 小時內能夠提供引水服務之船舶艘數比例
拖船服務(towage)	%	於船舶之確認抵港/離港時間 1 小時內能夠提供拖船服務之船舶艘數比例
其他因素引起之船舶等待時間(other ship waiting time)	總等待小時 受其他因素影響之艘數比例 (%) 受影響船隻平均等待時間 (小時/每船)	由船席、引水及拖船以外因素所造成船舶之等候時間，因素包括等待工人、船提早(延遲抵達)到達、裝卸工作提早(或延後)完成、機具故障、引水或拖船預約時間不適當、罷工、船舶維修或修護、氣候因素等。
裝卸信賴度指標 (cargo receival)	%	收取之出口貨物在裝卸中止時間(stevedore's cut-off time)完成裝船的比例
裝卸生產力指標(Stevedoring productivity)		
定義		
船舶裝卸艘數	艘	僅計算全貨櫃船
貨櫃裝卸量	個或 TEU	裝卸全貨櫃船之貨櫃量 40 呎貨櫃*2+20 呎

指標類別及名稱	單位	備註
工人作業小時 (elapsed labour time)	小時	第一個工人上船開始工作至最後一個工人下船的總時間扣除非作業上之延誤時間
橋式機實際作業時間 (elapsed crane time)	小時	橋式機總分派小時扣除作業及非作業上的延誤時間
橋式機強度 (crane intensity)	%	橋式機總分派小時/第一個工人上船開始工作至最後一個工人下船的時間
指標		
船舶作業率 (vessel working rate)	個或 TEU/工人 小時	貨櫃裝卸量/工人作業小時
橋式機裝卸率(crane rate)	個或 TEU/橋式 機小時	貨櫃裝卸量/橋式機作業時間
單船裝卸率(ship rate)	個或 TEU/橋式 機小時	橋式機裝卸率 x 橋式機強度 (crane rate x crane intensity)
橋式機閒置時間比例 (crane time not worked)	%	(ship rate-船舶作業率)/船舶作業率
船席生產力 (throughput pbm)	個或 TEU/公尺	貨櫃裝卸量/碼頭長度

資料來源:吳榮貴等人(2007a)。

2.國內港埠績效指標相關文獻

有關國內文獻部分，本研究針對吳榮貴等人(2007a)所提之四大指標，以及吳榮貴等人(2007a)研究中所提之邱盛生等人(1992)的績效指標分別說明於下：

(1)吳榮貴等人(2007a)

吳榮貴等人(2007a)選取了四大關鍵績效指標(KPI)系統，包括各港使用率指標、生產力與作業效率指標、安全指標及經濟指標等4大類，共納入6項指標，如表7-6所示。

(2)邱盛生等人(1992)

邱盛生等人(1992)所計算的營運績效指標包括：船舶到達率、船舶等候時間、船舶服務時間、船舶週轉時間、每船裝載噸數、每船小時在港裝卸噸數、船席擁擠指標、各類碼頭作業績效指標、各貨種作業績效指標、機具作業績效指標、勞工作業績效指標、倉儲作業績效指標等共12項指標，並將上列12項營運績效指標區

分為港灣、船席、裝卸及倉儲等4類。採用的各類指標所包括的各項指標、計算公式及單位均詳列於表7-7。

表 7-6 各港營運績效檢核指標系統建議表

類別	指標名稱	權重 (%)	定義	公式	備註
使用率 指標	船席使用率	15	指船舶實際停泊碼頭船席的時間佔船席可供停泊時間之比率，衡量碼頭船席使用情形之比率。	船席使用率 = $\frac{\sum (\text{解纜時間} - \text{繫纜時間})}{(\text{船席數} \times \text{每船席可靠泊時間})}$	船舶停泊碼頭船席時數為繫纜到解纜的時間。
	倉棧使用率	15	指倉棧在某一時期之延日存倉量，除以該時期之延日總容量之百分比。	倉棧使用率 = $\frac{\text{當期倉棧實際延日存倉量}}{\text{當期延日總容量}} \times 100$	
生產力 與作業 效率指 標	碼頭生產力	15	指平均每公尺碼頭岸邊貨物裝卸量。	每公尺碼頭裝卸量 = $\frac{\text{當期碼頭實際貨物裝卸量 (計費噸)}}{\text{岸線長度 (公尺)}}$	
	單機毛裝卸效率	15	指船舶靠碼頭至離碼頭，開工至完工的時間內，平均每台船邊裝卸機具每小時裝卸的貨物量。	單機毛裝卸效率 (噸數/台時) = $\frac{\text{當期橋式機裝卸量 (櫃數)}}{\text{當期機具毛裝卸作業時間}}$	機具含船上吊桿、岸上起重機、橋式機。
安全指 標	職災率	20	指港區發生勞工安全之職業災害的事故比率。	職災率 = $\frac{\text{職災事故次數}}{\text{千人}}$	採用職災千人率之計算公式，包括港務局及港區公私事業機構僱用人員。
經濟指 標	平均每人產值	20	指港務局平均每位員工當年對國內經濟所貢獻的附加價值。	平均每人產值 = $\frac{\text{港務局年度附加價值}}{\text{港務局從業人員總數}}$	港務局的附加價值係按要素成本計算之國民生產毛額，包括其用人費用、利息收入、租金收入、營業損益、及折舊等5項。

資料來源：吳榮貴等人(2007a)。

表 7-7 各項港埠績效指標計算公式

類別	項目	計算公式	單位
港灣 指標	船舶等候時間	$\frac{\text{進港時間} - \text{抵港時間}}{\text{碇泊艘數}}$	小時／艘
	船舶在港時間	$\frac{\text{出港時間} - \text{進港時間}}{\text{碇泊艘數}}$	小時／艘
	每小時在港裝卸噸數	$\frac{\text{總裝卸噸數}}{\text{船舶在港時間}}$	裝卸噸／小時
	擁塞指標	$\frac{\text{船舶等候時間}}{\text{在港時間}}$	%
船席 指標	船舶在船席平均服務時間	$\frac{\text{離開船席時間} - \text{停靠船席時間}}{\text{碇泊艘數}}$	小時／艘
	營運船席使用率	$\frac{\text{船舶在船席時間}}{\text{可供船舶停靠時間}}$	%
	每船小時在船席裝卸噸數	$\frac{\text{總裝卸噸數}}{\text{船舶在船席時間}}$	裝卸噸／小時
	船席週轉率	$\frac{\text{碇泊船舶艘數}}{\text{每席時數}}$	艘／小時
裝卸 指標	每船裝卸噸數	$\frac{\text{總裝卸噸數}}{\text{碇泊艘數}}$	裝卸噸／艘
	每班每小時裝卸噸數	$\frac{\text{總裝卸噸數}}{\text{班數} \times \text{全年作業天數} \times \text{每天工作時數}}$	裝卸噸／班小時
	每席延人工時作業噸數	$\frac{\text{總裝卸噸數}}{\text{延人小時}}$	裝卸噸／人小時
	船席延機工時作業噸數	$\frac{\text{總裝卸噸數}}{\text{延機小時}}$	裝卸噸／機小時
倉儲 指標	倉儲週轉率	$\frac{\text{全年貨物進倉量}}{\text{倉儲有效容量}}$	次／立方公尺
	倉儲使用率	$\frac{\text{延日存倉量}}{\text{延日總容量}}$	%
	每噸貨物平均存倉日數	$\frac{\text{延日存倉量}}{\text{進倉量}}$	天／噸
	進出倉量佔進出港貨百分比	$\frac{\text{進倉量} + \text{出倉量}}{\text{進出港貨量}}$	%

資料來源：吳榮貴等人(2007a)。

7.1.2 港埠財務績效指標

與前述港埠營運績效指標相較，國內、外關對於港埠財務績效指標的研究是比較少見的。吳榮貴等人(2007a)曾彙整眾多國內、外研究港埠績效的文獻，從他們的研究中可知文獻上衡量港埠績效者，大多是採用港埠作業的指標進行績效衡量，但對於港埠的財務績效指標卻較少著墨。有關財務績效指標的研究，在國外部分主要是 UNCTAD (1976)的文獻；在國內文獻部分，則有高緒佐(1979)及邱盛生等人(1992)。

UNCTAD(1976)主要以衡量每噸貨物之收入及成本做為財務績效指標。所建議港埠績效指標中財務績效之指標名稱及衡量單位詳如表 7-8 所示，包括每噸貨物之碼頭靠泊、裝卸收入；每噸貨物之勞力、資本成本。如前所述，因為當時貨櫃化運輸才剛起步不久，所以這套指標在各項衡量項目上，並未將貨櫃化作業的財務指標區別列示之。

表 7-8 UNCTAD 建議各類碼頭之財務績效指標

指標名稱	單位
裝卸噸數	噸
每噸貨物碼頭靠泊收入	\$/噸
每噸貨物裝卸收入	\$/噸
每噸貨物勞力成本	\$/噸
每噸貨物資本成本	\$/噸
每噸貨物之貢獻(contribution)	\$/噸
總貢獻	\$/噸

資料來源：UNCTAD(1976)。

高緒佐(1979)及邱盛生等人(1992)也採用類似 UNCTAD(1976)的港口營運指標相當的指標項目進行臺灣地區國際港埠作業效率之比較分析。邱盛生等人(1992)所計算的財務績效指標條列如下：

1. 貨物船席收益。
2. 貨物裝卸收益。
3. 貨物的人力支出。

4. 貨物的資本設備支出。
5. 貨物的貢獻。

7.2 公司經營績效指標

一般而言，公司經營績效的評估包含的層面很多，財務性指標只是眾多指標中的一項。學術界與實務界常將非財務性的指標(如品質、顧客滿意度、創新、市場佔有率等指標)納入公司的績效評估制度之中，以期能夠更加瞭解運用資源、人力、設備和資金的成效。(邱永和等人，2005)。

本節包括兩小節。首先於第一小節分析相關文獻於衡量公司績效衡量時，所採用的指標類別與指標項目；再於第二小節中以臺灣上市公司之財務報表為例，說明上市公司常用之績效衡量指標。

7.2.1 公司經營績效指標

1. 常用之衡量指標

(1) 財務性與非財務性衡量指標

將績效衡量指標分為財務性與非財務性兩大類，是文獻上及企業上最常運用的衡量方式。鐘進民(2010)指出財務性與非財務性的衡量指標內容如下：

- ①財務性衡量指標：淨利及每股盈餘、現金流量、投資報酬率、超額利潤(residual income, RI)、市場價值(MV)、經濟所得(EI)。
- ②非財務性衡量指標：市場佔有率、新產品的開發能力、生產力、員工的培訓、員工的滿意度、社會責任。

(2) 企業經營五力分析

五力分析是企業實務運用最廣、效果最佳的一種整體性經營分析技術。呂國志(2007)文中指出企業經營五力分析包含收益力、

安定力、活動力、成長力、生產力，相關的衡量指標如下：

- ①收益力(獲利能力)：投資報酬率、營業純益率、營業毛利率(銷貨成本率)、資本報酬率。
- ②安定力：自有資金比率、流動比率、速動比率、負債比率。
- ③活動力：總資產週轉率、存貨週轉率(週轉天數)、應收帳款週轉率(週轉天數)。
- ④成長力：營業成長率、附加價值成長率、固定資產成長率、純益成長率、淨值成長率。
- ⑤生產力：工時生產力、每人營業額或產值、資本投資效率、每人邊際貢獻。

(3)財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個構面

文獻中有以財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個構面，衡量企業之經營績效指標者，如邱守仁(2005)、鐘進民(2010)等。此種衡量方式一般稱之為「平衡計分卡」。平衡計分卡的主要概念，是分別從財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個構面，有系統的把組織的願景和策略，轉化成一套全方位的績效指標量尺，以達到短期與長期目標間、財務及非財務量度間、領先指標及落後衡量指標間、組織內部及外部之績效構面等不同層面的績效指標之平衡狀態。(鐘進民，2010)有關財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個構面的衡量項目，鐘進民(2010)說明如下：

- ①財務構面：企業針對其所處生命週期之不同階段，配合營收成長、成本降低、資產利用等三個主題，決定適合的財務衡量指標。
- ②顧客構面：市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度、顧客獲利率。

③企業內部流程構面：創新流程、營運流程、售後服務流程之各種衡量指標。

④學習與成長構面：人力資源上：員工滿意度、員工延續率、員工生產力、顧客滿意度、顧客獲利率。資訊系統能力上：資訊傳遞。組織上：激勵性的獎懲制度、充分授權。

(4)國外文獻常用指標

邱守仁(2005)彙整國外專家學者從各種不同的角度與觀點發展出各式有效的績效指標。其所提出的績效評估內容如表 7-9 所示。

表 7-9 各式績效指標及評估內容

構面與內容	學者
投資報酬率、市場佔有率、員工生產力、人員發展	Demirag(1987)
財務績效指標：營收成長率、盈餘成長率、資產報酬率 人力資源績效指標：每人平均獲利額、每人平均資產額	Nkomo(1987)
成本競爭力、產品品質、組織資源利用率、生產彈性、技術的創新、財務績效	Brignal(1991)
財務、經營、組織	Maisell(1992)
財務、顧客、企業內部流程、學習與成長	Kaplan & Norton(1992)
利潤率、升遷管道、銷貨成長率、服務年資、員工流動率、員工士氣	Bird & Beechler(1995)
人力資源：離職率、曠職率、工作意度； 組織：生產力、品質、服務； 財務會計：資產報酬率、利潤率； 資本市場：股價、成長率	Dyer & Reeves(1995)
顧客、員工、投資者三方面衡量	Reichheld(1996)
總出貨數量、品質達成率、成本控制能力	Zarhra(1996)
組織：產品或服務的品質、新產品或服務的開發、吸引員工的能力、顧客滿意、員工間的關係； 市場：銷售成長、市場佔有率、獲利能力	Delaney & Huselid(1996)
機器設備使用率、員工生產力、顧客配合	Youndt et al(1996)
顧客服務、市場績效、目標達成、創新、員工	Stivers & Joyce(2000)

資料來源：邱守仁(2005)。

2.常用之財務性衡量指標

在衡量企業的財務績效時，分析人員採用的財務構面往往各有不同，各專家學者的主張亦眾說紛紜，並未有一套選擇財務比率的理論分析基礎。但多數研究認為在評估某一企業之財務績效時，應配合數個不同構面來進行，才能使分析結果具有整體性與完整性。(洪僖黛、高子傑及鄧文雋，2009)本節針對財務報表及公開說明書、金融聯合徵信中心及國內其他文獻採用之衡量指標分別說明如下：

(1)公開發行公司之財務性衡量指標

我國針對公開發行公司要求在財務報表及公開說明書內容有關最近五年度財務綜合資料分析中，將財務比率區分為六大類(鐘進民，2010)：

- ①財務結構：負債占資產比率、長期資金佔固定資產比率等。
- ②償債能力：流動比率、速動比率、利息保障倍數等。
- ③經營能力：應收款項週轉率、平均收現天數、存貨週轉率、應付款項週轉率、平均銷貨天數、固定資產週轉率、總資產週轉率等。
- ④獲利能力：資產報酬率、股東權益報酬率、營業利益佔實收資本額比率、稅前純益佔實收資本額比率、純益率、每股盈餘等。
- ⑤現金流量：現金流量比率、現金流量允當比率、現金再投資比率等。
- ⑥槓桿度：營運槓桿度、財務槓桿度等。

(2)金融聯合徵信中心之財務性衡量指標

金融聯合徵信中心：財務結構、償債能力、經營效能、獲利能力、倍數分析、資產負債分析、現金流量分析等七大項，共 46 個財務比率。各項財務比率項目與比率名稱如表 7-10 所示。

表 7-10 金融聯合徵信中心之財務比率項目與比率名稱

項目	比率名稱
財務結構	固定資產比率
	淨值比率
	銀行借款對淨值比率
	長期負債對淨值比率
	長期銀行借款對淨值比率
	固定資產對淨值比率(固定比率)
	固定資產對長期資金比率(固定長期適合率)
	槓桿比率
	固定長期適合率(加計長期投資)
償債能力	流動比率
	速動比率
	短期銀行借款對流動資產比率
經營效能	應付款項週轉率
	應收款項週轉率
	存貨週轉率
	固定資產週轉率
	總資產週轉率
	淨值週轉率
	營運資金週轉率
獲利能力	毛利率
	營業利益率
	營業利益率(減利息費用)
	純益率(稅前)
	純益率(稅後)
	淨值報酬率(稅前)
	淨值報酬率(稅後)
	總資產報酬率(稅前、未加回利息費用)
	總資產報酬率(稅後、未加回利息費用)
	資產報酬率(稅前、加回利息費用)
	資產報酬率(稅後、加回利息費用)
	折舊+折耗+攤銷對營業收入比率
	利息費用對營業收入比率
倍數分析	利息保障倍數
	利息保障倍數(加回折舊、折耗攤銷)
	營業活動之淨現金流量對利息費用比率
	營業活動之淨現金流量對負債總額比率
	自由支配之淨現金流量對負債總額比率
	營業活動之淨現金流量對短期銀行借款比率
	營業活動之淨現金流量對資本支出比率
	資本支出對折舊+折耗+攤銷比率
資產負債分析	折舊+折耗對折舊資產毛額比率
	累計折舊對固定資產毛額比率
	資本支出對固定資產毛額比率
	資本支出對固定資產淨額比率
現金流量分析	現金流量比率
	現金再投資比率

資料來源：https://member1.jcic.org.tw/jinq/explain/00_finance_formula.doc

(3)國內文獻常用之財務性績效衡量指標

國內文獻探討財務性績效衡量指標者頗多。吳娟娟(2002)引用銀行公會常用之財務比率。鄭淑如(2004)引用中華徵信所所提出之財務性衡量指標，包括營收淨額、營收成長率、稅前純益、純益率、淨值報酬率、資產報酬率、每一員工銷售額、每一員工純益額等八大項。吳貞慧及劉維琪(2006)以營業收入、營業淨利、本期淨利、Tobin's Q、股票報酬率等五項變數衡量上市公司之績效。陳玫縈(2007)採用傳統財務指標，如資產報酬率、股東權益報酬率、每股盈餘等等。李馨蘋及莊宗憲(2007)以「市值與帳面價值比」作為公司經營績效的衡量指標。中華民國全國銀行公會採用短期償債能力、獲利能力、週轉率及經營能力、財務結構、以及成長率等五大構面，並涵蓋 30 項財務比率。公開資訊觀測站公佈公開發行公司的財務結構、償債能力、經營能力、獲利能力、以及現金流量管理等資訊，包含 18 項財務比率。(洪僖黛、高子傑及鄧文雋，2009)

值得一提的，是另有康淑君(2007)以及陳智彥(2009)採用經濟附加價值(Economic Value Added, EVA)作為企業價值績效指標。EVA 用於量測一項投資或一個公司所能創造的超額報酬，為公司的稅後淨營業利益與其運用淨資產的資金成本之差異，可確實地反映盈餘的現金效果及企業所從事的投資。在近年來廣受世界各國大型企業的重視，不少人士將其視為傳統的會計盈餘以外，在公司內部評估績效或從事其他管理會計決策，乃至於投資大眾制定投資決策的重要指標，甚至有人建議以經濟附加價值取代會計盈餘。(陳智彥，2009)

7.2.2 上市公司之經營績效指標實例

公開資訊觀測站公佈公開發行公司的財務結構、償債能力、經營能力、獲利能力、以及現金流量管理等資訊。本研究以中華電信公司為例，將該公司之 101 年度之簡明資產負債表、簡明合併資產負債表、簡明損益表、簡明合併損益表等，分別列示如表 7-11 至表 7-14。

表 7-11 中華電信簡明資產負債表

中華電信		
簡明資產負債表		
中華民國 101 年 12 月 31 日		
單位：新臺幣仟元		
會計科目	金額	%
流動資產	89,172,217	20.78
基金及投資	29,413,195	6.85
固定資產	297,847,309	69.40
無形資產	5,469,109	1.27
其他資產	7,281,786	1.70
資產總計	429,183,616	100.00
流動負債	52,995,619	12.35
長期負債	2,666,053	0.62
各項準備	94,986	0.02
其他負債	7,984,564	1.86
負債總計	63,741,222	14.85
股本	77,574,465	18.07
資本公積	169,544,058	39.50
保留盈餘	113,408,979	26.42
股東權益其他調整項目合計	4,914,892	1.15
共同控制下前手權益	-	-
合併前非屬共同控制股權	-	-
股東權益總計	365,442,394	85.15
預收股款（股東權益項下）之約當發行股數（單位：股）	0	0.00
母公司暨子公司所持有之母公司庫藏股股數(單位:股)	0	0.00
每股淨值=(股東權益-合併前非屬共同控制股權)/(普通股股數+特別股股數(股東權益項下)+預收股款(股東權益項下)之約當發行股數-母公司暨子公司持有之母公司庫藏股股數)	47.11	

資料來源：2013 年 8 月 10 日，取自公開資訊觀測站：

http://mops.twse.com.tw/mops/web/t56sb01n_1#

表 7-12 中華電信簡明合併資產負債表

中華電信		
簡明合併資產負債表		
中華民國 101 年 12 月 31 日		
單位：新臺幣仟元		
會計科目	金額	%
流動資產	100,995,487	22.98
基金與投資	20,792,275	4.73
固定資產	303,650,145	69.10
無形資產	5,812,709	1.32
其他資產	8,196,205	1.87
資產總計	439,446,821	100.00
流動負債	56,783,972	12.92
長期負債	4,716,053	1.07
各項準備	94,986	0.02
其他負債	7,941,596	1.81
負債總計	69,536,607	15.82
股本	77,574,465	17.65
資本公積	169,544,058	38.58
保留盈餘	113,408,979	25.81
股東權益其他調整項目合計	4,914,892	1.12
共同控制下前手權益	-	-
少數股權	4,467,820	1.02
股東權益總計	369,910,214	84.18
預收股款（股東權益項下）之約當發行股數（單位：股）	0	0.00
母公司暨子公司所持有之母公司庫藏股股數(單位:股)	0	0.00
每股淨值=(股東權益-少數股權)/(普通股股數+特別股股數 (股東權益項下)+預收股款（股東權益項下）之約當發行股數-母公司暨子公司持有之母公司庫藏股股數)	47.11	

資料來源：2013 年 8 月 10 日，取自公開資訊觀測站：

http://mops.twse.com.tw/mops/web/t56sb01n_1#

表 7-13 中華電信簡明損益表

中華電信	
簡明損益表	
中華民國 101 年 1 月 1 日至 12 月 31 日	
單位：新臺幣仟元	
會計科目	金額
營業收入	190,950,795
營業成本	109,293,971
營業毛利(毛損)	81,656,824
聯屬公司間未實現利益	-
聯屬公司間已實現利益	-
營業費用	35,556,459
營業淨利(淨損)	46,100,365
營業外收入及利益	2,883,210
營業外費用及損失	1,608,652
繼續營業單位稅前淨利(淨損)	47,374,923
所得稅費用(利益)	7,470,949
繼續營業單位淨利(淨損)	39,903,974
停業單位損益	-
非常損益	-
會計原則變動累積影響數	-
合併前非屬共同控制股權損益	-
本期淨利(淨損)	39,903,974
基本每股盈餘	5.14

資料來源：2013 年 8 月 10 日，取自公開資訊觀測站：
http://mops.twse.com.tw/mops/web/t56sb01n_1#

表 7-14 中華電信簡明合併損益表

中華電信		
簡明合併損益表		
中華民國 101 年 1 月 1 日至 12 月 31 日		
單位：新臺幣仟元		
會計科目	金 額	%
營業收入	220,130,888	100.00
營業成本	141,177,220	64.13
營業毛利(毛損)	78,953,668	35.87
營業費用	30,040,263	13.65
營業淨利(淨損)	48,913,405	22.22
營業外收入及利益	1,857,232	0.84
營業外費用及損失	1,874,474	0.85
繼續營業單位稅前淨利(淨損)	48,896,163	22.21
所得稅費用(利益)	7,858,421	3.57
繼續營業單位淨利(淨損)	41,037,742	18.64
停業單位損益	-	-
非常損益	-	-
會計原則變動累積影響數	-	-
合併總損益	41,037,742	18.64
合併淨損益	39,903,974	18.13
共同控制下前手權益損益	-	-
少數股權損益	1,133,768	0.52
基本每股盈餘	5.14	0.00

資料來源：2013 年 8 月 10 日，取自公開資訊觀測站：
http://mops.twse.com.tw/mops/web/t56sb01n_1#

7.3 港務公司經營績效評估指標系統探討的方向

未來衡量臺灣港務公司經營績效的指標系統之研擬方向，需要參考前述各項港埠績效指標與公司經營績效指標來設計。但誠如吳榮貴等人(2007a)研究指出，港埠營運績效評估指標系統的建置，除了旨在建立可供國際一致性及共通性之比較基礎，而所選取之評估指標，亦需依資料取得之容易性、一致性、客觀性、可比較性及具可改善性等原則。

從前兩節的文獻回顧，本研究建議未來探討港務公司經營績效評估指標的方向，大致應包含以資源活用角度來評估港埠經營績效的指標，及以從公司治理角度建立港務公司績效之指標兩大類，分別說明如下：

1. 港埠績效指標

此類指標建立的主要目的，在於評估港埠實際營運的單位，是否能夠充分活用港埠的各項資源。指標項目之選取可參考本研究 7.1 節中所提及之國內、外大多數的文獻選用之港埠績效的衡量指標。

如將 7.1 節所提及之國內、外的文獻所選用之港埠績效的衡量指標，以吳榮貴等人(2007a)建議之四大關鍵績效指標(KPI)系統進行彙整，可得各項衡量指標內容如下：

- (1) 各港使用率指標：如船舶到港率、船席使用率、倉棧使用率、船舶等候時間、船席擁擠指標、船舶服務時間、船舶週轉時間、船舶在港時間、每船裝卸噸數、船舶停泊作業時間比例等。
- (2) 生產力與作業效率指標：如各類碼頭作業績效指標、各貨種作業績效指標、機具作業績效指標、勞工作業績效指標、倉儲作業績效指標等。
- (3) 安全指標：如職災率。
- (4) 經濟指標：如平均每人產值、每噸貨物碼頭靠泊收入、每噸貨物

裝卸收入、每噸貨物勞力成本、每噸貨物資本成本、每噸貨物之貢獻、貨物船席收益、貨物裝卸收益等。

2. 公司經營績效指標

此類指標建立的主要目的，在於從公司治理之角度評估港務公司是否能夠確保其港埠發展及其身為國營企業應兼具之政策意義。指標項目之選取可參考本研究 7.2 節中所提及之國內、外大相關文獻於衡量公司績效衡量時，所採用的指標類別與指標。

如依文獻上及企業上最常運用將績效衡量指標分為財務性與非財務性兩大類的衡量方式。各項衡量指標內容如下：

- (1) 財務性衡量指標：可應用企業實務運用最廣、效果最佳的一種整體性經營分析技術。企業經營五力分析包含收益力、安定力、活動力、成長力、生產力的各項財務性衡量指標。
- (2) 非財務性衡量指標：市場佔有率、新產品的開發能力、生產力、員工的培訓、員工的滿意度、社會責任。

第八章 臺灣港務公司營運績效獎金制度之探討

本章旨在探討臺灣港務公司的營運績效獎金制度，重點擺在制度上的績效評估制度的檢討。為了達成此一目的，本章共分四節來分析。第一節先針對交通部實施用人費率機構的經營績效獎金制度加以瞭解，然後在第二節就臺灣港務公司改制前後所適用的交通部各年度工作考成實施要點加以分析與比較。接著在第三節探討現行臺灣港務公司報請交通部核定，用於對內分配工作考成獎金的績效評核方案。最後一節提出後續研究的重點課題。

8.1 交通部實施用人費率事業機構經營績效獎金制度

儘管原港務局已經改組為臺灣港務公司，但因其仍為交通部所管國營企業，故其經營績效的獎金制度仍然適用在未公司化之前各港務局所適用的制度，也就是交通部實施用人費率事業機構經營績效的獎金制度。本節先就該套制度加以介紹。

交通部為所屬實施用人費率各事業機構所訂之獎金制度的實施依據為「交通部所屬實施用人費率事業機構經營績效獎金實施要點」。該要點為促進所屬實施用人費率事業機構企業化經營及激勵事業人員工作潛能，提高工作效率，提升服務品質，發揮整體經營績效而訂定。為確實促進各事業機構企業化經營，貫徹實施用人費薪給制度，交通部也組成「交通部所屬用人費率事業機構待遇、經營績效獎金及政策因素審議委員會」審議各事業機構之待遇、經營績效獎金及政策因素之認定等相關事宜。

交通部經營績效獎金實施要點，經營績效獎金，包括考核獎金及績效獎金兩部分，但獎金之總額以不超過 4.6 個月薪給為限¹。該兩項獎金之核發規定分別如下：

¹2013 年以後已經減為 3.2 個月。

1.考核獎金部分：

(1)各事業機構當年度工作考成列甲等者，其考核獎金總額以不超過本機構2個月薪給總額為限；工作考成列乙等以下(含乙等)者，其考核獎金總額以不超過本機構1至1.8個月薪給總額為限(年度工作考成成績未滿75分者，以不超過本機構1個月薪給總額為限，年度工作考成成績75分以上、未滿80分者，以不超過本機構1.8個月薪給總額為限)。

(2)考核獎金包括年度考核獎金、全勤獎金及依交通事業人員考成條例發給之獎金。但經行政院核定不予列入者，不在此限。

2.績效獎金部分：

(1)績效獎金由各事業年度決算盈餘，經考量政策因素所影響之收支後，達成之總盈餘(決算盈餘加減政策因素)，依員工貢獻程度提撥計給。原績效獎金總額以不超過2.6個月薪給為限，2013年以後已經減為1.2個月。

(2)規定績效獎金計算公式、公式之限制因素以及績效獎金發放對象等事宜。

有關上述第一項考核獎金的部分，是根據交通部對所屬事業年度工作考成中所採用的一套績效考核指標系統評估得來的。交通部則是依據行政院頒「國營事業工作考成辦法」第3條、第11條及「國營事業102年度考成實施要點」，每一年度頒訂所屬事業工作考成實施要點。交通部依此要點對於其所屬事業機構進行之年度工作考成，再根據該一考成結果決定各港務局的年度「考核獎金」，最高可達2個月薪資。依據該要點，各事業就自評結果，於限期前提報該部，由該部內各相關單位初評後，陳報行政院核定。

為考核國營事業經營成效，督促其業務進步發展，為期有效督促國營事業不斷進步與發展，行政院頒「國營事業工作考成辦法」以建置國營事業工作考成機制。考成評核標準係由各主管機關配合行政院政策方向，逐年研訂工作考成實施要點報院核定實施。複核作業由行政院研考會會同行政院相關業務處、主計總處、經濟建設委員會及人

事行政總處等機關，採年終書面審核方式，並參酌年度中實地訪查等相關資料辦理，評核結果則簽報行政院作為國營事業未來改進之重要參考依據。

8.2 臺灣港務公司考核獎金的工作考成指標系統

從上一節的探討可以得知，就考核獎金制度的整體架構而言，改制前交通部所屬各港務局及改制後的臺灣港務公司的考核獎金之核算，都是依據交通部所屬事業的年度工作考成實施要點辦理。但就獎金制度內的績效考核指標的內容而言，交通部是可以依主管各事業機構的特性與需要逐年加以修訂。本研究團隊在實地訪查交通部的座談會中，秘書室代表也認為：目前工作考成制度，係每年港務公司訂定評估指標初稿，擬定後報部，由各單位初核，再報行政院核定，年底便依此指標計算成績。該程序包含三階段，亦即港務公司自評、交通部初核、行政院覆核後決定。一般而言，國營公司均依此一規則辦理，變更恐不易，但可由港務公司的 KPI 著手，訂定具鑑別度的指標。²

8.2.1 改制前各港務局的工作考成評估指標系統

工作考成的評估指標系統以公司化之前原港務局在 100 年度的考成為例，即包括業務經營、服務行銷、財務管理、人力及社會責任等 5 個面向的指標。各面向之指標及其所佔權數如表 8-1 所示。至於該指標系統中各面向之目標值及評量計算方式，則詳如附錄五。

從上面的探討可知，改制前各港務局適用的年度考核制度主要是以公營事業經營績效考評為目標的機制，其重視的是營收與財務能力，其他營運績效並非重點。從前述表 8-1 可知該一綜合指標的計算上，僅收益力指標的權重就佔 30%、業務成長率 19%、財務管理能力 17%，該 3 項營收與財務能力指標就共佔 66%。在與國家資源有效利用相關的船機設施可用率、船席週轉率指標上合計僅佔 5%，與社會責

²參考附錄二實地訪查座談會紀要。

任有關的職災發生率也僅佔 5%。

吳榮貴等人(2006)在研擬另一套交通部對於各港務局之績效與評比檢核機制時，曾針對營運績效中，著眼於能達成營運的策略目標研擬，著重在港埠資源之充分有效利用、港區作業安全，以及對國民經濟的貢獻等方面著手。儘管如此，該一指標系統並未有後續進一步的討論與運用。

表 8-1 交通部對公司化之前各港務局 100 年度工作考成指標與權數

面向及評估指標	權數
	A%
業務經營	69
1.收益力	30
1.1 稅前營業利益	15
1.2 稅前本期損益	15
2.顧客滿意度	5(花港 5.5)
3.業務成長率	19
3.1 進港船舶噸數	8(花港 8.5)
3.2 裝卸量	9(中港 10、花港 10)
3.3 客運量	2(中港 1、花港 1)
4.船機設施可用率	4(花港 4.5)
5.船席週轉率	1
6.職災發生率	5(花港 5.5)
7.投資專案計畫執行力	3(花港 0)
8.各港業務差異性指標—A.基隆港：臺北港營運績效 B.臺中港：臺中港區投資合約數簽定達成率 C.高雄港：港灣作業效率 D.花蓮港：港埠資源利用率	2(花港 3)
服務行銷	2
9.港埠行銷	1
10.辦理招商活動	1
財務管理	17
11.長期償債能力	4
11.1 負債占資產比率年度預算目標達成率	2
11.2 負債占資產比率實際數超越前 3 年度平均實績比率	2
12.短期償債能力	5
13.經營能力	2
13.1 應收款項週轉率年度預算目標達成度	1
13.2 應收款項週轉率實際數超越前 3 年度平均實績次數	1
14.獲利能力	6
14.1 資產報酬率年度預算目標達成度	3
14.2 資產報酬率實際數超越前 3 年度平均實績比率	3
人力	10
15.員工生產力	5

面向及評估指標	權數
	A %
15.1 員工生產力年度預算目標達成率	2.5
15.2 員工生產力實際數超越前 3 年度平均實績比率	2.5
16.用人費率	5
16.1 用人費率年度預算目標達成率	2.5
16.2 用人費率實際數超越前 3 年度平均實績比率	2.5
社會責任	2
17.進用弱勢團體	2
總 計	100

資料來源：「交通部所屬事業 100 年度工作考成實施要點」。

8.2.2 改制後臺灣港務公司的工作考成評估指標系統

臺灣港務公司自 101 年 3 月成立至今已有 1 年多，其工作考成獎金是根據「交通部所屬事業 101 年度工作考成實施要點」及「交通部所屬事業 102 年度工作考成實施要點」核算。這兩年的工作考成指標系統分別探討如下：

1.臺灣港務公司 101 年度工作考成實施要點

(1)101 年度工作考成指標系統

臺灣港務公司成立之後的第一年所適用的工作考成機制，適用於「交通部所屬事業 101 年度工作考成實施要點」中有關港務公司之規定。此要點基本上與 100 年度的工作考成要點所列的評估面向一樣，包括業務經營、服務行銷、財務管理、人力及社會責任等 5 個面向，計有 16 項評估指標；但所包涵之評估指標項目則較 100 年度少了一項，此即「各港業務差異性指標」。各面向之指標及其所佔權數如表 8-2 所示。相較於 100 年度的指標雖然變化不大，但因 101 年度少了一項「8.各港業務差異性指標」評估指標，故有關業務成長率、船機設施可用率、船席週轉率等指標之權數有所不同。其中收益力指標的權重就佔 30%、業務成長率 21%、財務管理能力 17%，該 3 項營收與財務能力指標共佔 68%。

至於 101 年度的工作考成各項指標之目標值及評量計算方式，則詳如表 8-3 所示。與改制前的 100 年度比較，其差異分析如下：

①相同處：

大部分的評估指標(含計算公式、評量計算方式)都相同，如：
指標 2.顧客滿意度、3.1 進港船舶噸數、3.2 裝卸量、5.船席週轉率、6.職災發生率、7.投資專案計畫執行力、8.港埠行銷、9.辦理招商活動、11.短期償債能力、16.進用弱勢團體。

②相異處：

兩個年度的差異並不大。除前述相同的指標之外，少數指標在權數、評量計算方式上有些許的差異。分別說明如下；

表 8-2 臺灣港務公司 101 年度工作考成指標與權數

面向及評估指標	權數 A%
業務經營	69
1.收益力	30
1.1 營業利益：營業利益年度預算目標達成率	15
1.2 本期純益：本期純益年度預算目標達成率	15
2.顧客滿意度	5
3.業務成長率	21
3.1 進港船舶噸數	8
3.2 裝卸量	10
3.2.1 裝卸量年度預算目標達成率	5
3.2.2 裝卸量實際數超越前 3 年實際數平均值比率	5
3.3 客運量實際數超越前 3 年實際數平均值比率	3
4.船機設施可用率	2
5.船席週轉率	3
6.職災發生率	5
7.投資專案計畫執行力	3
服務行銷	2
8.港埠行銷	1
9.辦理招商活動	1
財務管理	17
10.長期償債能力	4
11.短期償債能力	5
12.經營能力	2
13.獲利能力	6
人力	10
14.員工生產力	5
15.用人費率	5
社會責任	2
16.進用弱勢團體	2
總 計	100

註：與 101 年度之指標系統(表 8-1)比較，少了一項「8.各港業務差異性指標」。

資料來源：「交通部所屬事業 101 年度工作考成實施要點」。

表 8-3 臺灣港務公司 101 年度工作考成評估面向之指標及評量計算方式

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
業務經營	1.收益力	1.1營業利益：營業利益年度預算目標達成率	15	達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）3%，加（減）0.5分。
		1.2本期純益：本期純益年度預算目標達成率	15	
	2.顧客滿意度	由交通部委託外界學術或民意調查機構進行滿意度調查，並量化為滿意度分數。	5	與前3年平均值比較，相同者得基準分75分，每增(減)0.1分，加(減)0.1分。
	3.業務成長率	3.1進港船舶噸數：(本年實際數-去年實際數)/去年實際數) $\times 100\%$	8	與前3年平均成長率比較，相同者得基準分75分，每增（減）1%，加（減）0.5分。
		3.2裝卸量(貨櫃量以TEU計之，大宗及散雜貨以收費噸計之)：(本年實際數-去年實際數)/去年實際數 $\times 100\%$		
		3.2.1裝卸量年度預算目標達成率	5	
		3.2.2裝卸量實際數超越前3年實際數平均值比率	5	
		3.3客運量實際數超越前3年實際數平均值比率：(本年實際數-前3年實際數平均值)/前3年實際數平均值 $\times 100\%$	3	
	4.船機設施可用率	實際查核平均每月之船機設施可用率	2	達成96%者得基準分80分，每增（減）0.2個百分點，加（減）1分。
	5.船席週轉率	船席週轉率(艘/船席)=全年服務船舶艘數/船席數	3	與前3年實際數平均值比較，相同者得基準分75分；每增(減)1個百分點，加(減)1分。

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
業務經營	6.職災發生率	員工傷害人次數/百萬總經歷工時（不含交通事故）	5	1.本年度職災發生率與過去職災發生率平均值（前5年度中取數字居中3年度之平均值）比較，相同者得基準分75分，該比率每增（減）5個百分點，減（加）1分，全年無災患者酌加5分。 2.另視以下事項辦理成效酌予加（減）分： (1) 勞工安全衛生教育訓練及緊急應變演練，辦理成效優良，酌予加分，成效欠佳者扣分（須提供具體事蹟）。 (2) 年度內有重大工安事件發生者嚴予扣分，辦理工安衛生工作情形良好者酌予加分（須提供具體事蹟）。
	7.投資專案計畫執行力	固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數×100%	3	與目標值 90%比較，相同者得基準分 80 分，每增（減）1 個百分點，加（減）1.5 分。 註：其中屬外在不可抗力之因素，經權責機關核定有案者予以扣除，並應詳列各項原因及數據。
服務行銷	8.港埠行銷	營業收入/(業務宣導費+廣告費+公共關係費) (註：扣除政策影響因素)	1	與年度預算目標值比較，相同者得基準分 80 分，每增(減)1 個百分點，加(減)0.1 分。
	9.辦理招商活動	拜訪客戶或參加國內外港埠行銷相關研討會或交流活動：實際完成次數與前3年平均次數比較	1	與前 3 年平均次數比較，相同者得基準分 75 分；每增(減)1 次，則加(減)0.1 分。
財務管理	10.長期償債能力	負債占資產比率：負債占資產比率年度預算目標達成率 註：負債占資產比率=負債總額/期末總資產×100%。	4	達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）1個百分點，減（加）0.5分。
	11.短期償債能力	流動比率：流動資產/流動負債×100% 註：扣除政策影響因素。	5	達目標值 200%者得基準分 80 分，每增（減）1 個百分點，加（減）1 分。
	12.經營能力	應收帳款週轉率：應收帳款週轉率年度預算目標達成率 註：應收帳款週轉率=營業收入/期初與期末平均應收帳款餘額。	2	達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）0.5次，加（減）1分。

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
財務管理	13.獲利能力	資產報酬率：資產報酬率年度預算目標達成率 註1：扣除政策影響因素。 註2：資產報酬率=本期純益/平均資產總額×100%。	6	達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）0.5個百分點，加（減）1分。
人力	14.員工生產力	員工生產力年度預算目標達成率：營業收入/總員工數×100% 註：扣除政策影響因素。	5	達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）0.5個百分點，加（減）1分。
	15.用人費率	用人費率年度預算目標達成率：用人費用/營業收入×100% 註：扣除政策影響因素。	5	達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）1個百分點，減（加）0.5分。
社會責任	16.進用弱勢團體	本年度每月進用人數（包括原住民及身心障礙人士）／本年每月現職員(工)數×100%	2	符合法定應進用人數者得基準分80分，每增（減）0.5%，加（減）1分。 註：本項成績以當年度各月份平均成績計算之。

備註：扣除政策影響因素計算之指標，其與前3年平均實績之比較時，亦應將前3年實績依當年所報之政策因素覈實計算，以求比較基礎一致。

資料來源：「交通部所屬事業101年度工作考成實施要點」。

I. 評估對象：公司化前後的年度工作考成指標與權數之最大差異處是評估對象不同。公司化前以港務局為評估對象，故工作考成自評表就需區分成四個港務局，而公司化後的評估對象就只有臺灣港務公司一家而已。

II. 指標項目：在業務經營面向少了一個評估指標—8.各港業務差異性指標。就如同上述，公司化即將4個港務局合成一個公司，故不再需要針對個別港口的業務進行評估。

III. 權重：因101年度評估指標較100年度少了一個，故將所減少的權重加至業務成長率(+2%)，其中裝卸量及客運量各增加權重1%。另船機設施可用率減少權重2%，而船席週轉率之權數增加2%。

IV. 指標目標值：101年度少列了指標之目標項目，如：

i. 少數指標之目標值少了與前 3 年平均實績之比較。如收益力、長期償債能力、經營能力、獲利能力、員工生產力、用人費率等 6 項指標，均無須與前 3 年平均實績之比較。

ii. 有關客運量，101 年度只須評估前 3 年平均實績之比較，無須進行客運量年度預算目標達成率之評估。

V. 加減分：船機設施可用率指標的加減分：100 年以每增（減）1 個百分點，加（減）2 分；而 101 年度是每增（減）0.2 個百分點，加（減）1 分。

VI. 評量計算方式：客運量的評量分計算方式不同。客運量的成長率計算：100 年度的公式是： $(\text{本年實際數}-\text{去年實際數})/\text{去年實際數}\times 100\%$ ，但 101 年度的公式是 $(\text{本年實際數}-\text{前 3 年實際數平均值})/\text{前 3 年實際數平均值}\times 100\%$ 。

從上面的探討可知，由於改制後的臺灣港務公司仍是國營的事業機構，故其考成獎金與經營績效獎金的實施與評核等事宜，仍受行政院及交通部所訂辦法與要點之規範。其中在考成獎金之核算方面，係受交通部所屬事業工作考成實施要點之規範，只是評估指標與權數略有差異，這也就是未來臺灣港務公司可以視需要建議修正的空間。

(2) 102 年度工作考成指標系統

臺灣港務公司 102 年度工作考成的相關規定，適用於「交通部所屬事業 102 年度工作考成實施要點」中有關港務公司之規定。茲依該要點有關工作考成的評分指標與程序、評分原則等摘述如下：

① 工作考成指標與權數

臺灣港務公司 102 年度所適用的工作考成的評估指標與 101 年度的最大差異是：新增「自由貿易港區事業貿易值成長率」及「服務效率」兩項指標，其餘指標基本上差異不大。

102 年度評估面向包括業務經營、工業安全、企劃管理、財務管理、人力資源管理等 5 個面向，雖然評估面向的名稱有異，但實則是評估指標的重新命名及重整。較特別的是「自由貿易港區事業貿易值成長率」指標取代 101 年度之「進港船舶噸數」指標；而「服務效率」指標是合併原「船機設施可用率」指標及兩個新增指標—「港灣效率：貨櫃船舶港外等待時間」及「裝卸效率：船舶靠碼頭小時裝卸量」而成。另外，刪除「船席週轉率」指標，並將「裝卸量」及「用弱勢團體」等指標進一步細分。各面向之指標及其所佔權數如表 8-4 所示。

從表 8-4 的權重上，可看出臺灣港務公司於 102 年度著重在業務成長面，包括新增自由貿易港區事業貿易值成長率 4%；裝卸量的權重由 10%提高至 15%；服務效率的權重占 8%；客運量由 3%高至 4%，而且是國際的旅客數量。

②工作考成各項指標的目標值及評量計算方式

在工作考成各項指標的目標值及評量計算方式方面，102 年度各面向之指標及評量計算方式詳如表 8-5 所示。茲將 101 與 102 年度工作考成指標與權數之相同與差異處，分別說明如下：

I. 相同處

只有少數的評估指標(含計算公式、評量計算方式)都相同，如：港埠行銷、辦理招商活動、長期償債能力、獲利能力、用人費率等 5 項指標與 101 年度完全相同。

II. 相異處：

- i. 評估面向名稱：102 年度評估面向包括業務經營、工業安全、企劃管理、財務管理、人力資源管理等 5 個面向，主要是將 101 年度的評估指標重新命名及重整。如固定資產投資計畫執行力、港埠行銷、辦理招商活動，合併成「企劃管理」取代原「服務行銷」的名稱；職災發生率獨立成

「工業安全」面向；「人力資源管理」係整合原「人力」及「社會責任」兩個面向。

表 8-4 臺灣港務股份有限公司 102 年度工作考成指標與權數

面向及評估指標	權數 A%
業務經營	64
1.收益力	25
1.1 營業利益：營業利益年度預算目標達成率	15
1.2 本期淨利：本期淨利年度預算目標達成率	10
2.顧客滿意度	5
3.業務成長率	23
3.1 自由貿易港區事業貿易值成長率	4
3.2 裝卸量	15
3.2.1.1 貨櫃裝卸量年度預算目標達成率	6
3.2.1.2 大宗及散雜貨年度預算目標達成率	1.5
3.2.2.1 貨櫃裝卸量實際數超越前3年實際數平均值比率	6
3.2.2.2 大宗及散雜貨實際數超越前3年實際數平均值比率	1.5
3.3 國際客運量實際數超越前3年實際數平均值比率	4
4.服務效率	8
4.1 平均每月之船機設施可用率	2
4.2 港灣效率：貨櫃船舶港外等待時間	3
4.3 裝卸效率：船舶靠碼頭小時裝卸量	3
工業安全	3
5.職災發生率	3
企劃管理	5
6.固定資產投資計畫執行力	3
7.港埠行銷	1
8.辦理招商活動	1
財務管理	19
9.長期償債能力	4
10.短期償債能力	5
11.經營能力	4
12.獲利能力	6
人力資源管理	12
13.員工生產力	5
14.用人費率	5
15.進用進用原住民職員(工)比率	1
16.進用身心障礙人士職員(工)比率	1
總 計	100

資料來源：「交通部所屬事業 102 年度工作考成實施要點」(核定本)，102 年 8 月 8 日院授研管字第 1022360619 號函核定。

表 8-5 臺灣港務公司 102 年度工作考成評估面向之指標及評量計算方式

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
業務經營	1.收益力	1.1營業利益：營業利益年度預算目標達成率	15	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增（減）3%，加（減）0.5 分。
		1.2本期淨利：本期淨利年度預算目標達成率	10	
	2.顧客滿意度	由交通部委託外界學術或民意調查機構進行滿意度調查，並量化為滿意度分數。	5	與上年度實際數比較，相同者得基準分 75 分，每增（減）0.1 分，加（減）0.1 分。
	3.業務成長率	3.1自由貿易港區事業貿易值成長率	4	與前3年平均成長率比較，相同者得基準分 75 分，每增（減）2%，加（減）0.5 分。
		3.2裝卸量(以TEU計之)：(本年實際數-去年實際數)/去年實際數×100%		
		3.2.1.1貨櫃裝卸量年度預算目標達成率	6	3.2.1.1與年度預算比較，達成者得基準分 80 分，每增（減）1%，加（減）0.5 分。
		3.2.1.2大宗及散雜貨年度預算目標達成率	1.5	3.2.1.2與年度預算比較，達成者得基準分 80 分，每增（減）1%，加（減）0.5 分。
		3.2.2.1貨櫃裝卸量實際數超越前3年實際數平均值比率	6	3.2.2.1與前3年實際數平均值比較，相同者得基準分 75 分，每增（減）1%，加（減）0.5 分。
		3.2.2.2大宗及散雜貨實際數超越前3年實際數平均值比率	1.5	3.2.2.2與前3年實際數平均值比較，相同者得基準分 75 分，每增（減）1%，加（減）0.5 分。
		3.3國際客運量實際數超越前3年實際數平均值比率：(本年實際數-前3年實際數平均值)/前3年實際數平均值×100%	4	與前3年實際數平均值比較，相同者得基準分 75 分，每增（減）1%，加（減）0.5 分。
業務經營	4.服務效率	4.1平均每月之船機設施可用率	2	達成 96% 者得基準分 80 分，每增（減）0.2 個百分點，加（減）1 分。
		4.2港灣效率：貨櫃船舶港外等待時間	3	與前3年實際數平均值比較，相同者得基準分 75 分；每增（減）1 個百分點，減（加）1 分。

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
		4.3裝卸效率：船舶靠碼頭小時 裝卸量=總裝卸量(計費噸)/ 船舶靠碼頭小時	3	與前3年實際數平均值比較，相同者得基準分75分；每增(減)1個百分點，加(減)1分。
工業安全	5.職災發生率	員工傷害人次數/百萬總經歷工時（不含交通事故）	3	1.本年度職災發生率與過去職災發生率平均值（前5年度中取數字居中3年度之平均值）比較，相同者得基準分75分，該比率每增（減）5個百分點，減（加）1分，連續兩年員工傷害頻率為0時，酌加5分。 2.另視以下事項辦理成效酌予加（減）分： (1)勞工安全衛生教育訓練及緊急應變演練，辦理成效優良，酌予加分，成效欠佳者扣分（須提供具體事蹟）。 (2)年度內有重大工安事件發生者嚴予扣分，辦理工安衛生工作情形良好者酌予加分（須提供具體事蹟）。
企劃管理	6.固定資產投資計畫執行力	固定資產投資計畫執行決算數/固定資產投資計畫預算數×100%	3	與目標值 90%比較，相同者得基準分 80 分，每增（減）1 個百分點，加（減）1.5 分。 註：其中屬外在不可抗力之因素，經權責機關核定有案者予以扣除，並應詳列各項原因及數據。
	7.港埠行銷	營業收入/(業務宣導費+廣告費+公共關係費) (註：扣除政策影響因素)	1	與年度預算目標值比較，相同者得基準分 80 分，每增(減)1 個百分點，加(減)0.1 分。
	8.辦理招商活動	拜訪客戶或參加國內外港埠行銷相關研討會或交流活動：實際完成次數與前3年平均次數比較	1	與前 3 年平均次數比較，相同者得基準分 75 分；每增(減)1 次，則加(減)0.1 分。
財務管理	9.長期償債能力	負債占資產比率：負債占資產比率年度預算目標達成率 註：負債占資產比率=負債總額/期末總資產×100%。	4	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增（減）1個百分點，減（加）0.5分。
	10.短期償債能力	流動比率：流動資產/流動負債×100%	5	達目標值 200%者，得基準分 80 分，每增（減）2 個百分點，加（減）

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
		註：扣除政策影響因素。		0.1 分。
財務管理	11.經營能力	應收帳款週轉率：應收帳款週轉率年度預算目標達成率 註：應收帳款週轉率=營業收入/期初與期末平均應收帳款餘額。	4	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增（減）0.5 次，加（減）1 分。
	12.獲利能力	資產報酬率：資產報酬率年度預算目標達成率 註：資產報酬率=本期淨利/平均資產總額×100%。	6	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增（減）0.5 個百分點，加（減）1 分。
人力資源管理	13.員工生產力	員工生產力年度預算目標達成率：營業收入/平均每月員工人數×100%	5	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增（減）0.5 個百分點，加（減）1 分。
	14.用人費率	用人費率年度預算目標達成率：用人費用/營業收入×100%	5	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增（減）1 個百分點，減（加）0.5 分。
	15.進用原住民職員(工)比率	本年度每月進用原住民人數／本年每月現職員(工)數×100%	1	符合法定應進用人數者得基準分 80 分，每增（減）0.5%，加（減）1 分。 註：本項成績以當年度各月份平均成績計算之。
	16.進用身心障礙人士職員(工)比率	本年度每月進用身心障礙人士人數／本年每月現職員(工)數×100%	1	符合法定應進用人數者得基準分 80 分，每增（減）0.5%，加（減）1 分。 註：本項成績以當年度各月份平均成績計算之。

備註：扣除政策影響因素計算之指標，其與前 3 年平均實績之比較時，亦應將前 3 年實績依當年所報之政策因素覈實計算，以求比較基礎一致。

資料來源：「交通部所屬事業102年度工作考成實施要點」（核定本），102年8月8日院授研管字第1022360619號函核定。

ii. 指標名稱：將 101 年度之「投資專案計畫執行力」更名為「固定資產投資計畫執行力」。

iii. 指標項目的增刪

(i) 「自由貿易港區事業貿易值成長率」指標取代 101 年度之「進港船舶噸數」指標；

- (ii) 增列「服務效率」指標：是合併原「船機設施可用率」指標及兩個新增指標—「港灣效率：貨櫃船舶港外等待時間」及「裝卸效率：船舶靠碼頭小時裝卸量」而成。
 - (iii)刪除「船席週轉率」指標。
 - (iv)將「裝卸量」進一步細分：貨櫃及大宗及散雜貨年度。
 - (v) 人力資源管理面向將 101 年度之「進用弱勢團體」指標進一步細分進用原住民職員(工)比率及進用身心障礙人士職員(工)比率。
- iv. 權重：臺灣港務公司於 102 年度著重在業務成長面，包括新增自由貿易港區事業貿易值成長率 4%；裝卸量的權重由 10%提高至 15%；服務效率的權重占 8%；客運量由 3%高至 4%而且是計算國際的旅客數量。另外，本期淨利權重為由 15%降至 10%，職災發生率由 5%減為 3%。經營能力權重則由 2%增為 4%。
- v. 加減分：如(1)職災發生率：102 年度須連續兩年員工傷害頻率為 0 時，酌加 5 分；101 年度全年無災害者酌加 5 分。(2)短期償債能力：102 年度每增（減）2 個百分點，加（減）0.1 分；101 年度每增（減）1 個百分點，加（減）1 分。
- vi. 評量計算方式：如(1)顧客滿意度：102 年度是與上年度實際數比較，但 101 年度的公式是與前 3 年平均值比較。(2)員工生產力：102 年度的公式是營業收入/平均每月員工人數×100%；101 年度則是：營業收入/總員工數×100%。

8.3 臺灣港務公司績效評核方案

臺灣港務公司除了依上一節所介紹的交通部在該兩年度所頒訂的工作考成實施要點辦理之外，2013 年亦報請交通部核定了一項「臺灣港務公司 102 年度績效評核方案」。從該方案的內容可以得知，其係用於把交通部核定的工作考成獎金數額用於在公司內部對內分配到總公司各部門、各港務分公司及其所屬各港營運處的一套方案。本節在下面分為兩小節，分別介紹該方案的內容及將其與交通部工作考成實施要點的考成指標系統之差異比較。

8.3.1 臺灣港務公司 102 年度績效評核方案

交通部核定臺灣港務公司 102 年度績效評核方案之內容詳如附錄六所示。茲就該方案之評核對象和評核項目、訂定原則、應用事宜、作業程序等 4 部分，分別摘要該一方案的主要內容如下。

1. 評核對象和評核項目、權重：

臺灣港務公司績效評核方案的評估對象主要為總公司和分公司兩大類，詳細內容如下：

(1) 總公司

① 評核對象：一級單位，包括企劃處、業務處、行銷運籌處、財務處、資訊處、勞安處、工程處、港勤營運處、人力資源處、政風處、會計處、秘書處、法務處、公共事務室、稽核室、董事會秘書室等 16 個單位。

② 評核項目：一般業務指標權重(占 70%)、年度業務重點(目標)指標權重(占 10%)、跨部門合作指標(占 10%)及配合指標(占 10%)。

(2) 分公司

① 評核對象：包含兩個部分，即分公司本身(占 25%)及其部門(含營運處)(占 75%)。

②評核項目：

- I. 分公司本身：策略發展指標。各港之策略發展指標的訂定，係依行政院核定之「臺灣地區商港整體發展規劃(101 年～105 年)」之各港發展定位。
- II. 分公司各部門：一般業務指標權重(占 60%)、年度業務重點(目標)指標權重(占 10%)、分公司內跨部門合作指標(占 10%)及配合總公司指標(占 20%)。
- III. 營運處：各營運處因其業務屬性，其配合分公司指標則為(占 20%)、配合總公司指標為(占 10%)，其他如項目和權重同分公司各部門一樣：一般業務指標權重(占 60%)、年度業務重點(目標)指標權重(占 10%)。

2.訂定原則：

各評估對象之評核項目、權重的訂定原則，可歸納如下列三點：

- (1)評核項目之擬定：總公司/分公司各部門依其關鍵成功因素(KSF)所訂定之關鍵績效指標(KPI)指標；分公司另依其港口定位發展，訂定該分公司策略發展指標。
- (2)指標一致性：總公司得整合分公司各部門績效指標，各分公司間屬性相同（近）部門之績效指標，力求調和、一致。如：各分公司之業務處、港務處、棧埠處、資訊處、勞安處、人事處、政風處、會計處、秘書處等 9 個單位的績效考核提報表是一致，而基隆分公司工程處、臺中分公司工程處、高雄分公司開發建設處、高雄分公司維護管理處、花蓮分公司工程及設備處、基隆分公司船機處、臺中分公司船機處、高雄分公司船舶維管處、基隆分公司臺北港營運處、基隆分公司蘇澳港營運處、高雄港務分公司安平港營運處、高雄港務分公司馬公管理處、高雄港務分公司布袋管理處等 13 個部門(含營運處)，則是有各自獨立的績效考核提報表。

(3)未來視實施成效和總體發展策略，總公司得調整前揭各項指標項目和對應之權重。

3.績效應用事宜：

此績效評核方案的最終績效考核結果，可做為下列應用措施之依據：(1)績效獎金分配值(月數)(2)考成甲等比例調整(3)個人獎金名額分配。

4.作業程序：

績效評核包含績效指標修定及評核等兩項作業，茲將兩種作業程序分別說明如下：

(1)績效指標修定作業

①總公司企劃處於每年 10 月底前通知總公司一級單位、分公司辦理次一年度績效指標評核作業事項，其辦理作業項目和項目如次：

I.分公司辦理事項

- i. 修定分公司策略發展績效指標。
- ii. 修定各一級單位績效指標(一般業務指標、年度業務重點(目標)指標)
- iii. 辦理期程：每年 11 月 10 日前送總公司。

II.總公司一級單位辦理事項

- i. 修定自身單位之績效指標(一般業務指標、年度業務重點(目標)指標)
- ii. 協調、整合各分公司對應部門之績效指標。
- iii. 企劃處另修訂各分公司部門「跨部門合作指標」、「配合總公司業務」兩類指標、和總公司部門「跨部門合作指標」、「配合指標」。
- iv. 辦理期程：每年 11 月 30 日前完成。

②總公司邀集總公司一級單位與各分公司召開績效指標訂定會議，並依其業務屬性由業務副總經理、行政副總經理主持，核定下列事項：

I.總公司一級單位績效指標(含一般業務績效指標、年度業務重點(目標)指標、合作與配合性)

II.分公司策略發展指標。

III.分公司一級單位績效指標之(含一般業務績效指標、年度業務重點(目標)指標、合作與配合性)。

IV.辦理期程：每年 12 月 30 日前。

③總公司企劃處依績效指標修定會議決議事項，簽陳總經理核定（辦理期程：每年 1 月 10 日前完成）。

④總公司企劃處函送各項績效指標予總公司和分公司據以辦理。

(2)評核作業

臺灣港務公司之績效評核採用二階段評核作業方式，包含初評、複評，其作業程序為：

①總公司企劃處於每年 1 月 10 日前通知總公司一級單位、分公司辦理前一年度績效評核作業事項，其辦理作業項目和項目如次：

I.分公司辦理事項

i. 分公司各一級單位(含營運處)辦理自評項目績效(1.一般業務指標；2.年度業務重點(目標)指標；3.跨部門合作指標)。

ii. 分公司秘書處彙整各一級單位(含營運處)自評項目績效值和試算分公司策略發展績效值後，簽陳分公司總經理召開分公司績效初評會議，並由各分公司總經理核定各一級單位(含營運處)自評項目績效初評值和分公司策略發展績效初評值，並函送總公司。

II. 總公司一級單位辦理事項

- i. 試算自身單位之評核指標績效值(一般業務、年度業務重點(目標)KPI's 指標績效值)。
- ii. 提供所對應分公司部門績效有關「配合總公司業務」指標項之建議評分參考值。

②總公司企劃處簽請辦理初評審定，並依各單位業務屬性，由業務副總、行政副總初評下列事項：

I. 總公司一級單位初評績效值(含一般業務績效指標、年度業務重點(目標)指標、合作和配合指標)。

II. 分公司一級單位(含營運處)之「配合總公司業務」指標之初評績效值。

③總公司企劃處彙整各分公司策略發展績效初評值、各分公司一級單位(含營運處)績效初評值、總公司一級單位績效初評值等資料後，簽陳召開複評會議。

④複評會議將由董事長/總經理邀集副總經理(含分公司總經理)級以上人員召開、審定之，並視需要得邀請 2~3 名營運委員共同與會，其核定項目得為：

I. 總公司本部之一級單位績效核定值。

II. 各分公司整體績效核定值。

III. 各分公司之一級單位(含營運處)績效核定值。

IV. 上述 1~3 項，複評會議得依初評得分加減 5 分。

V. 績效應用事項：

- i. 績效獎金分配值(月數)。
- ii. 考成甲等比例調整。
- iii. 個人獎金名額分配。

- ⑤複評會議決議事項將由總公司企劃處函知總公司本部、分公司據以辦理。

8.3.2 臺灣港務公司 2013 年度工作考成與內部績效評核之比較

本小節用於了解臺灣港務公司所定之績效評核方案與交通部所屬事業 102 年度工作考成實施要點所採用之指標績效系統的差異。該兩方案的詳細比較如附錄七，至於其差異比較則置於附錄八。茲根據該等相同及差異擇要探討如下：

1.相同處：

在比較102年度工作考成及績效評核方案時，發現臺灣港務公司有兩個單位在進行績效考核時，所採用指標之計算公式及評量計算方式與工作考評的評量是完全相同的。說明如下：

- (1)各分公司之港務處：在衡量拖船可用率時，其計算公式及評量計算方式與工作考成之服務效率面向「4.1平均每月之船機設施可用率」完全相同。
- (2)總公司之行銷運籌處：完全配合國營事業工作考成指標，在港埠行銷的評量上，與工作考成之企劃管理面向「7.港埠行銷」指標之計算公式及評量計算方式完全一致。

2.差異處

(1)指標

①非全面性的評估

在工作考成的指標項目中，有5項並未相對納入港務公司的績效評核方案中。分別是收益力指標之「本期淨利」及財務管理面向的評估指標之「長期償債能力」、「短期償債能力」、「經營能力」、「獲利能力」等，此等指標並無任何單位提報進行評核。

②衡量基準不一致

- I. 評估指標「顧客滿意度」：僅總公司之港勤營運處對港勤作業滿意度進行調查，而非港務公司(總公司或分公司)整體的滿意度。另外，工作考成以與前3年平均值比較進行評比，而總公司之港勤營運處則只須當年度完成調查工作即可。
- II. 評估指標「自由貿易港區事業貿易值成長率」：工作考成以與前3年平均成長率比較，而總公司之行銷運籌處是以達到目標值(當年GDP成長率+2%)為評比基準。
- III. 「裝卸量」指標：工作考成已將「裝卸量」進一步細分成貨櫃及大宗及散雜貨；而港務公司的績效評核方案中，僅高雄分公司有針對貨櫃裝卸量(TEU數)成長率進行評比，而且僅有貨櫃的評比，而無大宗及散雜貨的部分，其他單位則仍以貨物裝卸量成長率評量，尚未配合細分。
- IV. 「國際客運量實際數超越前3年實際數平均值比率」：工作考成中已特別指名是國際客運量，但除各分公司之棧埠處是以國際旅客進行旅客人數成長率評比之外，其餘單位並未將國際旅客另外區分出來。另外，工作考成制度中衡量的是超越前3年實際數平均值比率，而總公司之行銷運籌處以達成旅客人數目標值進行評核，而非成長率。
- V. 評估指標「裝卸效率」：工作考成制度中以「船舶靠碼頭小時裝卸量=總裝卸量(計費噸)/船舶靠碼頭小時」進行衡量，而各分公司之棧埠處則是針對貨櫃之裝卸效率進行評核。
- VI. 評估指標「職災發生率」：工作考成衡量的是員工傷害人次數/百萬總經歷工時(不含交通事故)，而公司方面並不以非發生率為依據。
- VII. 「人力資源管理」面向：102年度的工作考成表中已將101年之「進用弱勢團體」指標進一步細分為「進用原住民職員(工)比率」及「進用身心障礙人士職員(工)比率」，而總公司

人力資源處、各分公司人事處均尚未區分原住民與身心障礙人士的進用人數。

(2) 計算公式

- ①「自由貿易港區進出口貿易值」指標：基隆分公司之臺北港營運處的公式是：自由貿易港區進出口貿易值=（本年實際貿易值/去年實際貿易值）×100%，而臺中分公司與高雄分公司的計算公式是：【(今年自由貿易港區貿易值－前3年平均自由貿易港區貿易值)／前3年平均自由貿易港區貿易值】×100%
- ②「裝卸量評估」指標：工作考成衡量實際數超越前3年實際數平均值比率：（本年實際數-去年實際數）/去年實際數×100%。而基隆分公司之臺北港營運處及蘇澳港營運處、各分公司業務處及高雄分公司等均以【(當年度貨櫃(物)裝卸量(噸)-前3年平均貨櫃(物)裝卸量(噸))／前3年平均貨物裝卸量(噸)】×100%來進行評核。
- ③「員工生產力」評估指標：工作考成衡量以目標值為評比基準，但各分公司港務處、總公司港勤營運處的方式是：【(當年單位員工營收額－前三年單位員工營收額平均值)/當年單位員工營收額】×100%；基隆、臺中、高雄、花蓮分公司的公式為：【(今年每位員工營收－去年每位員工營收)/去年每位員工營收】×100%。

(3) 基準分

工作考成表中大多75分為基準分，但是臺灣港務公司之績效評核方案的基準分大多是80分。如評估指標「顧客滿意度」、「自由貿易港區事業貿易值成長率」、...等等。

(4) 增減分

工作考成與績效評核方案對於增減分的作法也有不同之處。如「顧客滿意度」指標，工作考成是「每增(減)0.1分，加(減)0.1

分。」，而總公司港勤營運處是按「項次」增減分；在「收益力」指標上，工作考成的評量是「每增（減）3%，加（減）0.5分。」，而港務公司的績效評核則是以「每增（減）1%，增（減）1分」；在「自由貿易港區事業貿易值成長率」指標部分，工作考成的評量是「每增(減)2%，加(減)0.5分。」，而總公司行銷運籌處以「每增(減)1%，加(減)0.2分，最多增(減)10分」進行增減分，基隆分公司臺北港營運處、臺中分公司及高雄分公司則是按「每增（減）1%者，增（減）1分」的方式；「用人費率」指標之工作考成的評量是「每增（減）1個百分點，減（加）0.5分。」，而分公司人事處是以「增減分(每減（增）0.6%，增（減）2分)」進行增減分。

8.4 後續研究重點課題探討

本研究根據以上各節整理，提出後續研究課題如下：

1.工作考成事項與國營事業工作考成辦法的關連性：

根據國營事業工作考成辦法：國營事業工作考成應著重年度盈餘及國家政策之達成，各主管機關得按所屬事業性質，選定下列考成事項：

- (1)業務經營。
- (2)財務管理。
- (3)生產管理。
- (4)人力資源管理。
- (5)企劃管理。
- (6)環境保護及工業安全。
- (7)其他事項。

然港埠為國家門戶，亦為臺灣與國際經貿交流之重要管道，其經營良窳與國際經貿環境變遷、全球航空與海運市場變化，及區域機場

與港埠發展息息相關，現有評估機制尚無法有效呈現該公司面臨該等國際課題之因應作為，以及公司創新突破之營運策略與發展願景。故宜重新檢討臺灣港務公司之評估機制，俾利交通部後續持續督促該公司提升營運績效並進行督導考核，以發揮帶動我國經濟成長之綜效。

2.臺灣港務公司工作考成與內部績效評核之勾稽：

改制後的臺灣港務公司仍是國營的事業機構，故其經營績效獎金的實施與評核等事宜，仍受國營事業工作考成辦法之規範。而臺灣港務公司之績效評核方案的最終績效考核結果，可做為績效獎金分配值(月數)、考成甲等比例調整及個人獎金名額分配等應用措施之依據。因此工作考成與績效評核方案實有相互勾稽之必要性。勾稽的重點除 8.3.2 節所述之差異外，另有下列兩點：

(1)應進行評核的單位

有關的評核單位應能全面涵蓋。如有關評估指標「營業利益」，提報進行評核的單位僅有基隆分公司臺北港營運處、蘇澳港營運處等兩個單位，而其他分公司的營運處及分公司並無提報。其他單位亦提出與「營業利益」有關的類似指標評量，有以營業收入、整體營收成長率、整體盈餘成長率等進行評量者，如總公司業務處(整體營業收入成長)、總公司港勤營運處(提升拖船收入)基隆、臺中、高雄、花蓮分公司(整體營收成長率、整體盈餘成長率)、高雄港務分公司之馬公管理處、布袋管理處(年度營運收入)。

(2)應進行評核的項目

評核的項目應與工作考成的要求一致。如臺灣港務公司之績效評核方案中，有關評估指標「顧客滿意度」僅有總公司港勤營運處提升內控機制與顧客導向，進行港勤作業滿意度調查，而且僅是港勤方面，而非港務公司(總公司或分公司)整體的滿意度。

在考核獎金的部分，本研究發現臺灣港務公司對於交通部核給標準，再報部核定訂了一套「績效評核方案」，據以為對內分配

之依據。該評核方案就港務分公司及其所屬營運處，以及總公司各個部門都各別加以建立評核的指標，而該一指標系統的構面與項目則依照各該受評單位的關鍵成功因素(KSF)及關鍵績效指標(KPI)建立評分標準。

因有上述考量，本研究以為：上述臺灣港務公司績效評核的指標系統，包括受評部門劃分、指標構面與項目，以及評分標準均非常的細密，其或許非常適合於像製造事業那樣環環相扣的生產過程，對於以港埠服務事業的臺灣港務公司而言，恐仍需就其適用性與必要性加以檢討，以免過於細密而使得各受評單位投入太多人力與時間於執行評量。

3.訂定具鑑別度的指標：

本研究團隊訪問交通部的座談會中，秘書室代表表示：在績效評估中的工作考成部分，目前工作考成制度，係由港務公司每年擬訂評估指標初稿，報交通部初核後，再報行政院核定，年度結束後即依核定指標計算年度考成成績，有關年度考成成績之評定，亦循前開 3 階段辦理，亦即港務公司自評、交通部初核及行政院覆核後決定；所有國營公司均循此機制辦理，恐不宜變動，但為擬訂具鑑別度之年度考成指標，建議可與港務公司之核心策略結合，並訂定兼具合理性與挑戰性之目標值，以引導國營事業逐步成長。³

基於上述，本研究以為在臺灣港務公司的經營績效評估與獎金制度的方面，後續研究可以就交通部每一年度頒訂所屬事業工作考成實施要點中，適用於臺灣港務公司的指標構面、項目及其評分標準與方法等，找出一套比較適於評估該一由政府獨資、具公共性與國際競爭性的事業所採用之指標系統，並依據該公司的組織架構與特性，研修對內分配考核與績效獎金的評核系統。

³參附錄二座談會紀要。

第九章 結論與建議

本研究針對交通部在 2012 年 3 月 1 日依「政企分離」的原則，分別成立航港局接管原來四個港務局的航政與港政監理公權力業務，並將四個港務局合併成立臺灣港務公司所面臨新的航港管理與經營體制下的問題進行探討。所探討的問題包括三個議題，分別為：交通部如何對新成立的臺灣港務公司進行監督、公司治理及績效評估等。因此，本研究的目的就是在於：研擬一套對於臺灣港務公司監督、公司治理與績效評估之方案，提供交通部施政及臺灣港務公司經營之參考。

經由文獻回顧、各國案例分析、實地訪查相關單位舉辦兩場座談會、舉辦產官學焦點群體座談會，以及大型研討會出版論文集等等研究方法，本研究已經獲致預期的成果，其並已符合國科會的計畫績效指標的要求。在學術成就(論文發表)與技術創新(論文研討會發表)的績效指標方面，在前述約有近 150 名與會者參加的大型研討會中，總共發表了論文 6 篇，其中除了邀請產學界學者專家共發表 3 篇之外，本研究團隊成員也共同發表 3 篇。在其他效益(決策依據)的方面，本計畫雖然預計於第一年僅進行基礎研究，但實際上的進度已經在某些議題上提出了初步的方案。應用這個研究結果，交通部及臺灣港務公司不但可以就航港體制改革以後的監督與公司治理議題加以檢討，以利縮短組織調適的磨合期，同時也有助於擬定提升港埠競爭力的貨櫃港埠經營策略與發展方案之參考。

在本章，本研究的結論與建議是區分成兩節來報告。至於研究過程中的期中報告及期末報告審查意見執行情形對照表，則分別附在附錄九及附錄十。另外，研究團隊於期末報告審查會議中所進行的簡報資料，也附在附錄十一，藉供參閱。

9.1 結論

1. 臺灣航港經營管理體制改革的架構與特色：

- (1)交通部成立航港局，定位為航港管理機關，該局於各港所在地設置派出單位航務中心，接管原港務局的航政與港政監理公權力業務，並掌管國內商港(金門與馬祖港除外)之經營及管理。也就是說，國內商港並未依「政企分離」的原則進行組織改制，在航港局的組織條例尚未通過立法之前，仍暫委託臺灣港務公司經營。未來倘若回歸「商港法」而由航港局接掌國內商港，則該局的組織與編制就要考慮該一業務的需求。
- (2)原交通部所屬四個港務局合併成立政府獨資的國營臺灣港務公司，重新定位為商港事業經營機構，負責國際商港之經營及管理；該公司於高雄設置總公司，原港務局則為該公司於各港所設港務分公司，各分公司再於轄區國際商港輔助港設置營運處(原港務分局)，並於國內商港設管理處，暫為代管航港局的國內商港之規劃、建設與經營。除此主管機關委託或核准之事宜外，臺灣港務公司的業務範圍還包括：商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供、自由貿易港區之開發及營運、觀光遊憩之開發及經營，以及投資、轉投資或經營國內、外相關事業等四項。
- (3)國際商港區域內國有土地依「土地法」為國有者，由航港局管理，再出租予臺灣港務公司使用；唯其中公共基礎設施使用土地仍由該局掌管，土地上的公共基礎設施亦由該局從「航港建設基金」投資，但委由臺灣港務公司規劃、建設與經營，因此其產權仍登記為航港局所有。不過「航港建設基金」的財源主要是來自臺灣港務公司代收的商港服務費。

2. 各國港務公司監督與公司治理之比較：

- (1)在公司化的時程上，臺灣是比較落後的。在本研究所選定的 7 個

國外港口中，這股公司化的浪潮早在 1996 至 2004 年間就都已經完成，而臺灣港務局的公司化則到 2012 年才實現，比在其前面最晚公司化的上海及釜山港相差八年。

- (2) 各國港務公司在成立後，都積極的因應內外部環境的變化，視需要進行組織調整、擴大相關事業的投資或轉投資，或將公司股票上市等等。
- (3) 國外港務公司的業務範圍都依法有明確之界定，除了杜拜全球港埠集團「只要合法，均可經營」之範圍最大之外，大都是以國內外商港區域的港埠及關聯相關業務之投資與轉投資為主要範圍；臺灣港務公司也不例外。
- (4) 倘以各國港務公司的業務範圍是否包括商港區域公共基礎設施的方面來觀察，各港務公司的業務範圍都有包括公共基礎設施，譬如臺灣、釜山、東京、墨爾本、鹿特丹等港務公司，上海與杜拜也可以納入。這就屬於本研究所稱的「小局大司」的事權分工模式。但新加坡的體制就明顯是屬於「大局小司」，因為公共基礎設施並非新加坡港務公司(PSA)的業務範圍，其由新加坡海事與港務局(MPA)掌理。最為奇特者是臺灣國際商港之公共基礎設施為航港局投資，故港務公司對於該等設施之規劃、建設與經營事權是由航港局委辦之。
- (5) 在所有權方面，各國港務公司大多為政府獨資的公有公司，除了杜拜集團及上海港務公司股票上市外，都尚未釋股。臺灣港務公司的組織條例更明定為政府獨資，故無釋股問題。其中值得注意的是，新加坡港務公司雖為政府淡馬錫基金所有，但其並無特別法律規範其組織與行為，完全依公司相關法規行事，因此可以標榜為「公有準民營」的模式。
- (6) 臺灣港務公司雖已在人事上獲得大部分的自主，但在會計、預算、決算及財務上受國營企業相關規定之束縛較多，其獨立自主

性相對薄弱。

(7)在公司治理上，國內外港務公司的公司治理都是遵循各國自有的法源與治理模式，並無特殊差異，只是公司治理的架構會因所有權與經營權之歸屬而有所不同。以公司所有權而言，杜拜港為杜拜全球港埠集團、新加坡港為國家淡馬錫基金所有的新加坡國際港務集團的一環為公司治理之主體，其他則多以政府主管機關為股東代表，包括上海的市政府、日本的市政府、韓國的國土海洋部、臺灣的交通部等等。

(8)在國外港務公司的公司治理制度上，除了各國既有防弊與興利的法規與治理措施之外，很明顯的都有朝向企業社會責任與綠色港埠的領域治理的趨勢，其中尤以鹿特丹港為典範；臺灣港務公司也不例外，只是尚在規劃與推動的初期過程。

3. 各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較：

(1)國外港務公司除了政府補助部分之外的規劃與建設之自主性高；臺灣港務公司於商港區域之整體發展規劃與建設，均需依法呈報交通部或行政院核准，並依國營事業預算程序報核。

(2)在法定業務範圍方面，各國因其港口的地理位置與條件、發展背景、國家法律體制與所賦予之任務等等各方面的不同，對於港務公司之業務範圍的界定各有不同。不過整體而言，在經營上主要還是界定在其本港本業與其相關事業為範圍，但都可以從事國外相關事業的投資與轉投資。

(3)各國港務公司在願景、使命及核心價值上的經營理念與外顯的企業文化方面都各有其特色。值得剛成立不久的臺灣港務公司參酌者，包括以創新作為文化基底的經營理念，如何擺脫國營企業之文化而邁向企業化經營之優質文化，正考驗該公司的經營與管理智慧。另該公司在「科技、綠色、永續」的經營理念與

文化較為欠缺，這亦有參考強化的價值。

- (4)在各國商港區域內的港埠事業經營策略上，除了新加坡絕大部分自營港埠事業(只有少數碼頭出租)、上海港大多自營或合資經營碼頭事業之外，其他各國港務公司大都是採取「地主港」的經營模式。
- (5)各國港務公司於其本港從事各項港勤、棧埠或其他相關事業，大都是採取集團公司的運作模式，以轉投資成立子公司的方式為之，而非以分公司的組織型態經營。
- (6)各國港務公司在其本港，除了港勤與棧埠事業之外，也大多在港區或其相關範圍進行垂直多角化的事業投資，主要為港口物流相關事業，包括加值型物流園區或自由貿易港區。
- (7)自由貿易區設置的模式與各港之港區條件有關。譬如新加坡港，其港區範圍有限，因而配合港口作業，發展出多個定位為自由貿易區的小型物流園區。臺灣的港口也多為小規模、兼具簡易加工的物流型自由貿易港區，且分散於「六海一空」。至於杜拜港、鹿特丹港、釜山新港，則都發展出較大規模的多功能自由貿易區，近期推出的上海港自由貿易區也不例外。多元化發展的自由貿易港區之業務亦得以由港務公司轉投資專業公司經營，如杜拜港的自由貿易區。
- (8)在跨國投資方面，雖然各國港務公司都可以從事國內外投資或轉投資港埠相關事業，但實際上除了杜拜全球港務集團(DP World)與新加坡港務集團公司(PSA)跨國投資經營貨櫃碼頭或相關港埠事業之外，其他港務公司都比較少有跨國經營者。換句話說，各國港務公司幾乎都未將主力擺在跨國投資與經營。考其原因，這似與各國港務公司大都以在本港本業穩紮穩打為主，何況跨國投資非該公司所能掌控的異國事業，其投資風險顯然比較高；更何況國外港埠投資市場也有愈來愈趨飽和的現

象，有利的投資機會也是愈來愈少。

4. 改制後航港管理組織層級增加的議題

(1) 監督機關-交通部組織層級增加的議題：

在監督者方面，交通部成立航港局接掌原港務局所管航政與港政監理的公權力業務，但交通部航政司與航港局之間如何明確有效地劃分事權與分工，以免因為增加航港局的組織層級而影響航港行政效率。

(2) 受監督機構-臺灣港務公司組織層級增加的議題：

在受監督者方面，臺灣港務公司成立後，原四個港務局改組為該公司的港務分公司，受總公司管理，致在交通部與各港務分公司之間增加了總公司的組織層級，從而有必要於總公司與港務分公司之間明確授權範圍，以免影響各港營運效率。

5. 商港公共基礎建設委託辦理的議題：

本議題的問題所在，是在於從交通部航港局所掌管的「航港建設基金」出資的都視為其「投資」處理而非過去未改制前是屬「補助」的性質，以致產生該等投資的資產雖委由臺灣港務公司規劃、建設與經營，但資產卻需登記為航港局所有的問題。

6. 臺灣港務公司未來經營挑戰課題：

以前述臺灣航港管理與經營體制改革的架構與特性為基礎，本研究認為臺灣港務公司未來在事業經營上會面臨企業化、統合化、民營化與國際化的挑戰。茲將本研究的推論說明如下：

(1) 企業化的挑戰：

除了前述各港務局降為分公司之效率問題之外，非純商業化的董事會結構、非純自主的人事制度、國營企業的法令規章與制

度，以及國營企業的文化等等，都可能是限制臺灣港務公司企業化經營的因素。

(2) 統合化的挑戰：

既是全國各國際商港都已經整合在臺灣港務公司旗下，則在對內與對外都需要有資源與服務整合上的議題，以發揮規模經濟的效益。在對內資源整合方面，未來總公司與分公司之間的事權與相關組織架構需要有所統整，使得具「全國一致性」性質的事權統歸總公司負責，譬如：全盤規劃、通盤工程與建設、統合行銷與管理等等。對外服務方面，未來對於各分公司的客戶跨區服務系統的建置是有必要的，譬如：建置單一窗口及服務程序，真正發揮「整合七港為一港」的「臺灣港」服務模式。

儘管改制後的臺灣港務公司有必要透過資源整合以發揮規模經濟之效率，但在事業經營面，也要考慮到不違反「公平交易法」獨占事業之行為的問題。在該公司自營港埠事業中，本研究以為：籌設中的港勤拖船子公司比較可能有適用「公平交易法」的疑慮，從而有必要避免觸法的行為。

(3) 民營化的挑戰：

因為臺灣港務公司仍為政府獨資的國營事業，從經營效率及與民間企業公平競爭的觀點而言，仍持續會面臨民營化的挑戰。本研究發現：臺灣港務公司基於經營績效之目標的追求，不但比較不會考慮到把自營事業再開放民營的政策，反而可能會更加擴展自營港埠事業，以及投資與轉投資相關事業。因此，未來民營化的政策如何朝國內外「與民興利」而非在國內「與民爭利」的合作夥伴關係拓展，是個值得關注的課題。

(4) 國際化的挑戰：

臺灣港務公司的業務依法包括「投資、轉投資或經營國內、

外相關事業」，但該公司未來如何進軍國際上已經趨於飽和且競爭激烈的港埠市場，這是個必需要在國際舞臺上妥為研究與規劃的課題。

7. 臺灣港務公司規劃與建設議題：

- (1) 臺灣港埠界在綠色港埠的發展上雖有共同之體認，本研究在訪查過程當中也發現交通部及臺灣港務公司在綠色港埠規劃與發展上已經有相當明確之政策方向，但在既有全國整體港埠及各港發展計畫中，仍並未非常強力且具體地將綠色港埠的政策納入規劃。
- (2) 本研究以為未來在交通部運輸研究每五年檢討修正一次的全國性「商港整體發展規劃」的過程上，臺灣港務公司將扮演更為積極參與的角色。因為配合航港體制的改革，「商港法」已經明訂商港區域之國際商港整體規劃由臺灣港務公司擬訂後報請交通部層轉行政院核定。
- (3) 臺灣港務公司在商港整體規劃與建設的組織上，本研究發現有必要依「全國一致性的職能整併到總公司的組織，各港在地性與操作性的職能則仍依因地制宜的原則，留在各分公司」加以統合與調整。預期此一調整將使得大型規劃職能及新建工程組織盡可能調整到總公司。

8. 臺灣港務公司的經營策略議題：

- (1) 臺灣港務公司在整體經營策略上已經有明確的目標與策略。不但目前部分仍然自營的港埠事業不但沒有民營化之走向，而且在港埠事業的經營模式上，為強化港埠事業之經營能力及對外擴展市場，已經有傾向於自營港埠事業的模式發展，而非朝民營化的方向規劃。
- (2) 在港勤事業的經營策略上，臺灣港務公司擬籌劃成立 100%獨資

的港勤拖船子公司，未來也計畫成立碼頭子公司。此一以轉投資子公司的方式，將港勤事業部門加以公司化，符合國外港務公司集團化的運作模式。不過在港勤拖船事業上，比較可能有適用「公平交易法」獨占事業的疑慮。

- (3)在商港關聯服務之多角化經營策略上，臺灣港務公司也積極規劃轉投資成立子公司經營。其中已經開始籌備成立由該公司擁有 40%、民間 60%股權的物流子公司，以便積極爭取經營多國併櫃(MCC)等加值型業務，並獲得交通部認可。未來也計畫以目前基隆港與臺中港自營商店之營運模式為基礎，未來將可以成立資產開發子公司之方式，投資港區周圍土地，經營房地產、購物中心、免稅商店、觀光旅館、餐飲休閒、博奕事業等多角化投資經營，加速港區土地轉型開發，活化港區資產，拓展商機。
- (4)本研究以為在商港關聯服務之經營方面，臺灣港務公司宜依其能否輔助商港區域內的港埠事業以發揮綜效發揮、港區資源充分有效利用，以及有助港市共存共榮的發展等三個原則加以評選。
- (5)臺灣港務公司目前在六個港口所開發與經營的自由貿易港區，截至目前為止都仍頗為分散而小規模經營，而且其範圍除了部分碼頭作業區之外，多僅為後線區域的作業區。然而，預料未來政府進一步開放與推動以零星小規模的自由貿易港區為「前店」，開發自由經濟示範區為「後廠」的規劃，得以奠定比新加坡還更具優勢的發展基礎。不過未來有必要特別關注中國大陸上海自由貿易試驗區的發展。
- (6)本研究發現交通部與臺灣港務公司在觀光遊憩的開發與經營上已經有所策略與規劃。不過因為在觀光遊憩的領域上，港與市是要總體營造的。因此除了商港區域範圍內的水岸遊憩設施規

劃之外，市港之間如何密切合作與規劃，以創建整體優質的觀光遊憩環境，是未來的重要課題。

- (7) 國內、外相關事業之投資、轉投資或經營策略上，本研究發現在國內方面，因為幾乎所有商港都是由臺灣港務公司規劃、建設與經營管理，所以其握有最大籌碼，可以說是該等投資案的主導者。但是在國外，臺灣港務公司仍然還沒有從事國外的港埠及相關事業的投資。由於在國際港埠相關事業的舞臺上，在投資機會逐漸減縮的趨勢，以及該公司將會是個新面孔的情勢之下，本研究以為審慎從合資案開始著手較為合宜。

9. 臺灣港務公司的公司治理議題：

- (1) 交通部在臺灣港務公司的治理架構上居於公股股東代表之角色，透過依「國營港務股份有限公司組織條例」之規定組織董事會及監察人執行公司治理之監督業務。在防弊的方面，本研究發現均依法行政；但在興利的方面，交通部則認為有必要在適當性的監督上，多參考國外港務公司之經驗以為臺灣港務公司經營策略之監督參考。
- (2) 儘管國內已有中華公司治理協會提供公司治理制度的評量服務，通過評量的有效期為兩年，其中也包括對於國營公司的制度評量，但因臺灣港務公司成立不到兩年，其對公司治理的制度評量尚未著手籌劃。
- (3) 倘若未來臺灣港務公司著手籌劃接受公司治理制度的評量，則評量的構面將包括：依法應報交通及建設部核定事項、董事會職能與運作、監察人職能與運作、管理階層的紀律與溝通、股東權益保障、利害關係人權益尊重，以及企業社會責任等等。

10. 臺灣港務公司經營績效評估與獎金制度：

- (1) 就港埠事業而言，在港埠績效的評估上，最主要的工作就是編算

「港埠績效指標」，其主要包括兩大類，一為營運績效指標(或稱作業績效指標)，另一為財務績效指標 (Financial Performance Indicator，簡稱 FPI)。本研究以為對於臺灣港務公司而言，其經營績效的評估必然也是會包括這兩項指標，不過必需以公司的經營績效為評量對象與範圍，而非評估非屬該公司經營範圍的港埠績效。

- (2)在臺灣港務公司從業人員的績效獎金制度方面，仍然是要適用交通部經營績效獎金實施要點，其中經營績效獎金，包括考核獎金及績效獎金兩部分。前一項考核獎金是根據交通部對所屬事業年度工作考成中所採用的一套績效考核指標系統評估得來的；而後一項績效獎金則由各事業年度決算盈餘，經考量政策因素所影響之收支後，達成之總盈餘（決算盈餘加減政策因素），依員工貢獻程度提撥計給。
- (3)在考核獎金的部分，本研究發現臺灣港務公司對於交通部核給標準，再報部核定訂了一套「績效評核方案」，據以為對內分配之依據。該評核方案就港務分公司及其所屬營運處，以及總公司各個部門都各別加以建立評核的指標，而該一指標系統的構面與項目則依照各該受評單位的關鍵成功因素(KSF)及關鍵績效指標(KPI)建立評分標準。
- (4)本研究以為：上述臺灣港務公司績效評核的指標系統，包括受評部門劃分、指標構面與項目，以及評分標準均非常的細密，其或許非常適合於像製造事業那樣環環相扣的生產過程，對於以港埠服務事業的臺灣港務公司而言，恐仍需就其適用性與必要性加以檢討，以免過於細密而使得各受評單位投入太多人力與時間於執行評量。

11.臺灣航港管理體制之改革仍處於過渡調適期：

儘管本研究在上面所發現的都是對於交通部、交通部航港局以

及臺灣港務公司在改制以後所面臨的課題及未來挑戰，但不可否認的是目前都仍處於過渡期。本研究也發現：監督機關與受監督機構也都一直在就新的體制下的調適與配合問題持續協商與調整。

9.2 建議

根據上一節的結論，本節就監督機關-交通部及受監督機構-臺灣港務公司的立場，分別提出相關議題之研討建議，以為後續進行第二年計畫的研究工作參考如下：

1. 交通部相關議題的研討建議：

- (1) 交通部航政司與航港局的權責分工明細表之擬訂，雖有依據航港法規明訂主管機關與管理機關之間的權責劃分之規定，但可朝向由交通部充分授權航港局辦理之方向研商，以便扁平化航港主管業務程序及維持未成立航港局前之行政效率。
- (2) 基於上述儘量充分授權航港局辦理航港主管業務之原則，交通部本部宜同步檢討幕僚單位航政司之事權移轉與組織的精簡。這方面可以參考郵電司的架構，研議是否將航政司重新定位為「海空運司」，由航務、港務與空運等三科構成，或是進一步將該幕僚單位職能納入秘書室，為航港主管業務的幕僚。
- (3) 有關國際商港公共基礎設施之財源、投資，以及委由臺灣港務公司代為規劃、建設與經營體制可能產生的效率問題，可以朝下面兩個方向研議方案：

① 方案一、維持現行由航港局委由臺灣港務公司辦理商港公共基礎設施之規劃、建設與經營的體制：

維持現況所需注意者，即是要設法讓這項委辦業務之執行不致於影響整體國際商港公共基礎設施之發展與營運。其中一項可以考慮的辦法是研修相關法規，讓航港建設基金得以

「補助」而非「投資」的方式辦理該項業務。這個方案的好處是可以維持港務局未公司化之前以補助方式申請的作法，由臺灣港務公司全權負責，但需向航港局申請補助，並受其依法監督。不過這項修法之建議是否可行，尚待進一步研商。

②方案二、由航港局自辦商港公共基礎設施之規劃、建設與經營：

由航港局依現行商港法規自行辦理國際商港公共基礎設施之規劃、建設與經營事務，亦即不再委託臺灣港務公司辦理。此一方案的好處是：比較符合現行商港相關法規之規定，由航港局委由臺灣港務公司收取商港服務費繳交航港建設基金，以用於國際商港公共基礎設施之建設與維護。但問題是：航港局及臺灣港務公司的組織要進行第二次重新整併，這在航港局的組織條例於立法過程中就要先確定才可行。若是採行此一方案，則在事權的劃分上就是所謂「大局小司」的方案，最典型的例子是新加坡海事港務局(MPA)的架構。

2. 臺灣港務公司相關議題研討建議：

- (1) 總公司與分公司之間的權責分工明細表之擬訂，宜朝儘量充分授權各港務分公司決定商港作業性相關事務。這個方面可以依「全國一致性者歸總公司，各港因地制宜性者則歸分公司」的原則研訂之。
- (2) 在民營化的方面，以政府獨資的國營事業之特質，既然已經採取「地主港」的經營模式發展，則尚有部分自營的港勤拖船與碼頭事業宜否繼續民營化？如何民營化？有關港務公司自營港埠事業的問題，雖然交通主管機關及行政院的政策方向可能並未再強調港埠民營化，但仍宜就自營與民營港埠及相關事業之效率問題進行斟酌，在國內外採行「與民興利」的措施經營，譬如以合資或策略夥伴的方式與民營企業合作，以擺脫在國內「與民爭利」的迷思。

- (3) 在投資港埠事業的未來組織經營策略上，如果將來港勤拖船與碼頭事業依照臺灣港務公司的規劃，以轉投資成立子公司的方式推動，則各港務分公司即將成為「地主港」的土地及其上設施的招商經營者，但港區公有土地均非為港務公司所自有，該公司僅依法取得地上使用權，因此其尚需支付租金予航港局，則各該分公司能否維持其為利潤中心之一的穩定發展？
- (4) 在國際化的方面，臺灣港務公司雖一直期望在國外投資或轉投資港埠相關事業上有所拓展，但因其國內本港本業或其相關事業，在全球性港埠事業之發展漸趨飽和以致投資風險愈來愈高的情勢之外，其仍有必要多為審慎進行風險評估。
- (5) 在港務公司自營港埠事業的方面，有關比較可能有適用「公平交易法」的港勤拖船子公司籌設案因可能有疑慮，宜就該法之試用與依法必須避免的行為加以妥善研討，包括：不公平之方法直接或間接阻礙他事業參與競爭、對商品價格或服務報酬為不當之決定、維持或變更、無正當理由使交易相對人給予特別優惠，以及其他濫用市場地位之行為。
- (6) 在公司治理的業務上，臺灣港務公司雖成立不久，但宜開始籌劃向中華公司治理協會申請，依照其所規定之評量準則與指標接受公司治理制度的評量，以確保其公司治理的制度符合國營事業的評量準則。
- (7) 在臺灣港務公司的經營績效評估與獎金制度的方面，後續研究可以就交通部每一年度頒訂所屬事業工作考成實施要點中，適用於臺灣港務公司的指標構面、項目及其評分標準與方法等，找出一套比較適於評估該一由政府獨資、具公共性與國際競爭性的事業所採用之指標系統，並依據該公司的組織架構與特性，研修對內分配考核與績效獎金的評核系統。

以本計畫上述第一年的研究工作所獲得的結論與建議，其都是根據基本資料的蒐集分析、問題發掘與探討方面的研究結果。如果依照本計畫第二年的規劃，則將需於該年為進一步具體方案的研擬，以便供做為交通部進行監督與公司治理之參考依據。當然此一研究工作的成果，也可供臺灣港務公司居於受監督與治理者的地位參考使用。

9.3 成果效益與應用情形

1. 在施政上，本研究成果可提供交通部、航港局對臺灣港務公司進行適法性監督、公司治理與績效評估時之參考。
2. 在實務上，本研究成果可提供臺灣港務公司在營運上之參考。

參考文獻

中文部分

1. 中華公司治理協會(2004)，「公司治理，」2013年1月10日，取自：
http://www.cga.org.tw/f_1_01_company_govern.aspx。
2. 中華電信股份有限公司(2010)，「中華電信股份有限公司誠信經營手則，」2013年6月20日，取自中華電信網站：
http://www.cht.com.tw/csr/upload/files/EthicalBestPracticePrinciples_CH1000208.pdf
3. 交通部航政司(1999)，交通部航政司通訊合訂本，(第一輯)，1999年8月18日印製。
4. 交通部航政司(2001)，交通部航政司通訊合訂本，(第三輯，)，2001年11月15日印製。
5. 交通部(2010)。交通部企業誠信倫理論壇議程手冊。
6. 行政院(2013)，國營事業100年度工作考成總報告，2013年1月。
7. 行政院經濟建設委員會(2013)，「臺灣推動公營事業民營化成果，」。2013年4月20日，取自：
<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0015352>
8. 行政院經濟建設委員會(2013)，「自由經濟示範區規劃說明，」臺北港自由貿易港區參訪簡報，2013年5月9日。
9. 行政院研究發展考核委員會(2013)，「國營事業一覽表，」2013年4月19日，取自：
<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4086849&ctNode=12252&mp=100>
10. 呂國志(2007)，臺灣上市電子業財務績效指標重要性評估之研究，高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文。
11. 呂豐州(2006)，國營事業企業化問題之探究，國立臺北大學經濟學系研究所碩士論文。

12. 李啟賢(2010)，「推動企業社會責任及誠信經營，2010 資本市場論壇，」2013 年 6 月 20 日，取自：
http://www.otc.org.tw/ch/about/publish/monthly/monthly_dl.php?DOC_ID=904
13. 李馨蘋、莊宗憲(2007)，「公司治理機制與公司績效之實證研究，」東吳經濟商學學報，第 57 期，1-27 頁。
14. 邱永和、戴肇洋、詹乾隆(2005)，政府機關引進企業績效評估作法之研究，財團法人臺灣綜合研究院，行政院研究發展考核委員會委託研究報告，DEC-CON-093-001。
15. 邱守仁 (2005)，以平衡計分卡規劃企業經營績效指標之研究—以國內某上市電線公司為例，成功大學工業與資訊管理學系在職專班碩士論文。
16. 吳榮貴(2009)，「臺灣貨櫃港埠創新管理的策略規劃，」2009 臺灣貨櫃港埠之創新管理研討會論文集，交通部運輸研究所，10 月 6 日，臺灣、臺中，頁 1-1 – 1-45。
17. 吳榮貴(2011a)，「世界各國港口管理與經營組織轉型的趨勢」，長榮大學海運論壇—台灣國際港埠發展策略，2011 年 5 月 13 日，臺灣，臺南。
18. 吳榮貴(2011b)，「綠色港埠發展規劃，」臺灣綠色港埠建置研討會論文集，交通部運輸研究所，2011 年 9 月 16 日，臺灣，臺中，頁 6-1 - 6-20。
19. 吳榮貴及林光(1993)，我國台灣地區港埠行政與營運分立之研究，中華民國，交通部運輸研究所委託研究報告，編號 82-40-461。
20. 吳榮貴、陳福照及陳淑玲(1998)，我國商港管理體制之研究，交通部委託研究報告。
21. 吳榮貴、楊仲范、陳福照、吳朝升、楊崇正及羅洽河(2006)，因應政府組織再造—航政機關與行政法人港務局組織間權責分工之研究，中華海運研究協會辦理交通部委託 2005 年度研究報告，編號

MOTC-DOAN-95-01。

22. 吳榮貴、吳朝升、陳淑玲、洪正興、許秀麗(2007a)，建立國際港埠績效指標及績效評比檢核機制之研究，臺灣全球運籌協會辦理交通部 2006 年度委託研究報告，編號 MOTC-DOAN-95-04。
23. 吳榮貴、吳朝升、陳淑玲、陳福照及陳秋玲(2007b)，先進國家最新商港管理體制運作與發展之研究，北臺灣科學技術學院辦理交通部委託 2006 年度研究報告，編號 MOTC-DOAN-95-03。
24. 吳榮貴、吳朝升、袁劍雲、洪正興、許秀麗、楊世豪及陳秋玲(2009)，臺灣貨櫃港埠之創新管理研究，交通部運輸研究所委託研究報告，編號 MOTC-IOT-98-H1BD003。
25. 吳榮貴、朱金元、吳朝升、楊世豪(2010a)，「臺灣各港務局建立創新指標之方案」，2010 年臺灣各港務局建立創新管理機制與創新指標研討會論文集，交通部運輸研究所，臺灣，臺中，頁 6-1 - 6-40。
26. 吳榮貴、吳朝升、袁劍雲、洪正興、許秀麗、楊世豪、陳秋玲(2010b)，臺灣貨櫃港埠之創新管理研究，交通部運輸研究所委託研究報告，編號 MOTC-IOT-98-H1DB003。
27. 吳榮貴、吳朝升、袁劍雲、秦克堅、孫儷芳、楊世豪、陳秋玲、安舜華、朱金元、王克尹、林玲煥(2011)，臺灣各港務局建立創新管理機制與創新指標之研究，交通部運輸研究所委託研究報告，編號 MOTC-IOT-99-H1BD003。
28. 吳榮貴、楊世豪(2011)，「企業誠信與倫理創新教學策略規劃—以北臺灣技學院為例」，2011 創新實務與個案研討會論文集，北台灣科技學院商管學院，2011 年 10 月 21 日，臺灣，臺北，頁 275-285。
29. 吳朝升及許秀麗(2011)，「企業社會責任(CSR)與港埠創新發展策略：以荷蘭鹿特丹港為例」，2011 創新實務與個案研討會論文集，臺灣，臺北，10 月 21 日。
30. 吳榮貴、吳朝升與楊世豪(2012)，「臺灣港務局公司化組織變革的理

- 念、過程與未來挑戰，」臺北城市大學學報，第 35 期，頁 123-138。
31. 吳榮貴、朱金元、楊世豪、王克尹(2013)，「臺灣港務局公司化前後航港管理與經營體制的比較分析，」2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會論文集，交通部運輸研究所，2013 年 9 月 17 日，臺灣，臺中，頁 2-1 – 2-21。
 32. 吳朝升、陳銓、謝幼屏、吳榮貴(2013)，「國外主要港口港務公司經營策略比較分析，」2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會論文集，交通部運輸研究所，2013 年 9 月 17 日，臺灣，臺中，頁 5-1 – 5-20。
 33. 吳再益(2007)，國營事業採公有民營之可行性與配套措施之研究，財團法人臺灣綜合研究院二所。
 34. 吳貞慧、劉維琪 (2006)，臺灣上市公司績效與投資人行為偏誤之研究，*journal of financial studies*, 14(2), 1-39.
 35. 吳娟娟 (2002)，財務績效指標之重要性分析研究—以台灣化學工業上市公司為例，中原大學會計學系碩士論文。
 36. 吳樂群、周行一、施敏雄和簡淑芬(2003)，公司治理-董事及監察人如何執行職務，二版，財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會。
 37. 金融監督管理委員會(2012)，第八屆臺北公司治理論壇，2012 年 10 月 25-26 日，臺灣，臺北。
 38. 林彥彤(2006)，國營事業民營化的問題探討及公股管理問題，國立臺北大學經濟學系研究所碩士論文。
 39. 洪僖黛、高子傑、鄧文雋(2009)，「電子工業公司財務績效之評估與分析—資料包絡法差額變數衡量模式之應用，」2013 年 10 月 15 日取自：<http://ir.csu.edu.tw/bitstream/987654321/1283/1/491.pdf>。
 40. 洪德生(2003)，公股股權管理問題之研究，行政院經濟建設委員會委託研究計劃。

41. 法務部廉政署(2011),「企業誠信說帖」,2013年6月20日,取自法務部廉政署網站:
<http://www.aac.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=199232&ctNode=30690&mp=289>
42. 徐俊明(2002),台灣企業之員工分紅配股,國立中興大學財務金融研究所碩士論文。
43. 高志鵬(2006),國營事業企業化經營之研究,國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
44. 涂鄂良 (2013),「臺灣港務公司化的經營策略—業界觀點」,2013年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會論文集,交通部運輸研究所,2013年9月17日,臺灣,臺中,頁3-1-3-4。
45. 孫儷芳、謝明志、吳榮貴、謝幼屏(2013),「臺灣港務公司化的公司治理模式」,2013年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會論文集,交通部運輸研究所,2013年9月17日,臺灣,臺中,頁6-1-6-20。
46. 康淑君(2007),產業品牌資產與企業價值績效指標之關聯性研究,臺北大學會計系在職專班碩士論文。
47. 莊豐光(2003),臺灣生物科技類型公司績效指標擷取與排名預測之研究—灰色系統理論之應用,國防管理學院國防財務資源研究所碩士論文。
48. 張玉山、楊芳玲、羅亦峻、何金燕及李嘉銘(2005),如何加強公營企業的公司治理,行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
49. 梁海威、陳淑貞及田景仁(2006),新加坡淡馬錫控股公司(Temasek Holdings)運作模式之探討,經濟部-財務規劃研究彙編。
50. 經濟部國營事業委員會(2013),「國營事業相關法規」,2013年4月19日,取自:<http://www.sec.gov.tw/CNCH/CNCH0100.html>
51. 陳玫縈(2007),以公司治理與績效指標分析上市電子與金融保險業資揭露評鑑,靜宜大學會計學系碩士論文。

52. 陳智彥(2009)，「企業評價與內部管理績效關係之研究」，2013年6月11日，取自：
http://ba.tchcvts.tc.edu.tw/epapers/course/980125_03.pdf。
53. 陳錦男(2009)，國營事業民營化後組織文化對公司治理之影響，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
54. 楊嵐雁(2007)，以公司治理角度探討公股角色與企業績效關係之研究，國立臺灣海洋大學航運管理研究所碩士論文。
55. 葉銀華、李存修和柯承恩(2002)，公司治理與評等系統，臺北：商智文化。
56. 蕭丁訓(2013)，「臺灣港務公司未來經營策略之構想」，2013年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會論文集，2013年9月17日，臺灣臺中，頁1-1—1-30。
57. 蕭鐵城(2012)，國營事業民營化後制度變革之研究-以中華電信為例，開南大學物流與航運管理研究所碩士論文。
58. 鄭育仁(2003)，國營事業民營化治理與誘因機制之研究，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
59. 鄭淑如(2004)，智慧資本與市價淨值比及傳統績效指標關聯性之研究，天主教輔仁大學會計學系碩士論文。
60. 劉雲嬌(2012)，國營事業公司治理之研究-以臺灣菸酒公司為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
61. 劉坤億和蔡淑美(2004)，「公司治理」，2013年1月10日，取自：
<http://www.ntpu.edu.tw/pa/news/93news/attachment/931105-5.pdf>
62. 環宇國際財務顧問有限公司(2012)，配合航港體制改革成立港務公司籌備事項委託專業服務採購案第二期報告，交通部基隆港務局委託，2012年2月。
63. 臺灣港務公司(2012)，航港體制改制後港務公司轉型概況及發展方向，2012年8月27日簡報資料。

64. 鐘進民(2010)，運用平衡計分卡建立鍛造業經營績效指標之研究，臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。

英文部分

1. Boyd, B. (1990) "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of The Resource Dependence Model," Strategic Management Journal, 11(6), 419-430.
2. Carroll, A. B. (2000). "Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality," Business Ethics Quarterly, 10(1), 33-42.
3. Conyon, M. J. and S. I. Peck (1998), "Board Size and Corporate Performance: Evidence from European Countries," The European Journal of Finance, 4, 291-304.
4. Dalton, D. R., C. M. Daily, J. L. Johnson and A. E. Ellstrand (1999), "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-analysis," Academy of Management Journal, 42(6), 674-686.
5. Schein, Edgar H. (2006). Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons.
6. Evertse, M. (2003), Corporatisation Port of Rotterdam, Port Reform Seminar, South Africa. Retrieved Nov. 25, 2005, from: <http://www.dpe.gov.za/res/MarcEvertseCorporatisationPortofRotterdam.pdf>.
7. Fama, E. F. and M. C. Jensen (1983), "Separation of Ownership and Control," Journal of Law and Economics, 26(2), 301-325.
8. Kiel, G. C. and G. J. Nicholson (2003), "Board Composition and Corporate Performance: how the Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance," Corporate Governance, 11(3), 189-205.
9. OECD (2004), OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD.

10. Prakash, A. and J. A. Hart (2000) Globalization and Governance. London: Routledge.
11. Shleifer, A. and R. W. Vishny (1997), "A Survey of Corporate Governance," The Journal of Finance, 52(2), 737-783.
12. Williamson, O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press.
13. WBCSD (2000), "CSR: Meeting Changing Expectations," Retrieved Aug. 30, 2011, from: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>
14. World Bank (1999), Corporate Governance: A Framework for Implementation-Overview.
15. Yoshikawa, T. and P. H. Phan (2001), "Alternative Corporate Governance Systems in Japanese Firms: Implications for a Shift to Stockholder-centered Corporate Governance," Asia Pacific Journal of Management, 18(2), 183-205.
16. UNCTAD (1976), Port Performance Indicators, United Nations, New York, TD/B/C.4/131/Supp.1/Rev. 1.

附錄一

臺灣港務公司實地訪查座談會紀要

臺灣港務公司實地訪查座談會紀要

壹、時 間：2013 年 8 月 20 日上午 10:00-12:00

貳、地 點：臺灣港務公司總公司(高雄市三民區建國三路 2-2 號)

參、主 持 人：蕭董事長丁訓

肆、討論題綱：

一、有關 貴公司成立以來所面臨的主要問題與對策：

區分	面臨問題	因應對策	具體作法
1.人事	1.人力移轉		
	2.人力資源規劃		
	3.		
2.組織	1.		
	2.		
3.規章	1.		
	2.		
4.資源整合	1.		
	2.		
5.其他	1.		
	2.		

二、有關 貴公司未來業務經營策略構想：

區分	策略項目	具體構想
1.商港區域之規劃、建設及經營管理	1.商港整體發展規劃程序	
	2.綠色港埠發展規劃	
	3.航港建設基金委辦項目	
	4.各港規劃與建設團隊之統合	
	5.港埠費率之統合	
2.商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供	1.成立國際物流子公司	
	2.	
	3.	
3.自由貿易港區之開發及營運	1.自由貿易港區	
	2.自由經濟示範區	
	3.	
4.觀光遊憩之開發及經營	1.	
	2.	
5.投資、轉投資或經營國內、外相關事業	1.	
	2.	
6.其他交通及建設部或目的事業主管機關委託及核准之事項	1. 航港局委辦事項之約定	
	2.	

三、有關 貴公司目前「自營」的部分港勤或棧埠事業未來之經營策略構想：

區分	策略項目	具體構想
1.自營港勤事業	1.成立港勤拖船子公司	
	2.	
	3.	
2.自營棧埠事業	1.成立碼頭公司?	
	2.	
	3.	

四、有關 貴公司績效考核與獎金制度：

區分	策略項目	具體構想
1.績效評核指標	1.部門別評核	
	2.分公司別評核	
	3.	
	4.	
2.獎金制度	1.績效獎金	
	2.激勵獎金	
	3.	
	4.	

五、有關 貴公司「公司治理」制度的議題*：

區分	重點議題	具體作法
1.依法應報交通及建設部核定事項	1.港務公司年度營業計畫	
	2.港務公司章程及董事會組織章則	
	3.資本額調整	
	4.港務公司年度預算及決算	
	5.港務公司土地及房屋之處分事項	
	6.港務公司投資或轉投資事項	
	7.以港務公司財產為擔保或借款	
	8.其他依規定應報交通及建設部核定之事項	
2.董事會職能與運作	1.董事會議參與發言	
	2.經營策略委員會	
	3.內部稽核制度	
	4.	
	5.	
3.監察人職能與運作	1.港務公司業務及財務狀況之調查	

區分	重點議題	具體作法
	2.港務公司帳冊及文件之查核	
	3.其他依法令及港務公司章程規定之事項	
	4.內部控制之有效實施、重大缺失改善與追蹤	
	5.公司潛在風險之控管	
	6.	
4.管理階層的紀律與溝通	1.董事會各項資料之完整性與及時性	
	2.擬訂經營策略	
	3.編製營運計畫	
	4.有效運作內部控制制度	
	5.擬訂績效評估與薪酬制度	
	6.擬訂併購、募資等相關評估、決策程序	
	7.訂定與董事會溝通規範	
	8.擬訂風險管理政策	
	9.訂定職業道德規範與行為守則	
	10.	
5.股東權益保障	1.盈餘與分配	
	2.	
6.利害關係人權益尊重	1.員工權益	
	2.客戶權益	
	3.供應商權益	
	4.	
7.企業社會責任	1.企業誠信守則與法律遵循	
	2.綠色港埠經營	
	3.資訊透明化	1.資訊揭露種類之管控 2.內部資訊傳遞程序、方式與時效 3.外部資訊揭露之公開與正確性 4.年報資訊揭露之完整性 5.網站資訊揭露之內容與及時性
8.其他	1.	
	2.	

*本討論題綱部分參考「國營港務股份有限公司設置條例」及林純正(2013)的資料彙整。林純正(2013)「公司治理最佳入門」，社團法中華公司治理協會研習資料，2013年7月16、23日。

伍、發言紀要：

盧助理副總展猷

1. 在人力部分，港務局公司化之後所面臨的主要問題有二：
 - (1) 港務局改公司後，人力非依專長移轉，而是依意願移轉，使得人員需要重新培養專業。
 - (2) 原港務局常年遇缺不補，且改組為公司後一分为二，使得人力減少(約 270 人)，但主要業務不變，以致平均年齡高達 51.4 歲。去(2012)年雖有招考，但新進人員養成期還要一段時間。
2. 人力方面的對策：
 - (1) 推動菁英養成計劃。
 - (2) 多元晉用計劃：與學校建教合作。
 - (3) 希望中央協助辦理優退，加速換血。
 - (4) 公司的國際化專業人才之養成。

蕭董事長丁訓

1. 政企分離的目的，在於降低「政」部分的管制，使「企」部分具備更多彈性。然而以目前管理體制來看，有些業務在航政司與港務公司間增加了航港局的管理層級，管理層級變多。此外，目前「政」的部分管制尚未減少，因此港務公司 KPI 之設定也受到頗多限制，使得「企」的部分之營運彈性降低，因此尚難以達成政企分離之目標。
2. 在政企分離的原則下，臺灣港務公司總公司應聚焦在具有開創性、開展性、創新性的業務，而非扮演總管理處的角色；而分公司則應負責作業性業務。未來目標應朝向各港務分公司完全分工自主，如高雄港專責處理港務與業務、基隆港專做工程規劃等，如此安排才不會造成疊床架屋的情形。
3. 目前港務公司主要面對人力銜接問題，可以說是正處於「老的老、少的少」的過渡時期。因此舊員工如何將經驗傳承給新進員工，培訓中間幹部，是公司重要的課題之一。

4. 目前港務公司仍需承接公部門委辦的港埠工程建設，其負擔恐影響經營實力與成果。在政企分離的原則下，港務公司宜全力推動商業經營，盡量避免承接委辦工程。

蘇資深副處長建榮

1. 有關商港區域發展規劃部分：

- (1) 規劃作業流程：目前國際商港港區整體規劃及發展計畫由公司擬訂，報交通部後再轉行政院核定。
- (2) 各港定位問題：臺灣地區商港整體發展規劃的內容，主要是各港定位與運量預測，以往由交通部委託運研所規劃。改制後因各商港與輔助港都歸屬於一家公司，各港之發展定位及方向都由總公司統籌辦理，建議此項業務宜由總公司來規劃，並會商航港局與地方政府擬訂。
- (3) 彈性化：以往有關港埠建設所有案子，除報整體規劃外，都還需個案報部審議，使一個專案工作計劃從構想到奉核期間歷時恐須三年。自本期整體規劃開始，交通部與經建會已在研擬推動行政流程簡化及分層負責的方案，以處理工作計畫陳報及調整事宜，以提升公司彈性。

2. 有關企劃業務部分：

- (1) 規劃成立物流子公司：為港務公司重點推動方向，除拓展 MCC 業務外，也配合公司智慧運籌與自貿港區優勢，希望建立區域配銷與增值轉運的中心。後續工作將進行投資人申請遴選，預計明(2014)年成立物流子公司。
- (2) 觀光遊憩整合規劃：為推展所轄商港之客運及水岸觀光開發，港務公司除推動相關港埠旅運設施之興建及改善外，目前研擬整合最適合發展水岸觀光的基隆港、安平港與高雄港等三港，並遴選一家國際級專業公司重新檢視此三港遊憩觀光資源與特性，進行詳細市場、開發方向及區位配置之研究，並作為未來招商開發之依據。

蕭董事長丁訓

- 1.在港埠整體規劃中，有關各港的定位，未來或許可以每港只需列重點一兩項即可，避免太多而使得各港失去特色。
- 2.港埠發展計畫列入五年計畫後方可執行，但通常計畫趕不上變化，建議上位計畫可僅列大項次即可，避免計畫變更需再申報，曠時費日。

張資深處長雅富

1. 有關綠色港埠部分：

- (1)整體規劃綠色港埠部分：101-105 年整體發展規劃未納入，但目前已辦委託計畫，將綠色港埠的策略與各港分工定案。後續將把綠色港埠發展納入 106-110 年整體國際商港發展計畫。
- (2)港務公司綠色港埠部分：針對 IMO 與 MARPOL 規範對綠色港埠的要求，未來將透過立法規範，臺灣也應遵循國際公約規範，配合交通部納入國內法，各港發展綠色港埠也應分工，包含監測資料建立與傳輸等功能。
- (3)落實港口污染源管控：此項工作與業務發展相關，如配合港區遊憩休閒產業發展，加強污染源的管控。
- (4)公司綠色港埠行銷：透過綠色港埠的推動，希望達到先進國家港口的水準，以提升形象。

2. 有關臺灣港務公司未來規劃：

- (1)四港重整後達成規模經濟，提升議價能力。
- (2)港群合作分工：此為全球港埠發展趨勢，如廈門貨櫃港群、漳州散雜貨港群。
- (3)維持核心能力、收益、公共服務能力、以及國防需求。
- (4)透過各港重整，統合人事、採購等各港重覆設置的組織。
- (5)成立物流子公司，將棧埠處現場作業移轉至物流子公司。此外，透過引進民間事業，改變棧埠營運項目。
- (6)港務公司特有工程，如海底、隧道工程，未來將可向海外發展，發揮綜效。

蕭董事長丁訓

1. 綠色港埠可由兩個方法推動：

(1) 硬體：透過工程、工具與科技。

A. 工程：聯外高架道路無紅綠燈，節能減碳。

B. 工具：岸電提供與門式機、跨載機改以電力運作。

C. 科技：門哨管制，停車必熄火，節能減碳。

(2) 軟體：即透過管理措施，以獎勵方式推動，如船舶將重油改輕油者優先靠泊、船舶減速慢行獎勵、岸電設施政府補助等。

2. 在經營面部分：

(1) 港務公司成立物流子公司，以及自營港勤與棧埠業務，主要是為了維持港區業務執行，並保障公司的經營實力，並非與民爭利。

(2) 物流子公司之目的，主要在透過政府能力，吸引國際級的廠商及貨主進駐港區，以發展港區物流業務。

張資深副處長紋英

1. 有關港埠費率方面，港埠費率的項目與上限表是由公司彙整既有各港費率表後報部核定。核定後各分公司依核定項目與上限，再依據各港作業規模與環境，訂定各港費率表，並報港務公司備查。如果要求四港統一費率，將衝擊各港客戶，並可能造成不公平的問題。
2. 目前自貿港區的運作有一個結構性問題，因自貿港區以港區事業為申報與處分之主體，造成港區事業承擔了較大的營運風險。案例：港區事業大多透過小三通將自貿港區的貨透過金門到廈門。近來發現有貨物再流回臺灣，被海巡查獲轉海關處分，海關發現貨物為港區事業某一櫃場出去，因此處分該一港區事業。此一事件除造成港區事業不敢與後廠合作外，並可能影響未來自由經濟示範區發展。因此，在港務公司推動「前店後廠」的架構前，港區事業與貨主的責任應做清楚劃分。

蕭董事長丁訓

1. 港埠費率：港區事業，偏向管制性業務，為避免暴利或惡性競爭，各港應視情況自行訂定。
2. 自由經濟示範區：
 - (1) 應透過由法令鬆綁，使經營範圍增加。
 - (2) 透過關港貿單一窗口，使海關自實體變虛擬。

盧助理副總展猷

1. 有關績效考成與獎金制度，今年立法院已對績效獎金重新定義，超過法定盈餘者其績效獎金上限為 1.2 個月；未達法定盈餘，將以 1.2 個月為基準依比例減少；虧損則無績效獎金。
2. 超過法定盈餘部分，由各國營事業自行訂定比例向上加，最高為 2.4 個月。港務公司將超過法定盈餘部分分為三階段，分別為超過 0.1、0.5、1。
3. 經核定後的績效獎金，公司內部訂定 KPI 以分配績效獎金。績效獎金在公司內部分兩大部分：
 - (1) 激勵獎金：根據部核定的獎金抽 2% 做個人獎金核發。
 - (2) 剩餘部分再依 KPI 分配，其再分為二：
 - A. 基本獎金。
 - B. 目標獎金：依企劃處訂 KPI 各部門評核方式，評分後決定總公司與分公司的遊戲規則。
4. 考核獎金 KPI 由行政院核定，績效獎金 KPI 由港務公司依行政院核定之標準自行訂定。公司在年底會訂定下年度總公司與分公司一級單位的績效指標。年度完成後，將依績效指標進行初評，並另外成立複評委員會進行複評，並作為獎金分配之依據。

黃研究員茂祥

1. 董事會職能分為三個介面運作：
 - (1) 決策面：董事會本身。

(2)智慧提供面：經營策略委員會。

(3)管控面：稽核室。

2. 公司成立後，董事會的運作，均依據相關法規辦理。

附錄二

交通部暨航港局實地訪查座談會紀要

交通部暨航港局實地訪查座談會紀要

壹、時 間：2013 年 8 月 29 日下午 14:00-17:00

貳、地 點：交通部(臺北市仁愛路一段 50 號 1619 室)

參、主 持 人：吳榮貴教授

肆、討論題綱：

一、自臺灣港務公司成立以來，在貴單位所主管的業務上，有沒有哪些與該公司相關的問題仍有檢討改善之必要？

區分	面臨問題	因應對策	具體作法
1.人事	1.		
	2.		
	3.		
2.組織	1.		
	2.		
3.規章	1.		
	2.		
4.委辦事項	1.		
	2.		
5.航港建設基金 收支	1.		
	2.		
6.其他	1.		
	2.		

二、自臺灣港務公司成立以來，在貴單位所主管的業務上，有沒有哪些與該公司相關的法規您認為有檢討修正以為調適之必要？

法規名稱	條文	摘要說明
1	1.	
	2.	
2.	1.	
	2.	
3.	1.	
	2.	

三、對於臺灣港務公司未來業務經營策略指導之想法：

區分	策略項目	具體構想
1.商港區域之規劃、建設及經營管理	1.商港整體發展規劃程序	
	2.綠色港埠發展規劃	
	3.航港建設基金委辦項目	
	4.各港規劃與建設團隊之統合	
	5.港埠費率之統合	
	6.	
2.商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供	1.成立國際物流子公司	
	2.	
	3.	
3.自由貿易港區之開發及營運	1.自由貿易港區	
	2.自由經濟示範區	
	3.	
4.觀光遊憩之開發及經營	1.	
	2.	
5.投資、轉投資或經營國內、外相關事業	1.	
	2.	
6.其他交通及建設部或目的事業主管機關委託及核准之事項	1. 航港局委辦事項之約定	
	2.	

四、對於臺灣港務公司目前「自營」的部分港勤或棧埠事業未來之經營策略指導之想法：

區分	策略項目	具體構想
1.自營港勤事業	1.成立港勤拖船子公司	
	2.	
	3	
2.自營棧埠事業	1.成立碼頭公司?	
	2.	
	3.	

五、對於臺灣港務公司考核與績效獎金制度相關之議題適用「交通部所屬實施用人費率事業機構經營績效獎金實施要點」的獎金制度相關議題：

區分	策略項目	具體構想
1. 交通部所屬實施用人費率事業機構經營績效獎金實施要點	1.考核獎金	依據「交通部所屬事業 102 年度的工作考成實施要點」；年度工作考成列甲等者，其考核獎金總額以不超過本機構 2 個月薪給總額為限...
	2.績效獎金	績效獎金由各事業年度決算盈餘，經考量政策因素所影響之收支後，達成之總盈餘（決算盈餘加減政策因素），依員工貢獻程度提撥計給。績效獎金總額以不超過 2.6 個月薪給為限。
	3.現行獎金制度之檢討	考量臺灣港務公司經管港埠資源與業務之公有性、公共性、稀少性與壟斷性。
2.臺灣港務公司績效評核方案	1.績效評核方案的應用	1.應用事宜：複評會議得就績效考核結果採取下列應用措施： (1)績效獎金分配值(月數)。 (2)考成甲等比例調整。 (3)個人獎金名額分配。 2.為前述「績效獎金」(總額以不超過 2.6 個月薪給為限)之公司對內各部門分配方案？
	2.工作考成與績效評核指標系統之比較	2013 年工作考成指標與 2013 年績效評核指標系統比較詳附表 1。

六、對於臺灣港務公司之「公司治理」制度的相關議題*：

區分	重點議題	具體作法
1.依法應報交通及建設部核定事項	1.港務公司年度營業計畫	
	2.港務公司章程及董事會組織章則	
	3.資本額調整	
	4.港務公司年度預算及決算	
	5.港務公司土地及房屋之處分事項	

區分	重點議題	具體作法
	6.港務公司投資或轉投資事項	
	7.以港務公司財產為擔保或借款	
	8.其他依規定應報交通及建設部核定之事項	
2.董事會職能與運作	1.大部對於董事會之溝通與監督運作程序	
	2.董事會議參與發言	
	3.經營策略委員會	
	4.內部稽核制度	
3.監察人職能與運作	1.大部對於監察人之溝通與監督運作程序	
	2.港務公司業務及財務狀況之調查	
	3.港務公司帳冊及文件之查核	
	4.其他依法令及港務公司章程規定之事項	
	5.內部控制之有效實施、重大缺失改善與追蹤	
	6.公司潛在風險之控管	
4.管理階層的紀律與溝通	1.董事會各項資料之完整性與及時性	
	2.擬訂經營策略	
	3.編製營運計畫	
	4.有效運作內部控制制度	
	5.擬訂績效評估與薪酬制度	
	6.擬訂併購、募資等相關評估、決策程	

區分	重點議題	具體作法
	序	
	7.訂定與董事會溝通規範	
	8.擬訂風險管理政策	
	9.訂定職業道德規範與行為守則	
5.股東權益保障	1.盈餘與分配	
	2.	
6.利害關係人權益尊重	1.員工權益	
	2.客戶權益	
	3.供應商權益	
	4.	
7.企業社會責任	1.企業誠信守則與法律遵循	
	2.綠色港埠經營	
	3.資訊透明化	1.資訊揭露種類之管控 2.內部資訊傳遞程序、方式與時效 3.外部資訊揭露之公開與正確性 4.年報資訊揭露之完整性 5.網站資訊揭露之內容與及時性
8.其他	1.	
	2.	

*1.本討論題綱部分參考「國營港務股份有限公司設置條例」及林純正(2013)的資料彙整。(林純正(2013)「公司治理最佳入門」，社團法中華公司治理協會研習資料，2013年7月16、23日。)

2.另參考：行政院 2003 年「強化公司治理政策綱領及行動方案」，政策方向包括強化公司治理機制、加強公司治理的配套措施及宣導公司治理觀念、凝聚改革共識等。此行動方案形成各公營企業強化公司治理的依據，各部會均以強化公營企業公司治理為重要施政目標。具體措施包括：

- (1) 內控制度稽核制度的落實。
- (2) 健全會計制度，確保會計制度之獨立性。
- (3) 強化董事會職能，加強董事會及董監事會運作效率。落實獨立董事、監察人制度。
- (4) 揭露與透明化公司重大訊息。
- (5) 保障公權力及發揮監察人的功能。
- (6) 尊重利害關係人權益。

伍、發言紀要：

秘書室代表：

1. 公司治理部分，主要包括內部控制與風險管理。目前港務公司實務運作時仍偏向作業面的回報，未來期望能將經營面控管作業納入風險管理，並進行分析。譬如大陸港口發展極快，對我國港務公司發展之衝擊，以及如何進行風險評估與內部因應等措施等。
2. 在績效評估中的工作考成部分，目前工作考成制度，係由港務公司每年擬訂評估指標初稿，報交通部初核後，再報行政院核定，年度結束後即依核定指標計算年度考成成績，有關年度考成成績之評定，亦循前開 3 階段辦理，亦即港務公司自評、交通部初核及行政院覆核後決定；所有國營公司均循此機制辦理，恐不宜變動，但為擬訂具鑑別度之年度考成指標，建議可與港務公司之核心策略結合，並訂定兼具合理性與挑戰性之目標值，以引導國營事業逐步成長。

人事處代表：

1. 對於人才斷層問題，港務公司應配合業務需要，設立甄選條件延攬人才，同時建立人才培育計畫、人才資料庫。
2. 公司化後，港務公司應建立知識分享制度，並辦理專業職能訓練，以解決新進從業人員與原轉調人員間的融合與經驗傳承的問題。

航政司張科長家豪：

1. 有關臺灣港務公司相關業務所面臨的問題與改善之道：
 - (1)航港體制改革後，業務仍在磨合之中，如商港法亦進行某種程度之修訂，如第 10 條規定公共基礎建設委由港務公司興建維護，與第 11 條公共基礎設施興建維護費用由航港建設基金支付，造成公共基礎設施的資產之預算支應來源尚需釐清與協調。
 - (2)目前行政院經建會對此案已請交通部訂定商港建設經費負擔原則，後續將會持續進行討論。臺灣港務公司相關業務所面臨的問題與改善之道詳如表 1。

表 1 臺灣港務公司相關業務所面臨的問題與改善之道

區分	面臨問題	因應對策	具體作法
委辦事項	因航港局人力不足，國際商港基礎公共建設委託港務公司規劃興建，惟港埠設施究竟屬基礎公共設施或營運設施，並無定見，影響基金應負擔經費數額。	研擬國際(內)商港建設經費負擔原則	規劃航港建設基金負擔商港法第 10 條所規範國際商港公共基礎設施之興建及維護計畫；港務公司應自行負擔自由貿易港區之資訊、門哨、管制設施與港區內、外道路年度性經常維護費用。
航港建設基金收支			

2. 法規檢討方面：配合航港體制改革，港務營運經營需求修正相關法規，其中商港法 101 年 3 月 1 日公布實行，相關子法於同年 8 月前均已完成發布作業。

3. 對於臺灣港務公司未來業務經營策略指導之想法：

(1)商港區域之規劃、建設及經營管理：

A.商港整體發展規劃程序

a. 目前「商港整體發展規劃」係由本部委託運輸研究所辦理，以每 5 年為一期通盤檢討臺灣地區各國際與國內商港之內外在營運環境、港埠條件，運量分析及發展課題後，以研擬各商港未來發展目標、策略及功能定位，以提供港務公司及航港局辦理國際及國內商港整體規劃與建設計畫之參考。

b. 港務公司均依照運輸研究所規劃之「商港整體發展規劃」，並考量所轄商港之未來港埠環境、經營條件與地方產業發展需求等要件，以港群概念訂定「臺灣地區國際商港未來發展及建設計畫」層轉行政院核定後據以辦理，其目前作業方式尚屬合理。

B.綠色港埠發展規劃

a. 鑑於綠色港口為先進國家港埠極力推動之方向，為與國際推動綠色港口潮流接軌，並將綠色概念落實我國各國際商港發

展，以提升港埠競爭力及符合節能減碳之全球趨勢，臺灣港務公司以標竿學習(Benchmark)推動方案，推動策略將以「旅運」、「貨運」、「港口環境」及「城市社區發展」四大執行構面，推動方式預計將朝「郵輪運輸」、「旅運中心經營」、「海運船舶」、「港口設備」、「陸上運具」、「環境品質控制」、「永續經營措施」、「港市親水介面」及「結合地方發展政策」等面向循序推動短、中、長期具體計畫，以期將「綠色」、「生態」及「永續」概念逐漸落實於港口使用者、港埠設施(備)、港區環境管理、鄰近周邊社區/城市互動等環節，藉此營造綠色永續之港口環境。

- b. 臺灣港務公司前於 101 年 11 月 12 日將推動方案報部，本部已於 102 年 1 月 29 日（交航字第 1025000839 號函）核定同意。針對港務公司未來推動策略，除依所擬各項推動計畫積極辦理外，亦應落實推動成效管考；此外亦請隨時掌握國際綠色港埠發展趨勢，適時滾動檢討各項推動作為，期與國際各綠色港口接軌，提升我國港群競爭優勢。

C. 航港建設基金委辦項目

航港建設基金目前委託港務公司辦理「商港服務費徵收事宜」及「國際商港基礎公共建設之規劃、興建及執行」。該基金每年撥付 4,000 萬元予港務公司，作為商港服務費之經徵費用，至於工程委託案經費額度未獲共識，爰尚未簽訂。

D. 各港規劃與建設團隊之統合

目前港務公司辦理各國際商港整體規劃與建設計畫，均由各港務分公司考量所轄商港之未來港埠環境、經營條件與地方產業發展，分別訂定各商港未來發展及建設計畫後，再由總公司以港群概念提送「臺灣地區國際商港未來發展及建設計畫」層轉行政院核定後據以辦理，其目前作業方式尚屬合理。

E. 港埠費率之統合

本部前於 101 年 5 月 24 日交航字第 1010014420 號函同意

港務公司所報港埠業務費之項目及費率上限標準，為考量航港體制改革已過 1 年，相關業務磨合接軌應已完成。為提高港埠營運彈性及競爭力，仍建請港務公司就各國際商港之相關收費費率標準整併為一體適用之費率上限標準。

(2)商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供

A.成立國際物流子公司

- a. 本案本部於 102 年 5 月 17 日邀集相關機關（單位）開會研商後，原則同意在案，並於 102 年 6 月 21 日同意備查該公司之修正計畫書。
- b. 本案中因臺灣港務公司持股未達 50%，本部請港務公司在子公司籌設等相關事宜務必依「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」辦理。
- c. 本計畫之推動有助於我國港口發展多國貨櫃物拆併櫃(MCC)營運模式，經本司洽商我國六大海運承攬運送業者，業者最在意未來子公司收費標準，因此本部亦請港務公司未來子公司之收費除比較我國貨櫃集散站之收費外，亦須與香港、新加坡、釜山或馬來西亞等鄰近港口之收費機制及操作成本比較，始有機會將貨物拉回我國港口進行集併作業，並就子公司面臨國際競爭之經營策略，甚至在面臨國際景氣不佳之因應對策或機制。

B.成立港勤子公司

- a. 港勤公司成立前後之業務概況：港勤公司將整合目前港務公司自營拖船業務之基隆港、蘇澳港、花蓮港及高雄港前鎮河以南等區域，藉由組織變革及經營流程改造，降低營運成本、增加盈餘、提升港勤作業服務效率與品質。
- b. 推動階段及進度說明：
 - (a) 第一階段(102 年 7 月 1 日－102 年 11 月 30 日)企劃、整合階段：辦理船務管理、船舶管理維修規劃與整合及子公司設立規劃等事宜。

(b)第二階段(102年12月1日—103年6月30日)籌備、移轉、調整階段：辦理港勤業務整合、調整、執行、子公司移轉作業及設立登記等事宜。

(c)第三階段(103年7月1日—103年9月1日)業務移轉、磨合階段：成立港勤子公司。

(3)自由貿易港區之開發及營運

A.自由貿易港區

a. 在完善基礎建設方面：請港務公司就各海港自由港區積極提出相關增設計畫，如高雄港南星計畫土地約49.21公頃，高雄港洲際一期土地約74.8公頃。

b. 強化營運彈性：督導港務公司成立物流子公司，建立與民間、大陸及業者間策略投資之管道，以國際級物流公司拓展自由港區業務。

c. 發展多元營運模式

(a) 國際物流配銷—推動高雄港成為LEM遞交港：吸引國際期貨金屬商品透過我國自由港區儲轉，以鞏固高雄港為區域轉運樞紐之地位。

(b) 轉口/轉運服務—多國拆併櫃(MCC)：由航商從事之轉口業務，擴大至由承攬業從事之拆併櫃轉口貿易，以創造更大的附加價值，並使自由港區對貨主更具黏滯力。

(c) 多國加值再出口—前店後廠連結腹地產業：發揮自由港區「境內關外」利基優勢及「前店後廠(場)」綜效，深化貿易自由化及國際化，透過串聯國內產業及國際供應鏈之連結，帶動產業轉型，創造既有供應鏈與物流加值效益。

B.自由經濟示範區

自由經濟示範以「智慧運籌」、「國際醫療」、「農業加值」及「產業合作」作為第一階段優先推動之產業活動，本部負責「智慧運籌」之推動，係透過創新關務機制及雲端平臺等資訊

服務，提供最佳物流服務，增加商品流通自由及附加價值。已訂有「推動整合雲端 e 化服務」、「發展各項服務模式，擴大企業營運利基」、「活絡跨區連結及虛實整合作業流程」及「完善基礎設施及拓展服務」四項策略，謹將需港務公司執行之事項分述如下：

- a. 推動整合雲端 e 化服務：於多國拆併櫃資訊平臺、港棧資訊系統及 B2B 物流平臺導入。
- b. 發展各項服務模式，擴大企業營運利基：建置多國貨櫃(物)拆併資訊平臺。
- c. 活絡跨區連結及虛實整合作業流程：設立海運快遞貨物專區，開闢航線。
- d. 完善基礎設施及拓展服務：完善自由港區基礎設施，如：擴增港區面積(含安平港)，建構聯外路網，門哨管制系統及港區無線寬頻設施、改善旅運設施，爭取郵輪彎靠、港務公司成立物流轉投資事業、國際物流儲運公司引入相關業者投資經營、提供轉口實櫃行銷獎勵、藍色公路實櫃獎勵、結合前店後廠業者聯合招商。

(4)觀光遊憩之開發及經營

- A.投資興建基隆港與高雄港客運專區及附屬設施。
- B.開發水岸遊憩設施，配合客運專區興建飯店、購物中心及免稅商店設施。
- C.投資客製化特色商品。

(5)投資、轉投資或經營國內、外相關事業

同「商港區域海運運輸關聯服務之經管及提供」之國際物流子公司及港勤子公司。

(6)其他交通及建設部或目的事業主管機關委託及核准之事項

同上航港建設基金委辦項目。

- 4. 對於臺灣港務公司日前「自營」的部分港勤或棧埠事業未來之經營策略指導之想法：

- (1)自營港勤事業：成立港勤拖船子公司，具體構想同「商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供」之港勤子公司。
- (2)自營棧埠事業：成立碼頭公司，港務公司正辦理規劃作業。
5. 有關臺灣港務公司「公司治理」制度的議題：
- (1)包含：(一)依法應報交通及建設部核定事項與(二)董事會職能與運作。
- A.查「臺灣港務股份有限公司章程」第 13 條規定(略以)，董事會議之重要議決案，或依法應報請交通部核准者，除陳報交通部備查外，並應專案報請交通部核示。
- B.考量港務公司係本部獨資，相關董事亦由本部核派，為有效管理國營事業、維護政府權益及避免港務公司董事會審議通過事項與政府施政方向或政策目標不符及符合「交通部派任公民營事業及財團法人機關代表遴選、管理及考核要點」之規定，針對港務公司董事會會議，採以下監督管理機制(臨時董事會會議亦同)：
- a. 擬議決重大事項者：由本部召開董事會公股會前會，邀集公司董事長、總經理、本部公股董事及監察人等確認重大議題之公股立場。
- b. 擬議決事項屬一般性事務者：由本司會簽部內相關單位意見簽陳鈞長核可後，送請本部公股董事於會議中提出。
- (2)股東權益保障：盈餘與分配
- A.依「國營港務股份有限公司設置條例」第十條規定，港務公司於完納一切稅捐後，分派盈餘時，應先提出百分之十為法定盈餘公積，並得另提特別盈餘公積及提撥一定比例予航港建設基金，以及按百分之十八予港口所在地之直轄市、縣(市)政府。
- B.臺灣港務股份有限公司訂定「臺灣港務股份有限公司盈餘提撥及分配辦法」，行政院業於 102 年 1 月 31 日核定在案，港務公司分派盈餘時，先提出 10%為法定盈餘公積，其餘中之 18%予港口所在地地方政府，30%予航港建設基金，餘 52%為特別盈

餘公積及股息紅利。

- C. 惟行政院核示分配予航港建設基金之數額中，因該基金需負擔航港局人事及業務經費，爰繳庫金額原則不低於所獲配盈餘三分之二，此規定大幅減少航港建設基金分配數額，正值港埠建設高峰期，對該基金財務狀況影響甚鉅。

(3) 企業社會責任

綠色港埠經營：同「三、對於臺灣港務公司未來業務經營策略指導之想法」—「商港區域之規劃、建設及經營管理」之「2、綠色港埠發展規劃」。

航政司陳專員慧玲：

1. 人事組織：港務公司持續整併精簡各分公司之組織，惟總公司部分卻持續增加二級單位(處)，此反差性作法已有怨聲，建議港務公司應進行全面性、對應性之組織調整，並配合各分公司業務需要，提升授權幅度；另建議擘劃公司成員未來職涯藍圖，提供各階層人員，各港人事、費率等各項業務應先進行整併精簡，並進行明確的授權分工。
2. 人力培育：
 - (1) 提升基層人員專業知能：港務公司新進人員皆具有優秀語言能力，惟該公司著重高階主管之領導教育訓練，建議港務公司應強化基層人員專業知能培養，同時減輕中高階主管行政作業負擔，有餘裕時間傳承專業及經驗，俾利業務推展。
 - (2) 中高階主管輪調養成訓練：港務公司企劃、業務、財務、資訊、建設等專業面向，建議港務公司深化各中階主管專業及與業界關係，並在相關業務間進行輪調，俾利未來高階主管之養成。
3. 工作考成：行政院研考會墨守現行國營事業工作考成評估項目，應建立與港務公司業務核心相關、具鑑別度的 KPI，本部未來業務督導將以此為考核依據。
4. 航港建設基金：總公司目前僅有 5 年的輪廓，應有長期整體規劃。

目前基金財務相當緊縮，因棧埠收入固定，而盈餘扣除稅捐與 10% 法定公積後，30% 給航港基金，但 20% 需回繳國庫，因此事實上僅剩 10%。因此港務公司應劃長期且註明時間的建設規劃，以便進行長期財務控管，使港務公司財務保持平衡。

會計室代表：

1. 在港公司預算面統合部分，公司化後整合預算應可使預算執行上更有彈性，但在立法機關審議監督層面有未詳列各細項上有所疑慮，未來仍需努力。
2. 航港局與港務公司計畫應明確區隔。
3. 港務公司 101 年度資本支出執行率低，102 年上半年也僅 20~30%，港公司應再努力。

航港局林主秘昌輝：

1. 創造力：港務公司為企業體，創造力應為港務公司最重要的能力。港務公司已走出港務局時代，創造力應列入績效指標，並應與改制前相互比較。
2. 系統整合：公司成立後，港埠作業、運輸、資訊系統之整併能力。新加坡的系統整合力高，可以參考。
3. 組織層級：組織扁平化，經營策略與營運方針的集中化。過去一項方案與政策，各港務局直接送交通部，現在組織層級反而變多，各公司的機能單位無法自主運作，均要請示總公司。過去各港為獨立單位，公司化後是否保留決策權，或是各分公司僅為執行單位？各單位之分工授權成為關鍵問題。
4. 心態調整問題：公司化後員工心態調整多少？如機場公司成立，業者曾反應只是換個招牌公司化，實質上仍舊為公務機關心態。此部分可透過教育訓練與員工省思來改善，否則改革仍會失敗。
5. 與社區關係互動情況：港口發展同時帶來利益與問題(汙染、交通)，與社區互動關係應關注。此外，與地方政府關係也應重視。過去港

務局長與縣市首長平起平坐，公司化後公司與縣市政府的關係改變。

6. 政企分離：目前政企分離情況是否合理，可以進一步評估檢討。舉例如下：
 - (1) 如國內商港的經營管理，目前仍在航港局，惟目前因人力不足暫時委託公司經營，未來仍將收回，但國內商港經營管理是否需要政企分離，未來也可討論。
 - (2) VTS 管理權責為何？是歸屬經營管理範疇或公權力範疇？
 - (3) 港區通行證核發應為高度公權力問題，但目前港區通行證又分為自貿港區車隊由航港局核發，而其他通行證由港務公司核發，權責不統一。
7. 港政公權力：目前航港局和港務公司之權責，劃分最不清楚的即為港政公權力，因涉及處分問題。如近日布袋、安平港養殖業者問題，應由航港局或港務公司管理？
8. 航港建設基金投資問題：目前航港建設基金投資多，最後均變成航港局的財產。過去港務局時代是以補助方式，財產最終屬於港務局。目前基金投入財產歸屬於航港局，結果發生路燈、水溝蓋等財產均歸在航港局，執行上產生由港務公司發包施工，但財產卻歸屬在航港局的現象。有無可能恢復過去模式，採補助方式，使規劃、執行、入帳...等均一元化，或是大功能項目歸屬航港局，小項目歸屬港務公司。
9. 航港局與港務公司的關係之釐清與建議：組織系統上來看位階相當，但航港局同時須扮演協助監督的角色，如港區基礎工程，委託港務公司規劃、施工，航港局需要加以督導，扮演協助監督角色。
10. 公司化是正確方向，但可惜的是太慢，過去港務局陸續推動的業務民營化，使得現在港務公司喪失核心業務。公司化是個大工程，包括內外環境、主客觀因素都會影響。

航政司陳副司長進生：

1. 航港局和公司的關係：

(1) 參考機場公司與民航局之關係，機場公司化後，民航局依法仍應管理機場公司。而航港局和公司的關係，建議以法制面來看待事情。

(2) 公司化後磨合過程中，若有分不清的介面，大多透過行政協調，再制定遊戲規則，並由航政司主動處理，如發布行政命令、公告轉移……等。

2. 航港建設基金與資產：資產是否應放在港務公司？為強化港務公司競爭力，在政策考量下，仍有些規劃是政策性安排，如國內商港經營由航港局負責。

3. 港政公權力執行：

(1) 以商港法來看，港警過去聽命港務局，公司化後聽命航港局，港務公司目前仍在調整中，港警確實為公權力。

(2) 在公權力部分，航港局依法執行，涉及私法權利義務關係，港務公司應自行溝通協調。基於此，將可研擬適當的處理模式，並納入子法中。

4. 資產：如航港局投資臺北港，在法尚未改之前，建議資產管理仍歸屬港務公司權責，航港局僅登帳，但因涉及財產管理單位，因此仍需協調。

5. 在簡報部份：

(1) 第 2 頁港政建設部分，航港局仍宜儘速進行人力調整補齊。

(2) 第 3 頁民營化是否要繼續推動：

A. 物流子公司與民間持股比例為 4:6，未來規劃持續民營化。

B. 100%港勤子公司，做法上為部門公司化，未來走向民營化。

(3) 第 4 頁港務公司仍為國營公司，要遵守的制度除交通部外，尚須受如立法院等單位之監督，走向民營化或許可能減少營運干擾。

- (4) 第 6 頁董事會中，中央代表仍占多數，國營公司仍難調整，目前所有董事均在部內形成，再報院處理。
- (5) 第 9 頁討論題綱：在組織與人力面，部裡有幾個原則，如精簡、扁平化，以精簡的人力發揮最大效益。此外，總公司與分公司間之定位與分工，以及總經理和董事長權力與分工應釐清。
- (6) 第 12 頁經營層面：
 - A. 港務公司目前業務均屬於本業，除要遵循行政院의 指導，尚須追求利潤。
 - B. 另外一個發展方向為多角化發展，包含本業與非本業的多角化，以追求企業利潤與績效，如經營地產，可以有比較好的發揮。
 - C. 從法制、制度面著手，使法制應盡量的鬆綁、盡量的效率，並充分授權港公司運作。

附錄三

產官學焦點群體座談會議紀要

產官學焦點群體座談會議紀要

一、時 間：2013 年 10 月 11 日(星期五)下午 2 時(預計 2 小時)。

二、地 點：臺北城市科技大學 財經大樓九樓國際會議廳

臺北市北投區學園路 2 號

三、主持人：計畫主持人 吳榮貴

臺北城市科技大學行銷與流通管理系

教授兼商管學院院長

四、出席人員：

(一)產：

臺灣港務股份有限公司 劉副總經理詩宗

臺灣港務股份有限公司基隆港務分公司 林主任秘書素如

陽明海運公司 王資深副總經理姚炫

萬海航運公司 林經理義豐

CMA CGM 臺灣分公司(達飛)、正利航運公司 周董事長家獻

臺灣商港事業發展協會 洪理事長英正

臺灣商港事業發展協會 陳秘書長清澤

臺北港貨櫃碼頭股份有限公司 孫副總經理義順

(二)官：

交通部航政司 張科長家豪

交通部航港局 葉專門委員菁青

(學)學：

開南大學航運與物流管理學系 包副教授嘉源

國立交通大學退休教授 陳教授光華

四、委辦單位代表：

交通部運輸研究所 謝研究員幼屏

五、本案研究人員：

臺北城市科技大學 商管學院院長 吳榮貴

臺北城市科技大學行銷與流通管理系副教授兼系主任吳朝升

明志科技大學經營管理系 副教授孫儷芳

臺北海洋技術學院海空物流與行銷系 副教授張淑滿

基隆海事高級職業學校 校長陳銓

臺北城市科技大學商管學院 助理楊世豪

臺北城市科技大學行銷與流通管理系 助理陳秋玲

五、議程：

(一)主持人致詞

(二)計畫背景說明

為健全航港管理組織並提高港埠經營效率，交通部所屬 4 個港務局已依「政企分離」的原則公司化，於 2012 年 3 月 1 日成立國營的臺灣港務股份有限公司(以下簡稱臺灣港務公司)，負責國際商港的規劃、建設與經營。臺灣港務公司的董事會成員依法包括中央及商港所在地方政府代表、工會代表及學者專家；總公司於原各港務局所在地的國際商港設分港務公司，各分公司再於原「輔助港」設營運處。至於國內商港及原港務局掌管的航港公權力業務，則移轉「航港局」掌理之。另交通部亦將依「中央政府組織法」改組為「交通及建設部」，成為臺灣港務公司的主管及監督機關。

就交通部或是未來改組以後的「交通及建設部」(以下簡稱交通部)而言，對於臺灣港務公司之監督，將包括適法性與適當性的兩個方面。適法性的監督是為該公司主管機關之法定職責，主要包括：「國營港務股份有限公司設置條例」、「商港法」及其他相關法規。適當性的監督，則為該公司規劃、建設與經營的政策監督，以確保其依國家港埠發展的指導方針，這個部分原則上將透過所謂的「公司治理」來執行，期以防弊與興利。

面對臺灣港務公司這樣一個新的公司組織型態，本計畫的研究重點擺在交通部對於該公司的適法性監督、適當性監督及績效評估等三個重點議題。從研究的觀點來看這三個課題，適法性的監督是依交通部所主管的商港法及相關法規所為之依法監督事宜，而適當性的監督是交通部以政府獨資的股東代表的身份，對於該公司所為之監督，這在本計畫即是所謂公司治理(corporate governance)的工作。這兩個議題，除了法定的適法性監督之歸納與檢討外，在公司治理上有必要參考國內上市與上櫃公司的公司治理措施，以及既有國營公司，或公股足以掌控董事會的民營公司(以下簡稱公股民營公司)之治理模式(尤其是交通部所管的公股民營公司)，並參考國外主要港口港務公司之經營與治理案例，然後再依臺灣港務公司本身的組織與營運特性，來設計一套較為妥適的治理模式，做為導向適切經營之依歸。至於後一個績效評估的課題，則可以透過公司與港埠績效評估方法之結合，研建一套績效指標系統，以為績效考核與獎金制度之參考依據。為研擬一套可供交通部用於監督、治理與評估臺灣港務公司經營績效之方案，爰辦理本計畫。

本計畫經由於 2013 年 8 月份分別實地訪查臺灣港務公司及交通部暨航港局等單位並辦理座談會，以及於 9 月 17 日舉辦「2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會」之後，發覺在組織變革以後，新成立的航港局及臺灣港務公司都非常盡力地在這個過渡期進行調適，以扮演其應有角色。惟仍有一些議題有必要再於產官學座談會討論，這主要有四個面向。第一、交通部航港局成立之後，交通部航政司與航港局之間的權責劃分與分工；第二、有關交通部航港局航港建設基金投資商港基礎公共建設，但委託臺灣港務公司規劃、建設與經營的問題；第三、原有四個國際商港的港務局併入臺灣港務公司而為其在各港之港務分公司，因而產生組織層級增加的問題；第四、臺灣港務公司在未來港埠事業之經營及其相關事業投資或轉投資

的策略問題等等。茲依該四大議題擬具討論題綱，俾利於本次座談會中請教如后。

(三)議題討論

1.有關交通部航政司與航港局的事權劃分與分工議題：

交通部航港局成立之後，交通部(航政司)與航港局之間的事權如何劃分與分工，期以避免組織層級的增加而影響航港管理效率？

(1)在交通部為商港之目的事業主管機關的業務上，依「商港法」及其相關法規所為「法規之訂定、修正與解釋」，由航港局研擬，報請交通部(航政司主政)核議，或由航政司研擬再陳請核議？或航港局與航政司均可視需要各別依程序研擬與報核？

(2)在交通部為商港之目的事業主管機關的業務上，依「商港法」及其相關法規所為「政策性事務」之決定，由航港局研擬，報請交通部(航政司主政)核議，或由航政司研擬再陳請核議？或航港局與航政司均可依該一事務之性質各別依程序研擬與報核？

(3)在交通部為商港之目的事業主管機關的業務上，依「商港法」及其相關法規規定，應由航港局(商港管理機關)辦理之業務，由該局決行。惟以航港局為商港事業經營機構之「國內商港相關事務」，仍需依法報請交通部(航政司)核備或核定。

(4)有關臺灣港務公司之公司治理相關業務之陳報，由該公司直接報交通部(航政司及相關處室)核備或核定。

2.有關航港建設基金投資商港公共基礎建設的議題：

交通部航港局收取商港服務費納入航港建設基金，然後再從基金投資於委託臺灣港務公司規劃、建設與經營的國際商港

之基礎公共建設的實務，如何避免其影響商港公共建設與營運？

- (1)目前實務有那些方面可能影響商港公共建設與營運？
- (2)以航港建設基金為財源的國際商港公共基礎建設，倘非以現行「投資」的方式，而是以「補助」的方式為之，是否有法規上的限制而不可行？
- (3)在目前航港管理與經營體制下，國際商港公共基礎建設之規劃、建設與經營，可不可能由航港局自行為之，譬如防波堤、航道、VTS、港區公共道路與專用連外道路等等？
- (4)在現行航港管理與經營體制下，商港服務費可不可能改由臺灣港務公司收取，並用於商港公共基礎建設之規劃、建設與經營，以求事權統一。

3.有關各國際商港港務分公司的組織層級增加的議題：

交通部成立航港局，且各國際商港改組為臺灣港務公司的各個港務分公司之後，如何避免因各港務分公司與主管機關交通部之間的組織層級增加而影響其服務效率？

- (1)「全國一致性之事權歸總公司，各港地方作業性的事權歸各港務分公司決行」，是否為合宜的原則？
- (2)那些是屬全國一致性，哪些是屬各港地方性的事權？
- (3)臺灣港務公司總公司與各港務分公司之間的權責劃分表如何擬訂？

4.有關臺灣港務公司在未來港埠事業之經營策略議題：

臺灣港務公司為政府獨資的國營企業，其在事業的經營上仍難免因受各項政府法規之束縛，未來是否繼續落實民營化的政策？

- (1)臺灣港務公司已經改組為一個不再掌管航政與港政監理公

權力的商港經營事業機構，其以國營企業之營利為導向，且主要以港區營業用土地與設施之招商出租經營為核心業務，仍有保持港埠事業經營實力之必要？

(2)目前臺灣港務公司自營各港港勤拖船事業，已有擬議改組成立國營港勤事業子公司之計畫(亦即事業部門公司化)，未來宜否續依「國營事業移轉民營條例」推動民營化？港勤事業公司宜否成立一個子公司經營各國際商港港勤拖船業務？或是先視各國際商港之需要與業務規模各別成立各港港勤子公司？

(3)目前臺灣港務公司自營各港棧埠事業，也有擬議改組成立國營碼頭事業子公司之計畫(亦即事業部門公司化)，未來宜否續依「國營事業移轉民營條例」推動民營化？碼頭事業子公司宜否成立一個子公司經營各國際碼頭棧埠業務？或是先視各國際商港之需要與業務規模各別成立各港碼頭事業子公司？

5.有關臺灣港務公司在未來港埠相關事業之投資或轉投資經營策略議題：

臺灣港務公司未來在國內外港埠相關事業投資或轉投資的策略上，如何朝合資民營公司的方向推動？

(1)在國內，臺灣港務公司在港埠相關事業之多角化經營與轉投資上，在國內既有商港之內，已著手以合資的方式籌設民營物流子公司，在推動過程中有何困難？

(2)未來臺灣港務公司在多角化經營的方面，也規劃成立資訊子公司、財務投資子公司及資產開發子公司等等，其需注意的問題有那些？

(3)臺灣港務公司如何在國外投資或轉投資港埠相關事業？

(四)臨時動議

(五)散會

六、發言紀要

臺灣港務股份有限公司 劉副總經理詩宗

1. 組織面：在所有國營事業組織條例中，港務公司是唯一在立法院被加上「政府獨資」四字，民營化如需透過釋股給民間，必須經修法才可以。至於其他國營事業的民營化，則僅須向立法院提出「民營化政策評估報告」即可推動。
2. 業務面：港務公司轉型後須具備核心事業與多角化經營的思考，而不僅是扮演地主港的角色。以 PSA 為例，當初也是從單純從地主港改為經營港區事業。
3. 核心事業與自營比例：兩者關係應釐清，核心事業是會隨環境變遷而調整的。
 - (1) 四港成立一個拖船公司，用意在整合人力資源並充分利用。至於僅成立一個子公司，則是以業務屬性來成立，而非依地域屬性於各港都成立子公司。
 - (2) 多角化經營：將與民間以夥伴關係合作取代合資，因民間物流公司不一定需要資金，但港務公司將可扮演成為業者後盾的角色，同時也向民間學習物流業務經營。
4. 臺灣港務公司組織層級問題：港務總公司角色應發揮統合四港、一致對外的功能。

臺灣港務股份有限公司基隆港務分公司 林主任秘書素如

1. 港務公司是否明訂權責劃分議題：港務公司成立後，總公司已明訂權責劃分，並就各港實際運作情形，與各港務分公司持續檢討及修訂。權責劃分之基本原則係通案性業務由總公司負責，至於各港因地制宜者，則由各港務分公司負責。

2. 航港建設基金與商港公共基礎建設議題：

(1)依據商港法第 11 條，商港公共基礎設施之興建維護費用，由航港建設基金支付之規定，且目前公共基礎設施所有權為航港局，因此已非過去補助性質，而係由航港局委託各港務分公司辦理基礎建設。

(2)因商港服務費屬規費性質應由公權力單位收取，爰依商港法第 12 條規定，應由航港局負責收取後繳交航港建設基金，目前該項費用收取作業暫由航港局委託臺灣港務公司辦理。

3. 港務公司是否繼續推動民營化議題：我國航港體制改革，經交通部和前各港務局審慎研議，採以國營公司經營商港，但國營公司面對許多政府機關需遵循之法規等，經營上較無彈性。目前行政院已核定之港勤子公司仍屬國營公司，子公司是否繼續推動民營化，將視未來運作情形再議。

4. 港埠投資與轉投資議題：

(1)目前成立港勤子公司，但對員工權益保障部分尚未明確，使現有辦理港勤業務同仁相當緊張，現有員工的心理調適困難。

(2)港務公司本身為公司組織，可自由投資經營業務；港務公司成立子公司後，可透過與民間合作方式學習，但目前尚未訂定相關機制。

CMA CGM 臺灣分公司(達飛)、正利航運公司 周董事長家獻

1. 航運是非常國際化的產業，而且國際貿易變化相當快，因此航運產業應瞭解經營市場並快速反應。基於此一理由，政府有關部門行政效率必須提升，才不致影響航運的發展。
2. 航政司與航港局之間應做清楚的事權劃分，並提高服務的效率。以航運業者成立公司，或開闢新航線等相關申請事宜為例，航港局應獲得充分授權加以核定，以避免公文旅行造成效率不彰，使業者喪失商機。以香港與新加坡為例，當地成立公司僅需 1 至 2 天，臺灣卻須 4 個月。

陽明海運公司 王資深副總經理姚炫

1. 第一議題，有關交通部航政司與航港局的事權劃分與分工：
 - (1)航政司主管法規與政策，航港局主管航務管理，因此應由航政司研擬是否授權。業者關心的是效率問題，避免同一件是兩個單位都要請示，使業者喪失商機。
 - (2)航港局事權分工劃分：航港局應與航政司協調如何劃分事權。
 - (3)第三子題：在交通部為商港之目的事業主管機關的業務議題部分，「相關事務」難以界定。依例外管理原則，航港局仍應視業務性質報航政司核備。
 - (4)第四子題，有關公司治理相關業務之陳報：應依國營事業相關辦法辦理。
2. 第二議題：有關航港建設基金投資商港公共基礎建設的議題，因商港服務費是向航商收取，建議由航港管理單位收取，才符合公權力行使原則。
3. 第三議題，有關各國際商港港務分公司的組織層級增加問題：港務公司應思考如何分工與授權，由總公司處理政策性與重要事務，其他授權各分公司辦理。
4. 第四議題，有關未來港埠事業之經營策略議題：港務公司應與現有業者好好協調。
5. 第五議題，港務公司投資或轉投資經營策略議題：以目前 100%政府轉投資的體制下，海外投資仍受限官股董事之限制，不如民營公司自由。

萬海航運公司 林經理義豐

1. 第一項議題：改制港務公司後，重點在於需改變公務員心態，以服務業的立場來服務航商。
2. 第二項議題：航港局難以完全了解航商的需求與世界潮流，因此委

託港務公司規劃與建設較為中肯。

3. 第三項議題：目前為港務公司成立初期，人員心態與政府組織仍需時間磨合與改變。
4. 第四項議題：建議港務公司能「與民興利」而非「與民爭利」，將餅作大。因此，應思考如何輔導民間業者，或甚至做為業者後盾，將服務做好後，港務公司再慢慢抽手。
5. 臺灣過去在推動民營化的過程相當平順，譬如開放裝卸承攬業及碼頭工人僱用制度合理化，都相當成功，值得肯定。

臺北港貨櫃碼頭股份有限公司 孫副總經理義順

1. 政企分離的落實：

- (1) 要分要離就要徹底，一次修法到位，使港務公司成為民企而非國企，使預算不經立法院審核，使員工不具公務員身分，使未來朝成為上市公司的方向奮鬥。
- (2) 航港局與港務公司的權責盡量切割， 越少掛鉤越好。
- (3) 港務公司規劃與業務經營有直接關係之硬體投資，如碼頭、倉儲，其餘則由航港局負責之，航港局與港務公司皆直接向航政司報告，航政司的存廢與否不重要，因交通部還是需有專職單位或組織來當航港局與港務公司的對應窗口。
- (4) 航政司與航港局的關係就像一般企業的總公司對子(分)公司，由航政司主導制定事權之責任與義務，做好授權與扁平化組織管理，使航港局只做行政管理。
- (5) 航政司而非航港局管控航港建設基金。
- (6) 請港務公司思考且列出哪些理應「企」，而至今一直尚未「企」的項目？這就是努力改善的目標與方向。
- (7) 勿因人設事，要依制度為之。

2. 港埠經營：

- (1) 請港務公司提供，依臺灣現狀，北中南最適當的港埠貨櫃碼頭規模—碼頭數、船席數為何？
- (2) 房東港務公司與房客 BOT 貨櫃碼頭及承租貨櫃碼頭的經營者的成本立足點大不同。港務公司一條龍的服務是趨勢，唯必須同步思考，勿過度供給碼頭，讓房東與房客大家皆有飯吃，保有競爭力且盈利。如：不徵收隨物價指數調高之變動管理費，學王永慶退部分超額盈餘予客戶，降低租金與固定管理費，使口徑一致對外，而勿內部自相殘殺。
- (3) 臺灣港務公司總公司與各港務分公司走各自利潤中心制。
- (4) 臺灣各港雖有交通部核定之作業費率上限，但依所處環境的不同，各港務分公司之行銷與報價策略必須不同，此好比船公司之市場經營與價格策略的訂定與執行。
- (5) 港務公司成立投資公司進行海內外各項投資，官股不過半，但可為大股東。
- (6) 現在的港口有貨最大，多角化經營與有貨的夥伴進行合作經營。
- (7) 鑑於過去公單位的推估不是很準，但處於國家經貿無法大突破的現狀，絕對要畫餅，也就是說，可盡情的規劃各項短、中期方案，但切勿盲目一次性的做完全投資建設。因此，必須先做完整地分析，進而設定增建碼頭及各項港埠、倉儲物流…等硬體設施的 checking list—詳細列出當什麼狀況即將出現，才先一步動手完成之。據此，在組織內，宜成立各項專案小組，人數可為 2 人或多人一組。各專案小組隨時蒐集相關資料，並予以整理吸收消化，進而定期回報高層，說明狀況的演變及提出相關建議看法，且每一次一定要檢視當時所制定的各必要條件有無修正的必要，避免誤導方向。如此，相信必可在第一時間做出正確的決策，掌握機會，著手快速地推動執行所要的項目，保有擴張再發展、再增量的彈性。南高雄港、北臺北港深水港是為臺灣面對國際的兩大門

面，個人認同在這兩港的終極目標，就是要架構完成所有可搭配經貿業務的各項軟硬體設施的導入與建設，惟必須與 checking list 結合，且以各種可用的研究方式方法做出分析，以釐清事務推動的先後順序及期程規劃安排。

- (8) 會後補充書面意見：港務公司依商港法做事，是否如洪英正理事長所提之涉及違反公平交易法，建請港務公司正視研議之。

臺灣商港事業發展協會 洪理事長英正

1. 港務公司投入自營事業應審慎，其理由可以從情、理、法三個面向來說明：
 - (1)從情的角度分析：臺灣貨櫃碼頭民營化已根深蒂固，港務公司再投入將會影響業者經營。業者需要繳租金，成本與港務公司不同，難以與之競爭。建議港務公司投入自營事業應按民營化比例原則，民營比例較高的國內港口(如高雄港與臺中港)港務公司不應再投入經營。
 - (2)從理的角度分析：港務公司為政府獨資且獨佔事業，應扮演塑造良好經營環境的角色。
 - (3)從法的角度分析：從公平交易法第十條規定，「獨占之事業，不得有左列行為：一、以不公平之方法，直接或間接阻礙他事業參與競爭。二、對商品價格或服務報酬，為不當之決定、維持或變更。……四、其他濫用市場地位之行為。」目前港務公司某些商業行為已有涉及該條例規定之問題。港務公司投入自營事業難避免球員兼裁判。舉例而言，目前港務公司依躉售物價指數與營造工程指數來調漲租用碼頭租金與管理費，但港務公司自營事業卻未調漲，可能違反第十條第一項規定。
2. 業者希望港務公司扮演領頭羊的角色，做為業者的對外投資的靠山，加上民營業者的招商能力與技術，共同把餅做大。

臺灣商港事業發展協會 陳秘書長清澤

1. 港務公司成立後，是否能完成過去未能完成的事？
2. 船舶大型化使基隆港水深不足，基隆港辦理碼頭浚深作業時，港務公司是否可訂定標準，讓各港從事民營業務的單位要浚深時一律平等。
3. 核心業務之定義為何？除賺錢業務與本業外，港務公司應將未賺錢的與本業外的業務納入為核心業務，成立港務公司方有價值。
4. 以目前基隆港條件而言，無法完全達成一條龍的服務，因此港務公司應領導業者提升服務。
5. 自貿港區的經營應透過加值賺取外匯，而非運費。

交通部航港局 葉專門委員菁青

1. 「政企分離」為航港體制改革重要一環，目的在避免球員兼裁判。目前國際商港由臺灣港務股份有限公司負責經營管理，管理事項涉及公權力部分由航港局辦理。惟國內布袋及澎湖商港，係由航港局經營管理，這似與前揭之精神有所出入。目前國內商港雖仍委託港務公司經營管理，但未來將回歸航港局辦理，屆時是否會有球員兼裁判之聲音？
2. 受限於土地法第 14 條規定：海岸一定限度內土地不得私有，商港區域內之土地雖屬港務公司業務所需，不作價投資港務公司，全數移撥航港局管理，港務公司將視營運需要再向航港局辦理設定地上權或租用並繳納租金。對目前暫無使用之土地及無償提供使用之公共基礎設施，由於管用不一，權責劃分不易，實務上對港區之管理困難度將會增加。
3. 商港公共基礎設施原係由各港務局視業務發展需要投資興建，再申請航港建設基金補助。該等設施均屬各港務局之財產，必須反應在其營運成本並負擔投資決策成敗。而依據現行商港法第 10 及 11 條規定，商港公共基礎設施之興建維護費用由航港建設基金支付，委

託港務公司興建，其財產歸屬航港建設基金，該等財產於完工後無償提供港務公司使用。由於國際商港整體規劃由港務公司擬訂報行政院核定，其中屬公共基礎設施由航港建設基金投資興建維護，未來投資之成敗究應由何單位負責？雖港公司須提撥盈餘 30%、權利金按當年期全年營業收入 1%繳交航港建設基金，惟該等收入與港務公司之營收及盈餘相關，但對於航港建設基金之投資，如其收入係隨著港公司之營收而變動是否允當？對港務公司之經營績效是否能充分表達？

4. 商港公共基礎設施防波堤、航道、迴船池、助航設施、公共道路，以及自由貿易港區的資訊、門哨、管制設施等，由於商港公共基礎設施與港務公司之經營管理範圍並無明確區隔，雙方該負擔之成本及費用區分不易，如無法明確劃分，在實務上時極易產生困擾。

交通部航政司 張科長家豪

1. 航政司及航港局事權劃分與分工議題

- (1)本部與部屬機關之事權分工均依報核之「交通部與所屬機關權責劃分」辦理，本部與航港局權責劃分表目前正在檢討訂定中，如以航港法規之訂定、修正與解釋為例，原則上應由航港局研擬，報請本部或核轉行政院核定(航政司為幕僚)；惟如為一般行政規則，則由部屬機關本於權責研擬訂定。此部分基本上與航港改制前並無不同，相關法規只是由本部指定由某一個港務局研擬辦理罷了。
- (2)至於航港政策之訂定，航港局成立後依配合新修訂之航港法規規定，負責航政及港政公權力管理事項，因此政策之形成亦將規劃由航港局研擬，再報請本部核定。但少部分議題仍會視時效性及重要性由航政司研擬陳核(如自由經濟示範區等)。
- (3)另以商港法為例，部分事權已授權由航港局辦理，如商服費之收取(第 12 條)、航港基金之管理及各商港保全評估報告與計畫之核定(第 42 條)等事項；另部分事權也已簡化航港局及港務公司之報

核程序，如國際(內)商港整體規劃及發展計畫(第 6 條)、國際(內)商港港埠業務費項目及費率上限之擬訂與核定程序(第 12 條)。

- (4)綜上所述，航港體制改革後，航政司及航港局事權應如同航政司及民航局一樣，理應更為明確。甚至部分事權亦因法規修訂已委任或授權由航港局核定，未來航港局負責法規、計畫及政策之研擬、規劃及執行，航政司職司本部核議及核定之幕僚作業，這樣做也希望不要因航港局之成立而影響到行政效率。

2. 航港建設基金投資商港公共基礎建設

- (1)目前航港局收取商服費之法源在商港法第 12 條，同法第 11 條規定商港公共基礎設施之興建維護費用由航港基金支付；另航港建設基金收取保管及運用辦法規定該局為航港基金之管理機關。
- (2)有關商服費之收取，當時在修訂商港法時規定由航港局收取，主要係考量商服費屬於規費性質，與現行由港務公司收取之港埠業務費不同，若要改為港務公司收取應須考量適法性問題再予以研究。
- (3)航港基金原由本部直接管理，先前均以「補助港灣建設計畫」方式挹注各港灣擴建等特定政務所需，惟工程經費如無於當年度執行完成，該經費無法保留；航港改制後改列「專案計畫」及「港灣建設計畫」方式改由該基金自行辦理，考量商服費由航港局收取，且港埠建設相關收支作業均由航港局辦理，另也為落實基金之執行及控管分立原則，爰自 102 年度起該基金由航港局管理(另受限於土地法第 14 條港區土地港公司不得為私有之規定，相關資產扣除公務財產後亦納入本基金管理)。
- (4)至於商港公共基礎設施可不可能由航港局直接辦理部分，商港法第 10 條只規定航港局可委託港務公司辦理，且港務公司亦有工程單位編制，航港局當然可以考量人力及組織編制後自行決定是否需港務公司辦理。

開南大學航運與物流管理學系 包副教授嘉源：

1. 政企分離後，組織層級理應縮減，航港局負起航政事務，航政司則應縮編或僅成為部長幕僚單位。
2. 總公司與分公司應授權明確且合理，讓分公司有些空間。

國立交通大學退休教授 陳教授光華：

1. 本次座談會子題 5 項，可歸納 1、2 項為 1 題，3、4、5 為 1 題。
2. 1、2 項涉及航政司與航港局分工與執行問題，依「商港法」明訂航港局為主管機關，職司航港航政管理。航政司為部內幕僚，職司政策法令規劃及監督考核，甚為明確。惟自航港局建制至今，出現功能失調，主要係因航港局人員由原各港務局航政組人員編組，向來處理事務是被交通部所管，但今需管理全國航港航政，其角色扮演從被管理者轉換到管理者，尚未能調適與勝任。其次，航港局組織規程尚未完成立法，所以人員編制不能確定，以致現有航港公共設施(防波堤、航道、VTS、燈塔、港內/外連接道路等)需委託港務公司。待航港局組織條例通過立法後，人員將編制擴及七百人，屆時可將現有運研所港灣技術研究中心併入航港局，以充實港灣規劃建設人才及補充編制，亦可消除目前過渡時期所呈現問題，而回歸體制運作。
3. 港務公司設立後，依法為政府獨資的國有企業，並將原四國際港務局改組為各港港務分公司。就組織理論，總公司負責全國統一性事權，如人事、財務、整體經營規劃及績效考核；各港務分公司則經總公司「授權」負責各港務地方作業(業務經營)性事權，類似責任中心體制，並依各港地域特性，經營棧埠、港勤、拖船業務，港務公司將企業所有權與經營權明確界定劃分、並依「公司法」要求，就所有權進行公司治理(可參考中華公司治理協會制定 CG6008 評量要求進行認證)，並依「商港法」經營國際商港業務為核心業務，及依其他相關事業法申請投資經營資訊、財務投資、物流及資產開發子公司(獨資或與民間合資方式)。

4. 另因國際商港業務係為特許，港務公司是否為獨佔，得依公平交易法規範來解釋。原各國際商港在港務局的政府機關體制下，自營港埠事業為其當然業務項目，改為公司之後，是否仍為當然業務，將面臨公平交易法的挑戰。
5. 此外，港務公司既為企業體，即須依客戶需求為行銷基礎，而非過去港務局以公共服務供給之經營理念。這種思維及行為的改變，才是港務公司最大的挑戰！要改變以往公務員心態為今後商人的心態，是最重要的課題！

吳榮貴 教授

1. 今天的座談會可以用「大國崛起」四個字來總結未來臺灣港務公司經營策略議題的探討方向。
2. 「大」：
 - (1) 港務公司成立後，應思考在現況下如何達成「政企分離」的目標，朝企業化經營的方向努力。。
 - (2) 港務公司成立後，目前因為組織規模已經變大，仍有規模不經濟問題，使總公司與分公司溝通協調層級並非扁平化。因為港口業務要有效率，其原則就是要充分授權、全盤指揮、當地立刻彈性回應港埠使用者。
 - (3) 未來臺灣港務公司的總公司組織，可以研討朝成為一個更大的集團控股總公司的定位，來進行內部調整。
3. 「國」：港務公司仍維持政府獨資的國營企業的定位，未透過修法不可能釋股。因此，未來港務公司可以朝國營企業比較能夠做得好的業務方向規劃經營策略。
4. 「崛起」：港務公司應與民間業者業務協調，從「與民興利而非爭利」的角度，把餅做大，共同將市場擴大。雖然港務公司資本雄厚是其招商合資的優勢條件之一，但也要考量到當民間業者是否願意與港務公司合資時，也會考慮國營公司背後受到政府管控的程度而定。

附錄四

2013 年臺灣港務公司經營策略與公司 治理研討會議程資料

2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會議

主辦單位：交通部運輸研究所

協辦單位：臺北城市科技大學

時 間：民國 102 年 9 月 17 日（星期二）

地 點：交通部運輸研究所臺灣技術研究中心大禮堂（臺中市梧棲區中橫十路 2 號）

名 額：預計 150 人，依報名順序額滿為止

費 用：免費（提供午餐、講義）

◎ 研 討 會 宗 旨 ◎

為健全航港管理組織並提昇港埠經營效率，交通部所屬 4 個港務局已依「政企分離」的原則，於 2012 年 3 月 1 日合併成立國營的臺灣港務股份有限公司(以下簡稱臺灣港務公司)，負責國際商港的規劃、建設與經營。至於國內商港及原港務局掌管的航政與港政監理公權力業務，則移轉由交通部成立「航港局」掌理之。

在此一新的航港經營與管理體制之下，成立才一年半的臺灣港務公司未來經營策略之導向，是個航港各界所矚目的重點議題之一。另從交通部的立場而言，在各港務局未公司化之前，其與各港務局之間為行政機關(構)的隸屬關係；在法律上，後者為前者所主管的商港之管理機關。但國營臺灣港務公司成立之後，交通部轉換成為該公司的監督機關，扮演公司股東的角色；使得公司治理的議題也更形重要。基於上述緣由，乃舉辦本次研討會，期能就臺灣港務公司之經營策略與公司治理相關議題集思廣義，以獲致可供交通部與該公司參考之結論。

2013 年臺灣港務公司經營策略與公司治理研討會 議程表

2013 年 9 月 17 日(星期二)

時 間	內 容		
09:00~09:30	報 到		
開 幕 式			
09:30~09:40	主持人致詞(運輸研究所副所長致詞)		
論 文 研 討 (一)			
時 間	議題	主講人	主持人
09:40~10:20	臺灣港務公司未來經營策略之構想	蕭丁訓 董事長(李泰興 總經理代理) 臺灣港務公司	林信得 副所長 交通部運輸研究所
10:20~10:40	茶 敘		
10:40~11:20	臺灣港務局公司化前後航港管理與經營體制的比較分析	吳榮貴 院長 臺北城市科技大學 商管學院	祁文中 局長 交通部航港局
11:20~12:00	臺灣港務公司的經營策略—業界觀點	涂鄂良 董事長 瑞可運輸集團	林素如主任秘書 基隆港務分公司
12:00~13:30	午 餐		
論 文 研 討 (二)			
時 間	議題	主講人	主持人
13:30~14:10	臺灣港務公司的經營策略—由微觀角度審視基高二港公用碼頭業者之衝擊與營運模式變化	戴輝煌 副教授 高雄海洋科技大學 航運管理系	李泰興 總經理 臺灣港務公司
14:10~14:50	國外主要港口港務公司經營策略比較分析	吳朝升 副教授 臺北城市科技大學行銷與流通管理系	陳劭良 總經理 臺中港務分公司
14:50~15:10	茶 敘		
15:10~15:50	臺灣港務公司的公司治理模式	孫儷芳 副教授 明志科技大學經營管理系	鍾英鳳 副總經理 高雄港務分公司
15:50-16:30	綜合座談		
	各主持人與主講人		

※1.本研討會參加人員請於民國 102 年 9 月 13 日(星期五)前逕向交通部運輸研究所臺灣技術研究中心網站線上報名〈<http://www.ihmt.gov.tw> →研討會與教育訓練〉。若為公務人員也請同時上公務人員終身學習入口網站線上報名，以便會後取得終身學習護照。

※2.研討會聯絡人：

陳毓清小姐，電話：04-26587108

謝幼屏小姐，電話：04-26587173

附錄五

交通部所屬港務局經營績效評估面向、
指標、目標值及評量計算方式

交通部所屬港務局經營績效評估面向、指標、目標值及 評量計算方式

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
業務經營	1.收益力	1.1稅前營業利益 1.1.1稅前營業利益年度預算目標達成率 1.1.2稅前營業利益超越前3年平均實績比率 1.2稅前本期損益 1.2.1稅前本期損益年度預算目標達成率 1.2.2稅前本期損益超越前3年平均實績比率	7.5 7.5 7.5 7.5	1.達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）3%，加（減）0.5分。 2.與前3年平均實績比較相同者得基準分75分，每增（減）3%，加（減）0.5分。
	2.顧客滿意度	由交通部委託外界學術或民意調查機構進行滿意度調查，並量化為滿意度分數。	5 (花港5.5)	與前3年平均值比較相等者得基準分75分，每增(減)0.1分，加(減)0.1分。
	3.業務成長率	3.1 進港船舶艘數及噸數： (本年實際數-去年實際數) / 去年實際數×100%	8 (花港8.5)	與前3年度平均實績比較相同者得基準分75分，每增（減）1%，加（減）0.5分。
		3.2 裝卸量：(本年實際數-去年實際數) / 去年實際數×100%		
		3.2.1裝卸量年度預算目標達成率	4.5 (中港5、花港5)	3.2.1與本年度預算比較，達成者得基準分80分，每增（減）1%，加（減）0.5分。
		3.2.2裝卸量實際數超越前3年度平均實績比率	4.5 (中港5、花港5)	3.2.2與前3年度平均實績比較相同者得基準分75分，每增（減）1%，加（減）0.5分。
		3.3 客運量：(本年實際數-去年實際數) / 去年實際數×100%	2 (中港1、花港1)	
		3.3.1客運量年度預算目標達成率	1 (中港0.5、花港0.5)	3.3.1達成本年度預算者得基準分80分為基準，每增（減）1%，加（減）0.5分。
		3.3.2客運量實際數超越前3年度平均實績比率	1 (中港0.5、花港0.5)	3.3.2與前3年度平均實績比較，達成者得基準分75分，每增（減）1%加（減）0.5分。

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
	4.船機設施可用率	實際查核平均每月之船機設施可用率	4 (花港4.5)	達成96%者得基準分80分，每增（減）1個百分點，加（減）2分。
	5.船席週轉率	船席週轉率(艘/船席)=全年服務船舶艘數/船席數	1	與過去3年平均實績比較相同者得基準分75分；每增(減)1個百分點，加(減)1分。
	6.職災發生率	員工傷害人次數/百萬總經歷工時（不含交通事故）	5 (花港5.5)	1.本年度職災發生率與過去職災發生率平均值（前5年度中取數字居中3年度之平均值）比較，相同者得基準分75分，該比率每增（減）5%，減（加）1分，全年無災害者酌加5分。 2.另視以下事項辦理成效酌予加（減）分：(1)勞工安全衛生教育訓練及緊急應變演練，辦理成效優良，酌予加分，成效欠佳者扣分（須提供具體事蹟）。(2)年度內有重大工安事件發生者嚴予扣分，辦理工安衛生工作情形良好者酌予加分（須提供具體事蹟）。
	7.投資專案計畫執行力	固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數×100%	3(花港0)	與目標值90%比較，相等者得基準分80分，每增（減）1個百分點，加（減）1.5分。註：其中屬外在不可抗力之因素，經權責機關核定有案者予以扣除，並應詳列各項原因及數據；花港局因無投資專案計畫，本項權重平均分配至「業務經營」其他5項指標。
	8.各港業務差異性指標— A.基隆港：臺北港營運績效	民間經營港埠設施所創造之貨物裝卸量	2	與前3年平均實績比相同者得基準分75分；每增(減)1%，則加(減)1分。
	B.臺中港：臺中港區投資合約數簽定達成率	(實際完成合約數/預定完成合約數)×100%註：依「促進民間參與公共建設法」、「商港法」及「國有財產法」辦理。	2	與目標值（80%）比較，達成者得80分，每增（減）1%，加（減）0.5分。

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
	C.高雄港：港灣作業效率	船舶壅塞指數(%)：船舶等待停靠碼頭時間/在港時間×100%	2	達標準作業量(2%)者得基準分80分，每減(增)0.1%，加(減)1分。
	D.花蓮港：港埠資源利用率	8.1土地港埠設施增租、續租家數	1.5	8.1達成本年度預算者得基準分80分，每增(減)1%，加(減)2分。
		8.2土地港埠設施出租收入	1.5	8.2與前3年度平均實績比較，達成者得基準分75分，每增(減)1%，加(減)2分。
服 務 行銷	9.港埠行銷	營業收入/(業務宣導費+廣告費+公共關係費)(註：扣除政策影響因素)	1	與年度預算目標值比較，相等者得基準分80分，每增(減)1%，加(減)0.1分。
	10.辦理招商活動	拜訪客戶或參加國內外港埠行銷相關研討會或交流活動：實際完成次數與前3年平均次數比較	1	基港、中港、高港：與前3年平均次數比較，相同者得基準分5分；每增(減)1次，則加(減)0.1分。花港：與前3年平均次數比較，相同者得基準分75分；每增(減)1次，則加(減)0.5分。
財 務 管理	11.長期償債能力	負債占資產比率：負債總額/期末總資產×100%	4	
		11.1負債占資產比率年度預算目標達成率	2	11.1達年度預算目標者得基準分80分，每增(減)1個百分點，減(加)0.5分。
		11.2負債占資產比率實際數超越前3年度平均實績比率	2	11.2與前3年平均實績數比較相同者得基準分75分，每增(減)1個百分點，減(加)0.5分。
	12.短期償債能力	流動比率：流動資產/流動負債×100%(註：扣除政策影響因素)	3	達目標值200%者得基準分80分，每增(減)1%，加(減)1分。
	13.經營能力	應收款項週轉率：營業收入/期初與期末平均應收帳款餘額	2	
		13.1應收款項週轉率年度預算目標達成度	1	13.1達年度預算目標者得基準分80分，每增(減)0.5次，加(減)1分。
		13.2應收款項週轉率實際數超越前3年度平均實績次數	1	13.2與前3年平均實績比較相同者得基準分75分，每增(減)0.5次，加(減)1分。

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式
	14.獲利能力	資產報酬率：稅前純益 / 平均資產總額× 100%(註：扣除政策影響因素)		
	14.1 資產報酬率年度預算目標達成度		3	14.1達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）0.5個百分點，加（減）1分。
	14.2 資產報酬率實際數超越前3年度平均實績比率		3	14.2與前3年平均實績比較相同者得基準分75分，每增（減）0.5個百分點，加（減）1分。
人力	15.員工生產力	營業收入/總員工數×100% (註：扣除政策影響因素)		
	15.1員工生產力年度預算目標達成率		2.5	15.1達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）0.5%，加（減）1分。
	15.2 員工生產力實際數超越前 3 年度平均實績比率		2.5	15.2與前3年平均實績比較相同者得基準分75分，每增（減）0.5%，加（減）1分。
	16.用人費率	用人費用/營業收入×100% (註：扣除政策影響因素)		
	16.1用人費率年度預算目標達成率		2.5	16.1達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）1個百分點，減（加）0.5分。
	16.2用人費率實際數超越前3年度平均實績比率		2.5	16.2與前3年平均實績比較相同者得基準分75分，每增（減）1個百分點，減（加）0.5分。
社會責任	15.進用弱勢團體	本年度每月進用人數（包括原住民及身心障礙人士）／本年每月現職員(工)數×100%	2	符合法定應進用人數者得得基準分80分，每增（減）0.5%，加（減）1分(註：本項成績以當年度各月份平均成績計算之)。

註：扣除政策影響因素計算之指標，其與前3年平均實績之比較時，亦應將前3年實績依當年所報之政策因素覈實計算，以求比較基礎一致。

資料來源：交通部所屬事業 100 年度工作考成實施要點。

附錄六

臺灣港務股份有限公司績效評核方案

臺灣港務股份有限公司績效評核方案

(2013 年核定版)

績效評核方案架構說明：

1. 評核對象：

(1) 總公司：一級單位（以下簡稱部門）。

(2) 分公司：本身及其部門(含營運處)。

2. 評核項目、權重與訂定原則：

(1) 總公司/分公司各部門依其關鍵成功因素(KSF)所訂定之關鍵績效指標(KPI)指標。

(2) 總公司得整合分公司各部門績效指標，各分公司間屬性相同（近）部門之績效指標，力求調和、一致。

(3) 部門指標項之權重：

A. 總公司：一般業務指標權重 70%、年度業務重點(目標)指標權重 10%、跨部門合作指標 10%及配合指標 10%。

B. 分公司：一般業務指標權重 60%、年度業務重點(目標)指標權重 10%、分公司內跨部門合作指標 10%及配合總公司指標 20%。(各營運處因其業務屬性，其配合分公司指標則為 20%、配合總公司指標為 10%)

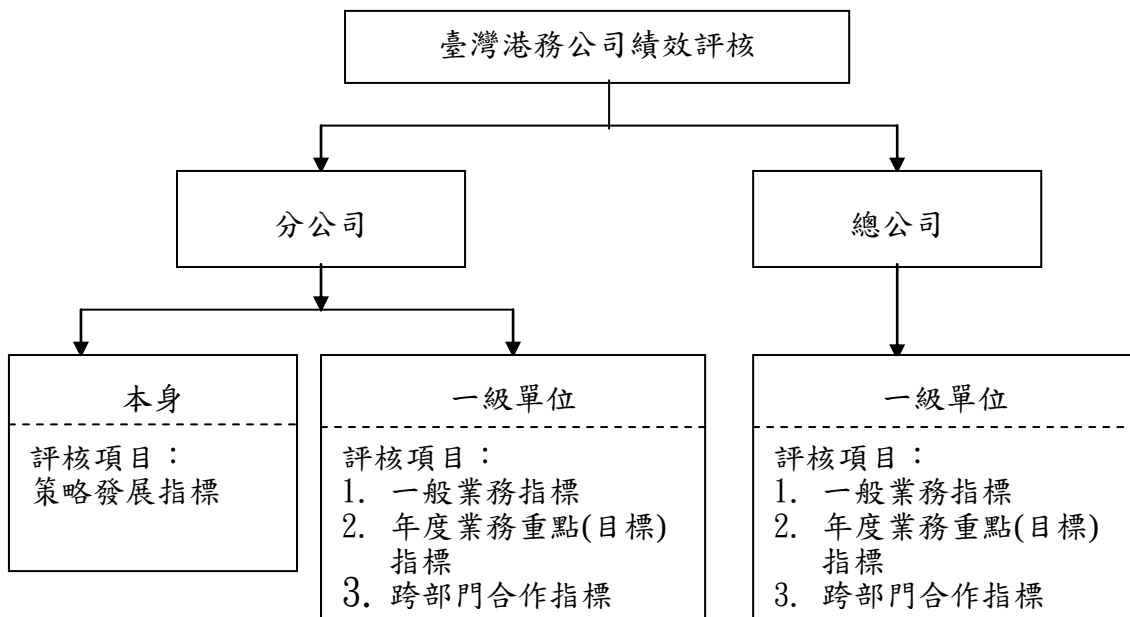
(4) 分公司另依其港口定位發展，訂定該分公司策略發展指標。

(5) 綜合評核對象和評核項目，本公司基本評核圖如次：

(6) 未來視實施成效和總體發展策略，總公司得調整前揭各項指標項目和對應之權重。

(7) 指標修定作業流程如附件一

(8) 總公司部門、分公司策略發展指標、分公司部門指標項如附件二。



3.評核作業程序：

(1)採用二階段評核方式（初評、複評），其作業流程如附件三

(2)初評階段

A.分公司辦理下列初評業務：

(A)各部門一般業務指標、年度業務重點(目標)指標、跨部門指標項目。

(B)該分公司策略發展指標。

B.總公司辦理下列初評業務：

(A)分公司部門之「配合總公司」指標。

(B)總公司一級單位之各項指標。

(3)複評階段

A.複評會議將由董事長或總經理召集副總經理（含分公司總經理）級以上人員召開、審定之，並得視需要邀請 2~3 名營運委員共同與會。

B.複評得核定項目：

(A)總公司本部之一級單位績效核定值。

(B)各分公司之一級單位(含營運處)績效核定值。

(C)各分公司整體績效核定值(策略發展績效值 $\times 0.25$ +部門績效(含營運處)之平均值 $\times 0.75$)。

C.複評會議原則宜採共識決，但為應政策需要，各委員得依初評結果有權對初評結果加減 5 分。

4.績效應用事宜：複評會議得就績效考核結果採取下列應用措施

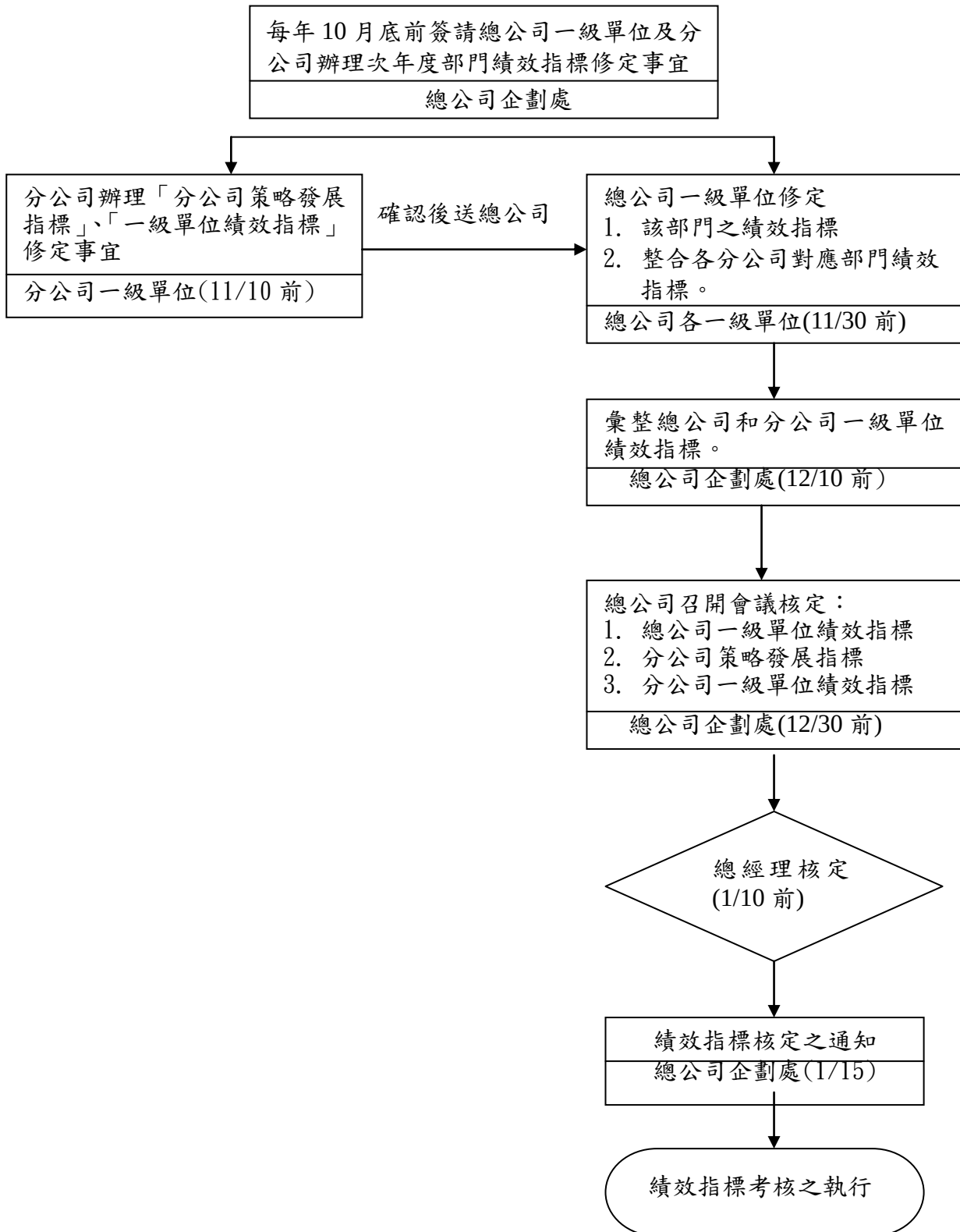
(1)績效獎金分配值(月數)。

(2)考成甲等比例調整。

(3)個人獎金名額分配。

附件一

臺灣港務公司績效考核作業流程圖(績效指標修定作業)



作業程序之說明

一、總公司企劃處於每年 10 月底前通知總公司一級單位、分公司辦理次一年度績效指標評核作業事項，其辦理作業項目和項目如次：

1.分公司辦理事項：

(1)修定分公司策略發展績效指標。

(2)修定各一級單位績效指標【一般業務指標(60%)、年度業務重點(目標)指標(10%)】

(3)辦理期程：每年 11 月 10 日前送總公司。

2.總公司一級單位辦理事項：

(1)修定自身單位之績效指標【一般業務指標（70%）、年度業務重點(目標)指標(10%)】

(2)協調、整合各分公司對應部門之績效指標。

(3)企劃處另修訂各分公司部門「跨部門合作指標」、「配合總公司業務」兩類指標、和總公司部門「跨部門合作指標」、「配合指標」。

(4)辦理期程：每年 11 月 30 日前完成。

二、總公司企劃處彙整總公司和分公司一級單位績效指標，並簽請召開確認會議（辦理期程：每年 12 月 10 日前完成）。

三、總公司邀集總公司一級單位與各分公司召開績效指標訂定會議，並依其業務屬性由業務副總經理、行政副總經理主持，核定下列事項：

1.總公司一級單位績效指標【含 1.一般業務績效指標、2.年度業務重點(目標)指標、3.合作與配合性】

2.分公司策略發展指標。

3.分公司一級單位績效指標之【含 1.一般業務績效指標、2.年度業

務重點(目標)指標、3.合作與配合性】。

4.辦理期程：每年 12 月 30 日前。

四、總公司企劃處依績效指標修定會議決議事項，簽陳總經理核定（辦理期程：每年 1 月 10 日前完成）。

五、總公司企劃處函送各項績效指標予總公司和分公司據以辦理。

附件二

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司企劃處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	規劃未來發展計畫	整合及擬議公司年度營業計畫及方針	15%	104 年營業計畫於 102/12/31 日前完成，得基準分 80 分。每提前(延後)7 天者，增（減）1.5 分；最多增(減)10 分。	●	☆
		研擬 101~105 年整體規劃期中檢討招標文件	10%	102/12/31 日前完成，得基準分 80 分。每提前（延後）7 天者，增（減）1.5 分；最多增（減）10 分。	●	
2	業務執行	轉口實櫃行銷獎勵措施之回饋及檢討	15%	102/12/31 日前完成檢討 4 次，得基準分 80 分。每提前（延後）7 天者，增（減）1.5 分；最多增（減）10 分。	●	
		國際經濟情勢、航線及運量變化分析	10%	102/12/31 日前完成 4 份情勢分析，得基準分 80 分。每增(減)1 件，增（減）2.5 分；最多增(減)10 分。	●	
3	實施臺灣港務公司內部制度	執行臺灣港務公司內部控制制度	10%	102/9/30 日前完成內部控制制度建立並報董事會同意，得基準分 80 分。每提前(延後)7 天者，增(減)1.5 分；最多增（減）10 分。	●	
		辦理研究發展業務	10%	102/10/31 日前完成業務創新提案競賽之辦理，得基準分 80 分。每提前(延後)7 天者，增(減)1.5 分，最多增(減)10 分。	●	
4	年度業務重點	研擬客製化行銷獎勵專案	10%	102/12/31 日完成專案計畫簽准，得基準分 85 分。每提前（延後）7 天者，增（減）1.5 分；最多增（減）10 分。	●	
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件者為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評 ☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司業務處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	建構業務推動計畫	執行租賃經營補助要點	15%	預定於 6 月啟動補助發放，督導及通知各分公司依期程內執行發放補助事宜。 102/10/31 日前完成，得基準分 80 分。 每提前(延後)1 週，增(減) 1.5 分；最多增(減)10 分。	●	☆
		實行商港區域土地使用費實施方案	15%	預定行政院核備後，督導及參與各分公司成立評議委員會執行通盤檢討各港區土地區段值，並完成土地使用費彈性調整運作限用機制。 102/12/31 日前完成，得基準分 80 分。 每提前(延後)1 週，增(減) 1.5 分；最多增(減)10 分。	●	
		訂頒及實行投資經營契約範本	15%	公布投資經營契約範本於 102/6/30 完成得基準分 80 分。每提前(延後)1 週，增(減) 1.5 分；最多增(減)10 分。	●	
		訂定港埠業者進港作業管理規範	15%	為使進港從事日用品提供及船舶小修服務等業者的營運行為有所規範，確保港區作業秩序及安全，訂定管理規範，於 102/12/31 前完成，得基準分 80 分，每提前(延後)1 週，增(減) 1.5 分；最多增(減)10 分。	●	
2	強化港埠經營	整體營業收入成長	10%	今年度營業收入成長率與去年度營業收入成長率相同者，得基準分 80 分，每增(減)0.5%，增(減)1 分，最多增(減)10 分。	●	
3	年度業務重點	執行專戶經理人計畫	10%	執行專戶經理人計畫、統籌排定初期計畫實行之契約客戶拜訪，了解執行成效，後續召開一次檢討會議，於 102/12/31 完成，得基準分 85 分，每提前(延後)1 週，增(減) 1.5 分；最多增(減)10 分。	●	
4	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	●
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：總公司行銷運籌處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	旅運業務推動計畫	增闢旅運業務作業規範並實行	10%	計分標準：102/12/31 完成，得基準分 80 分。 每提前(延後)1 週，增(減)1.5 分；最多增(減)10 分。	●	☆
2	自貿物流運籌計畫	完成港區範圍內從事 MCC 具體推動計畫	10%	協調相關單位(包括財政部關務署、交通部、航港局以及相關業者等)完成整體計畫，並經交通部核定，於 102/12/31 完成，得基準分 80 分，每提前(延後)1 週，增(減)1.5 分；最多增(減)10 分。	●	
		自由貿易港區營運成長	10%	今年度自由貿易港區貿易值成長率與目標值(當年 GDP 成長率+2%)相同，基準分 80 分，每增(減)1%，加(減)0.2 分，最多增(減)10 分	●	
3	行銷業務行動計畫	督導或辦理國內外行銷活動、執行國外客戶關係管理	15%	督導或辦理行銷活動及安排大陸(上海)及東(南)北亞地區等大型國外航商拜會行程達成基準案件每年 24 次，得基準分為 80 分，每增(減)1 次，增(減)2 分；最多增(減)10 分。	●	
		開發新案源及案源追蹤	15%	每月定期召開招商潛在案源檢討會議，督導開發今年度新案源(含招商案源 101.12.31 前未列管案件)或達成簽約(102.12.31 前尚未完成之簽約案)每年 25 件(若為同案僅算 1 件)，得基準分 80 分。每增(減)開發新案源或達成簽約案件 1 件，增(減)1 分，合計最多增(減)10 分。	●	
		港埠行銷	10%	配合國營事業工作考成指標，營業收入/(業務宣導費+廣告費+公共關係費)與年度預算目標值比較相同者，得基準分 80 分，每增(減)1%，加(減)0.1 分，最多增(減)10 分。	●	
4	年度業務重點	達成旅客人數目標值	10%	旅客人數達成 102 年度業務目標 86 萬人次，達成 80%，得基準分 85 分，每增(減)1%，增(減)0.5 最多增(減)10 分。	●	
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評 ☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司財務處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	落實資金管理及運用	完成年度資金運用管理計畫	10%	於年度結束前完成次一年度資金運用管理計畫，於 102/12/31 完成者得基本分 80 分，提前(延後)1 週加(減)1.5 分，最高加(減)10 分。	●	☆
2	完備健全資產管理	擴增資產管理系統資料庫	10%	規劃擴增設定地上權或租賃取得財產使用權之資料庫，並增設財產資料應填寫之欄位，於 102/8/30 完成送資訊處委請系統維護商評估開發事宜得基本分 80 分，每提前(延後)1 週加(減)1.5 分，最高加(減)10 分。	●	
		完成年度財產盤點計畫	10%	訂定 102 年財產盤點計畫，排定財產盤點時程表，於 102/9/30 簽奉核可，得基本分 80 分，每提前(延後)1 週加(減)1.5 分，最高加(減)10 分。	●	
		完成年度財產檢核計畫及落實年度財產檢核作業	10%	訂定公司財產檢核計畫，辦理各分公司財產檢核作業，並作成紀錄，於 102/10/31 完成，得基本分 80 分，每提前(延後)1 週加(減)1.5 分，最高加(減)10 分。	●	
		辦理財產集中保險事宜	10%	102/7/31 完成財產集中保險規劃作業，得基準分 80 分，每提前(延後)1 週加(減)1.5 分，最高加(減)10 分。	●	
3	評估推動轉投資計畫	協助子公司籌備成立事宜	15%	協助物流子公司及港勤子公司(1)投資計畫報核後續聯繫、(2)預算編列及執行、(3)資金調度及籌資、(4)訂立相關財務制度及規章、(5)研擬與合作對象之相關合作事宜等，於 102/12/31 完成 2 項得基本分 80 分，每增(減)1 項加(減)5 分，最高加(減)10 分。	●	
		新轉投資計畫之可行性評估	5%	年度協助公司預定新轉投資計畫可行性評估及協助公司其他合作方案之財務分析與評估，積極辦理且如期如質完成，完成 1 件得基準分 80 分，每增 1 件加 5 分，最高加 10 分，全年公司無新轉投資計畫評估交辦得 75 分。	●	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
4	年度業務重點	辦理資金調度及理財運用配置	10%	辦理公司資金管理調度，靈活存款理財配置運用，全年度財務收入(利息收入)達年度目標額(年度預算)。完成者得基本分 85 分，每超過(未達)年度目標額(年度預算)1%，加(減)1 分，最高加(減)10 分。	●	☆
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司資訊處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	強化資訊基礎建設	電腦設備及網路維持正常運轉	15%	伺服器、防火牆及網路等設備正常運轉率維持 99%，基準分為 80 分，運轉率每增（減）0.1%時，則增(減)1 分。最高增（減）10 分。	●	☆
		辦理病毒掃描成效	5%	每月辦理總公司電腦設備病毒掃描 1 次，基準分為 80 分，掃毒次數每增（減）1 次時，則增（減）1 分。最高增（減）10 分。每個月執行次數超過 2 次以上，以 2 次計算。	●	
		執行社交工程演練成果	5%	配合交通部辦理社交工程演練，總公司誘騙成功之開啟率 12%，得基準分為 80 分，誘騙成功之開啟率每減（增）1%時，則增（減）1 分，最高增（減）10 分。	●	
		資訊安全防範	5%	資訊安全防範完善，整年度無資安事故者，得基準分 80 分，每發生資安事故等級 1、2、3、4 乙次則減 2、5、8、10 分，另有具體作為提升資安效益時得提出佐證資料，每一具體作為則增 2.5 分，最高增（減）10 分。	●	
2	業務資訊化	辦理資訊教育訓練	5%	辦理資訊教育訓練 120 人次，基準分為 80 分，教育訓練次數每增（減）15 人次時，則增(減)1 分。最高增（減）10 分。	●	
		新系統開發數	20%	辦理可適用於全公司之新系統開發案 2 個，基準分為 80 分，每增（減）1 個時，則增(減)2 分。最高增（減）10 分。	●	
		新應用導入數	15%	導入整體規劃研究案及資訊平台、技術研究案等數量 2 個，基準分為 80 分，每增（減）1 個時，則增(減)2 分。最高增（減）10 分。	●	
3	年度業務重點	BPR 之研究規劃及建置	10%	102/12/31 前完成「港棧資訊系統整合 (BPR)」乙案之研究規劃及建置案發包，符合期程進度得基準分 85 分，每提前(延後)1%者，增(減)1 分，最多增(減)10 分。	●	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
4	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	☆
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司勞安處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	強化勞安、環保及港務安全工作	辦理勞安、環保及港務安全業務督導考核	10%	依年度計畫執行勞安、環保及港務安全業務現場督導或不定期訪查每月至少 1 次（12 次/年）得基準分 80 分，每增（減）其督導一次則增（減）1 分，最高增（減）10 分。	●	☆
			10%	督導分公司執行勞安、環保及港務安全業務達到零事故、零災害或未受處罰案件時得 80 分，各分公司可歸責於管理不當、疏失或督導不周者，每增 1 次案件減 0.1 分，非因疏失受罰者，督導其申復成功者，每件加 0.1 分，最高增（減）10 分。		
		提昇人力專業素質	10%	參加/主辦勞安、環保及港區災害防救應變技能教育訓練人次達總公司現有員額 85%得基準分 80 分，每增（減）1.5%增（減）1 分，最高增（減）10 分。	●	
2	推動勞安、環保及港務安全與防救災業務	參與災害防救應變演練及觀念宣導	10%	派人督導各分公司災防應變演練者得 80 分，督導演練成效佳（差）者增（減）5 分，較佳（差）者增（減）8 分，優（劣）以上者增（減）10 分。	●	
		整合災害應變業務	15%	備便應變中心相關設施及組織，以隨時因應得 80 分，發生緊急事故，經媒體披露或總公司獲知後才通報，且可歸責於分公司者，每一事件減 0.2 分，督導分公司後續處置得宜者（不當），每一事件增（減）1 分，最高增（減）10 分。	●	
3	推行綠色港口政策	執行港區污水消減相關業務	15%	依環保署規定期限前完成本公司各分公司港區水污染防治削減計劃送環保署審查，得基本分 80 分，每提前(延後)7 天者，增(減)1 分，最多增(減)10 分	●	
4	年度發展目標	打造綠色港口	10%	於 102 年 12 月 31 日前完成本公司(高雄港)船舶減速查核機制軟體試運轉，得基本分 85 分，每提前(延後)7 天者，增(減)1.5 分，最多增(減)10 分。	●	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件者為 60 分。	●	
		辦理主管機關或總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司工程處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	規劃永續營運環境	規劃及設計作業完善性	10%	工程計畫（含先期規劃案及設計案）依當年度計畫可用預算數為基準加權，基準分 80 分，每一專案計畫全年無辦理計畫修正者加 2 分、辦理計畫修正歸屬責任疏失者者，1 次減 2 分，最高增減以 10 分為限。	●	☆
		提昇工程採購作業效率	10%	督導各分公司辦理重大計畫細部設計並統籌本公司工程及管理諮詢服務案件，基準分 80 分，每案件如期完成者加 1 分，如無正當理由未執行案件或因本處因素致有落後者，每案扣 1 分，最高增減以 10 分為限。	●	
2	建構優質工程管理系统	投資專案計畫執行力	15%	(固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數)×100%，與目標值(90%)相同者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1.5 分，最高增減 10 分。	●	
		工程進度執行績效	10%	總分依各標案決標金額加權平均，各標案進度相符得基準分 80 分，每超前(落後)1%加(減)1 分。最高增減 10 分。	●	
		品質管理執行績效	15%	建構年度查核與督導模式，達成年度查核案件數總數量 90%，並以書面報告管考工程標案，完成則得基準分 80 分，每增減(逾期)1 件則增減 1 分。經查核成績列優等加 5 分，甲等加 2.5 分，丙等扣 2.5 分，丁等扣 5 分，最高增減 5 分。另查有減價收受之工程，每件扣 2 分，全年度全部工程無辦理減價收受者加 10 分。	●	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
3	強化機具作業效能	提升機具可用率	10%	機具可用率達 96%得基準分 80 分，年可用率每增(減)1% ，增(減)2 分，最高增減以 10 分為限。 可用率(%)= $\frac{\text{全年時數}-\text{保養時數}-\text{故障時數}}{\text{全年時數}-\text{保養時數}} \times 100\%$	●	
4	年度業務重點	建構工程資訊管理平台	10%	建構工程資訊管理平台中之 PCCES 發包、決標、完工案件檔及各分公司重點工程計畫發包後資料上傳資料庫，提供查詢功能，並於 102 年 12 月 31 日前完成 97~102 年之工程案件上傳率達 90%，得基準分 85 分，每增(減)1%加(減)2 分，最高增減 10 分。	●	
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	☆
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

備註：固定資產投資計畫執行初編決算數含停支數、應付未付數、不可抗力因素等，並載明具體事由。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司港勤營運處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	提升船員營運績效	拖船員工生產力	10%	成長率公式：【(當年單位員工營收額-前三年單位員工營收額平均值)/ 當年單位員工營收額】×100%，成長率為 0 者，得基準分 80 分，每增（減）1%即增（減）1 分，最高增減 10 分。	●	☆
		提升拖船收入	10%	當年度營業收入與過去 3 年營業收入平均值比，等於 90%得基本分 80 分，每增(減)1%，增(減)1 分，最高增減 10 分。	●	
2	強化船舶作業效能	強化船舶作業效能	20%	港勤船舶可用率達 96%得基準分 80 分，年可用率每增(減)1%，增(減)2 分，最高增減以 10 分為限。可用率(%)= $\frac{\text{全年時數}-\text{保養時數}-\text{故障時數}}{\text{全年時數}-\text{保養時數}} \times 100\%$	●	
3	健全營運體質	提升內控機制與顧客導向	15%	協助分公司辦理船機料配件成本管控與物料管理，並且定期辦理港勤作業滿意度調查，當年度上述內容皆有具體完成事項者得基本分 80 分，每項作業每增減 1 項增減 1 分，最高增減以 10 分為限。	●	
		作業制度標準化	15%	依據國際法規及目前作業效能重新檢討港勤標準化作業流程、行政規章、人力配置與船舶調度原則，當年度上述內容皆有具體完成事項者得基本分 80 分，每項作業每增減 1 項增減 1 分，最高增減以 10 分為限。	●	
4	年度業務重點	成立港勤子公司	10%	管控當年度董事會與交通部交辦推動港勤子公司作業事項完成進度達 80%得基本 85 分，每增（減）1%即增（減）1 分，最高增減以 10 分為限。	●	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件者為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評 ☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

102 年績效考核 KSF 及 KPI's (項目/權重) 提報表

提報單位：總公司人力資源處

附錄 6-20

項次	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	落實社會責任	進用弱勢團體	10%	總公司年度平均進用人數(包括原住民及身心障礙人士)／現職員(工)數×100%，符合進用比例規定，得基準分 80 分，每月督促各分公司依限(10 日前)上網報送資料，增(減)1 分，最高增(減)10 分。	●	☆
2	提升人力素質	從業人員受訓時數達成率	20%	總公司從業人員受訓時數達成率(平均每人實際受訓時數/基本受訓時數 18 小時×100%)，達 100%者，得基本分 80 分，每增(減)1%，增(減)0.5 分，最高增(減)10 分。	●	
		人才養成班培訓計畫	15%	102 年 12 月底前辦理人才養成班，培訓優秀同仁 50 名，得基準分 80 分，每增(減)1 名，增(減)1 分，最多增(減)10 分。	●	
		儲備優秀從業人員	15%	年度內依獎學實習就業計畫，甄選錄取 35 名獎學實習生，給基本分 80 分。每增減 1 名，增減 1 分，最高增減 10 分。	●	
3	提升人事服務效能	建構無紙化作業	10%	102 年 12 月底運用線上作業方式簡化人事管理業務 4 項得基準分 80 分。每增(減)1 項，增(減)5 分，最高增(減)10 分。	●	
4	年度重點業務	籌辦專案精簡方案	10%	為籌辦專案精簡方案，依下列時程推動各項前置作業： 1.第 1 階段：102 年 5 月 31 日前完成「臺灣港務股份有限公司專案精簡人員處理要點」(草案)之簽陳。 2.第 2 階段：102 年 6 月 30 日前完成處理要點(草案)提送董事會審議。 3.第 3 階段：102 年 8 月 31 日前完成專案精簡處理要點(草案)報部。 4.第 4 階段：102 年 9 月 30 日前完成參加意願調查。 上開各階段作業依限完成得基本分 85 分，每一階段作業提前(延後)1 週者，增(減)1.5 分，最高增(減)5 分。	●	

項次	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：總公司政風處

項次	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	強化管控審查機制,落實風險管理	管控主辦「業務稽核」、「利益衝突迴避及公職人員財產申報說明會」	10.5%	管控確實完成主辦「業務稽核」、「利益衝突迴避及公職人員財產申報說明會」者,得基準分 80 分,未依計畫期程辦理或提報該項辦理成果者,每項次減 5 分;能提出對公司有正面助益之具體建議或辦理成效良好者,每項次加 5 分,增減以 10 分為限。	●	☆
		確實辦理採購監辦或受理陳情檢舉案,降低風險事件對公司廉能形象之負面影響。	10.5%	確實配合辦理採購監辦或完成陳情檢舉案件之查處作為,得基準分 80 分,未研提或採取積極作為,降低弊失風險事件發生及對公司廉能形象之負面影響或未依限完成查處作為者,每項次減 5 分;監辦採購遇案研提導正建議,或經查處作為能提出具體改進建議者,每事件增 5 分,增減以 10 分為限。	●	
2	有效發揮興利功能及提供興革建議,建立正確廉能觀念	管控主辦「廉政研究」、「業務興革建議」,有效發揮興利功能	14%	管控主辦執行「廉政研究」、「業務興革建議」之實施計畫,能確實執行得基準分 80 分,未依計畫執行期程辦理或提報該項辦理成果者,每項次減 5 分;能提出對公司有正面助益之具體建議或辦理成效良好者,每項次加 5 分,增減以 10 分為限。	●	
		辦理或管控「廉政會報」及「廉政教育訓練」,建立正確廉能觀念。	14%	確實辦理或管控「廉政會報」及「廉政教育訓練」之執行者,得基準分 80 分,參與人數未達預訂人數五分之四或未依計畫期程提報該項辦理成果者,每項減 5 分;能提供正確廉能觀念供同仁參考遵行或提出對公司有正面助益之具體建議,每項次加 5 分,增減以 10 分為限。	●	
3	加強各項維護作為,有效達到機關防護及資訊安全	管控「專題演講」、「員工社交工程演練講習」及執行公司內部「資安稽核」作業,有效處理資安事件	8%	年度內確實辦理「資安稽核」、「專題演講」或「維護檢查」,得基準分 80 分,未依期程辦理或辦理次數未符規定,每項減 4 分;「資安稽核」、「維護檢查」執行發現重大缺失或提出建設性具體改善意見者,每項次加 4 分。公司發生資安事件未能及時有效處理,每次減 2 分;配合資安通報小組進行調查,並提出預防矯正措施,每次增 2 分,增減以 10 分為限。	●	

項次	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
		執行處理「首長貴賓安全維護工作」「陳情請願抗爭事件」案件及彙編專報或新訂措施規章。	13%	協助公司執行處理「首長貴賓安全維護工作」「陳情請願抗爭事件」案件，彙編「安全維護專報」或「新訂機關安全維護、機密維護規章或措施」，得基準分 80 分，未掌握陳抗情資或未依期程陳報成果報告，每案減 4 分，「首長貴賓安全維護工作」「陳情請願抗爭事件」圓滿完成任務，疏處得宜，每案增 4 分。「安全維護專報」或「新訂措施規章」辦理成果對公司業務有實質助益者，每案增 4 分。增減以 10 分為限。	●	
4	年度業務重點	協助公司全面建立個資安全政策及稽核制度，防範發生個資安全事件	10%	1、102 年 3 月底前派員參加資策會有關個資法施行細則第 12 條因應與實作訓練課程，取得國際認證書。 2、102 年 4 月底前研訂個資法施行細則第 12 條稽核制度。 3、102 年 4 月底前擔任種子講師，辦理公司同仁教育訓練。 4、102 年 6 月底前執行本公司個資稽核作業，並提出預防、矯正措施，確保公司個資管理流程 PIMP 運作正常。 5、102 年 8 月底前辦理交通部暨所屬政風機構個資稽核成果報告座談會。 6、102 年 9 月底前協助交通部完成個資法稽核成果專報。 7、102 年 12 月底前針對稽核所發生缺失，持續追蹤改善情形，防範發生個資安全事件。 每項執行完成得基準分 80 分。辦理情形落實執行或提出具體建議對公司有所助益者，每項增 2 分，未依計畫執行致進度落後者，每項減 2 分，增減以 10 分為限。	●	☆
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司會計處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	構建健全會計系統	會計系統之更新與擴充	5%	將現行會計系統作業平台五個合併為一個，得基準分 80 分，後續擴充系統每增加一項功能增加 1 分，最高增加 10 分。	●	☆
		統計資訊透明化	10%	每月 20 日完成更新單位網站之統計資訊，得基準分 80 分，每提早(逾期)1 天增(減)2 分，最高增減 10 分。	●	
2	有效控管預算	預算編製	10%	如期完成預算編製陳報主管機關，得基準分 80 分，每提早(逾期)1 天增(減)2 分，最高增減 10 分。	●	
		會計審核	10%	達成年度預算目標得基準分 80 分，與預算數比較每擲節支出 1%增加 2 分，最高增加 10 分。	●	
3	允當表達會計統計資訊	會(統)計報表編製	20%	如期完成(分析審核)陳報得基準分 80 分，每提早(逾期)1 天增(減)2 分，最高增減 10 分。	●	
4	有效管理會計業務	督導會計業務推展	15%	每年定期及不定期實地查核各分公司與相關單位之業務 4 次者得基準分 80 分，每增減 1 次增減 2 分，最高增減 10 分，重大違反規定事件 1 件扣減 2 分，不受最高減分(10)之限制。	●	
5	年度業務重點	收入預警制度	10%	完成制定收入預警制度得基準分 80 分，每月 10 日前提供收入預警之數值，每提前(延後)1 天增(減)2 分，最多增(減)10 分。	●	
6	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。(無按時完成扣分)	●	

●：總公司考評 ☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司秘書處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	推動四省專案	節約能源指標	20%	● 推動執行 102 年度臺灣港務公司四省專案計畫；其中，用電、用水、用油及用紙之目標達成度各佔「節約能源指標」權重 25%，四者合計即為該項指標分數(滿分 100)。 ● 102 年度辦理用電、用水、用油、用紙方案各 3 件為原則，目標達成者得基本分 80 分，每增(減)1 件，增(減)2 分，最高增(減)10 分。 ● 「節約能源指標」分數=(用電目標達成分數)*25%+(用水目標達成分數)*25%+(用油目標達成分數)*25%+(用紙目標達成分數)*25%	●	☆
2	推動企業社會責任採購	福利採購	15%	為全年採購「身心障礙者權益保障法」第三條第一項第二項物品及服務之總金額為分母，向機構團體或庇護工場購買之金額為分子，相除所得之百分比。各採購單位應依相關法令規定，採購物品及服務至一定比率為 5%。完成者得基本分 80 分，每增(減) 1%，增(減) 2 分，最高增(減)10 分。	●	
		綠色採購	15%	● 依環保署核定「101 年度機關綠色採購績效評核作業評分方法」執行達到目標，101 年度「指定項目綠色採購比率達成度」占 70%，「總綠色採購比率達成度」占 30%。二者合計為本項指標得分。 ● 指定項目綠色採購比率達成率=指定項目環保標章產品指定採購金額/指定項目總採購金額，得分率 1=70%×指定項目綠色採購比率。 ● 總綠色採購比率達成率=147 項第一、二、三類環保產品採購金額+綠色產品採購金額/147 項第一、二、三類採購金額+綠色產品採購金額，得分率 2=30%×總綠色採購比率。 ● 經換算總得分率(得分率 1+得分率 2)後，依相關法令規定，須達成一定比率 90%以上。完成者得基本分 80 分，每增(減) 1%，增(減) 3 分，最高增(減)10 分。	●	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
3	提升行政作業效能	推動電子公文	5%	配合行政院研考會電子公文推動政策，加強提升公文電子交換比率達到 82%，完成者得基本分 80 分，每增(減)1%，增(減)2 分，最高增(減)10 分。	●	☆
4	企業創新、社會責任	推動企業、社會責任	15%	辦理或督導各分公司舉辦社會公益活動，以及推動相關創新業務訓練或實蹟等，每年完成 4 件者得分 80 分，每增(減)1 件增(減)5 分，最高增(減)10 分。	●	
5	年度業務重點	辦理統一採購、降低採購成本	10%	102 年辦理統一採購業務 6 件為原則，完成者得基本分 80 分，每增(減)1 件增(減)5 分，最高增(減)10 分。	●	
6	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司法務處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	法律諮詢服務	民事、刑事及行政法律諮詢及契約會審	20%	計分標準：102/1/1~102/12/31 日完成諮詢 60 件，得基準分 80 分。每增(減)1 件，增（減） 2.5 分；最多增(減)10 分。	●	☆
2	法務專業職能精進	專業法律訓練	10%	計分標準：102/1/1~102/12/31 日參訓人數達 100 人次者，得基準分 80 分。每增(減)10 人，增（減） 2.5 分；最多增(減)10 分。	●	
3	訴訟/非訟案件之辦理	協助辦理訴訟/非訟案件(含陪同開庭、代繕書狀)	20%	計分標準：102/1/1~102/12/31 日完成 15 次，得基準分 80 分。每增(減)1 次，增（減） 2.5 分；最多增(減)10 分。	●	
		法務處自行辦理訴訟/非訟案件或督導分公司辦理訴訟/非訟案件	15%	計分標準：102/1/1~102/12/31 日達 6 件，得 80 分。每增(減)1 件，增（減） 2.5 分；最多增(減)10 分。	●	
4	法制制度標準作業流程之建立	訂定法制作業流程	5%	計分標準：102/1/1~102/12/31 日完成 3 件者，得基準分 80 分。每增(減)1 件，增（減） 2.5 分；最多增(減)10 分。	●	
5	年度目標	擷節本年度法律事務費	7%	計分標準：依今年分配之法律事務費預算為基準，擷節該預算之 1%%者，得分 80 分。每增(減)1%，增（減） 2.5 分；最多增(減)10 分。	●	
			3%	計分標準：102/1/1~102/12/31 日止，因自行辦理訴訟/非訟案件，擷節委任律師酬金或其他相關費用達 30 萬元整，得分 80 分。每增(減)5 萬元，增(減)2.5 分；最多增減 10 分。		
6	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高加(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高加(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司公共事務室

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	妥善處理立法院/ 監察院相關事宜	辦理立委/監委關 切、質詢及預算等 相關事項	30%	如期如質完成立法院/監察院相關事項並回報辦理情形得基準 分 80 分，全年度平均處理質量特優（特劣）者，增（減）10 分。優等（劣）者，增（減）5 分。最高增（減）10 分。	●	☆
		督導分公司公關科 處理立法院/監察院 相關事宜	20%	督導分公司公關科處理立法院/監察院事宜，全年度無重大疏失 者得基準分 80 分，協助分公司處理重大案件（註一），每件增 1 分。因外界反應未及時妥善處理，產生疏失者，每件減 1 分， 最高增（減）10 分。	●	
2	營造良好媒體關 係	辦理（督導分公司） 重大輿情事項及例 行記者會事宜	20%	如期如質完成重大輿情（註二）及例行記者會事項得基準分 80 分，全年度平均處理質量特優（特劣）者，增（減）10 分。優 等（劣）者，增（減）5 分。最高增（減）10 分。提供翻譯新 聞稿每件加 0.1 分。	●	
3	年度目標	圓滿達成立法院年 度預算審查	10%	圓滿達成立法院年度預算審查，當年度預算審查，刪除預算百 分比低於三年平均數，並無重大疏失者得基準分 80 分，每減 少（增加）2%，得增（減）1 分。最高增（減）10 分。	●	
4	配合度與協調性	配合總公司內部作 業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基 準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全 年無協助公司內其他部門業務推動案件者為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總 公司助理副總級以 上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基 準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年 無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最 高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評 ☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

註一：重大案件係指行政院、立法院或交通部交辦及媒體報導者

註二：重大輿情係指行政院、立法院或交通部指示、交辦或媒體報導有關本公司之重大議題。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司稽核室

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	健全內部稽核制度	制(修)訂內部稽核規章	15%	內部稽核規章於102年3月底前完成制定、內部稽核作業手冊於102年8月底前完成制定、103年度稽核計畫於102年11月8日前完成擬訂。如期完成者，得基準分80分，每提前(逾期)7個工作天完成者，加(減)1分，最高加(減)10分。	●	☆
2	發揮稽核功能	執行年度稽核計畫	25%	依年度稽核計畫執行一般稽核作業，蒐集相關憑證，並於外勤工作完了日 21 日曆天內撰擬完成工作底稿，得基準分 80 分，每案提前(逾期)7 個工作天完成，加(減)1 分；另執行專案稽核每次加 3 分，最高加(減)10 分。	●	
		編制稽核報告	15%	稽核報告於提案截止日前完成，提報董事會，得基準分80分，每提前(逾期)7個工作天完成，加(減)0.5分，最高加(減)10分。	●	
			15%	建議事項具體可行並經採納，每一項加 2 分，最高加 10 分；無建議事項，得基準分 80 分。	●	
3	年度目標	業務發展重點	10%	於102年10月底前，有效運用公司資料庫，進行分析性複核程序以利找出稽核重點項目，增進公司管理效能。完成基本五項分析程序，得基準分80分，每增加(減少)一項，加(減)2分，最高加(減)10分。	●	
4	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評 ☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：總公司董事會秘書室

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	有效執行董事會會議(含監察人會議)事宜	落實董事會會議(含監察人會議)執行時程與事項執行控管	30%	依據董事會會議(含監察人會議)執行事項進度規劃，確實執行董事會會議籌辦及後續辦理事宜，得基準分 80 分，每提早(逾期)7 天增(減)0.5 分，最高增減 10 分。	●	☆
2	有效執行經營策略委員會會議事宜	落實經營策略委員會會議執行時程與事項執行控管	25%	依據經營策略委員會會議執行事項進度規劃，確實執行經營策略委員會會議籌辦及後續辦理事宜，得基準分 80 分，每提早(逾期)7 天增(減)0.5 分，最高增減 10 分。	●	
3	有效執行相關法令規定事宜	商業變更登記、相關法令及主管機關函釋執行時程與事項控管	15%	辦理本公司之商業變更登記並妥善控管該表之使用；向監察院通報本公司董監異動情形，以利董監遵照法定期間完成財產申報；依各相關法令規定、主管機關函釋及公司規章處理相關業務，得基準分 80 分，每提早(逾期)7 天完成增(減)0.5 分，最高增減 10 分。	●	
4	年度目標	業務發展重點	10%	建置第一階段董事會（含監察人）及經營策略委員會之決策脈絡檢覈系統，以及編列法定備置資料，並開放高階主管因業務需求之查詢，俾利公司治理及業務永續整體發展。於 102 年 12 月 31 日前完成編列，得分基準 80 分，每提早(逾期)1 週完成增(減)1 分，最高增（減）10 分。	●	
5	配合度與協調性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件為 60 分。	●	
		辦理上級機關及總公司助理副總級以上長官交辦事項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分，全年無交辦主辦案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

●：總公司考評 ☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
 提報單位：基隆分公司（策略發展）

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	推動客輪發展	旅客人次成長率	20%	計算公式=【(今年旅客人次－前3年平均旅客人次)／前3年平均旅客人次】×100% 相同者，得基準分80分，每增(減)1%，增(減)1分。最高增減10分。	◎	☆
		客輪靠泊艘次成長率	20%	計算公式=【(今年客輪抵港艘次－前3年平均客輪抵港艘次)／前3年平均客輪抵港艘次】×100%， 相同者，得基準分80分，每增(減)1%增(減)1分。最高增減10分。	◎	
2	員工績效	員工生產力	20%	計算公式：【(今年每位員工營收－去年每位員工營收)／去年每位員工營收】×100%，相同者，得基準分80分，每增(減)1%即增(減)1分，最高增減10分。	◎	
3	營收貢獻度	整體營收成長率	20%	計算公式=【(今年營收－前3年平均營收)／前3年平均營收】×100%，相同者，得基準分80分，每增(減)1%即增(減)1分，最高增減10分。	◎	
		整體盈餘成長率	20%	計算公式=【(今年盈餘－前3年平均盈餘)／前3年平均盈餘】×100%，相同者，得基準分80分，每增(減)1%即增(減)1分，最高增減10分。	◎	

◎：分公司自評分數

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

註：依行政院核定之「臺灣地區商港整體發展規劃(101年～105年)」，基隆港發展定位為「以近洋航線為主之貨櫃港」、「兩岸客貨船及國際郵輪靠泊港」、「亞太地區物流配銷中心」。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：臺中分公司（策略發展）

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	推動自貿、招商 業務	自由貿易港區貿易 值成長率	20%	計算公式：【(今年自由貿易港區貿易值－前3年平均自由貿易港區貿易值)／前3年平均自由貿易港區貿易值】x100% 實績相同者，得基準分為80分；每增減1%，則加減1分，最高增（減）10分。	◎	☆
		累計投資額達成率	20%	計算公式：(實際累計投資額/預定累計投資額)x100%達成者得基準分80分，每增（減）0.01%，加（減）1分，最高增（減）10分。	◎	
2	員工績效	員工生產力	20%	計算公式：【(今年每位員工營收－去年每位員工營收)／去年每位員工營收】x100%，相同者，得基準分80分，每增（減）1%即增（減）1分，最高增減10分。	◎	
3	營收貢獻度	整體營收成長率	20%	計算公式=【(今年營收－前3年平均營收)／前3年平均營收】x100%，相同者，得基準分80分，每增（減）1%即增（減）1分，最高增減10分。	◎	
		整體盈餘成長率	20%	計算公式=【(今年盈餘－前3年平均盈餘)／前3年平均盈餘】x100%，相同者，得基準分80分，每增（減）1%即增（減）1分，最高增減10分。	◎	

◎：分公司自評分數

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

註：依行政院核定之「臺灣地區商港整體發展規劃(101年～105年)」，臺中港101至105年之發展定位為「以近洋航線為主之貨櫃港」與「中部區域加值型物流港」、「主要能源、重工、石化原料進口港及油品儲轉中心」、「兩岸客貨船靠泊港」、「臨港工業之發展基地」。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：高雄分公司（策略發展）

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	提高貨櫃裝卸	貨櫃裝卸量(TEU 數)成長率	20%	計算公式：【(本年度貨櫃裝卸總量－前3年平均貨櫃裝卸總量)／ 前3年平均貨櫃裝卸總量】x 100%，相同者，得基準分為80分； 每增減1%，則加減1分，最高增（減）10分。	◎	☆
2	推動自貿業務	自由貿易港區貿易 值成長率	20%	計算公式：【(今年自由貿易港區貿易值－前3年平均自由貿易港 區貿易值)／前3年平均自由貿易港區貿易值】x 100% 實績相同者，得基準分為80分；每增減1%，則加減1分，最高增 （減）10分。	◎	
3	員工績效	員工生產力	20%	計算公式：【(今年每位員工營收－去年每位員工營收)／去年每位 員工營收】x 100%，相同者，得基準分 80 分，每增（減）1%即 增（減）1 分，最高增減 10 分。	◎	
4	營收貢獻度	整體營收成長率	20%	計算公式=【(今年營收－前3年平均營收)／前3年平均營收】 x 100%，相同者，得基準分 80 分，每增（減）1%即增（減）1 分，最高增減 10 分。	◎	
		整體盈餘成長率	20%	計算公式=【(今年盈餘－前3年平均盈餘)／前3年平均盈餘】 x 100%，相同者，得基準分 80 分，每增（減）1%即增（減）1 分，最高增減 10 分。	◎	

◎：分公司自評分數

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

註：依行政院核定之「臺灣地區商港整體發展規劃(101年～105年)」，高雄港發展定位為「貨櫃轉運樞紐港」、「全方位加值物流港」、「主要能源、重工、石化原料進出口港及油品儲轉中心」、「具國際觀光及商旅服務之港口」。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：花蓮分公司（策略發展）

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	推動客輪發展	旅客人次成長率	20%	計算公式=【(今年旅客人次－前3年平均旅客人次)／前3年平均旅客人次】×100% 相同者，得基準分80分，每增(減)1%，增(減)1分。最高增減10分。	◎	☆
		客輪靠泊艘次成長率	20%	計算公式=【(今年客輪抵港艘次－前3年平均客輪抵港艘次)／前3年平均客輪抵港艘次】×100%， 相同者，得基準分80分，每增(減)1%增(減)1分。最高增減10分。	◎	
2	員工績效	員工生產力	20%	計算公式：【(今年每位員工營收－去年每位員工營收)／去年每位員工營收】×100%，相同者，得基準分80分，每增(減)1%即增(減)1分，最高增減10分。	◎	
3	營收貢獻度	整體營收成長率	20%	計算公式=【(今年營收－前3年平均營收)／前3年平均營收】×100%，相同者，得基準分80分，每增(減)1%即增(減)1分，最高增減10分。	◎	
		整體盈餘成長率	20%	計算公式=【(今年盈餘－前3年平均盈餘)／前3年平均盈餘】×100%，相同者，得基準分80分，每增(減)1%即增(減)1分，最高增減10分。	◎	

◎：分公司自評分數

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

註：依行政院核定之「臺灣地區商港整體發展規劃(101年～105年)」，花蓮港101至105年之發展定位為「東部水泥、礦(砂)石及石材儲運港」與「兼具觀光遊憩功能之港口」。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：各分公司業務處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	加強港埠行銷， 推動招商引資業務	提升貨櫃(物)裝卸 量成長率	10%	$\frac{\text{當年度貨櫃(物)裝卸量(噸)} - \text{前3年平均貨櫃(物)裝卸量(噸)}}{\text{前3年平均貨物裝卸量(噸)}} \times 100\%$ 配合國營事業工作考成項目指標，基隆港(含臺北港)、臺中港、高雄港、與前3年平均貨櫃裝卸量比較，成長率為0%者，得基準分80分，每增(減)1%，增減0.6分，最高增減10分。 花蓮港與前3年平均貨物裝卸量比較，成長率為0%者，得基準分80分，每增(減)1%，增減0.6分，最高增減10分。	◎	☆
		聯繫招商業者以 強化港埠行銷達 招商引資之效益	10%	聯繫(電洽、拜訪等方式)或參與國內外招商會(含參展、座談會、參訪等)，接洽新業者30家，得基準分80分，每增(減)1家即加(減)0.5分，最高增減10分(需有紀錄)。 新業者係指無契約關係或雖已有契約關係但洽談不同案件之業者。	◎	
2	活化資產運用， 提升港埠收入	辦理港埠設施租 賃案件(含合作興 建)及港埠設施租 金收入成長率	15%	1. $\frac{\text{當年度有效租賃(契約)案件數} - \text{前1年有效租賃(契約)案件數}}{\text{前1年有效港埠設施租賃案件數}} \times 100\%$ 租賃(契約)=包含房地、港埠設施等。 成長率為0%，得基準分80分，每增(減)1%，增(減)0.6分，最高增(減)10分。 有效案件不包含租賃期在當年已屆滿，但未完成續約的案件(辦理租賃案件達300件以上，每增加1件基準分加0.01分) 2. $\frac{\text{當年度租賃收入} - \text{前1年租賃收入}}{\text{前1年港埠設施租金收入}} \times 100\%$ 增加率為0%，得基準分80分，每增(減)1%，即增(減)1分。最高增(減)10分。 租賃收入=土地使用費收入、倉庫、港埠設施租金收入。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
				3.各分公司在作業人力及招商業績上各有貢獻，依上開二項各別算出分數後較高分項乘以 65%權重，較低分項乘以 35%權重合計為本項 KPI 總得分。		
	經營目標及營業方針	2013 年七大重點業務推動方案	10%	由各分公司重點業務工作： (1)資產活化（中港）：102/8/31 完成委託規劃報總公司核定，得基準分 80 分，每提前（延後）1 週者，增（減）1.5 分；最多增（減）10 分。 (2)自營碼頭營運提升（基港）：自營貨櫃裝卸量成長率，與前年比較成長率為 0%得基本分 80 分，每增(減)1%，即增(減)2 分。最多增（減）10 分。 (3)配合自由經濟示範區前置作業（高港）：102/12/31 完成南星計畫及協助安平港籌設完成為自由貿易港區，得基準分 80 分，並以最先完成之項目計算時程，每提前(延後)1 週者，增(減) 1.5 分；最多增（減）10 分。 (4)101-105 年整體規劃暨土地發展機制-花蓮港內港區 1-16 碼頭調整規劃方案(花港)：配合本案協調金壽砂石(股)公司遷移至外港經營作業，於 102/12/31 完成簽署遷移之協議，得基準分 80 分，每提前（延後）1 週者，增（減）1.5 分；最多增（減）10 分。	◎	☆
3	營業發展企劃	提報 104 年度營業方針及計畫，研提經管港口之業務推動措施	15%	1、102 年 10 月 31 日前，提報 104 年度營業方針及計畫，得基準分 80 分。每提前（延後）1 週者，增（減）1.5 分；最多增（減）10 分。 2、依總公司公函規定期限，如期提報具體詳實經管港口之業務推動措施及計畫者，得基準分 80 分。每提前（延後）1 週者，增（減）1.5 分；最多增（減）10 分。	◎	
4	年度業務重點	新開發投資案源及簽約達成	10%	1.102/12/31 前完成 102 年度業務推動計劃-102 年新開發投資案源(含招商案源 101.12.31 前未列管案件)及達成簽約案件(102.12.31 前尚未完成之簽約案)，提報於每月定期召開招商潛在案源檢討會議，各分公司完成訂定之目標值，得基準分 85 分。 ● 基隆分公司、臺中分公司目標為今年新開發 6 件及簽約達	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
				成 6 件(同案可分開計算)得基準分 85 分，每增（減）開發案源 1 件，增（減）2 分；每增(減)達成案件 1 件，增（減）2 分。 ● 高雄分公司目標為今年新開發 10 件及簽約達成 10 件(同案可分開計算)得基準分 85 分，每增（減）開發案源 1 件，增（減）2 分；每增(減)達成案件 1 件，增（減）2 分。 ● 花蓮分公司目標為今年新開發 3 件及簽約達成 3 件(同案可分開計算)得基準分 85 分每增（減）開發案源 1 件，增（減）3 分；每增(減)達成案件 1 件，增（減）2 分。 2.自由貿易港區委託加工案件達成 1 件，另增加 5 分。 3.以上合計最多增(減)10 分。		
5	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	☆
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增（減）15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增（減）15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：各分公司港務處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	服務效率	貨櫃船舶港外等待時間	15%	基隆、高雄：達目標值(0.5 小時)得基準分 80 分；；每增(減)0.04 小時，減(增)1 分。 臺中、花蓮：前 3 年比較相同者得基準分 80 分；每(減)增 0.02 小時，加(減)1 分。 貨櫃船舶港外等待時間可扣除不屬港埠運作如船方及貨主之各項因素。 註：花蓮分公司之 KPI 名稱則為「船舶港外等待時間」。 另各港計算基準以公用統計報表之貨櫃船舶港外等待時間認定標準	◎	☆
2	港勤作業	拖船可用率	10%	可用率達 96%者，得基準分 80 分；每增(減)0.2%，加(減)1 分，最多增(減)10 分。 可用率(%)=【(全年時數－保養時數－故障時數)/(全年時數－保養時數)】×100%	◎	
		拖船員工生產力	10%	成長率公式：【(當年單位員工營收額-前三年單位員工營收額平均值) / 當年單位員工營收額】×100%，成長率為 0 者，得基準分 80 分，每增(減)1%即增(減)1 分，最高增減 10 分。 註 1：人員計算以員工實際在職月數(扣除初任訓練未實際派船作業時段)為準。 註 2：單位員工營收額=當年度營收/當年度員工人數； 員工人數=當年度每月全體員工人數加總/12 月(人數取小數點後 1 位)	◎	
3	港區安全維護	港區一般性環境巡查與維護	15%	港灣設施安全巡查、潛在危險區域巡查、碼頭護岸安全巡查等每月巡查至少各 1 次(24 次/年)得基準分 80 分；經巡查而舉報違規事件並做及時處理記錄者，每增加 1 件，增加 0.25 分，但由外部通知(含舉報、懲處等)始得知該違規事件，每增加 1 件，扣減 1 分，最多增(減)10 分。	◎	☆

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
		參與災害防救應變演練、執行動員、港口設施保全計畫(ISPS)業務	10%	每年執行或參與災害防救業務計畫修訂、災害防救應變演練、業務講習或技能訓練(研討會)、年度水運動員準備執行計畫修訂、港口設施符合聲明書查驗工作、港口設施保全事件模擬演練等業務工作，合計次數達到標準 8 場次時得 80 分，遇實際災害防救、港口保全等事件處理得宜並有書面紀錄者，每增加 1 件，增加 0.5 分，倘有缺失（可歸咎者），每增加 1 件，則扣減 1 分，最多增(減)10 分。	◎	
4	年度業務重點	[基隆] 減低船員人事成本	10%	[基隆] 通盤檢視本分公司船員人力，並做適當人力評估與調度，計分標準：102 年人事成本與前三年平均值比較相同者得基準分 80 分；每增(減)1 個百分點，加(減)2 分，最多增(減)15 分。	◎	
		[臺中]海岬型散裝船進出港作業		[臺中] 因應船舶大型化，協調、完成臺中港海岬型散裝船進出港船長限制由 289 公尺放寬至 300 公尺，並於 102 年 12 月 31 日前安排船長 300 公尺（含）以上之海岬型散裝船順利靠泊 4 航次，得基準分 80 分，每提前(延後 1 個月或增(減)1 航次，均增(減)1.5 分，最多增(減)10 分。	◎	
		[高雄]高雄港 5200 匹(HP)馬力級港勤拖船 2 艘汰換計畫之達成		[高雄] 依 102 年度經營策略目標，完成新建 5200 匹(HP)馬力級港勤拖船 2 艘更換及相關人員派訓、費率核定等事宜，於 102 年 12 月底前開始作業，得基準分 85 分，每提前(延後)1 週者，增(減)1.5 分，最多增(減)10 分。	◎	
		[花蓮]港區人員、車輛通行證核發業務承接		[花蓮] 配合總公司與各分公司協力完成「國際商港港區通行證申請及使用須知」暨各港特殊規定之修訂、辦理通行證系統核發流程轉換、人員與設備調度、辦理空間規劃等相關事宜，於 102 年 8 月順利承接通行證核發業務，並於 102 年 12 月 31 止完成核發港區人員及車輛通行證 100 份，得基準分 80 分，每增(減)5 份，增(減)1 分，最多可增(減)10 分。	◎	☆

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
5	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：各分公司棧埠處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式及計算過程	初評 分數	複評 分數
1	國際客運業務	旅客人數成長率	15%	計分標準：人數超越前 3 年實際數平均值比率，成長 10%，得基準分 80 分；每增（減）1%，加（減）0.5 分，最多增(減)10 分。 平均值比率： [(本年實際數-前 3 年實際數平均值)/前 3 年實際數平均值]×100%	◎	☆
2	港區巡查與管理	港區巡查	15%	計分標準：達每年定期及不定期巡查港區（含倉庫、露置場、碼頭、岸邊等）之目標次數為 260 次/年得基準分 80 分，每減 1 次，減 0.2 分。另巡查發現港區內違規(含水域之一般廢棄物或零星油污者)即時舉報處理者，每處理 1 件，加 0.2 分，但由外部通知(含舉報、懲處等)始得知或處理該違規事件，每增加 1 件，扣減 0.4 分；同一業主，舉報數超過 2 次，每增加 1 件，扣 0.2 分，最多增(減)10 分。	◎	
		港區作業督導	10%	計分標準：達每年定期及不定期巡查港區之目標次數為 260 次/年得基準分 80 分，每減 1 次，減 0.2 分。另巡查作業區發現勞安環保作業與其他作業不符本公司管理規則者，通報權責單位及時處理，發現事件 1 次並做督導紀錄者，加 0.1 分，但由外部通知(含舉報、懲處等)始得知或通報該違規事件，每增加 1 件，扣減 0.4 分，最多增(減)10 分。	◎	
3	員工貢獻度	員工作業效能	10%	計分標準：與前 3 年度平均作業效能比較相同者得基準分 80 分；每增（減）1%，加（減）0.5 分，最多增(減)10 分。 員工作業效能=[棧埠處年度貨物裝卸業務量/棧埠處辦理裝卸作 相關人員數]×100%	◎	
4	提昇作業效能	貨櫃裝卸效率	10%	計分標準：貨櫃平均裝卸效率與前 3 年實際平均值比較，相同者得基準分 80 分；增(減)1%，加(減)1 分，最多增(減)10 分。	◎	☆

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式及計算過程	初評 分數	複評 分數
5	年度目標	基隆： 查察港區貨物、工作機具滯留費	10%	年度達成查察港區貨物、工作機具滯留費與前3年平均值比較相同者，得基準分80分，每增加1%者增(減)1分，最多增(減)10分。	◎	
		臺中： 監控管理	10%	值勤人員於監控中心執行公共碼頭照明節能(節能減碳)管理及以監視系統執行港區(海域及陸域)安全維護、貨物、工作機具滯留、環保、勞安、裝卸等管理評定績效。 經監控中心值勤舉報違規事件(含貨物、機具滯留)並做及時處理者，每增加1件，增加0.25分，但由外部通知(含舉報、懲處等)始得知該違規事件，每增加1件，扣減1分，最多增(減)10分。	◎	
		高雄： 港區公用碼頭裝卸 逸散源防制成效	10%	大宗散貨運輸車輛出港區前利用洗車池清洗車輛輪胎(車體)，年度平均比例達97.9%得基準分80分，每增(減)0.1%，增(減)1分，最多增(減)10分。	◎	
6	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分80分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務門推動案件者為60分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分80分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15分。全年總公司無交辦業務推動案者為60分。整年度配合案件達80件以上，最高增加分數上限為20分，不受15分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合並，得基準分80分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減)15分。增(減)1件增(減)1.5分，最高增(減)15分。全年無配合總公司例到性業務推動案件者為60分。整年度配合案件達80件以上，最高增加分數上限為20分，不受15分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會(複評)核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：各分公司資訊處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	強化資訊基礎建設	電腦設備及網路維持正常運轉	15%	當年度伺服器、防火牆及網路等設備正常運轉率維持 99%，基準分為 80 分，運轉率每增（減）0.1%時，則增(減)1 分。最高增（減）10 分。	◎	☆
		辦理病毒掃描成效	5%	每月辦理公司電腦設備病毒掃描 1 次，基準分為 80 分，掃毒次數每增（減）1 次時，則增（減）1 分。最高增（減）10 分。每個月執行次數超過 2 次以上，以 2 次計算。	◎	
		執行社交工程演練成果	5%	配合交通部辦理社交工程演練，全分公司誘騙成功之開啟率 12%，得基準分為 80 分，誘騙成功之開啟率每減（增）1%時，則增（減）1 分，最高增（減）10 分。	◎	
		資訊安全防範	5%	資訊安全防範完善，整年度無資安事故者，得基準分 80 分，每發生資安事故等級 1、2、3、4 乙次則減 2、5、8、10 分，另有具體作為提升資安效益時得提出佐證資料，每一具體作為則增 2.5 分，最高增（減）10 分。	◎	
2	業務資訊化	辦理資訊教育訓練	5%	平均每員工資訊教育訓練時數增加率：今年度與去年度增加率相同時(增加率為 0)得基準分為 80 分，每增（減）1%時，則增（減）1 分，最高增（減）10 分。【計算公式舉例：((今全年訓練人時÷今年 12 月底員工數) - (去年訓練人時÷去年 12 月底員工數)) / (去年訓練人時÷去年 12 月底員工數)*100%)】	◎	◎
		營運資訊系統	15%	系統（保固期間者不計入）異常處理時間：今年系統異常花費處理時間增減率與去年比較，相同者（增減率為 0%）得基準分 80 分，每減(增)10%，增(減)1 分，最高增（減）10 分。	◎	
		行政資訊系統	10%	系統（保固期間者不計入）異常處理時間：今年系統異常花費處理時間增減率與去年比較，相同者（增減率為 0%）得基準分 80 分，每減(增)10%，增(減)1 分，最高增（減）10 分。	◎	☆

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
3	年度目標	基隆 業務發展重點	10%	102/12/31 前完成自營櫃場規劃案，符合期程得基準分 80 分，每提前(延後)1%，增(減)1 分，最多增(減)10 分。	◎	
		臺中 業務發展重點	10%	102/12/31 前完成 102 年國際商港港區自動化門哨系統建置及功能提昇案－完成前端門哨鋼架及土木建設驗收，符合期程得基準分 80 分，每提前(延後)7 日，增(減)1.5 分，最多增(減)10 分。	◎	
		高雄 業務發展重點	10%	102/12/31 前完成人事系統建置，得基準分 80 分，每提前(延後)7 天，增(減)1.5 分，最多增(減)10 分。	◎	
		花蓮 業務發展重點	10%	102/12/31 前完成建構資訊服務採購契約範本，得基準分 80 分，每提前(延後)7 天，增(減)1.5 分，最多增(減)10 分。	◎	
4	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司主要業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減)15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	☆

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：基隆分公司工程處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	規劃永續營運環境	規劃及設計作業完善性	10%	工程計畫（含先期規劃案）以當年度計畫可用預算數為基準加權，基準分 80 分，每一專案計畫全年無辦理計畫修正者加 2 分、辦理計畫修正修正歸屬責任疏失者，1 次減 2 分，最高增減以 10 分為限。	◎	☆
		提昇工程採購作業效率	10%	年度採購係依當年度應發包之工程預算為基準加權，於 12 月底完成發包總預算數達年度應發包總預算數 90%者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1.5 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
2	建構優質工程管理系統	投資專案計畫執行力	10%	(固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數)×100%，與目標值(90%)相同者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1.5 分，最高增減 10 分。	◎	
		工程進度執行績效	10%	總分依各標案決標金額加權平均，各標案進度相符得基準分 80 分，每超前(落後)1%加(減)1.5 分。最高增減以 10 分為限。	◎	
		品質管理執行績效	10%	總分依當年度查核工程之發包金額加權平均，基準分 80 分，經查核成績列優等加 10 分，甲等加 5 分，丙等扣 5 分，丁等扣 10 分，最高增減以 10 分為限。另查有減價收受之工程，每件扣 2 分，全年度全部工程無辦理減價收受者加 5 分。	◎	
3	年度業務重點	重點工程計畫階段性達成	10%	東岸聯外道路興建工程計畫於 102 年 11 月底竣工。102 年 11 月 31 日全線竣工，進度達 100%，與目標值相同者得基準分 85 分，每增(減)1%加(減)1 分，最高增減 10 分。	◎	
			10%	基隆港西岸客運專區港務大樓興建工程計畫於 102 年 12 月底完成港務大樓興建工程設計、發包前置作業。102 年 12 月 31 日完成設計、發包前置作業，進度達 100%，與目標值相同者得基準分 85 分，每增(減)2%加(減)0.5 分，最高增減 10 分。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
4	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	☆
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

備註：

- 1、基準分係以每年度各分公司核定預算為基準，預算數小於 1 億元者基準分 74 分，介於 1 億元至 10 億元間基準分 77 分，高於 10 億元者基準分 80 分。
- 2、年度查核案件係指主管機關查核、交通部查核及總公司代辦部查核、督導(均含定期及不定期)並評定分數者。
- 3、各標案進度相符係以（1）總累積實際進度達總累積預定進度 95%者得基準分 40%；（2）年累積實際進度達年預定進度 90%者得基準分 60%。
- 4、固定資產投資計畫執行初編決算數含停支數、應付未付數、不可抗力因素等，並載明具體事由。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：臺中分公司工程處

附錄 6-48

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	規劃永續營運環境	規劃及設計作業完善性	10%	工程計畫（含先期規劃案）以當年度計畫可用預算數為基準加權，基準分 80 分，每一專案計畫全年無辦理計畫修正者加 2 分、辦理計畫修正修正歸屬責任疏失者，1 次減 2 分，最高增減以 10 分為限。	◎	☆
		提昇工程採購作業效率	10%	年度採購係依當年度應發包之工程預算為基準加權，於 12 月底完成發包總預算數達年度應發包總預算數 90%者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1.5 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
2	建構優質工程管理系統	投資專案計畫執行力	10%	(固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數)×100%，與目標值(90%)相同者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1.5 分，最高增減 10 分。	◎	
		工程進度執行績效	10%	總分依各標案決標金額加權平均，各標案進度相符得基準分 80 分，每超前(落後)1%加(減)1.5 分。最高增減以 10 分為限。	◎	
		品質管理執行績效	10%	總分依當年度查核工程之發包金額加權平均，基準分 80 分，經查核成績列優等加 10 分，甲等加 5 分，丙等扣 5 分，丁等扣 10 分，最高增減以 10 分為限。另查有減價收受之工程，每件扣 2 分，全年度全部工程無辦理減價收受者加 5 分。	◎	
3	年度業務重點	重點工程計畫階段性達成	10%	依「臺中港優質港區及綠色港埠發展建設計畫」及「臺中港北側淤沙區漂飛沙整治第三期工程」年度預算數金額加權平均，各計畫實際總進度達預定總進度 90%者得基準分 85 分，每增(減)1%加(減)2 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
			10%	「海運產業培訓園區訓練大樓新建工程」於 102 年 12 月底前完成發包，得基準分 85 分，每增(減)7 天加(減)1.5 分，最高增減 10 分。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
4	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。		
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	☆

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

備註：

- 1、基準分係以每年度各分公司核定預算為基準，預算數小於 1 億元者基準分 74 分，介於 1 億元至 10 億元間基準分 77 分，高於 10 億元者基準分 80 分。
- 2、年度查核案件係指主管機關查核、交通部查核及總公司代辦部查核、督導(均含定期及不定期)並評定分數者。
- 3、各標案進度相符係以（1）總累積實際進度達總累積預定進度 95%者得基準分 40%；（2）年累積實際進度達年預定進度 90%者得基準分 60%。
- 4、固定資產投資計畫執行初編決算數含停支數、應付未付數、不可抗力因素等，並載明具體事由。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：高雄分公司開發建設處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	規劃永續營運環境	規劃及設計作業完善性	10%	工程計畫（含先期規劃案）以當年度計畫可用預算數為基準加權，基準分 80 分，每一專案計畫全年無辦理計畫修正者加 2 分、辦理計畫修正修正歸屬責任疏失者，1 次減 2 分，最高增減以 10 分為限。	◎	☆
		提昇工程採購作業效率	10%	年度採購係依當年度應發包之工程預算為基準加權，於 12 月底完成發包總預算數達年度應發包總預算數 90%者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1.5 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
2	建構優質工程管理系統	投資專案計畫執行力	10%	(固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數)×100%，與目標值(90%)相同者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1.5 分，最高增減 10 分。	◎	
		工程進度執行績效	10%	總分依各標案決標金額加權平均，各標案進度相符得基準分 80 分，每超前(落後)1%加(減)1.5 分。最高增減以 10 分為限。	◎	
		品質管理執行績效	10%	總分依當年度查核工程之發包金額加權平均，基準分 80 分，經查核成績列優等加 10 分，甲等加 5 分，丙等扣 5 分，丁等扣 10 分，最高增減以 10 分為限。另查有減價收受之工程，每件扣 2 分，全年度全部工程無辦理減價收受者加 5 分。	◎	
3	年度業務重點	重點工程計畫階段性達成	10%	洲際貨櫃中心第二期工程計畫於 102 年 12 月底前完成代辦臺電 833 公尺導流堤 29 座沈箱拖放及護堤工程者，得基準分 85 分，每增(減)3.5 天加(減)1 分，最高增減 10 分。另 S4~S5 貨櫃碼頭於 102 年 7 月底前完成技術服務標公告者，得基準分 85 分，每增(減)7 天加(減)1.5 分，最高增減 10 分。總增減最高增減以 10 分為限。	◎	
			10%	1. 南星土地開發計畫於 102 年 12 月底前完成整地及圍牆工程者，得基準分 85 分，每增(減)3.5 天加(減)1 分，最高增減 10 分。 2. 高雄港客運專區建設計畫於 102 年 12 月底前完成海側鋼管樁及止水灌漿工程者，得基準分 85 分，每增(減)7 天加(減)1.5	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
				分，最高增減 10 分。 3. 前鎮商港區 MCC 倉庫及南星計畫區 LME 倉庫於 102 年 12 月底前完成 1 樓結構體者，得基準分 85 分，每增(減)7 天加(減)1.5 分，最高增減 10 分。		
4	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	☆
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減)15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

備註：

- 1、基準分係以每年度各分公司核定預算為基準，預算數小於 1 億元者基準分 74 分，介於 1 億元至 10 億元間基準分 77 分，高於 10 億元者基準分 80 分。
- 2、年度查核案件係指主管機關查核、交通部查核及總公司代辦部查核、督導(均含定期及不定期)並評定分數者。
- 3、各標案進度相符係以（1）總累積實際進度達總累積預定進度 95%者得基準分 40%；（2）年累積實際進度達年預定進度 90%者得基準分 60%。
- 4、固定資產投資計畫執行初編決算數含停支數、應付未付數、不可抗力因素等，並載明具體事由。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：高雄分公司維護管理處

附錄 6-52

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	港區設施維護更新	工程進度執行績效	20%	總分依各標案決標金額加權平均，各標案進度相符得基準分 80 分，每超前(落後)1%加(減)1 分。最高增減以 10 分為限，另查有減價收受之工程，每件扣 2 分，全年度全部工程無辦理減價收受者加 5 分。	◎	☆
		港區基礎營運檢測及維護妥善率	15%	以工程修繕維護妥善率評量，達 95%以上得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1 分；協助緊急處理水下結構體檢測、打撈及水下作業維護，每增 1 件加 1 分，最高增 10 分。因修繕不實受航商或使用單位舉報經查屬實者，每案扣減 2 分，最高扣 10 分。	◎	
2	港區船席航道水域維護	船席及航道水域測繪及疏浚	15%	全年預定完成航道水域疏浚工程，並每半年完成一次高雄港(含轄管安平港、布袋港、馬公港)港區碼頭船席及航道水深測量，達到預定目標得基準分 80 分，未於期間內完成疏浚及測繪，每延遲 1 天扣減 1 分。提高水深測量作業精度，及該年度未發生船隻觸底等意外，最高加 10 分；因測繪不實致發生船機觸底等緊急意外，每案件減少 2 分，最多扣減 10 分。	◎	
3	年度業務重點	開發親水遊憩碼頭及重點工程修繕	20%	配合未來第三船渠開發親水遊憩碼頭，辦理「淺一、淺二碼頭及鋪面改善工程」並於 102 年 12 月 31 前執行工程進度達 80%，得基準分 80 分，工程進度每提前(延後)1%者，增(減)1 分，最高增減以 10 分為限；協助航商或使用單位辦理緊急修繕或重點工程修繕，每增 1 件加 1 分，最高增 10 分。因修繕不實受航商或使用單位舉報經查屬實者，每案扣減 2 分，最高扣 10 分。總增減最高增減以 10 分為限。	◎	
4	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增（減）15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	☆
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增（減）15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。		

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

備註：

- 1、基準分係以每年度各分公司核定預算為基準，預算數小於 1 億元者基準分 74 分，介於 1 億元至 10 億元間基準分 77 分，高於 10 億元者基準分 80 分。
- 2、年度查核案件係指主管機關查核、交通部查核及總公司代辦部查核、督導(均含定期及不定期)並評定分數者。
- 3、各標案進度相符係以（1）總累積實際進度達總累積預定進度 95%者得基準分 40%；（2）年累積實際進度達年預定進度 90%者得基準分 60%。
- 4、固定資產投資計畫執行初編決算數含停支數、應付未付數、不可抗力因素等，並載明具體事由。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：花蓮分公司工程及設備處

附錄 6-54

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	規劃永續營運環境	規劃及設計作業完善性	10%	工程專案計畫(含先期規劃案及設計案)依當年度計畫可用預算數為基準加權，基準分 74 分，每一專案計畫全年無辦理計畫修正者加 2 分、無計畫不予增減、辦理計畫修正歸屬責任疏失者，1 次減 2 分，最高增減以 16 分為限。	◎	☆
		提昇工程採購作業效率	10%	年度採購係依當年度應發包之工程預算數為基準加權，於 12 月底完成發包總預算數達年度應發包總預算數 90%者得基準分 74 分，每增(減)1%加(減)2 分，最高增減以 16 分為限。	◎	
2	建構優質工程管理系統	投資專案計畫執行力	10%	(固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數)×100%，與目標值相同者得基準分 74 分，每增(減)1%加(減)2 分，最高增減 16 分。	◎	
		工程進度執行績效	10%	總分依各標案決標金額加權平均，各標案進度相符得基準分 74 分，每超前(落後)1%加(減)1 分，最高增減以 16 分為限，另查有減價收受之工程，每件扣 2 分，全年度全部工程無辦理減價收受者加 5 分。	◎	
3	強化船機作業效能	提高自有船舶、機具設備可用率及船塢使用率。	15%	自有船舶年可用率、船塢年使用率與過去 3 年平均值比相同，得基準分 80 分，可(使)用率每增(減)1%，增(減)2 分，最高增(減)10 分，對外營收與前三年平均值比，每增(減)5%，增(減)1 分。 可用率(%)= $\frac{\text{全年作業總時數}-\text{全年歲修與維修總時數}}{\text{全年作業總時數}} \times 100\%$	◎	
4	年度業務重點	工程計畫進度之達成	15%	依「港埠設施改善工程」、「花蓮港遊憩區整體規劃設計」及「花蓮港碼頭防波堤檢測及修復建議」年度預算數金額加權平均，各計畫實際總進度達預定總進度 90%者得基準分 85 分，每增(減)1%加(減)2 分，最高增減以 10 分為限。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
5	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	☆
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

備註：

- 1、基準分係以每年度各分公司核定預算為基準，預算數小於 1 億元者基準分 74 分，介於 1 億元至 10 億元間基準分 77 分，高於 10 億元者基準分 80 分。
- 2、年度查核案件係指主管機關查核、交通部查核及總公司代辦部查核、督導(均含定期及不定期)並評定分數者。
- 3、各標案進度相符係以（1）總累積實際進度達總累積預定進度 95%者得基準分 40%；（2）年累積實際進度達年預定進度 90%者得基準分 60%。
- 4、固定資產投資計畫執行初編決算數含停支數、應付未付數、不可抗力因素等，並載明具體事由。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：基隆分公司船機處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	強化機具作業 效能	提高自有船舶可用率與船架使用率。	30%	自有船舶年可用率達 96%，船架年使用率與過去 3 年平均值比相同，以及船架對外全年營收達過去 3 年平均營收，得基準分 80 分，年可(使)用率每增(減)1% 或對外營收每增減 15%，增(減)2 分，最高增減以 10 分為限。 可用率(%)= $\frac{\text{全年時數}-\text{保養時數}-\text{故障時數}}{\text{全年時數}-\text{保養時數}} \times 100\%$	◎	☆
		機具設備效能評估、修護與新(整)建作業。	15%	每月辦理機電設備評估、巡查作業則得基準分 80 分，機具設備故障待修或有報廢、標售作業依報修作業期程辦理，每提早(延後)2 天增減 1 分，執行機具設備整體規劃作業期程每提早(延後)半個月增減 1 分，若因臨時故障、客訴案件及因執行不當肇生公安意外則每件扣 3 分，全年無發生意外則加 5 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
2	鞏固棧埠設備 運轉性能。	提高自有貨櫃機具可用率。	15%	自有貨櫃機具可用率達 96%得基準分 80 分，年可用率每增(減)1% ，增(減)2 分，最高增減以 10 分為限。 可用率(%)= $\frac{\text{全年時數}-\text{保養時數}-\text{故障時數}}{\text{全年時數}-\text{保養時數}} \times 100\%$	◎	
3	年度目標	業務發展重點之達成	10%	本年度業務發展重點計有 4000 匹馬力港勤拖船 2 艘、貨櫃機具統一採購前置作業等 2 項，拖船於 102 年 6 月底前順利交船以及 102 年 12 月底前統一採購前置作業扣除不可歸責與本分工司延遲完成因素後執行進度達 80%者，得基準分 80 分，拖船每提前(延後)1 周交船或統一採購達成率每增(減) 1%，增(減) 1 分，最高增減以 10 分為限。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
4	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。		
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：臺中分公司船機處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	規劃永續營運環境	規劃及設計作業完善性	10%	機電設備計畫(含先期規劃案及設計案)以當年度計畫可用預算數為基準加權，基準分 80 分，每一專案計畫全年無辦理計畫修正者加 2 分、辦理計畫修正歸屬責任疏失者，1 次減 1 分，最高增減以 10 分為限。	◎	☆
		提昇工程採購作業效率	10%	年度採購案件於 12 月底完成發包預算數達年度預算數 90%者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
2	建構優質工程 管理系統	年度預算執行達成率	20%	總分依每年度各機電設備計畫框列可用預算數金額加權平均，年度預算達成率達 90%得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)1 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
		工程進度執行績效	10%	總分依各標案決標金額加權平均，各標案進度相符得基準分 80 分，每超前(落後)1%加(減)1 分。最高增減以 10 分為限。	◎	
3	強化機具作業效能	機電設備效能評估、維護與整建作業	10%	每月辦理機電設備評估、巡查作業則得基準分 80 分，機具設備故障待修或有報廢、標售作業依報修作業期程辦理，每提早(延後)2 天增減 1 分，若因臨時故障、客訴案件及因執行不當肇生公安意外則每件扣 3 分，全年無發生意外則加 5 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
4	年度目標	業務發展重點之達成	10%	配合「臺中港優質港區及綠色港埠發展建設計畫」推動，機電設施建置及界面協調，該計畫實際總進度達預定總進度 90%者得基準分 85 分，每增(減)1%加(減)2 分。 說明： 1.「臺中港優質港區及綠色港埠發展建設計畫」計有臺中港公共倉儲新建工程、44 及 45 號碼頭新建工程、18 號碼頭新建工程、105 號碼頭等子計畫，相關子計畫除土木工程設施外內含	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
				機電設施，依本分公司分層負責明細表之工作事項，機電設施建置屬應辦事項。 2.土木工程設計圖說內含機電設施設計圖說，本處需配合土木工程單位，審查機電設計圖說、預算、監造及界面協調等工作。 3.前述子計畫土木與機電為合併發包施工，故評量方式為配合「臺中港優質港區及綠色港埠發展建設計畫」推動，機電設施建置及界面協調，該計畫實際總進度達預定總進度 90%者得基準分 80 分，每增(減)1%加(減)2 分。		
5	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	☆
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

備註：基準分係以每年度各分公司核定預算為基準，預算數小於 1 億元者基準分 75 分，介於 1 億元至 10 億元間基準分 80 分，高於 10 億元者基準分 85 分。

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：高雄分公司船舶維管處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	強化船機作業效能	提高自有船舶可用率與船塢使用率	30%	自有船舶年可用率達 96%，船塢年使用率與過去 3 年平均值比相同，以及船塢對外全年營收達過去 3 年平均營收，得基準分 80 分，年可(使)用率每增(減)1% 或對外營收每增減 15%，增(減)2 分，最高增減以 10 分為限。 可用率(%)= $\frac{\text{全年時數}-\text{保養時數}-\text{故障時數}}{\text{全年時數}-\text{保養時數}} \times 100\%$	◎	☆
		提升船舶效能	15%	每月製作各船舶效能評估表得基準分 80 分，若有老舊船舶待修、報廢或標售作業超過半年或新造船舶未如汰換計畫期程交船每提早(延後)半個月增減 1 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
2	提升港灣疏浚能量	提高航道與碼頭船席疏浚量	15%	當年度航道與船席實際疏浚量達年度目標且總疏濬量與作業時數比值與前三年平均值相同者，得基準分 80 分，疏浚量與作業效率每增(減)1 百分比，增(減)1 分，最高增減以 10 分為限。	◎	
3	年度目標	業務發展重點之達成	5%	本年度新造拖船專案計畫能符合當年度預定進度者，得基準分 85 分，每增(減)1 周，增(減)1 分，最多增(減)10 分，預定進度排除不可歸責與本分公司所延遲之時間隨之遞延。	◎	
			5%	本年度新造挖泥船專案計畫能符合當年度預定進度者，得基準分 85 分，每增(減)1 周，增(減)1 分，最多增(減)10 分，預定進度排除不可歸責與本分公司所延遲之時間隨之遞延。	◎	
4	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
		配合總公司專案 業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增（減）15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行 性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增（減）15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。		

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：各分公司勞安處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	強化勞安、環保工作	辦理勞安、環保業務督導考核。	10%	依年度計畫執行 1. 勞安現場督導或不定期訪查 360 次/年，得基準分 80 分，每增（減）1 件，加（減）0.25 分，最高增（減）5 分；另督導或訪查發現缺失，即時通知權責單位改善處理並完整記錄，每增 1 件，加 0.25 分；發現缺失未即時通知改善者，每 1 件，扣 0.25 分，最高增（減）10 分。 2. 辦理港區水陸域環保巡查工作 200 次/年，得基準分 80 分，每增（減）1 件，加（減）0.5 分，最高增（減）10 分；另巡查發現違規事件，即時通知權責單位改善處理並有完整紀錄者，每增 1 件，加 0.5 分；發現缺失未要求改善者，每 1 件，扣 0.5 分，最高增（減）10 分。	◎	☆
			10%	1. 執行勞安業務達到零事故、零災害或未受處罰案件時得 80 分。可歸責於管理不當、疏失或督導不周者，每增 1 次案件減 1 分，非因疏失受罰者，申復成功者，每件加 1 分，最高減 10 分。 2. 執行環保業務，無違規受處罰案件時得基準分 80 分。有受處罰案件可歸責於督導不周者，每增 1 次案件減 1 分，非因疏失受罰者，申復成功者，每件加 1 分，最高增（減）10 分；辦理環保宣導 30 次，每增（減）1 次，加 0.5 分，最高增（減）10 分。		
		提昇人力專業素質。	10%	參加/主辦勞安、環保及港區災害防救應變技能教育訓練人次達分公司現有員額 85%得基準分 80 分，每增（減）1.5%增（減）1 分，最高增（減）10 分。	◎	
2	推動勞安、環保及港務安全與防救災業務	參與災害防救應變演練及觀念宣導。	10%	依年度計畫辦理災防應變演練及觀念宣導者得 80 分，演練成效佳（差）者增（減）2 分，較佳（差）者增（減）4 分，優（劣）者增（減）6 分，較優（劣）者增（減）8 分，極優（劣）者增（減）10 分，最高增(減)10 分。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
		災害應變通報	10%	發生緊急事故後即時(1小時內)通報者,得基準分 80 分,經媒體披露或總公司獲知後才通報,且可歸責於分公司,每一事件減 2 分,後續處置得宜(不當),每一事件增(減) 3 分,最高增(減) 10 分。	◎	
3	推行綠色港口政策	因應氣候變遷,執行綠色港口相關業務。	10%	配合總公司綠色港口計畫之推動者得 80 分,經評比成效佳(差)者增(減) 2 分,較佳(差)者增(減) 4 分,優(劣)者增(減) 6 分,較優(劣)者增(減) 8 分,極優(劣)者增(減) 10 分,最高增(減)10 分。	◎	
4	年度業務重點	港區水污染防治削減計畫	10%	依環保署規定期限前將港區水污染防治削減計畫送環保署審查,得基本分 80 分,每提前(延後)7 天者,增(減)1 分,最多增(減)10 分。	◎	
5	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件,配合辦理完成,得基準分 80 分,並得視辦理情形、成效,最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件,積極配合完成,得基準分 80 分,並得視辦理情形、成效,最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上,最高增加分數上限為 20 分,不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作,積極配合完成者,得基準分 80 分,並得視辦理情形、配合度等,最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上,最高增加分數上限為 20 分,不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會(複評)核定

102 年分公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：各分公司人事處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式		初評 分數	複評 分數
1	嚴控用人成本	降低用人費率	20%	年度實際用人費比率(決算用人費/決算營收*100%)低於預算用人費率(預算用人費/預算營收*100%)者，給基本分 80 分，每減(增) 0.6%，增(減) 2 分，最高增(減) 10 分。 註:各分公司預算用人費率：基隆：33%；臺中:13.83%；高雄:24.49%；花蓮:30.99%。		◎	☆
2	落實社會責任	進用弱勢團體	20%	年度平均進用人數(包括原住民及身心障礙人士)／現職員(工)數×100%，符合進用比例規定，得基準分 80 分，每增(減)0.2%，增(減)1 分，最高增(減)10 分。		◎	
3	提昇人力素質	從業人員受訓時數達成率	15%	從業人員受訓時數達成率(平均每人實際受訓時數/基本受訓時數 18 小時×100%)，達 100%者，得基本分 80 分，每增(減)1%，增(減)0.5 分，最高增(減)10 分。		◎	
4	強化人事服務	簡化人事作業流程	5%	102 年 12 月底增訂(或修訂)人事作業流程 3 項，給基本分 80 分，每增減 1 項，增減 4 分，最高增減 10 分。		◎	
5	年度重點業務	重要工作列管	10%	依限完成總公司人力資源處 102 年列管重要工作事項 1 項，得基準分 80 分，每增加 1 項，增(減)4 分，最多增(減)10 分。(各分公司列管事項屬配合業務者，基準分為 75 分)		◎	
				列管案件內容	主(協)辦單位 預定完成日期		
				研訂「臺灣港務股份有限公司建置知識平台作業要點」	高雄分公司人事處 102/4/30		
				建置知識平台網站	高雄分公司人事處 102/12/31		
				研訂「臺灣港務股份有限公司暑期實習生實習計畫」(含獎學實習生、一般實習生)	臺中分公司人事處 102/3/31		

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式		初評 分數	複評 分數
6	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	研訂本公司工作規則範本	基隆分公司人事處 花蓮分公司人事處 102/3/31		☆
				研訂「臺灣港務股份有限公司從業人員級晉升師級考試」	基隆分公司人事處 花蓮分公司人事處 102/6/30		
		配合總公司專案業務推動發展	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。		◎	
6	配合度與協調性	配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。		●	☆
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。		●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：各分公司政風處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	強化管控審查機制，落實風險管理	辦理「業務稽核」、「利益衝突迴避及公職人員財產申報說明會」	8%	確實完成「業務稽核」、「利益衝突迴避及公職人員財產申報說明會」，得基準分 80 分，未依計畫期程辦理或提報該項辦理成果者，每項次減 5 分；能提出對公司有正面助益之具體建議或辦理成效良好者，每項次加 5 分，增減以 10 分為限。	◎	☆
		確實辦理採購監辦或受理陳情檢舉案，降低風險事件對公司廉能形象之負面影響。	8%	確實配合辦理採購監辦或完成陳情檢舉案件之查處作為，得基準分 80 分，未研提或採取積極作為，降低弊失風險事件發生及對公司廉能形象之負面影響或未依限完成查處作為者，每項次減 5 分；監辦採購遇案研提導正建議，或經查處作為能提出具體改進建議者，每事件增 5 分，增減以 10 分為限。	◎	
2	有效發揮興利功能及提供興革建議，建立正確廉能觀念	辦理「廉政研究」、「業務興革建議」，有效發揮興利功能	12%	辦理「廉政研究」、「業務興革建議」之實施計畫，能確實執行得基準分 80 分，未依計畫期程辦理或提報該項辦理成果者，每項次減 5 分；能提出對公司有正面助益之具體建議或辦理成效良好者，每項次加 5 分，增減以 10 分為限。	◎	
		辦理「廉政會報」及「廉政教育訓練」，建立正確廉能觀念。	12%	確實辦理「廉政會報」及「廉政教育訓練」，得基準分 80 分，參與人數未達預訂人數五分之四或未依計畫執行期程提報該項辦理成果者，每項減 5 分；能提供正確廉能觀念供同仁參考遵行或提出具體建議對公司有正面助益，每項次加 5 分，增減以 10 分為限。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
3	加強各項維護作為，有效達到機關防護及資訊安全	辦理資訊安全「專題演講」「員工社交工程演練講習」及執行公司內部「資安稽核」作業，有效處理資安事件。	8%	年度內確實辦理「資安稽核」、「專題演講」或「維護檢查」，得基準分 80 分，未依期程辦理或辦理次數未符規定，每項減 4 分；「資安稽核」、「維護檢查」執行發現重大缺失或提出建設性具體改善意見者，每項次加 4 分。公司發生資安事件未能及時有效處理，每次減 2 分；配合資安通報小組進行調查，並提出預防矯正措施，每次增 2 分，增減以 10 分為限。	◎	☆
		執行處理「首長貴賓安全維護工作」「陳情請願抗爭事件」案件及彙編專報或新訂措施規章。	12%	協助公司執行處理「首長貴賓安全維護工作」「陳情請願抗爭事件」案件，彙編「安全維護專報」或「新訂機關安全維護、機密維護規章或措施」，得基準分 80 分，未掌握陳抗情資或未依期程陳報成果報告，每案減 4 分，「首長貴賓安全維護工作」「陳情請願抗爭事件」圓滿完成任務，疏處得宜，每案增 4 分。「安全維護專報」或「新訂措施規章」辦理成果對公司業務有實質助益者，每案增 4 分。增減以 10 分為限。	◎	
4	年度業務重點	配合總公司全面執行個資安全稽核制度，防範發生個資安全事件。	10%	1、配合總公司計畫期程，102 年 4 月底前參與總公司個資稽核小組並完成教育訓練。 2、102 年 5 月底前配合總公司執行個資稽核作業。 3、102 年 12 月底前針對稽核所發生缺失，持續追蹤改善情形，防範發生個資安全事件。 每項執行完成得基準分 80 分。辦理情形落實執行或提出具體建議對公司有所助益者，每項增 4 分，未依計畫執行致進度落後者，每項減 4 分，增減以 10 分為限。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
5	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	☆

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：各分公司會計處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	有效控管預算	預算編製	15%	如期完成預算編製陳報主管機關，得基準分 80 分，每提早(逾期)1 天增(減)2 分，最高增減 10 分。	◎	☆
		會計審核	15%	達成年度預算目標得基準分 80 分，與預算數比較每擲節支出 1% 增加 2 分，最高增加 10 分。	◎	
2	允當表達會計統計資訊	會計報表編製	15%	如期完成得基準分 80 分，每提早(逾期)1 天增(減)2 分，最高增減 10 分。	◎	
		統計報表編製	15%	依限完成公務統計報表及「營運實績」及其原因分析審核並彙編陳報，得基準分 80 分，每提早(逾期)1 天增(減)2 分，最高增減 10 分。	◎	
3	年度重點業務	收入預警制度	10%	配合本公司收入預警制度，於每月 8 日前提供上月份收入預警數值至總公司會計處，得基準分 80 分，每提早(逾期)1 天增(減)2 分，最高增減 10 分。	◎	
4	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減)15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評 ●：總公司考評 ☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：各分公司秘書處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	推動四省專案	節約能源指標	20%	● 依交通部暨所屬各機關(構)推動四省專案計畫總體四省目標及本公司節約能源原則，推動執行 102 年度節約能源指標；其中，用電、用水、用油及用紙之目標達成度各佔「節約能源指標」權重 25%，四者合計即為該項指標分數(滿分 100)。(註 1) ● 檢討各項年度用電、用水、用油、用紙目標，目標達成者得基本分 80 分，每增(減)1%，減(增)1 分，最高增(減)10 分。 1.用電目標：每年用電量以較前一年減少 1%為原則 2.用水目標：每年用水量以較前一年減少 2%為原則 3.用油目標：每年用水量以較前一年減少 3%為原則 4.用紙目標：每年用紙之領取量以較前一年減少 1%為原則 ● 「節約能源指標」分數=(用電目標達成分數)*25%+(用水目標達成分數)*25%+(用油目標達成分數)*25%+(用紙目標達成分數)*25%	◎	☆
2	公務車輛管理	分公司車輛工作檢核	6%	本公司年度辦理公務車輛工作檢核盤點實施計畫，稽核瞭解各分公司之車輛經管及使用單位，是否確實掌握各項車輛狀況，並能有效之管理、維護及調派運用。依每年度公務車輛工作檢核盤點紀錄表之執行成效排名為本項指標得分。 ● 評分排名第 1 名得 90 分 ● 評分排名第 2 名得 85 分 ● 評分排名第 3 名得 80 分 ● 評分排名第 4 名得 75 分	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
3	公共關係	辦理立委/監委關切、質詢及預算等相關事項	10%	如期如質完成立法院/監察院相關事項並回報辦理情形，且全年度無重大疏失者得基準分 80 分；若處理重大案件（註 2）且如期達成任務者(未及時處理產生疏失者)，每件增(減)1 分，最高增（減）10 分。	◎	
		協助總公司公共事務室處理立法院/監察院相關事宜	6%	協助總公司公共事務室處理立法院/監察院事宜，全年度無重大疏失者得基準分 80 分；若處理總公司重大案件（註 2）且如期達成任務者(未及時處理產生疏失者)，每件增(減)1 分；拜訪立法委員並視妥善處理立法委員交辦案件情形，每件增(減)0.1 分，以上合計最高增（減）10 分。		
		辦理(協助總公司)重大輿情事項、例行記者會及每日剪報	4%	如期如質完成重大輿情及例行記者會事項得基準分 80 分；若處理重大輿情（註 3）且如期達成任務者(未及時處理產生疏失者)，每件增（減）1 分；若未順利提供交通部例行記者會新聞稿或指派新聞發言人出席記者會者，每次則減 5 分；另協助英文新聞稿完成者，每則新聞加 0.1 分，以上合計最高增（減）10 分。		
4	法務業務之辦理	分公司辦理各項法律諮詢	7%	辦理各項法律諮詢，完成基本件數者，得基準分 80 分。每增(減)1 件，增(減)2.5 分；最多增減 10 分。 ● 基隆分公司:基本件數 20 件 ● 臺中分公司:基本件數 20 件 ● 高雄分公司:基本件數 80 件 ● 花蓮分公司:基本件數 5 件	◎	☆
		分公司自行辦理或協助總公司辦理訴訟/非訟案件	7%	自行辦理或協助總公司辦理訴訟/非訟案件，達成基本件數者，得基準分 80 分。每增(減)1 件，增(減)1.5 分；最多增減 10 分。 ● 基隆分公司:基本件數 2 件 ● 臺中分公司:基本件數 2 件 ● 高雄分公司:基本件數 6 件 ● 花蓮分公司:基本件數 1 件		

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
5	年度業務重點	辦理統一採購、降低採購成本	10%	102 年協助辦理總公司統一採購業務 6 件為原則，完成者得基本分 80 分，每增(減)1 件增(減)5 分，最高增(減)10 分。	◎	☆
6	配合度與協調性	配合分公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。	◎	
		配合總公司專案業務推動發展	10%	配合總公司由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。(註 4)整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司例行性業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等例行性質工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。(註 4)整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

◎：各分公司考評

●：總公司考評

☆：總公司召開績效評核會（複評）核定

註 1：依交通部暨所屬各機關(構)推動四省專案計畫總體四省目標，其中用電、用油、用水量以 96 年為基期年，分別以至 104 年總體節約用電、用油、用水 10%為規劃目標；同時，將於 105 年檢視本目標之達成及合理性並做檢討修訂。

註 2：重大案件係指行政院或交通部交辦及媒體報導者。

註 3：重大輿情係指行政院、交通部指示、交辦或媒體報導有關本公司之重大議題。

註 4：「配合總公司專案業務推動發展」或「配合總公司例行性業務推動」係指配合「總公司」之各項業務推動執行，包括：財產管理、管考計畫、公共關係、法務業務及行政作業等業務。

附件一 四省專案關鍵績效指標之定義

名詞	定義
用電指標 (EUI)	$EUI = \frac{\text{年度用電度數}}{\text{建築物總樓地板面積}} \quad (\text{單位: kWh/m}^2.\text{year})$ 註：建築物總樓地板面積，係指建築物使用執照所登載之樓地板面積總和。
年度用電 節約率 (ES_n)	$1. ES_n = \left(\frac{\text{前一年度用電度數}(E_{n-1}) - \text{當年度用電度數}(E_n)}{\text{前一年度用電度數}(E_{n-1})} \right) \times 100\%$ 年度用電度數：執行單位之電費收據屬逐月收費者，年度用電度數以同年 1 月至 12 月電費收據上之用電度數合計之；若屬隔月收費者，以偶數月或奇數月之電費收據上用電度數合計之；合署辦公且裝有分電表者，年度用電度數以實際年度之分電表紀錄及分攤公共用電之度數合計之。
年度用水 節約率 (WS_n)	$1. WS_n = \left(\frac{\text{前一年度用水量}(W_{n-1}) - \text{當年度用水量}(W_n)}{\text{前一年度用水量}(W_{n-1})} \right) \times 100\%$ 2. 年度用水量：執行單位之水費收據屬逐月收費者，年度用水量以同年 1 月至 12 月水費收據上之用水量合計之；若屬隔月收費者，以偶數月或奇數月之水費收據上用水量合計之；合署辦公且裝有分水表者，年度用水量以實際年度之分水表紀錄及分攤公共用水之量合計之。
年度用油 節約率 (OS_n)	$1. OS_n = \left(\frac{\text{前一年度用油量}(O_{n-1}) - \text{當年度用油量}(O_n)}{\text{前一年度用油量}(O_{n-1})} \right) \times 100\%$ 2. 用油量係以各機關年度公務車加油卡之加油量，以及加上其他公務車另行購油用量合計之。
年度用紙 節約率 (PS_n)	$PS_n = \left(\frac{\text{前一年度用紙量}(P_{n-1}) - \text{當年度用紙量}(P_n)}{\text{前一年度用紙量}(P_{n-1})} \right) \times 100\%$

臺灣港務股份有限公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：基隆分公司臺北港營運處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	業務成長率	1.貨櫃船舶港外等待時間	15%	計算公式：貨櫃船舶港外等待時間/貨櫃船舶艘次 評分標準：前 3 年比較相同者得基準分 80 分；每(減)增 0.02 小時，加 (減) 1 分。	◎	☆
		2.船席週轉率	10%	船席週轉率=(全年服務船舶艘數/船席數) 計分標準：與前 3 年平均船席週轉率比較，相同者得基準分 80 分；每增 (減) 1%，增 (減) 1 分；最多增(減)10 分。	◎	
		3.貨物裝卸量成長率	15%	貨物裝卸量成長率 =[(本年實際數-前 3 年平均數)/前 3 年平均數]×100% 計分標準：與前 3 年平均貨物裝卸量比較，相同基準分 80 分，每增 (減) 1%，增 (減) 1 分；最多增(減)10 分。	◎	
		4.自由貿易港區進出口貿易值	10%	自由貿易港區進出口貿易值=(本年實際貿易值/去年實際貿易值)×100% 計分標準：與當年度 GDP 成長率+2%比較，相同者得基準分 80 分。每增 (減) 1%者，增 (減) 1 分；最多增(減)10 分。	◎	
2	收益力	稅前本期損益年度目標達成率	10%	計分標準：達年度預算目標得基準分 80 分，每增 (減) 1%，增 (減) 1 分；最多增(減)10 分。	◎	
3	年度重點目標	客運業務開發進度	10%	臺北港「行政大樓一樓基本通關設施」於 102 年 5 月底前完成，得基準分 85 分，預計於 102 年 9 月 30 日客輪首航，首航日每提前(延後)7 天加(減)1 分，最高增減 10 分。	◎	☆
4	配合度與協調性	配合分公司例行性業務推動	10%	年度協助分公司例行性業務推動，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
		配合分公司專案業務推動發展	10%	配合由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增（減）15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增（減）15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	☆	

◎：各營運處考評

●：分公司考評

☆：總公司考評暨召開績效評核會（複評）核定

臺灣港務股份有限公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表

提報單位：基隆分公司蘇澳港營運處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
<u>1</u>	營運實績	1.一般船舶港外等待時間	<u>15%</u>	計算公式：一般船舶港外等待時間/船舶艘次 評分標準：前 3 年比較相同者得基準分 80 分；每(減)增 0.02 小時，加 (減) 1 分。	◎	☆
		2.船席週轉率	10%	船席週轉率=(全年服務船舶艘數/船席數) 計分標準：與前 3 年平均船席週轉率比較，相同者得基準分 80 分；每增 (減) 1%，增 (減) 1 分；最多增(減)10 分。	◎	
		3.貨物裝卸量成長率	<u>15%</u>	(1) 評量方式： 貨物裝卸量比較=[(本年實際數-前 3 年平均數)/前 3 年平均數]×100%。 (2) 計分標準： 與前 3 年平均貨物裝卸量比較，相同者得基準分 80 分，每增 (減) 1%者，增 (減) 1 分；最多增(減)10 分。	◎	
		4.自由貿易港區招商	10%	計分標準： 新開發 1 件及簽約達成 1 件(同案可分開計算)得基準分 80 分，每增 (減) 開發案源 1 件，增 (減) 5 分；每增(減)達成案件 1 件，增 (減) 5 分，最高增(減)10 分。	◎	
<u>2</u>	收益力	稅前本期損益年度目標達成率	10%	計分標準：達年度預算目標得基準分 80 分，每增 (減) 1 %，增 (減) 1 分；最多增(減)10 分。	◎	
<u>3</u>	年度重點目標	資產活化	10%	提出資產活化計畫(含土地、設施出租)，年度完成 2 件者，得基準分 80 分，每增加 (減少) 1 件，增 (減) 5 分；最多增 (減) 10 分。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
4	配合度與協調性	配合分公司例行性業務推動	10%	年度協助分公司例行性業務推動，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合分公司專案業務推動發展	10%	配合由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	☆
		配合總公司業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減)15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	☆	

◎：各營運處考評

●：分公司考評

☆：總公司考評暨召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：高雄港務分公司安平港營運處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	營運實績	1.一般船舶港外等待時間	15%	計算公式：一般船舶港外等待時間/船舶艘次 評分標準：前 3 年比較相同者得基準分 80 分；每(減)增 0.02 小時，加（減）1 分。	◎	☆
		2.船席週轉率	10%	船席週轉率=（全年服務船舶艘數/船席數） 計分標準：與前 3 年平均船席週轉率比較，相同者得基準分 80 分；每增（減）1%，增（減）1 分；最多增(減)10 分。		
		3.貨物裝卸量成長率	15%	貨物裝卸量成長率=[（本年實際數-去年實際數）/去年實際數]×100% 計分標準：與去年度貨物裝卸量成長率比較，相同者得基準分 80 分。每增（減）1%者，增（減）2 分；最多增(減)10 分。	◎	
		4.港區環境巡查與維護	10%	港灣設施安全巡查、潛在危險區域巡查、碼頭護岸安全巡查等每月巡查至少各 1 次(24 次/年)得基準分 80 分；經巡查而舉報違規事件並做及時處理記錄者，每增加 1 件，增加 0.25 分，但由外部通知(含舉報、懲處等)始得知該違規事件，每增加 1 件，扣減 1 分，最多增(減)10 分。	◎	
2	年度目標	申設自由貿易港區	10%	配合自由經濟示範區前置作業（高港）：102/12/31 前申設並完成交通部核定，得基準分 80 分，每提前（延後）1 週者，增（減）1.5 分；最多增（減）10 分。	◎	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
4	配合度與協調性	配合分公司例行性業務推動	10%	年度協助分公司例行性業務推動，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合分公司專案業務推動發展	10%	配合由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合總公司業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增(減) 15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	☆	

◎：由營運處考評

●：由分公司考評

☆：總公司考評暨召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
 提報單位：高雄港務分公司馬公管理處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
1	提升營運收入	年度營運收入	15%	年度營運收入目標與前三年平均值相較，相同者得 80 分(每增(減) 1%，則增(減) 2 分，最高增(減) 10 分)。	◎	☆
2	提升貨物裝卸量	年度貨物裝卸量	15%	年度貨物裝卸量目標與前三年平均值相較，相同者得 80 分(每增(減) 1%，則增(減) 2 分，最高增(減) 10 分)。	◎	
3	客船管理	要求落實年度出港客船航行前自主性檢查次數	15%	要求落實年度出港客船航行前自主性檢查次數 500 艘次，達到目標得 80 分(每增(減) 1%，則增(減) 2 分，最高增(減) 10 分)。	◎	
4	提高旅客進出港人次	年度旅客進出港人次	15%	年度旅客進出港人次與前三年平均值相較，相同者得即得 80 分(每增(減) 1%，則增(減) 2 分，最高減 10 分)。	◎	
5	港區安全維護	港區一般性環境巡查與維護	10%	港灣設施安全巡查、潛在危險區域巡查、碼頭護岸安全巡查等每月巡查至少各 1 次(24 次/年)得基準分 80 分；經巡查而舉報違規事件並做及時處理記錄者，每增加 1 件，增加 0.25 分，但由外部通知(含舉報、懲處等)始得知該違規事件，每增加 1 件，扣減 1 分，最多增(減)10 分。	◎	☆
6	配合度與協調性	配合分公司例行性業務推動	10%	年度協助分公司例行性業務推動，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合分公司專案業務推動發展	10%	配合由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減) 15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
7		配合總公司業務推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增（減）15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	☆	

◎：由管理處考評

●：由分公司考評

☆：總公司考評暨召開績效評核會（複評）核定

公司績效考核 KSF 及 KPI's(項目/權重)提報表
提報單位：高雄港務分公司布袋管理處

項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
<u>1</u>	提升營運收入	年度營運收入	15%	年度營運收入達與前三年平均值相較，相同者得 80 分(每增(減)1%，則增(減)2分，最高增(減)10分)。	◎	☆
<u>2</u>	提升貨物裝卸量	年度貨物裝卸量	15%	年度貨物裝卸量與前三年平均值相較，相同者得 80 分(每增(減)1%，則增(減)2分，最高增(減)10分)。	◎	
<u>3</u>	客船管理	要求落實年度出港客船航行前自主性檢查次數	15%	要求落實年度出港客船航行前自主性檢查次數 500 艘次，達到目標得 80 分(每增(減)1%，則增(減)2分，最高增(減)10分)。	◎	
<u>4</u>	維持旅客進出港人次	年度旅客進出港人次	15%	年度旅客進出港人次與前三年平均值相較，相同者得 80 分(每增(減)1%，則增(減)2分，最高增(減)10分)。	◎	
<u>5</u>	港區安全維護	港區一般性環境巡查與維護	10%	港灣設施安全巡查、潛在危險區域巡查、碼頭護岸安全巡查等每月巡查至少各 1 次(24 次/年)得基準分 80 分；經巡查而舉報違規事件並做及時處理記錄者，每增加 1 件，增加 0.25 分，但由外部通知(含舉報、懲處等)始得知該違規事件，每增加 1 件，扣減 1 分，最多增(減)10 分。	◎	
<u>6</u>	配合度與協調性	配合分公司例行性業務推動	10%	年度協助分公司例行性業務推動，配合辦理完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年無協助公司內其他部門或其他分公司業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	
		配合分公司專案業務推動發展	10%	配合由分公司主辦推動或整合案件，積極配合完成，得基準分 80 分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15 分。全年總公司無交辦專案業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	●	

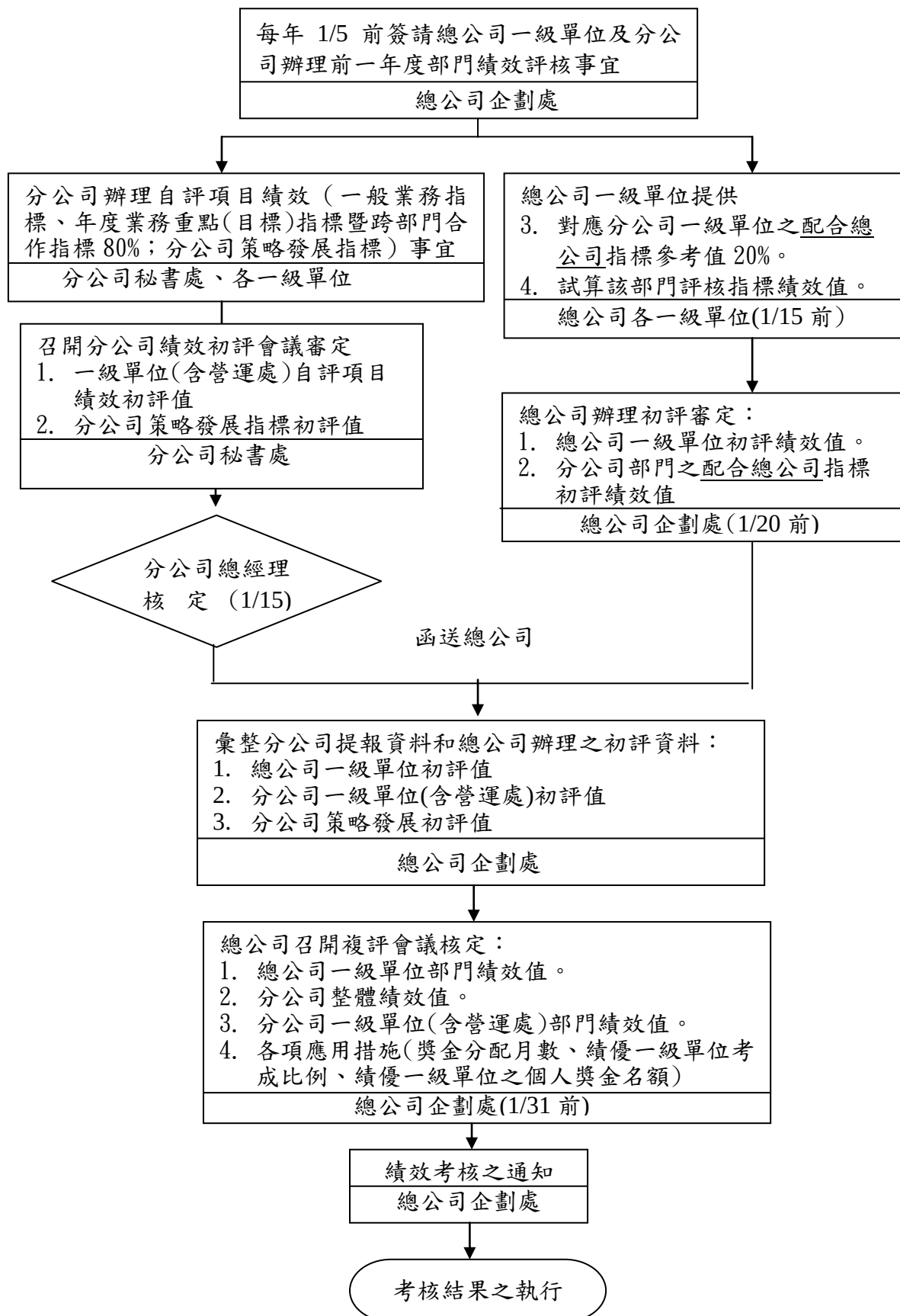
項目	KSF (關鍵成功因素)	KPI (關鍵績效指標)	權重	評量方式	初評 分數	複評 分數
		配合總公司業務 推動	10%	配合總公司提供資料、參與活動、心得分享等工作，積極配合完成者，得基準分 80 分，並得視辦理情形、配合度等，最高增（減）15 分。全年無配合總公司例行性業務推動案件者為 60 分。整年度配合案件達 80 件以上，最高增加分數上限為 20 分，不受 15 分之限制。	☆	

◎：由管理處考評

●：由分公司考評

☆：總公司考評暨召開績效評核會（複評）核定

臺灣港務公司績效考核作業流程圖(評核作業)



考核作業程序之說明

一、總公司企劃處於每年 1 月 10 日前通知總公司一級單位、分公司辦理前一年度績效評核作業事項，其辦理作業項目和項目如次：

1. 分公司辦理事項：

(1)分公司各一級單位(含營運處)辦理自評項目績效【1.一般業務指標(60%);2.年度業務重點(目標)指標(10%);3.跨部門合作指標(10%)，共計 80%】。

(2)分公司秘書處彙整各一級單位(含營運處)自評項目績效值和試算分公司策略發展績效值後，簽陳分公司總經理召開分公司績效初評會議，並由各分公司總經理核定 A.各一級單位(含營運處)自評項目績效初評值和 B.分公司策略發展績效初評值，並函送總公司。

2. 總公司一級單位辦理事項：

(1)試算自身單位之評核指標績效值(一般業務、年度業務重點(目標)KPI's 指標績效值，占 80%)。

(2)提供所對應分公司部門績效有關「配合總公司業務」指標項(20%)之建議評分參考值。

二、總公司企劃處簽請辦理初評審定，並依各單位業務屬性，由業務副總、行政副總初評下列事項：

1. 總公司一級單位初評績效值【含 1.一般業務績效指標(60%)、2.年度業務重點(目標)指標(10%)、3.合作和配合指標(30%)】

2. 分公司一級單位(含營運處)之「配合總公司業務」指標之初評績效值。

三、總公司企劃處彙整下列資料後，簽陳召開複評會議。

1. 各分公司策略發展績效初評值

2. 各分公司一級單位(含營運處)績效初評值

3. 總公司一級單位績效初評值

四、複評會議將由董事長/總經理邀集副總經理（含分公司總經理）級以上人員召開、審定之，並視需要得邀請 2~3 名營運委員共同與會，其核定項目得為：

1. 總公司本部之一級單位績效核定值。

2. 各分公司整體績效核定值（策略發展績效值 $\times 0.25$ +部門績效之平均值 $\times 0.75$ ）。

3. 各分公司之一級單位(含營運處)績效核定值。

4. 上述 1~3 項，複評會議得依初評得分加減 5 分。

5. 績效應用事項：

(1) 績效獎金分配值(月數)。

(2) 考成甲等比例調整。

(3) 個人獎金名額分配。

五、複評會議決議事項將由總公司企劃處函知總公司本部、分公司據以辦理。

附錄七

臺灣港務公司 2012 年度工作考成與 2013 年度績效評核指標系統比較表

臺灣港務公司 2012 年度工作考成與 2013 年度績效評核指標系統比較表

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
業務經營	1.收益力	1.1營業利益：營業利益年度預算目標達成率 1.2本期純益：本期純益年度預算目標達成率	15	達年度預算目標者得基準分80分，每增（減）3%，加（減）0.5分。	<u>基隆分公司臺北港營運處、蘇澳港營運處</u> <u>稅前本期損益年度目標達成率</u> 計分標準：達年度預算目標得基準分80分，每增（減）1%，增（減）1分；最多增（減）10分。			<u>總公司業務處</u> <u>整體營業收入成長</u> 今年度營業收入成長率與去年度營業收入成長率相同者，得基準分80分，每增（減）0.5%，增（減）1分，最多增（減）10分。
			15					<u>總公司行銷運籌處</u> <u>自由貿易港區營運成長</u> 今年度自由貿易港區貿易值成長率與目標值（當年GDP成長率+2%）相同，基準分80分，每增（減）1%，加（減）0.2分，最多增（減）10分。
	2.顧客滿意度	由交通部委託外界學術或民意調查機構進行滿意	5	與前3年平均値比較，相同者得基準分75分，每增				<u>總公司港勤營運處</u> <u>提升內控機制與顧客導向</u>

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
		度調查，並量化為滿意度分數。		(減)0.1分，加(減)0.1分。				協助分公司辦理船機料配件成本管控與物料管理，並且定期辦理港勤作業滿意度調查，當年度上述內容皆有具體完成事項者得基本分80分，每項作業每增減1項增減1分，最高增減以10分為限。
	3. 業務成長率	3.1 進港船舶噸數：(本年實際數-去年實際數)/去年實際數×100% 3.2 裝卸量(貨櫃量以TEU計之，大宗及散雜貨以收費噸計之)：(本年實際數-去年實際數)/去年實際數×100%	8	與前3年平均成長率比較，相同者得基準分75分，每增(減)1%，加(減)0.5分。	基隆分公司臺北港營運處、蘇澳港營運處 貨物裝卸量成長率 貨物裝卸量成長率=[(本年實際數-前3年平均數)/前3年平均數]×100% 計分標準：與前3年	各分公司業務處提升貨櫃(物)裝卸量成長率 【(當年度貨櫃(物)裝卸量(噸)-前3年平均貨櫃(物)裝卸量(噸))/前3年平均貨物裝卸量(噸)】×100%	高雄分公司(策略發展) 貨櫃裝卸量(TEU)成長率 計算公式：【(本年度貨櫃裝卸總量-前3年平均貨櫃裝卸總量)/前3年平均貨櫃裝卸總量】×	

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
		3.2.1裝卸量年度預算目標達成率	5	3.2.1與年度預算比較，達成者得基準分80分，每增(減)1%，加(減)0.5分。	平均貨物裝卸量比較，相同基準分80分，每增(減)1%，增(減)1分；最多增(減)10分。	配合國營事業工作考成項目指標，基隆港(含臺北港)、臺中港、高雄港、與前3年平均貨櫃裝卸量比較，成長率為0%者，得基準分80分，每增(減)1%，增減0.6分，最高增減10分。	100%，相同者，得基準分為80分；每增減1%，則加減1分，最高增(減)10分。	
		3.2.2裝卸量實際數超越前3年實際數平均值比率	5	3.2.2與前3年實際數平均值比較，相同者得基準分75分，每增(減)1%，加(減)0.5分。	<u>高雄港務分公司 安平港營運處</u> 貨物裝卸量成長率=[(本年實際數-去年實際數)/去年實際數]×100% 計分標準：與去年度貨物裝卸量成長率比較，相同者得基準分80分。每增(減)1%者，增(減)2分；最多增(減)10分。 <u>高雄港務分公司 馬公管理處</u> 年度貨物裝卸量 年度貨物裝卸量目標與前三年平均值相較，相同者得80分(每增(減)1%，則增(減)2分，最高增(減)10分)。 <u>高雄港務分公司 布袋管理處</u>	花蓮港與前3年平均貨物裝卸量比較，成長率為0%者，得基準分80分，每增(減)1%，增減0.6分，最高增減10分。		

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
					年度貨物裝卸量 年度貨物裝卸量與前三年平均值相較，相同者得80分(每增(減)1%，則增(減)2分，最高增(減)10分)。			
		3.3客運量實際數超越前3年實際數平均值比率：(本年實際數-前3年實際數平均值) / 前3年實際數平均值×100%	3	與前3年實際數平均值比較，相同者得基準分75分，每增(減)1%，加(減)0.5分。	高雄港務分公司、馬公管理處、布袋管理處 提高旅客進出港人次 年度旅客進出港人次與前三年平均值相較，相同者得即得80分(每增(減)1%，則增(減)2分，最高減10分)。	各分公司棧埠處 旅客人數成長率 計分標準：人數超越前3年實際數平均值比率，成長10%，得基準分80分；每增(減)1%，加(減)0.5分，最多增(減)10分。 平均值比率：[(本年實際數-前3年實際數平均值)/前3年實際數平均值]×100%	基隆分公司、花蓮分公司(策略發展) 旅客人次成長率 計算公式=【(今年旅客人次-前3年平均旅客人次) / 前3年平均旅客人次】×100% 相同者，得基準分80分，每增(減)1%，增(減)1分。最高增減10分。 客輪靠泊艘次成長率 計算公式=【(今年客輪抵港艘次-前3年平均客輪抵港艘次) / 前3年客輪平均抵港艘次】×100%，相同者，得基準分80分，每增(減)1%增(減)1分。最高增減10分。	總公司行銷運籌處 達成旅客人數目標值 旅客人數達成2013年度業務目標86萬人次，達成80%，得基準分85分，每增(減)1%，增(減)0.5分。最多增(減)10分。

面向	評估 指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作 考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
	4. 船機設施可用率	實際查核平均每月之船機設施可用率	2	達成96%者得基準分80分，每增(減)0.2個百分點，加(減)1分。		<u>各分公司港務處拖船可用率</u> 可用率達96%者，得基準分80分；每增(減)0.2%，加(減)1分，最多增(減)10分。 $\text{可用率}(\%) = \frac{\text{全年時數} - \text{保養時數} - \text{故障時數}}{\text{全年時數} - \text{保養時數}} \times 100\%$ <u>花蓮分公司工程及設備處</u> 提高自有船舶、機具設備可用率及船塢使用率。 自有船舶年可用率、船塢年使用率與過去3年平均値比相同，得基準分80分，可(使)用率每增(減)1%，增(減)2分，最高增(減)10分，對外營收與前三年平均値比，每增(減)5%，增(減)1分。 $\text{可用率}(\%) = \frac{\text{全年作業總時數} - \text{全年歲修}}{\text{全年時數} - \text{保養時數} - \text{故障時數}} \times 100\%$		<u>總公司工程處</u> 提升機具可用率 機具可用率達96%得基準分80分，年可用率每增(減)1%，增(減)2分，最高增減以10分為限。 $\text{可用率}(\%) = \frac{\text{全年時數} - \text{保養時數} - \text{故障時數}}{\text{全年時數} - \text{保養時數}} \times 100\%$ <u>總公司港勤營運處</u> 強化船舶作業效能 港勤船舶可用率達96%得基準分80分，年可用率每增(減)1%，增(減)2分，最高增減以10分為限。可用率 $\text{可用率}(\%) = \frac{\text{全年時數} - \text{保養時數} - \text{故障時數}}{\text{全年時數} - \text{保養時數} - \text{故障時數}} \times 100\%$

面向	評估 指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作 考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
						與維修總時數)/(全年作業總時數) <u>基隆分公司船機處</u> 1.提高自有船舶可用率與船架使用率 自有船舶年可用率達 96%，船架年使用率與過去 3 年平均 值比相同，以及船架對外全年營收達過去 3 年平均 營收，得基準分 80 分，年可用率每增(減)1% 或對外營收每增減 15%，增(減)2 分，最高增減以 10 分為限。 可用率(%)=(全年時數-保養時數-故障時數)/(全年時數-保養時數) 2.提高自有貨櫃機具可用率 自有貨櫃機具可用率達 96%得基準分 80 分，年可用率每 增(減)1%，增(減)2 分，最高增減以 10		

面向	評估 指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作 考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
						分為限。 $\text{可用率}(\%) = \frac{\text{全年時數} - \text{保養時數} - \text{故障時數}}{\text{全年時數} - \text{保養時數}}$ <u>高雄分公司船舶維管處</u> 提高自有船舶可用率與船塢使用率 自有船舶年可用率達 96%，船塢年使用率與過去 3 年平均 值比相同，以及船塢對外全年營收達過去 3 年平均 營收，得基準分 80 分，年可(使)用率每增(減)1% 或對外營收每增減 15%，增(減)2 分，最高增減以 10 分為限。 $\text{可用率}(\%) = \frac{\text{全年時數} - \text{保養時數} - \text{故障時數}}{\text{全年時數} - \text{保養時數}}$		
	5. 船席週轉率	船席週轉率(艘/船席)=全年服務船舶艘數/船席數	3	與前 3 年實際數平均值比較，相同者得基準分 75 分；每增(減)1 個百分	<u>基隆分公司臺北港營運處、蘇澳港營運處</u>			

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
				點，加(減)1分。	高雄港務分公司 安平港營運處 船席週轉率 船席週轉率= (全年服務船舶艘數/船席數) 計分標準：與前3年平均船席週轉率比較，相同者得基準分80分；每增(減)1%，增(減)1分；最多增(減)10分。			
	6. 職災發生率	員工傷害人次數/百萬總經歷工時(不含交通事故)	5	1. 本年度職災發生率與過去職災發生率平均值(前5年度中取數字居中3年度之平均值)比較，相同者得基準分75分，該比率每增(減)5個百分點，減(加)1分，全年無災害者酌加5分。 2. 另視以下事項辦理成效酌予加(減)分： (1) 勞工安全衛生教育訓練及緊急應變		各分公司勞安處辦理勞安、環保業務督導考核。 1. 勞安現場督導或不定期訪查360次/年，得基準分80分，每增(減)1件，加(減)0.25分，最高增(減)5分；另督導或訪查發現缺失，即時通知權責單位改善處理並完整記錄，每增1件，加0.25分；發現缺失未即時通知改善者，每1件，扣0.25分，最高增(減)10分。		總公司勞安處辦理勞安、環保及港務安全業務督導考核 1. 依年度計畫執行勞安、環保及港務安全業務現場督導或不定期訪查每月至少1次(12次/年)得基準分80分，每增(減)其督導一次則增(減)1分，最高增(減)10分。 2. 督導分公司執行勞安、環保及港務安全業務達到零事故、零災害或未受處罰案件時得80分，各

面向	評估 指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作 考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
				演練，辦理成效優良，酌予加分，成效欠佳者扣分（須提供具體事蹟）。 (2) 年度內有重大工安事件發生者嚴予扣分，辦理工安衛生工作情形良好者酌予加分（須提供具體事蹟）。		2.執行勞安業務達到零事故、零災害或未受處罰案件時得 80 分。可歸責於管理不當、疏失或督導不周者，每增 1 次案件減 1 分，非因疏失受罰者，申復成功者，每件加 1 分，最高減 10 分。 <u>提昇人力專業素質</u> 參加/主辦勞安、環保及港區災害防救應變技能教育訓練人次達分公司現有員額 85%得基準分 80 分，每增（減）1.5%增（減）1 分，最高增（減）10 分。 <u>推動勞安、環保及港務安全與防救災業務</u> 依年度計畫辦理災防應變演練及觀念宣導者得80分，演練成效佳（差）者增（減）2分，較佳（差）者增（減）4分，優		分公司可歸責於管理不當、疏失或督導不周者，每增1次案件減0.1分，非因疏失受罰者，督導其申復成功者，每件加0.1分，最高增（減）10分。 <u>提昇人力專業素質</u> 參加/主辦勞安、環保及港區災害防救應變技能教育訓練人次達總公司現有員額85%得基準分80分，每增（減）1.5%增（減）1分，最高增（減）10分。 <u>參與災害防救應變演練及觀念宣導</u> 派人督導各分公司災防應變演練者得80分，督導演練成效佳（差）者增（減）5分，較佳（差）者增（減）8分，優（劣）以上者增（減）10分。

面向	評估 指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作 考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
						(劣)者增(減)6分,較優(劣)者增(減)8分,極優(劣)者增(減)10分,最高增(減)10分。		整合災害應變業務 備便應變中心相關設施及組織,以隨時因應得80分,發生緊急事故,經媒體披露或總公司獲知後才通報,且可歸責於分公司者,每一事件減0.2分,督導分公司後續處置得宜者(不當),每一事件增(減)1分,最高增(減)10分。
	7.投資專案計畫執行力	固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數×100%	3	與目標值 90%比較,相同者得基準分 80 分,每增(減)1 個百分點,加(減) 1.5 分。 註:其中屬外在不可抗力之因素,經權責機關核定有案者予以扣除,並應詳列各項原因及數據。		<u>基隆分公司工程處、臺中分公司工程處、高雄分公司開發建設處</u> <u>投資專案計畫執行力</u> (固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數)×100%,與目標值(90%)相同者得基準分80分,每增(減)1%加(減)1.5分,最高增減10分。 <u>花蓮分公司工程及設備處</u>		<u>總公司工程處</u> <u>投資專案計畫執行力</u> (固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數)×100%,與目標值(90%)相同者得基準分80分,每增(減)1%加(減)1.5分,最高增減10分。

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
						投資專案計畫執行力 (固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數)×100%，與目標值相同者得基準分74分，每增(減)1%加(減)2分，最高增減16分。		
服務行銷	8.港埠行銷	營業收入/(業務宣導費+廣告費+公共關係費) (註：扣除政策影響因素)	1	與年度預算目標值比較，相同者得基準分 80 分，每增(減)1 個百分點，加(減)0.1 分。				<u>總公司行銷運籌處港埠行銷</u> 配合國營事業工作考成指標，營業收入/(業務宣導費+廣告費+公共關係費)與年度預算目標值比較相同者，得基準分 80分，每增(減)1%，加(減)0.1分，最多增(減)10分。
	9.辦理招商活動	拜訪客戶或參加國內外港埠行銷相關研討會或交流活動：實際完成次數與前3年平均次數比較	1	與前3年平均次數比較，相同者得基準分 75 分；每增(減)1 次，則加(減)0.1 分。		<u>各分公司業務處</u> <u>聯繫招商業者以強化港埠行銷達招商引資之效益</u> 聯繫(電洽、拜訪等方式)或參與國內外招商會(含參展、座談會、參訪等)，接洽新業者 30 家，得		<u>總公司行銷運籌處</u> <u>督導或辦理國內外行銷活動、執行國外客戶關係管理</u> 督導或辦理行銷活動及安排大陸(上海)及東(南)北亞地區等大型國外航商拜會行程達成基準

面向	評估 指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作 考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
						基準分 80 分，每增(減)1 家即加(減)0.5 分，最高增減 10 分(需有紀錄)。 新業者係指無契約關係或雖已有契約關係但洽談不同案件之業者。		案件每年24次,得基準分為80分，每增(減)1次，增(減)2分；最多增(減)10分。
財務 管理	10.長期償債能力	負債占資產比率：負債占資產比率年度預算目標達成率 註：負債占資產比率=負債總額/期末總資產×100%。	4	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增(減)1 個百分點，減(加)0.5分。				
	11.短期償債能力	流動比率：流動資產/流動負債×100% 註：扣除政策影響因素。	5	達目標值 200%者得基準分 80 分，每增(減)1 個百分點，加(減)1 分。				
	12.經營能力	應收帳款週轉率：應收帳款週轉率年度預算目標達成率 註：應收帳款週轉率=營業收入/期初與期末平均應收帳款餘	2	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增(減)0.5 次，加(減)1分。				

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
		額。						
	13.獲利能力	資產報酬率：資產報酬率年度預算目標達成率 註 1：扣除政策影響因素。 註 2：資產報酬率=本期純益/平均資產總額×100%。	6	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增（減） 0.5 個百分點，加（減） 1 分。				
人力	14.員工生產力	員工生產力年度預算目標達成率：營業收入/總員工數×100% 註：扣除政策影響因素。	5	達年度預算目標者得基準分 80 分，每增（減） 0.5 個百分點，加（減） 1 分。	各分公司港務處（同總公司港勤營運處，只是多了 2 個註解） 拖船員工生產力 成長率公式：【(當年單位員工營收額-前三年單位員工營收額平均值) / 當年單位員工營收額】×100%，成長率為 0 者，得基準分 80 分，每增(減)1%即增(減) 1 分，最高增減 10 分。 註 1：人員計算以員	基隆、臺中、高雄、花蓮分公司分公司（策略發展） 員工生產力 計算公式：【(今年每位員工營收-去年每位員工營收) / 去年每位員工營收】×100%，相同者，得基準分 80 分，每增（減） 1%即增（減） 1 分，最高增減 10 分。	總公司港勤營運處拖船員工生產力 成長率公式：【(當年單位員工營收額-前三年單位員工營收額平均值) / 當年單位員工營收額】×100%，成長率為 0 者，得基準分 80 分，每增（減） 1%即增（減） 1 分，最高增減 10 分。	

面向	評估 指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作 考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
						工實際在職月數(扣除初任訓練未實際派船作業時段)為準。 註2：單位員工營收額=當年度營收/當年度員工人數；員工人數=當年度每月全體員工人數加總/12月(人數取小數點後1位)		
	15.用人費率	用人費率年度預算目標達成率： 用人費用/營業收入×100% 註：扣除政策影響因素。	5	達年度預算目標者得基準分80分，每增(減)1個百分點，減(加)0.5分。		<u>分公司人事處</u> 年度實際用人費比率(決算用人費/決算營收*100%)低於預算用人費率(預算用人費/預算營收*100%)者，給基本分80分，每減(增)0.6%，增(減)2分，最高增(減)10分。 註：各分公司預算用人費率：基隆：33%；臺中：13.83%；高雄：24.49%；花蓮：30.99%。		

面向	評估指標	計算公式	權數	評量計算方式				
				2012年度工作考成要點	2013年度績效評核方案			
				臺灣港務公司	分公司營運處	分公司一級單位	各港務分公司	總公司
社會責任	16.進用弱勢團體	本年度每月進用人數（包括原住民及身心障礙人士）／本年每月現職員（工）數×100%	2	符合法定應進用人數者得基準分80分，每增（減）0.5%，加（減）1分。 註：本項成績以當年度各月份平均成績計算之。		<u>各分公司人事處</u> 年度平均進用人數（包括原住民及身心障礙人士）／現職員（工）數×100%，符合進用比例規定，得基準分80分，每增（減）0.2%，增（減）1分，最高增（減）10分。		<u>總公司人力資源處</u> 總公司年度平均進用人數（包括原住民及身心障礙人士）／現職員（工）數×100%，符合進用比例規定，得基準分80分，每月督促各分公司依限（10日前）上網報送資料，增（減）1分，最高增（減）10分。

備註：扣除政策影響因素計算之指標，其與前3年平均實績之比較時，亦應將前3年實績依當年所報之政策因素覈實計算，以求比較基礎一致。

資料來源：1.交通部所屬事業2012年度工作考成實施要點。

2.臺灣港務股份有限公司2013年度績效評核方案。

附錄八

臺灣港務公司 2012 年度工作考成與 2013 年度績效評核指標系統差異分析表

臺灣港務公司 2012 年度工作考成與 2013 年度績效評核指標系統差異分析表

面向	評估指標	計算公式	評核對象	評量計算方式差異
業務經營	1.收益力	1.1營業利益：營業利益年度預算目標達成率	僅：基隆分公司臺北港營運處、蘇澳港營運處(損益) 相近之指標 總公司業務處(整體營業收入成長) 總公司行銷運籌處(自由貿易港區營運成長) 基隆、臺中、高雄、花蓮分公司(整體營收成長率、整體盈餘成長率)	增減分： 每增(減)1%，增(減)1分；最多增(減)10分。
		1.2本期純益：本期純益年度預算目標達成率	無	無相對應KPI
	2.顧客滿意度	由交通部委託外界學術或民意調查機構進行滿意度調查，並量化為滿意度分數。	總公司港勤營運處 提升內控機制與顧客導向	1.指標：港勤作業滿意度調查 2.期間：當年度 3.基準分(80分) 4.增減分(按項次)
	3.業務成長率	3.1進港船舶噸數：(本年實際數-去年實際數)/去年實際數)×100%	無	與無相對應KPI
		3.2裝卸量(貨櫃量以TEU計之，大宗及散雜貨以收費噸計之)：(本年實際數-去年實際數)/去年實際數×100%		
		3.2.1裝卸量年度預算目標達成率	高雄港務分公司馬公管理處(年度貨物裝卸量)	1.比較對象 2.增減分

面向	評估指標	計算公式	評核對象	評量計算方式差異
		3.2.2裝卸量實際數超越前3年實際數平均值比率	高雄分公司(策略發展)(貨櫃裝卸量(TEU 數)成長率) 各分公司業務處(提升貨櫃(物)裝卸量成長率) 基隆分公司臺北港營運處、蘇澳港營運處(貨物裝卸量成長率)	1.計算公式 2.基準分(80分) 3.增減分(每增減1%，則加減1分，最高增(減)10分。)
			高雄港務分公司安平港營運處(貨物裝卸量成長率)	1.基準分(80分)
			高雄港務分公司布袋管理處(年度貨物裝卸量)	1.指標:裝卸量(非成長率) 2.基準分(80分)
		3.3客運量實際數超越前3年實際數平均值比率：(本年實際數-前3年實際數平均值)/前3年實際數平均值×100%	總公司行銷運籌處(達成旅客人數目標值)	1.指標:目標值 2.基準分(85分)
			基隆分公司、花蓮分公司(旅客人次成長率、客輪靠泊艘次成長率)	1.基準分(80分) 2.增減分(每增減1%，則加減1分，最高增(減)10分。)
			各分公司棧埠處(旅客人數成長率)	1.基準分(80分) 2.增減分的基礎(成長10%，得基準分)
			高雄港務分公司馬公管理處、布袋管理處	1.基準分(80分) 2.增減分(每增(減)1%，則增(減)2分)
	4.船機設施可用率	實際查核平均每月之船機設施可用率	總公司工程處(提升機具可用率) 總公司港勤營運處(強化船舶作業效能)	1.增減分(每增(減)1%，則增(減)2分)
			各分公司港務處(拖船可用率)	完全相同，無差異

面向	評估指標	計算公式	評核對象	評量計算方式差異
			花蓮分公司工程及設備處(提高自有船舶、機具設備可用率及船塢使用率。) 基隆分公司船機處(提高自有船舶可用率與船架使用率、提高自有貨櫃機具可用率) 高雄分公司船舶維管處(提高自有船舶可用率與船塢使用率)	1.比較對象(過去3年平均値比相同) 2.增減分(每增(減)1%，則增(減)2分)及其加分基礎(或對外營收)
	5.船席週轉率	船席週轉率(艘/船席)=全年服務船舶艘數/船席數	基隆分公司臺北港營運處、蘇澳港營運處 高雄港務分公司安平港營運處(船席週轉率)	1.基準分(80分)
	6.職災發生率	員工傷害人次數/百萬總經歷工時(不含交通事故)	總公司勞安處(辦理勞安、環保及港務安全業務督導考核、提昇人力專業素質、參與災害防救應變演練及觀念宣導、整合災害應變業務) 各分公司勞安處(辦理勞安、環保業務督導考核、提昇人力專業素質、推動勞安、環保及港務安全與防救災業務。)	1.指標(非發生率) 2.基準分(80分) 3.加減分的基礎與分數
	7.投資專案計畫執行力	固定資產投資計畫執行初編決算數/固定資產投資計畫預算數×100%	總公司工程處、基隆分公司工程處、臺中分公司工程處、高雄分公司開發建設處(投資專案計畫執行力)	完全相同，無差異

面向	評估指標	計算公式	評核對象	評量計算方式差異
			花蓮分公司工程及設備處(投資專案計畫執行力)	1.基準分(目標值相同者,74分) 2.增減分(每增(減)1%加(減)2分,最高增減16分。)
服務行銷	8.港埠行銷	營業收入/ (業務宣導費+廣告費+公共關係費) (註:扣除政策影響因素)	總公司行銷運籌處(港埠行銷)	完全相同,無差異
	9.辦理招商活動	拜訪客戶或參加國內外港埠行銷相關研討會或交流活動:實際完成次數與前3年平均次數比較	總公司行銷運籌處(督導或辦理國內外行銷活動、執行國外客戶關係管理) 各分公司業務處(聯繫招商業者以強化港埠行銷達招商引資之效益)	1.基準分的基礎與分數(80分) 2.增減分(每增(減)1次(家),增(減)2分)
財務管理	10.長期償債能力	負債占資產比率:負債占資產比率年度預算目標達成率 註:負債占資產比率=負債總額/期末總資產×100%。	無	無相對應KPI
	11.短期償債能力	流動比率:流動資產/流動負債×100% 註:扣除政策影響因素。	無	無相對應KPI
	12.經營能力	應收帳款週轉率:應收帳款週轉率年度預算目標達成率 註:應收帳款週轉率=營業收入/期初與期末平均應收帳款餘額。	無	無相對應KPI
	13.獲利能力	資產報酬率:資產報酬率年度預算目標達成率 註1:扣除政策影響因素。 註2:資產報酬率=本期純益/平均資產總額×100%。	無	無相對應KPI

面向	評估指標	計算公式	評核對象	評量計算方式差異
人力	14. 員工生產力	員工生產力年度預算目標達成率：營業收入/總員工數×100% 註：扣除政策影響因素。	基隆、臺中、高雄、花蓮分公司分公司（員工生產力） 總公司港勤營運處（拖船員工生產力） 各分公司港務處（同總公司港勤營運處，只是多了2個註解） 各分公司港務處（拖船員工生產力，同總公司港勤營運處，只是多了2個註解）	1. 計算公式 2. 基準分的基礎（成長率） 3. 增減分（每增（減）1%即增（減）1分）
	15. 用人費率	用人費率年度預算目標達成率：用人費用/營業收入×100% 註：扣除政策影響因素。	分公司人事處	1. 增減分（每減（增）0.6%，增（減）2分）
社會責任	16. 進用弱勢團體	本年度每月進用人數（包括原住民及身心障礙人士）／本年每月現職員工（工）數×100%	總公司人力資源處、各分公司人事處	1. 計算公式（年） 2. 增減分（每月督促各分公司依限（10日前）上網報送資料，增（減）1分，最高增（減）10分）

附錄九

期中報告審查意見處理情形表

交通部運輸研究所合作研究計畫

期中報告審查意見處理情形表

計畫名稱：臺灣港務公司之監督與公司治理績效評估研究(1/2)

執行單位：臺北城市科技大學

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
黃委員承傳：		
1. 本期中報告所收集的文獻資料相當豐富，宜予以肯定。惟建議文獻回顧部份可考慮酌加精簡整併、去蕪存菁。(如 P.4-29 等)	1. 有關國外主要港口文獻資料蒐集與回顧部分之撰寫，已改依選定的構面與要項加以比較分析，並力求精簡。	同意合作研究單位之說明與處理情形。
2. 若干文獻資料以日文或英文呈現，宜酌加處理。(如 P.4-21，P.5-15 等)	2. 已將引用文獻資料的外文轉換成中文。	同意。
3. 國內外文獻回顧結果之綜合分析與歸納為本期中報告之重點，建議儘可能再酌予補強。	3. 已補強國內外文獻回顧之歸納分析結果。	同意。
4. 「官股不過半」是否為最適當的方式，建議後續再補充相關的資料案例收集分析，以求嚴謹。	4. 有關本研究主張臺灣港務公司宜以「官股不過半」的方式合資經營民營公司的理由，已經加以補強。	同意。
5. 未來的策略與方案研擬，似可考慮依其推動期程的需要性，就其優先順序酌加區分。	5. 本計畫為 2 年期的第 1 年，主要用於問題的探討。有關策略與方案之研擬依期程區分的意見雖將有所探討，但建議於第 2 年提出策略與方案時納入考量。	同意合作研究單位之說明與處理情形。
鄭委員永祥：		
1. 請研究單位針對各國港務公司經營之關鍵成功因素加以歸納、分析，並給予臺灣港務公司合適之建議。	1. 已遵照於第五章比較各國港務公司經營策略時納入考量。	同意。
2. 可否就港務公司整體之經營策略及各分公司的定位及策略建議，以及各港務分公司如何合作及競爭？	2. 有關港務總公司與各港務分公司之分工，以及各港務公司業務間的合作與競爭關係，均已納入經營策略探討。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
3. 未來座談會及研討會之可能議題為何？	3. 有關座談會與研討會均已於會前研擬討論題綱，供為討論之依據。詳參附錄一至附錄四。	同意。
4. 可否就目前臺灣各公營公司之經營及監督進行比較分析？更多所著墨？	4. 已經於第三章比較分析。	同意。
5. 針對港務公司未來經營所面對的挑戰可多所陳述？民營化之可能性？及多角化之策略？	5. 均已於第六章探討。	同意。
6. 報告中提及企業社會責任導向的治理模式，可否進一步說明？	6. 已在第六章補強說明。	同意。
7. 有關公營公司為公司治理之代理人，如何發揮功能？如何進行防弊？值得探討。	7. 已在第三章回顧公司治理文獻及第六章探討臺灣港務公司的公司治理中探討。	同意。
盧委員展猷：		
1. 公司條例及商港法才剛通過，所以現在的重點是在既定事實下如何去監督與管理。關於體制，在短時間內是不會改變的，例如民營化，由於在公司條例中已明確寫明港務公司是國營公司，故在此條例下是不可能民營化的。	1. 臺灣港務公司依其組織條例規定為政府獨資，故除非修法，否則目前並無整個公司民營化的問題。因此，本研究所探討的民營化，係指公司自營某些事業的部門，而非整個公司的民營化。	同意合作研究單位之說明與處理情形。
2. 關於交通部在港務局公司化後所扮演的角色，建議可再補充釐清。因為目前一些相關的細則、管理方法與程序均尚未訂定，此部分可多著墨，讓整個管理體制更健全。此外，交通部還可透過董事會來間接管理港務公司的營運。	2. 已於第二章補充說明與比較公司化前後的管理與經營體制之異同。	同意。
3. 關於績效指標，目前港務局公司化後，仍採用行政院制定的績效考核方式。研究團	3. 已遵照辦理，相關問題的探討包括在第七與第八章。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
隊未來在研究時可針對目前行政院、交通部監督各國營事業的考核指標能否符合實際需求做探討。		
4. 交通部在監督與管理上的角色是在協助港務公司效率化。但目前在監督與管理的介面上仍有許多問題，如港埠土地不是港務公司的，但港埠設施辦理出租經營時必會涉及土地問題，建議在第二章談論港務公司面臨的問題時可討論之，以協助港務公司提升效率。	4. 有關交通部在監督與管理上如何協助港務公司效率化的建議，本研究已經認定出其與組織變革後的事權分工有關。在交通部成立航港局以後，航港局與航政司的事權分工，以及航港局與臺灣港務公司之間的業務委託關係上的問題，會影響監督的效率。此一問題已充分在第六章探討。	同意。
5. 目前港務公司的組織架構已經調整，增加了港勤營運處與行銷運籌處，請更新相關資料。	5. 已經依照新增組織部門更新組織架構圖。	同意。
戴委員輝煌：		
1. 本研究報告的主題，頗符合目前臺灣航港產業界的現況需求。惟第五章宜再定義「港公司之公司治理模式」為宜。此外，頁 6-6 內容有關格式的編排上有問題，宜改正之。	1. 已經遵照補充與修正。	同意。
2. 績效評估是指未來港務公司對外的營運績效？或是對內各部人員與單位的工作績效考評？宜在前面第一章進行更多、更清楚的說明。因為只成立一年多且為全股的國營公司，目前仍難以見到對外的營運績效。	2. 已經在研究範圍與內容上詳加區別。所稱績效評估係從交通部立場評估港務公司的經營績效，並以之為公司從業人員績效考評之依據。	同意。
3. 這計畫之題目是監督：目前航港局是負責航政與港政的監管，事權範圍較小，但港務公司負責港政建設管理與經營，所以是「小局大司」的情境，但因航港局的	3. 有關航港局的權責已經在第二章釐清。至於設置航港局之後所涉及的監督與委辦事項所產生的問題，也在第六章詳加探討。	同意合作研究單位之說明與處理情形。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
組織條例尚未通過立法程序，是否意謂著：對於港務公司而言，仍有無法監督或監管之情境產生？此情況目前若持續下去，整體航政與港政的監管，是否仍由交通部哪些體系來持續維持之？因為目前航港局的轄管似乎只是形式；在法律上，似並無實質的監管航政與港政的權限。(頁 2-4~2-8) 在此部分，宜在未來研究報告內說明之。		
4. 頁 2-20 第三、四段，港務公司在尚未開放民營部分，若不小心或一定要與民爭利之情勢產生之下，有違法嗎？或只是有違當時成立時的公聽會的道德瑕疵？這是目前大家都關心的議題，也與本案之港公司的監督課題有關，務請未來在本案中說明。	4. 有關港務公司自營部分的港埠事業民營化策略，已經在第六章詳加分析。	同意。
5. 同上，及圖 6.1 所示及 6-12 頁，若往「100%民營化程度」為目標，採「地主港」形式來經營，則以目前母公司是 100%國營公司之下，未來一定要大量設立「官股不過半」的民營公司，才不會有違追求財務自主為營利目的，則：目前港公司仍無任何實質的海外投資或其他非航港產業之投資類項，所以一定會有與民爭利之情勢產生之下，本計畫未來應妥善研擬不同的說法或看法。	5. 同前一點所述，有關港務公司自營事業的民營化，以及未來於國內外投資或轉投資經營「官股不過半」的民營公司，均已在第六章就港務公司及民間業者的不同立場加以探討。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
6. 頁 6-16 有關目前都是我國國輪航商在進行跨港與跨國的投資行為，未來港務公司要如何與國輪公司合作；以形成另種公司治理模式，亦是本案未來可以提供的另種考量方向。	6. 已在第六章探討國內外投資或轉投資事業的分析中探討，並提出本研究的看法。	同意。
朱委員金元：		
1. 此次審查為期中報告部分，主要為相關文獻及國內外港埠之資料蒐集與彙整分析，研究團隊在國內外資料蒐集上很用心，蒐集之資料也很豐富，個人對於研究團隊之努力表示肯定。	1. 敬謝指導。	無。
2. P.1-6 研究流程圖中，研究團隊在營運績效評估指標系統之探討後，就進行公司營運績效獎金制度之檢討，似乎不夠宏觀，建議能從公司治理之角度建立能夠評估港務公司績效之指標。	2. 已遵照建議，在第七章回顧港埠績效指標及整體公司經營績效指標之系統，然後再於第八章探討獎金制度。另在第六章有關港務公司治理的模式之探討部分，也已將公司治理制度的評量納入分析。	同意。
3. P.2-12 發展定位第 1 行，「未來港務公司成立後」，建議文字修飾，因為港務公司已經成立一年多。	3. 已經遵照修正。	同意。
4. P.3-21 表 3-3 合作金庫之民營化基準日為「1005」年，是否誤植？	4. 已經更正為 2005 年。	同意。
5. P.3-25 表 3-5 在所有權與經營權上，公營與公股管理均由國家掌控經營權、人事權、任免權並受立法機關監督，請再確認或者再做文字修飾。否則政府持股數不論是否超過 50%，在所有權跟經營權上都沒有差異，那港務公司何必要投資官股不過半之公司？而且在	5. 有關在所有權與經營權上，公營與公股管理均由國家掌控經營權、人事權、任免權並受立法機關監督之陳述係屬事實。其中政府在公股公司的股權雖低於 50%，但因官股仍為最大股東，所以相關經營權、人事權、任免權仍有政府部門掌控。這在第三章第 3.3 節即有下列說明：「臺灣現行對於公股股權(低於 50%以	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
P.3-26 又寫到民營化(公股50%以下)企業在經營上不受立法機關之監督,似乎前後不是很一致。	下)之管理,審計部訂有「審計機關審核公私合營事業辦法」。辦法中規範公股代表的職責及審計機關的權限;在「國營事業參加民營事業投資管理辦法」亦對公股代表的選派、公股代表的職責等,都有相關的規範。」	
6. P.4-11 第3行 national Port 是否翻譯成國家級港埠較為合適?	6. 已經遵照修正。	同意。
7. P.4-47 表 4-3 各國適法性之業務範圍,建議再做進一步歸納、分析與比較,以便未來提供港務公司參考。表中之文字請再詳加檢視,採一致性之用語。	7. 已經遵照修正。	同意。
8. P.5-2 有關中國大陸上之用語,例如泊位、場地輪胎吊、集裝箱等,建議調整成臺灣本地之用語。	8. 已經遵照修正為臺灣用語。	同意。
謝委員明志:		
1. 報告在摘要及緒論開頭,都有提到本計畫是以交通部的立場來探討對港務公司之監督、治理、績效評估等問題的研究,讓讀者極易了解本案的範疇及探討的角度。	1. 敬謝指導。	無。
2. 2.4 節未來挑戰一節,建議也涵蓋綠色港埠之發展。	2. 已經將綠色港埠之議題納入第六章探討。	同意。
3. 交通部有適法性(主管機關)及適當性(股東)監督之權責,其中較具權柄的適法性監督,當由部裡那一單位執行?	3. 有關交通部依商港法相關法規所執行的適法性監督,主要是港政監理的業務,是由航港局掌理。另依港務公司組織條例及國營公司相關法規所為公司治理之適法性監督則由航政司主政,並依業務性質,分別由秘書室、人事處與會計處等單位分工辦理。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
4. 建議第四章、第五章討論相同的 7 個國外港務公司或集團的案例，在標題上有些有加上國名，有些沒有，宜為一致較為恰當。	4. 已經遵照統一表明。	同意。
王委員克尹：		
1. 研究資料充足、內容豐富、深度足、架構嚴謹，值得肯定。	1. 敬謝指導。	無。
2. 交通部對港務公司以主管機關之立場可進行適法性之監督，以股東之立場進行適當性之監督。何項監督對港務公司之影響較大？較為有效？	2. 兩者為不同事權與法源之依法監督，並無影響較大或較為有效之區別。	同意。
3. 在英文摘要，臺灣港務公司(TIPC)其中 T 為 Taiwan 非 Taipei，請修正。	3. 已經遵照修正。	同意。
4. 國外適法性監督(公司治理之模式)的資料繁多，但因各國國情不同，會有因地制宜的情形，請歸納對港務公司較有影響及參考之法規，以便港務公司採用。	4. 已經遵照歸納與分析。	同意。
交通部航政司陳慧玲小姐：		
1. 修正資料來源： (1) 資料來源建議以該公司(局)之網頁：本研究期間為 102.2-102.11，其資料來源應為網頁最新資料，以網址有誤，造成組織圖錯誤，爰資料來源應為「臺灣港務股份有限公司網頁」或「航港局網頁」；另其中 2-8 頁航港局組織圖缺「航安組」及「船員組」，另多了「港務長」。期末報告完成前應再審視。	1. 相關資料來源已經遵照修正。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
(2) 2-12 頁其資料來源應為「臺灣地區商港整體發展規劃(101-105 年)」。		
2. 第六章 (1) 6.1「港埠規劃建設」，依行政院 101.9.5 核定之「臺灣國際商港未來發展及建設計畫（101-105 年）」，已核定投入 660 億元辦理港埠建設，其中航港基金支應 363 億元，請審視該計畫後再議港埠政策、經費及其需探討之議題。 (2) 6.1.3(p.6-8)所提二項議題，第一項議題已律定航港建設基金支應國際商港建設之依據，第二項議題，交通部自航港建設基金補助國際商港建設，港灣建設計畫申請基金補助，每年皆有續密審查程序(衡酌計畫核定期程、經費、歷年執行成效及執行能量)，在執行過程中，每月皆有工程月報表，倘為列管計畫，每月皆要填列辦理進度，經行政院相關機關考核，每月部長主持重大工程督導會報，對於進度落後案件需提專案報告，必要時進行實地查核，即本部有自計畫經費申請至執行過程均有完善審查機制，並落實執行。 (3) p.6-8 第二段有關航港建設基金之商港服務費	2. 本章相關修正如下： (1)敬悉。 (2)敬悉。 (3)敬悉。 (4)敬悉。 (5)國外港埠專業經營企業之案例，已在第五章探討。 (6)已遵照修正。 (7)已遵照辦理。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
收入予以補助乙項，以101-105 年航港建設基金支應重大港埠建設經費高達 363 億元，以每年 47 億元之商港服務費不足以支應，爰國際商港符合基金用途之建設經費，航港建設基金應全力支應，應擴及港務公司之租金、權利金及盈餘提撥。 (4) 6.1.3(p.6-8)102 年度基金考核小組乙項，查自102 年度起航港建設基金計畫其執行機關為航港局，該局委託港務公司執行之，爰該考核小組其查核對象為航港局及其受委託之港務公司。 (5) 6.2.4「國內、外相關事業之投資、轉投資或經營策略」，誠如研究所提投資機會日益減少，本部期待本研究參酌國外港埠專業經營企業之案例，提供港務公司具體可行之建議作法。 (6) 簡報 P.29-31，港埠公共基礎建設之財源、規劃與建設組織的統合，應與航政司、總公司研議修正內容。 (7) 港務公司大事紀內容請總公司修正。		
3. 文字不適處： (1) 2-18 頁「原四個港務局及原屬共三個分局則分別改組為七個分公司」應修正為「原四個港務	3. 已遵照修正。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
局改組為四個分公司」。 (2) 6-5 頁「規劃期為2011-2015」應修正為「2012-2016年」。		
交通部航港局余齊盛先生：		
1. 港務局因配合政企分離政策，而分成港務公司與航港局，非由港務局完全轉化為公司。	1. 表達方式之不同，已經釐清。	同意。
2. 國外主要港口之案例分析及治理模式分析，是否有提供建議之處？	2. 已經於第四章與第五章說明。	同意。
臺灣港務公司臺中港務分公司楊文武先生：		
1. 關於員工績效考核的一些規範部分，期待能在期末報告中看到。	1. 績效考核已在第七與第八章報告。	同意。
2. 港務局公司化後，已轉型為國營的港務公司，許多政策面的責任是否仍由港務公司承擔？仍列為港務公司的績效考核指標？	2. 由於港務公司為政府獨資的國營公司，其仍有國營事業之政策考量；相關績效考核也需依相關法規辦理。但其中關鍵績效指標(KPI)部分仍可依公司特性建議修正。	同意。
臺灣港務公司花蓮港務分公司林楷峰先生：		
1. 建議第五章國外主要港口港務公司經營策略與公司治理模式分析章節下，增加臺灣港務公司現況與各國港務公司的比較分析，讓讀者了解國外港務公司值得學習的地方。	1. 已經遵照將國內外港務公司都納入比較分析。	同意。
交通部運輸研究所運工組許修豪研究員發言意見、邱雅莉研究員書面意見：		
1. 有關整體規劃後續定位與辦理單位乙節（P.6-5），在港公司成立後已整合國際商港之經營管理，在體制上而言，由原 4 個港務局分立，轉為國際商港(港務公司)與國內商港(航港局、金	1. 本研究認同交通部責成運研所研擬的整體規劃為全國港埠規劃之程序，並已在第六章的申論中參考委員所提意見加以定調。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
門、連江)2 類，此兩者功能與定位並不相同，特別在公司成立後國際商港以獲利為目標，與國內商港之目標存在某些衝突(如國內商港離島運輸任務)，故仍有必要制定一國家層次之港埠規劃 (national port planning)，用以調和國際、國內港埠資源分配，指引國家港埠發展方向，此部分權責應屬交通部。至於交通部交由那一單位辦理則可再討論。目前，民國 106-110 年之上位整體規劃，交通部仍交由運研所辦理。至於內容部分，以往主要為整合 4 港務局，故其內容會著重在經濟與管理面，後續會協調港務公司、航港局等單位再行調整。		
2. 本計畫的研究目的與成果，究係為提供交通部、港務公司或二者參考，建請研究團隊再和主辦單位討論確認，以利確認本計畫後續研究方向。以研究題目看來，似乎較著重於提供交通部做為未來督導考核之參考，然目前的成果內容及未來的研究方向(包括擬辦理之研討會內容)似乎較著重於提供給港務公司作為經營與治理之參考，二者的研究目的與使用對象不同，成果內容應有很大的差異。	2. 本計畫之研究目的之達成，確定是要提供給交通部(包括航港局)及臺灣港務公司兩者參考，因為監督者與受監督者是一體兩面的關係。雖然在研究的問題與動機上，是以港務公司成立之後，從交通部以主管機關及股東的身份來探討其如何對港務公司進行監督、公司治理與績效評估的議題出發，但研究的內容與結果必然包括港務公司為受監督者之作為，及對其提出建議。	同意。
3. 依上，若本計畫的研究目的與成果主要係為提供交通部參考，則建議在案例蒐集與比較分析的內容部分，可	3. 如前所述，本計畫的研究目的與成果包括交通部及港務公司，故在國外主要港口港務公司之案例探討上分別在第四	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
以加強補充國外有關主管機關對「港務公司」之「督導與績效評估」之案例及相關研究文獻。若本計畫方向維持不變，建議所蒐集之案例，以與臺灣港務公司性質相近（如國營公司）之案例為主，若蒐集的資料為已民營化的公司，則應分析篩選出其中可為國營企業接受之學習內容，另除了成功案例外，亦可提出失敗案例做為未來經營與治理的借鏡。	章與第五章探討。前者主要以監督者—商港主管機關依法對港務公司之監督案例為主，後者則以受監督者—港務公司案例為主；但兩者均為一體兩面的關係。	
4. 第六章有關「適法性監督」之內容，僅就商港之規劃、建設、管理與經營部分，為何不包括「安全及污染防治」內容？建請說明。	4. 本計畫之研究範圍與工作內容係依委託單位招標公告之要求包括規劃、建設、管理與經營之策略研擬，故未將安全及污染防治納入第六章之內容。	同意。
5. 建議 6.2 節（P.6-9）補充說明所提的 4 項經營策略之監督範圍是否已涵蓋港務公司的 6 項業務範圍。	5. 本研究的範圍包括港務公司的 6 大業務範圍，但報告中會視需要加以整併，已於文中補充說明。	同意合作研究單位之說明與處理情形。
交通部運輸研究所港研中心(書面意見)：		
1. 本研究資料蒐集得很豐富，且報告整理得條理分明，十分具有參考價值，研究團隊的努力與用心，值得大力肯定。	1. 敬謝指導。	無。
2. 關於第四章、第五章，建議能在章節最後進一步整理出各國港務公司案例中值得臺灣學習的優點，若能提出如何移植應用在臺灣港務公司，就更具參考價值。	2. 已經遵照重整第四章與第五章的內容，並從國外港務公司案例歸納出可供臺灣港務公司參考之重點。	同意合作研究單位之說明與處理情形。
3. 圖 2-1(P.2-2)已是過去的組織體制，建議圖名更改為「我國過去港務局三機一體的組織體制」。	3. 已經遵照修正為「我國改制之前港務局三機一體的組織體制」。	同意。

參與審查人員及其所提之意見	合作研究單位處理情形	本所承辦單位審查意見
4. 基於目前政府組織法尚未在立法院審查通過，交通部尚未正式更名為交通及建設部，建議在報告中統一採用原名稱「交通部」，而不使用「交通及建設部」。	4. 除了在有必要說明未來交通部將改組為「交通及建設部」之組織變革之外，已經遵照統一採用交通部的現有名稱。	同意合作研究單位之說明與處理情形。
主持人林副所長信得：		
1. 本計畫是 2 年計畫的第 1 年，主要進行基礎研究工作，建議可將第 2 年預定執行的工作列出，讓執行方向與輪廓更加清楚。	1. 除了已在第一章陳明兩年之工作內容之外，也已在第九章的後續研究建議中指出未來研究方向。	同意。
2. 關於國外案例，建議可考量國情與法律規章差異，在章節最後彙整提出可供臺灣港務公司可參考使用者。	2. 已遵照於第四與第五章彙整與補強。	同意。
3. 關於港務公司績效指標之探討，建議可從公司治理的角度來看，跳出既有框架，以更宏觀的角度來考量。	3. 已遵照在第七章的績效指標探討上，除了回顧傳統港埠績效指標之外，也將從公司治理的宏觀角度來探討港務公司的績效指標納入探討。	同意。
4. 港務公司民營化不是此報告的範疇，公司化之後，會不會步入其他國營企業の後塵，應該以更加宏觀的角度來探討。	4. 因為港務局公司化後的臺灣港務公司仍為政府獨資的國營企業，故其仍難免於無法具有充分彈性商業化經營的效率問題，所以本研究才會在其經營策略的探討上把該公司自營的事業之民營化議題納入，也以宏觀的角度來探討。	同意。

附錄十

期末報告審查意見處理情形表

期末報告審查意見處理情形表
交通部運輸研究所合作研究計畫

計畫名稱：臺灣港務公司之監督與公司治理績效評估研究(1/2)

執行單位：臺北城市科技大學

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
交通部航港局(劉專門委員佩蓉)		
1. 有關研究建議(P9-14, 行1~2): 未來將「依據港務公司的“組織架構”與“特性”, 研修對內分配考核與績效獎金的評核系統。」建議亦應配合文獻或其他公民營公司的運作情形, 再針對港務公司的組織架構與特性, 提出具體、適合的建議。(即非僅以工作考成之指標, 來考量內部績效之分配)	1. 本項研究建議已經修正為:「在臺灣港務公司的經營績效評估與獎金制度的方面, <u>後續研究可以參考相關文獻及其他公民營公司的運作情形</u> , 就交通部每一年度頒訂所屬事業工作考成實施要點中, 適用於臺灣港務公司的指標構面、項目及其評分標準與方法等, 找出一套比較適於評估該一由政府獨資、具公共性與國際競爭性的事業所採用之指標系統, 並依據該公司的組織架構與特性, 研修對內分配考核與績效獎金的評核系統。」	1. 同意合作研究單位之修正。
2. 另提供報告中打字錯誤與文字疏漏之紙本資料, 請參考修正。	2. 已依紙本資料修正錯字及補充疏漏文字。	2. 同意。
王委員克尹:		
1. 研究團隊蒐集國內外港埠有關適法性監督(公司治理模式)的資料, 所進行之歸納與分析, 與期中報告相比已呈現大幅精簡改善。同時, 對交通	1. 敬謝肯定。	1. 無。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
部、航港局及港務公司所進行之實地訪談，以及產官學群體焦點座談會，資料蒐集得相當多元且豐富，頗具參考價值。研究團隊分析之資料面向廣、探討之議題深度足、研究之架構嚴謹，個人對於研究團隊之努力表示肯定。		
2. P2-8 的航港局組織架構圖，請更新。目前，副局長有兩位，沒有「港務長」之編制；同時，圖中欠缺「航安組」之業務編制，航安組設有燈塔工程及維護科、燈塔管理及補給科、海難救護科、海事調查科。	2. 已經根據交通部航港局最新網頁資料修正其組織架構圖。	2. 同意。
3. 在政企分離的原則下，臺灣港務公司的角色應發揮統合四港、一致對外的功能。總公司應聚焦在全國一致性之事權，而非扮演總管理處的角色；而各港因地制宜之業務則歸分公司負責。未來目標可朝向各港務分公司完全分工自主，如此安排才不會造成疊床架屋的情形。	3. 認同委員的觀點。	3. 無。
4. 本研究對我國航港體制改革後，交通部、航港局及臺灣港務公司所面臨的挑戰，諸如：航港管理組織	4. 認同委員的觀點。	4. 無。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
層級增加的議題、商港公共基礎建設委託辦理的議題，以及臺灣港務公司面對資源整合、員工抗拒與人力規劃問題等相關議題，均探討得很周全，也明確指出問題點。但實務上在組織調整的磨合與過渡階段，各單位需協調整合之業務，仍有很大的改善與調整空間，導致短期內不易顯現成效。		
5. 航港局與港務公司之關係，建議參考機場公司與民航局之關係。機場公司化後，民航局依法仍應管理機場公司。而航港局和港務公司的關係，建議依法制面來看待，從組織系統上來看位階相當，但航港局同時須扮演協助監督的角色，如港區基礎設施、公共工程，委託港務公司規劃、建設與經營，航港局需要加以督導，扮演協助監督角色。	5. 有關航港局與港務公司之間的關係已在第二章詳予論述。	5. 同意合作研究單位之說明。
謝委員明志：		
1. 本研究資料收集豐富，也做了詳細的分析探討及建議，研究努力值得肯定。	1. 敬謝肯定。	1. 無。
2. 對港務公司及交通部等單位有進行實地訪談，並事先擬妥討論題綱，也做了	2. 為了便於受訪單位準備及會中討論，雖然研究團隊擬具了討論題綱，但因	2. 同意合作研究單位之說明與

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
會議紀錄，建議能精簡會議紀錄，填寫到題綱表格內，則可對應看出那些監督治理項目已在考慮或執行中，那些尚未考慮到，以及部裡及公司對相同的議題，是否看法有歧異，方便接續的研究。	發言中並非依題綱逐一發言，而是由與會者根據其所欲發表的意見統包發言，因此如果把各發言人的發言內容分別列在各個題綱，恐會使得其發言散在各處，較不易立即看出各與會人員的整體觀點。基於此一考量，擬請同意維持座談會依與會者發言的次序摘要紀錄。不過，各該與會者對於各題綱之發言內容，已經依各題綱之要旨，在各相關章節中綜整與引述，期能補足此一缺憾。	處理。
3. 本研究也針對公司化後，探詢出目前的一些困境，如行政層級及效率、人力補充、訓練養成等問題，報告內也提出了改善建議，這些問題也希望能繼續追蹤調查，以了解是否有改善，或仍有滯礙難行的部份。	3. 同意委員之觀點，並建議續於第2年參考辦理。	3. 同意。
4. 國外港口幾乎都是國家投資，對土地權的擁有、使用、出租，以及基礎工程的規劃建設基金的運作，是否也有類似我們的問題？他們如何解決？請說明。	4. 以公共基礎設施為例，國外港口除了依法由政府預算補助者外，都是由負責規劃、建設與經營的當局（港務局或港務公司）收取商港服務費(port dues)為其財源。因其為負責的當局對非特定使用者所提供之一般服務 (general	4. 同意合作研究單位的說明。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
	service)的收費，可能為專款專用或未限定用途，並無特別問題存在。此一國外收費制度已在第六章有所分析。	
朱委員金元：		
1. 對於研究團隊之研究成果及努力，個人表示肯定。	1. 敬謝肯定。	1. 同意。
2. 報告中錯別字不少，建請於 final 版本時加以勘正。	2. 已經遵照校對與修正。	2. 同意。
3. 航港局將國內商港之經營管理委由臺灣港務公司辦理，航港局是否有撥款給港務公司？財務上如何劃分？這部份之經營績效是否納入整體港務公司之經營績效？	3. 有關國內商港之委託係屬改制後的權宜措施，並無委辦費用的問題。另據悉航港局將於組織建置完整後收回自營，屆時國內商港之經營績效即與臺灣港務公司之績效無關。	3. 同意合作研究單位的說明。
4. P4-3 國外港務公司之英文名稱有些是 Authority，名稱請確認。	4. 國外港務公司仍有用英文 Authority 之名稱者，其可解釋為港埠當局，而非一定是政府機關或機構之組織。譬如釜山港灣公社、鹿特丹港務公司及新加坡港務公司等等，但其仍為公司組織而非政府機關或機構之組織。本研究所選定的港務公司均係依各該公司的組織法規來判定其為公司組織的。	4. 同意合作研究單位的說明。
5. 港務公司未來將成立相關之子公司，對於這些子公司與總公司間業務關係，	5. 依據政府採購法，臺灣港務公司未來成立的子公司若仍為國營，則其採購	5. 同意合作研究單位之說明。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
在政府採購法之適用，可否更進一步探討。	仍需依政府採購法辦理。但若是涉及與民營公司合資籌組民營子公司的程序上，其若未涉及採購行為，則無政府採購法之適用問題。	
6. 就港務公司營運績效指標而言，可否蒐集國外已公司化之港口，其政府對其績效之評估指標供參考。一般學術性之作業績效指標、財務績效指標，似乎無法反應未來多角化經營後之港務公司整體績效。	6. 有關國外港務公司之績效評估指標一節，因受資料所限，本研究團隊暫無法獲得所需資料。此一原因除了因經費所限而未採用實地訪查之研究方法之外，本研究以為國外各港務公司對於績效評估之相關資訊也可能基於業務機密的理由而未便提供。	6. 同意合作研究單位之說明。
7. 現今直線形的碼頭，出現有 2 船席靠泊 3 艘船，或 3 船席靠泊 2 艘船的情形，在船席使用率的計算方法上，不知研究團隊是否有更好的想法。	7. 有關直線形碼頭適於靠泊不同船型之船舶，本研究以為在船席使用率之計算得以其一定期間船舶長度之分配，求取平均值概算之。	7. 同意合作研究單位的說明。
盧委員展猷：		
1. 關於國內商港委託港務公司經營此一議題，可能由中央的角度來看，具有資源共享或總體經營成本較低的效益存在，這部份在後續研究上值得再做探討，看如何做才是比較好的。	1. 本研究以為國內商港委託經營的問題，是為航港局與臺灣港務公司可以透過行政協商處理的事務。既是委辦業務，原則上會有委辦費用的問題。不過如前所述，有關國內商港之委託係屬改制後的權宜措施，並無委辦費用的問題。另據悉航	1. 同意合作研究單位的說明。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
	港局將於組織建置完整後收回自營，屆時國內商港之經營績效即與臺灣港務公司之績效無關。	
2. 關於商港區域內的土地管理問題，目前港務公司在設定地上權時會有營運權限制的問題，在轉租給其他業者時會有地上權移讓的問題，到底該如何處理土地的問題，對港務公司與航港局均有利？值得去探討。	2. 同意委員的看法。本研究以為後續研究有必要就此一問題進行探討。	2. 同意合作研究單位的說明。
3. 關於港勤業務方面，目前港務公司擬將港勤事業部門轉成子公司，係將現有自營業務轉成公司型態去經營，並不會影響到其他民間業者。此一成立港勤子公司，是否會有適用「公平交易法」獨占事業的疑慮？建請於後續研究上做深入探討。	3. 本研究依照產官學焦點群體座談會中，業者與學者的觀點提出港勤拖船業務可能涉及「公平交易法」獨占事業的適用問題，其中的意見之一是：未改制之前，港務局有四個，而且是屬於政府機關(構)，但改制之後已經合併成立為一個公司組織，故要特別注意此一問題的存在。但後續研究仍需深入探討。	3. 同意合作研究單位的說明。
4. 關於 KPI 績效指標的部分，港務公司每年都會按公司的經營現況來檢視或修正指標，並非一陳不變，而是每年不斷循環修正的。這一點提供研究團隊參考。	4. 已經將此一意見與第八章及第九章的論述中加以補充。	4. 同意合作研究單位的說明與處理。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
5. 關於公司組織架構的部分，港務公司內部有在研商是否要調整組織？成立事業處(如港勤事業處、碼頭事業處)？目前尚在構思中，如果研究團隊能夠給我們一些建議，我們會很感謝。	5. 除了本研究已經探討的問題之外，建議後續研究配合辦理。	5. 同意合作研究單位的說明。
鄭委員永祥：		
1. 有關各國港務公司的關鍵成功因素，試說明其與關鍵績效評估指標之關連性？其權重如何給定？	1. 由於資料所限，本研究並無法取得國外港務公司的績效評估相關資訊。因此，在第八章中，僅就臺灣港務公司的績效評估制度加以探討。	1. 同意合作研究單位的說明。
2. 未來各港務公司轉投資成立子公司的方式，未來如何運作，請說明國外相關的經驗與發展。	2. 本研究探討的幾個國外港務公司中，大多是以轉投資的方式成立各個子公司分別經營港勤或棧埠事業，其中尤以 DP World 及 PSA 是典型的集團化運作，除了在本港轉投資之外，也跨國轉投資成立子公司經營碼頭等相關事業。	2. 同意合作研究單位的說明。
3. 在結論與建議部份，未來可利用一表格針對交通部、航港局、航政司及相關利害關係人之建議予以說明，並提出可能之困難及推動之順序。	3. 本研究已在結論與建議就委員所提相關單位提出建議，至於詳細列表的作法，擬建議於後續第二年的研究計畫中參考辦理。	3. 同意合作研究單位的說明。
4. 現有港務公司其運作自主性如何被鬆綁？公營公司公營董事之代理人制度如	4. 謹就委員三個意見分別說明如下： (1)臺灣港務公司為政府	4. 同意合作研究單位的說明。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
何被改善？企業之社會責任如何被落實？	獨資的國營企業，必受其組織條例及相關國營事業管理法規之規範。如何鬆綁已經不是港務公司單獨的問題，而是國家整體國營事業的問題。 (2)有關公營公司董事之代理人制度之改善問題，本研究以為得以從公營事業的公司治理制度的評量程序來探討。擬建議於後續第二年的研究考量。 (3)企業社會責任也是公司治理制度之評量指標之一，已在第六章說明。	
5. 可否提出國內外港務公司，其國內、外投資的比例為何？	5. 本研究因受資料所限，並無法取得委員所提數據。擬建議於後續第二年的研究中參考。	5. 同意合作研究單位的說明。
戴委員輝煌：		
1. 港公司不像其他部會的國營公司，有豐富的土地或相關資源，所販賣的亦非親民與近民的服務，而是以國際貿易之衍生性運輸與港埠業務相關服務為主，營運主軸不易像其他國營公司一般，容易推動。但本案有關臺灣港務公司監督與公司治理績效評估內容，就港務局公司	1. 敬謝肯定。	1. 無。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
化前/後之航港管理體制，提出了深入的比較分析；相關治理模式與適法性的監督內容與案例，亦甚為豐富，研究內容的廣度與深度俱佳，值得相關航港單位參考。		
2. 第四章 4.3 內容中，有關臺灣港務公司在會計/預算與決算方面，不同於各國的港務公司模式，可以由公司自主，而是需依政府相關法規辦理。但問題是：目前港公司內部人員成份主軸，以原有港務局之具有公務人員身份者為主要成員，如何能像各國港務公司之監督與治理模式一般，在運作時效上，具有積極性，當是未來結論或後續研究範圍內，應多加著墨之處。	2. 認同委員的意見。後續研究在公司治理的制度評量上，宜依此一意見考量公司人力資源的身份不同的限制。	2. 同意合作研究單位的說明。
3. 第五章 5-5 頁所述企業文化荷花模式的意義甚佳，頗能述明當前港公司的經營理念，但如表 5-2 所示之港公司的「創新」核心體制，似在現行諸多港公司的作為上，甚難推展。縱使今年年中，港公司就有舉辦很多創新的活動產生，惟事後得出可推展的政策或策略甚少。建議：或可在未來後續的研究	3. 認同委員的意見，創新政策可以列為公司治理的「興利」面的議題，是屬「適當性監督」的一環。	3. 同意合作研究單位的說明。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
上，將「創新」的核心意 念，再次溶入港公司治理 之具體主軸上。		
4. 牴觸公平交易法的問題， 在這二年以來，一直困擾 著港公司。特別是後續所 欲推展的相關子公司的業 務建構上，民間相關業者 於此易於得咎之；或據此 力抗港公司相關子公司之 設立，導致未來港公司相 關作為與業務，會推動不 易。此問題仍會持續產 生，建議在未來後續的研 究上，將此課題多加著 墨。	4. 有關公平交易法獨占事 業的適用問題，已經為本 研究重要結論與建議之 一。因此，其將成為後續 研究提出具體方案的議 題之一。	4. 同意合作 研究單位 的說明。
5. 第八章的工作考成部分， 很多根本是製造業的具體 作法，不適於港務公司此 一國際服務產業。港公司 的 101/102 年考成與對內 考績指標問題，在第八章 有很多討論，但「各港業 務差異性」卻被排除。本 部分建請在文末建議內， 加以述明其可待改進處； 甚或未來後續研究可以排 除之(畢竟是該公司內部 的事)。	5. 有關本研究認為臺灣港 務公司 102 年度績效評 核方案之指標構面、項目 與評核方法過於複雜而 是否合宜之疑義，在本次 期末審查會中已有兩位 委員認同。因此擬建議在 後續研究中進一步就此 議題加以深入研析。	5. 同意合作 研究單位 的說明。
黃委員承傳：		
1. 高雄港在貨櫃港口運量排 名之下滑，不必然與公司 化有密切相關。建議酌加 修飾以避免不必要的爭	1. 已經遵照委員的意見刪 除下列文字：「這期間的亞 太地區港口的發展與競爭 環境就起了很大的變化，	1. 同意合作 研究單位 的處理。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
議。(P9-2, P4-4)	也恰好臺灣的高雄港在貨櫃港口運量的排名節節下滑的期間。」	
2. 上海自貿試驗計畫具體內容尚未確定，與我國的競合關係難以論斷。建議修飾「標定為其競爭對手」之說法。(P5-18)	2. 已經將原文「在自由貿易港區的開發與經營策略上，有必要特別標定中國大陸上海自由貿易試驗區為競爭對手。」修正為「在自由貿易港區的開發與經營策略上，未來有必要特別關注中國大陸上海自由貿易試驗區的發展。」	2. 同意合作研究單位的處理。
3. 港口為公共設施，其經營策略除商業利潤考量之外，亦應兼顧公共服務的責任，其相關投資如博奕等是否合宜，宜審慎評估。	3. 有關博奕事業之投資構想為本研究參考臺灣港務公司的資料所引用，本研究並未對此提出看法。委員的意見建議參考。	3. 同意合作研究單位的說明。
4. 如何縮短組織體制變革後的磨合期，似可考慮列為統合化的重要研究課題之一。	4. 有關臺灣港務公司統合化的議題是本研究針對四個港務局合併為一個港務公司所提出的，但組織變革後的磨合期長短，尚有諸多影響因素。	4. 同意合作研究單位的說明。
5. 經營績效評估指標確有需要酌予精簡整併，惟獎金制度不建議列為研究之重要議題。	5. 認同委員的意見，其中績效獎金部分，因基本上是依據交通部所訂頒的考成要點考核，且臺灣港務公司依該考核結果進行內部分配的方案若要再續研究也已非本研究之範圍可以深究，因此擬建議後續第二年適度減縮該方案的研究深度。	5. 同意合作研究單位的說明。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
6. 報告初稿內容宜再仔細校對，包括若干用詞之檢視與修飾。	6. 已經遵照委員意見修正。	6. 同意合作研究單位的處理。
交通部運輸研究所運工組本所運工組(王怡婷研究員書面意見)：		
1. 在 4-25 頁結論中表示，各國港務公司除杜拜集團及上海港務公司外，大多為政府獨資之公有公司，惟在第 4-8 頁提及韓國釜山港灣公社為自主經營公法人組織，另外第 4-10 頁中提及日本埠頭公社股權最高可有 49% 出售給民間等敘述，建議詳細說明目前各主要港口公司民營化現況，以利我判斷未來港務公司是否須逐步採取「民營公司化」模式。	1. 茲分別說明如下： (1)韓國釜山港灣公社為自主經營公法人組織，該一公法人係指「公社」，亦即公營公司，也是公有公司。 (2)有關各國港口民營化的趨勢，已經在第五章中探討，其均係指港務公司自營「港埠事業」的民營化，並非「港務公司」的民營化，特此陳明。目前各國港務公司本身並無民營化的問題，包括有股票上市的上海港務集團公司，亦未達民營化的程度。	1. 同意合作研究單位的說明。
2. 第七章係探討未來港務公司營運績效評估指標，主要分為營運績效與財務績效兩大項目評比，惟鑒於我國港務公司為政府獨資公司，是否適宜採以一般民營企業財務性指標進行衡量，請再評估。	2. 本研究第七章的內容主要是對港埠績效指標及一般公司組織的績效評估指標進行全面性的回顧，以奠定第八章探討臺灣港務公司績效評估所需用指標之基礎，並未隱含政府獨資的臺灣港務公司適於採行民營企業指標。	2. 同意合作研究單位的說明。
3. 港務公司規劃朝多角化業務發展，有關交通部未來對各港務公司子公司之監	3. 目前臺灣港務公司成立子公司仍在籌組階段，擬建議對於子公司的監督	3. 同意合作研究單位之說明與

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
督機制，建議亦應進行研 析。	方案納入第二年的研究 範圍。	建議。
交通部運輸研究所港研中心(書面意見)：		
1. 本報告相關資料蒐集得十 分豐富，報告內容亦整理 得清楚易讀，並深入分析 各項問題，提出初步的因 應對策，相當肯定研究團 隊的認真與投入。	1. 敬謝肯定。	1. 無。
2. 在摘要處，除說明研究的 內容外，敬請補充說明本 年度研究獲得的成果。此 外，並請補充說明本研究 之成果效益，以及可提供 本所或其他政府機關後續 應用之情形。	2. 摘要已經遵照補充研究 成果、效益與應用。	2. 同意合作 研究單位 的處理。
3. 在「結論與建議」處： (1)為符合本所出版品印 製規範之要求，敬請 在「結論與建議」處 先簡述本研究之研究 目的與問題，再提出 具體「結論」與「建 議」，並加強敘明本研 究成果之效益，以及 可提供本所或其他政 府機關後續應用情 形。 (2)關於「結論與建議」第 一段最後一句：「本計 畫預計以兩年時間完 成…方案。」建請修 改為強調本研究本年 度研究成果的語句。	3. 結論與建議已遵照修正與 補充。	3. 同意合作 研究單位 的處理。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
因為本研究雖為二年期計畫之第一年，著重於資料蒐集與分析，但在分析過程中已獲得許多初步結論，應於結論處加以敘明、強調。例如：在比較國外港務公司案例中，已獲得許多可供臺灣港務公司參考之重要訊息；在監督與公司治理議題上，亦提出不少極有價值的因應對策。		
4. 第四章，P4-4 行 7 第 1 點提到「在公司化的時程上，臺灣是比較落後的，國外各港這股公司化的浪潮早在 1996 年至 2004 年間都已經完成。」此段文句係指臺灣港務公司相較於上海、釜山等 7 港口的公司化時程是比較落後的，但除此之外，世界其他重要港口，如：美國洛杉磯港、長堤港、歐洲漢堡港、安特衛普港、馬來西亞 PTP 港、泰國港口等，是否也已完成公司化？建請在報告中略作補充。謝謝！	4. 本研究選定國外 7 個都是經過公司化組織變革的港口，其並非其他港口沒有採取公司的組織型態者，特此陳明。不過，其中比較特別的是美國的港口並無以公司組織經營者，其係採獨立委員會之組織型態。	4. 同意合作研究單位的說明。
5. 延續前項，關於 P9-2 結論第 2、3 項，建議先行說明這些結論係為分析比較上	5. 已在第 1 項先增補一句：「在本研究所選定的 7 個國外港口中，…」，以	5. 同意合作研究單位的處理。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
海、釜山等 7 大港口的結論。	為第 2 與第 3 項結論的前導。	
6. 報告中的「台灣、台中、台北…」之「台」，敬請全面檢視，統一改為「臺」。報告中引用的參考文獻，務請詳列於最後之「參考文獻」處，亦請全面檢視一次。	6. 已經遵照修正與檢視。	6. 同意合作研究單位的處理。
7. 報告中的打字錯誤與文字疏漏處，敬請修正。	7. 已經遵照校正。	7. 同意合作研究單位的處理。
主持人林信得副所長：		
1. 本計畫今年為第一年的基礎研究，研究團隊很用心，資料蒐集得相當齊全，內容鉅細靡遺，報告寫得非常好。	1. 敬謝肯定。	1. 無。
2. 第九章結論與建議處，提到各國港務公司監督與公司治理之比較(P9-2~ 3)，內容係以敘述性方式表達，可否改成以列表方式說明？如同 P5-12~13 之表格。若能進一步將表格內容區分出不同項目，分項比較說明，則港務公司人員在參考時將會更清楚明確。	2. 本研究認同委員的意見。不過本報告之所以在結論與建議上，盡量以文字重點陳述主要有兩個理由：第一、在各項比較項目上，各國港務公司的資料並非齊一，因此在列表上不易有完整的呈現。第二、任何一個比較項目的內容大都頗為複雜，若增列表格也將不可避免地需要文字說明與分析。如此可能使得結論部分過於冗長。基於上述，擬建請同意仍維持以	2. 同意合作研究單位的說明。

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所承辦單 位審查意見
	文字敘述的方式呈現。	
3. 本計畫的核心問題為公司治理的機制，協助港務公司跳脫原本港務局的行政管理模式，轉變成現在公司組織的公司治理模式。在 P9-2~3，可否以列表方式彙整出其他國家港務公司，在公司治理機制上，可供臺灣港務公司參考者。	3. 基於前述第 2 項審查意見之說明，擬建請同意仍維持以文字敘述的方式呈現。	3. 同意合作研究單位的說明。
4. 本計畫重點在監督與公司治理，有關港務公司組織層級的論述，可以不必著墨太多。	4. 已遵照斟酌修正。	4. 同意合作單位的處理。

附錄十一

期末報告審查會議簡報資料



交通部運輸研究所

臺灣港務公司之監督與公司治理績效評估研究 (1/2)

MOTC-IOT-102-H1DB001a

期末簡報

吳榮貴

臺北城市科技大學行銷與流通管理系

教授兼商管學院院長

11.25.2013

1

2013/12/8

1

大綱



壹 緒論..... 3

貳 研究結果與結論.....12

參 建議.....64

2

2013/12/8

壹、緒論

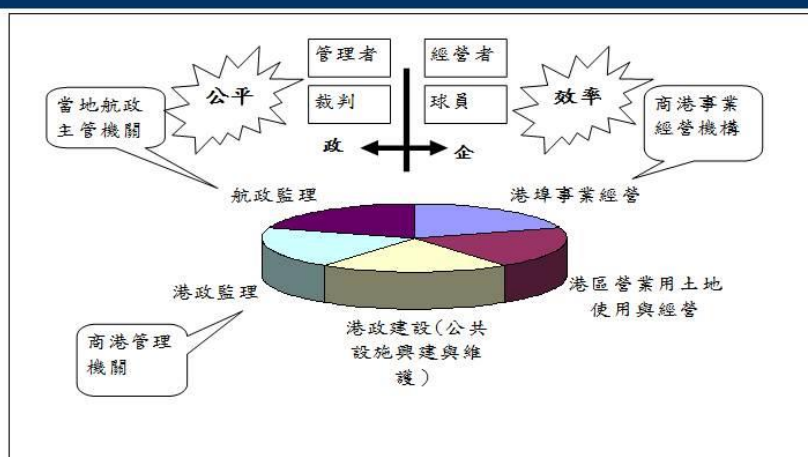


<http://www.twport.com.tw/sites/home/公司簡介.html>

3

2013/12/8

緣起：臺灣航港管理與經營體制問題

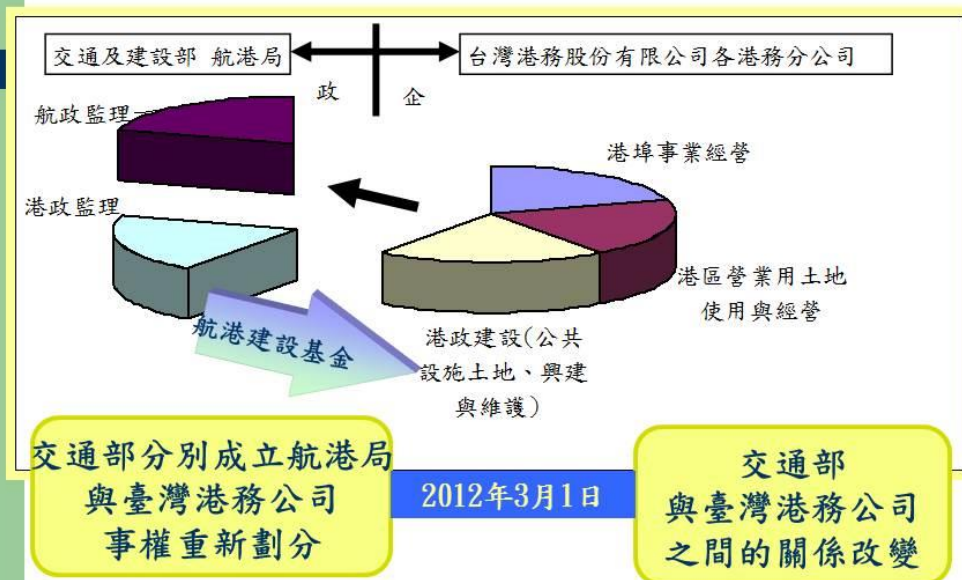


資料來源：參照吳榮貴等人(2010)，頁65。

2013/12/8

4

緣起：臺灣航港管理與經營體制變革



5

2013/12/8

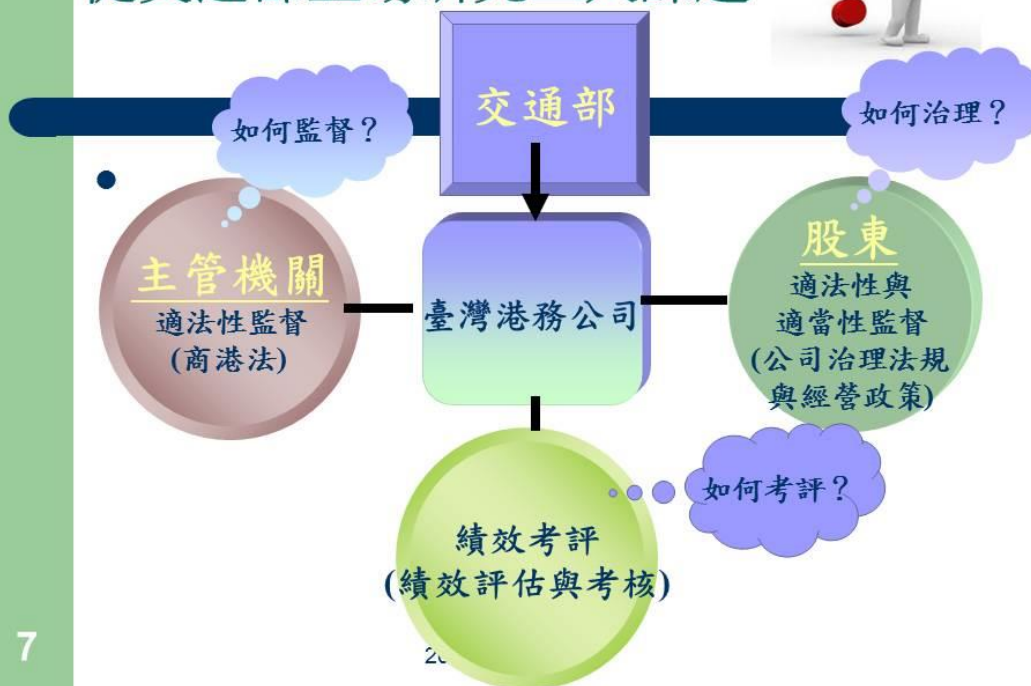
公司化後交通部、航港局與臺灣港務公司間的關係



6

2013/12/8

從交通部立場研究三大課題



7

研究目的、對象與範圍

全程：研擬一套對於臺灣港務公司監督、
公司治理與績效評估之方案，
提供交通部施政及臺灣港務公司經營之參考。

第一年：先進行基礎研究，
包括國內外公營港務公司監督、
治理與績效評估之文獻與案例
相關之資料蒐集與分析



第二年：完成對於臺灣港務公司的監督、
治理與績效評估的方案，
提供交通部及臺灣港務公司參考運用。



8

2013/12/8

研究流程與方法



9

9

全球八大港務公司/集團為例



10

2013/12/8

期末報告各章標題



- 一 緒論
- 二 公司化前後的比較分析與檢討
- 三 公營與公股民營企業的公司治理模式
- 四 各國主要港口港務公司適法性監督與公司治理之案例分析
- 五 各國主要港口港務公司經營策略比較分析
- 六 臺灣港務公司之規劃、建設與經營策略之監督與公司治理模式之探討..
- 七 港務公司營運績效評估指標系統之探討
- 八 臺灣港務公司營運績效獎金制度之探討
- 九 結論與建議

11

2013/12/8

參、研究結果與結論



12

2013/12/8

1.臺灣航港經營管理體制改革的架構與特色(1/5)

- 交通部成立航港局，定位為航港管理機關，該局於各港所在地設置派出單位航務中心，接管原港務局的航政與港政監理公權力業務，並掌管國內商港(金門與馬祖港除外)之經營及管理。

13

2013/12/8

1.臺灣航港經營管理體制改革的架構與特色(2/5)



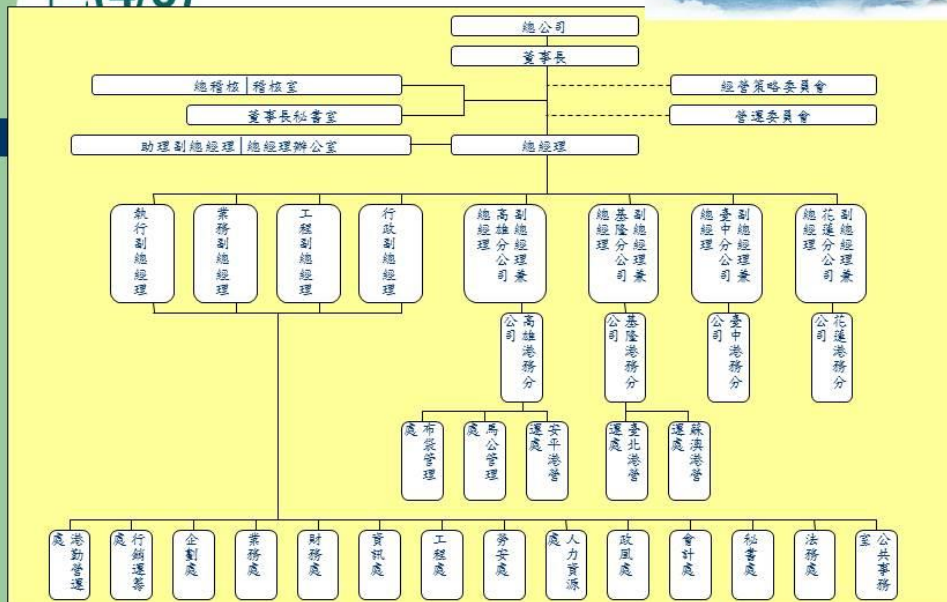
14

2013/12/8

15

2013/12/8

- 原交通部所屬四個港務局合併成立政府獨資的國營臺灣港務公司，重新定位為商港事業經營機構，負責國際商港之經營及管理；該公司則於高雄設置總公司，原港務局則為該公司於各港所設港務分公司，各分公司再於轄區國際商港設置營運處(原港務分局)，並於國內商港設管理處，暫為代管航港局的國內商港之規劃、建設與經營。



16

<http://www.twport.com.tw/sites/home/%E7%B5%84%E7%B9%94%E6%9E%B6%E6%A7%8B.html>

1.臺灣航港經營管理體制改革的架構與特色(5/5)

- 國際商港區域內國有土地依「土地法」為國有者，由航港局管理，再出租予臺灣港務公司使用；唯其中公共基礎設施使用土地仍由該局掌管，土地上的公共基礎設施亦由該局從「航港建設基金」投資，但委由臺灣港務公司規劃、建設與經營，因此其產權仍登記為航港局所有。不過「航港建設基金」的財源主要是來自臺灣港務公司代收的商港服務費。

17

2013/12/8

2.各國港務公司監督與公司治理之比較(1/9)

- 在公司化的時程上，臺灣是比較落後的。在本研究所選定的7個國外港口中，這股公司化的浪潮早在1996至2004年間就都已經完成，而臺灣港務局的公司化則到2012年才實現，比在其前面最晚公司化的上海及釜山港相差八年。

18

2013/12/8

2.各國港務公司監督與公司治理之比較(2/9)

- 各國港務公司在成立後，都積極的因應內外部環境的變化，視需要進行組織調整、擴大相關事業的投資或轉投資，或將公司股票上市等等。



19

2013/12/8

2.各國港務公司監督與公司治理之比較(3/9)

- 國外港務公司的業務範圍都依法有明確之界定，除了杜拜全球港埠集團「只要合法，均可經營」之範圍最大之外，大都是以國內外商港區域的港埠及關聯相關業務之投資與轉投資為主要範圍；臺灣港務公司也不例外。

20

2013/12/8

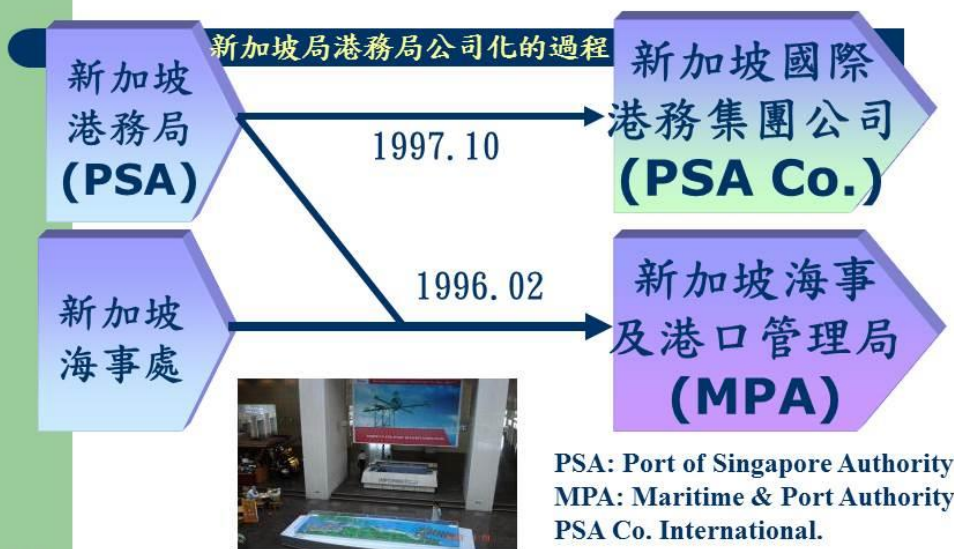
2.各國港務公司監督與公司治理之比較(4/9)

- 各國港務公司的業務範圍都有包括公共基礎設施，譬如臺灣、釜山、東京、墨爾本、鹿特丹等港務公司，上海與杜拜也可以納入。這就屬於本研究所稱的「小局大司」的事權分工模式。
- 最為奇特者是臺灣國際商港之公共基礎設施為航港局投資，故港務公司對於該等設施之規劃、建設與經營事權是由航港局委辦之。
- 但新加坡的體制就明顯是屬於「大局小司」，因為公共基礎設施並非新加坡港務公司(PSA)的業務範圍，其由新加坡海事與港務局(MPA)掌理。

21

2013/12/8

2.各國港務公司監督與公司治理之比較(5/9)



22

2013/12/8

2.各國港務公司監督與公司治理之比較(6/9)

- 在所有權方面，各國港務公司大多為政府獨資的公有公司，除了杜拜集團及上海港務公司股票上市外，都尚未釋股。臺灣港務公司的組織條例更明定為政府獨資，故無釋股問題。
- 其中值得注意者是，新加坡港務公司雖為政府淡馬錫基金所有，但其並無特別法律規範其組織與行為，完全依公司相關法規行事，因此可以標榜為「公有準民營」的模式。

23

2013/12/8

2.各國港務公司監督與公司治理之比較(7/9)

- 臺灣港務公司雖已在人事上獲得大部分的自主，但在會計、預算、決算及財務上受國營企業相關規定之束縛較多，其獨立自主性相對薄弱。



24

2013/12/8

2.各國港務公司監督與公司治理之比較(8/9)

- 國內外港務公司的公司治理都是遵循各國自有的法源與治理模式，並無特殊差異，只是公司治理的架構會因所有權與經營權之歸屬而有所不同。
- 以公司所有權而言，杜拜港為杜拜全球港埠集團、新加坡港為國家淡馬錫基金所有的新加坡國際港務集團的一環為公司治理之主體，其他則多以政府主管機關為股東代表，包括上海的市政府、日本的市政府、韓國的國土海洋部、臺灣的交通部等等。

25

2013/12/8

2.各國港務公司監督與公司治理之比較(9/9)

- 在國外港務公司的公司治理制度上，除了各國既有防弊與興利的法規與治理措施之外，很明顯的都有朝向企業社會責任與綠色港埠的領域治理的趨勢，其中尤以鹿特丹港為典範；臺灣港務公司也不例外，只是尚在規劃與推動的初期過程。

26

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(1/9)

- 國外港務公司除了政府補助部分之外，其規劃與建設之自主性高。
- 臺灣港公司於商港區域之整體發展規劃與建設，均需依法呈報交通部或行政院核准，並依國營事業預算程序報核。

27

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(2/9)

- 在法定業務範圍方面，各國因其港口的地理位置與條件、發展背景、國家法律體制與所賦予之任務等等各方面的不同，對於港務公司之業務範圍的界定各有不同。
- 不過整體而言，在經營上主要還是界定在其本港本業與其相關事業為範圍，但都可以從事國外相關事業的投資與轉投資。

28

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(3/9)

- 各國港務公司在願景、使命及核心價值上的經營理念與外顯的企業文化方面都各有其特色。
- 值得剛成立不久的臺灣港務公司參酌者，包括的理念與文化以創新作為文化的基底的經營理念，如何擺脫國營企業之文化而邁向企業化經營之優質文化，正考驗該公司的經營與管理智慧。另該公司在「科技、綠色、永續」的經營理念與文化較為欠缺，這亦有參考強化的價值。

29

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(4/9)

- 在各國商港區域內的港埠事業經營策略上，除了新加坡絕大部分自營港埠事業(只有少數碼頭出租)、上海港大多自營或合資經營碼頭事業之外，其他各國港務公司大都是採取「地主港」的經營模式。

30

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(5/9)



31

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(6/9)

- 各國港務公司於其本港從事各項港勤、棧埠或其他相關事業，大都是採取集團公司的運作模式，以轉投資成立子公司的方式為之，而非以分公司的組織型態經營。

32

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(7/9)

- 各國港務公司在其本港，除了港勤與棧埠事業之外，也大多在港區或其相關範圍進行垂直多角化的事業投資，主要為港口物流相關事業，包括加值型物流園區或自由貿易港區。

33

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(8/9)

- 自由貿易區的設置的模式與各港之港區條件有關。譬如新加坡港，其港區範圍有限，因而配合港口作業，發展出多個定位為自由貿易區的小型物流園區。臺灣的港口也多為小規模、兼具簡易加工的物流型自由貿易港區，且分散於「六海一空」。
- 至於杜拜港、鹿特丹港、釜山新港，則都發展出較大規模的多功能自由貿易區，近期推出的上海港自由貿易區也不例外。多元化發展的自由貿易港區之業務亦得以由港務公司轉投資專業公司經營，如杜拜港的自由貿易區。

34

2013/12/8

3.各國港務公司的規劃、建設與經營策略比較(9/9)

- 在跨國投資方面，雖然各國港務公司都可以從事國內外投資或轉投資港埠相關事業，但實際上除了杜拜全球港務集團(DP World)與新加坡港務集團公司(PSA)跨國投資經營貨櫃碼頭或相關港埠事業之外，其他港務公司都比較少有跨國經營者。
- 換句話說，各國港務公司幾乎都未將主力擺在跨國投資與經營。考其原因，這似與各國港務公司大都以在本港本業穩紮穩打為主，更何況跨國投資非本公司所能掌控的異國事業，其投資風險顯然比較高；又國外港埠投資市場也有愈來愈趨飽和的現象，有利的投資機會也是愈來愈少。

35

2013/12/8

4.改制後航港管理組織的層級增加的議題(1/5)

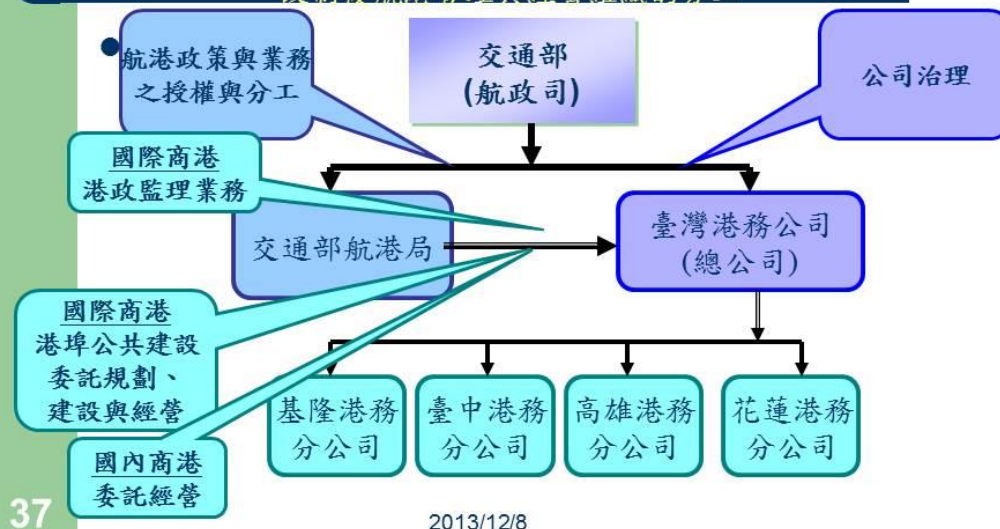
- 在監督者方面，交通部成立航港局接掌原港務局所管航政與港政監理的公權力業務，但交通部航政司與航港局之間如何明確有效地劃分事權與分工，以免因為增加航港局的組織層級而影響航港行政效率。

36

2013/12/8

4.改制後航港管理組織的層級增加的議題 (2/5)

改制後航港管理與經營組織的分工



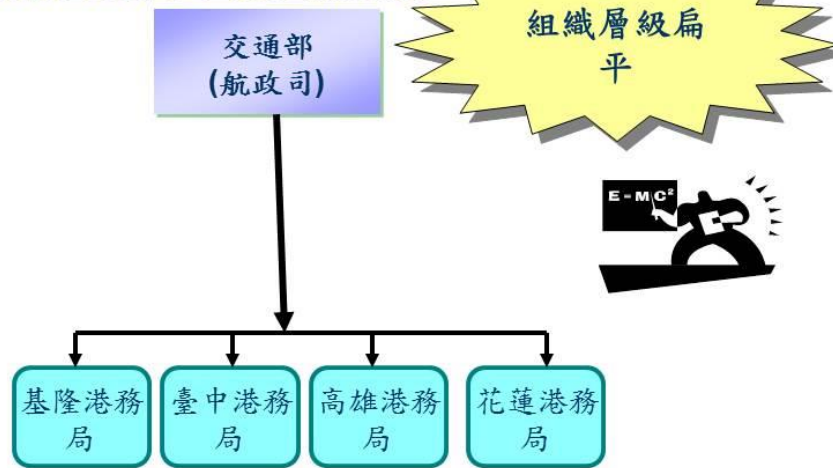
4.改制後航港管理組織的層級增加的議題 (3/5)

- 在受監督者方面，臺灣港務公司成立後，原四個港務局改組為該公司的港務分公司，受總公司管理，致在交通部與各港務分公司之間增加了總公司的組織層級，從而有必要於總公司與港務分公司之間明確授權範圍，以免影響各港營運效率。

4.改制後航港管理組織的層級增加的議題(4/5)

改制前各國際商港港務局與交通部的組織層級關係

●



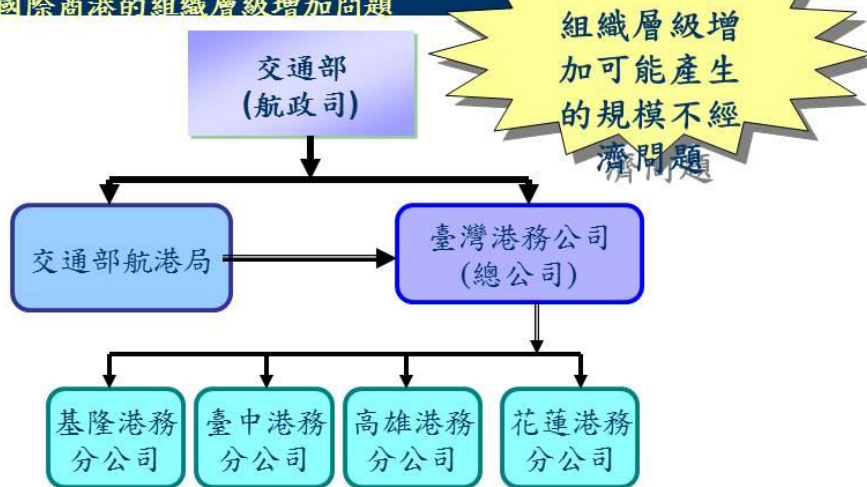
2013/12/8

39

4.改制後航港管理組織的層級增加的議題(5/5)

改制後各國際商港的組織層級增加問題

●



2013/12/8

40

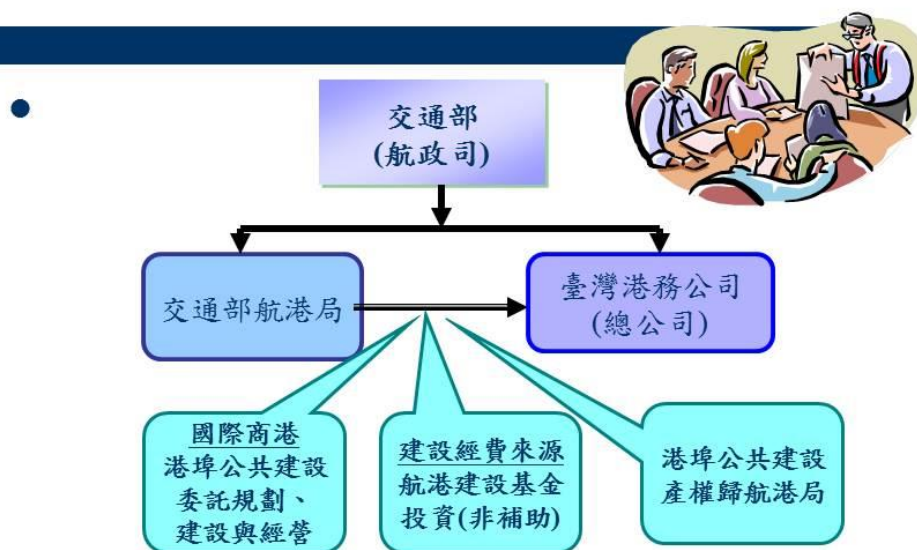
5.商港公共基礎建設委託辦理的議題(1/2)

- 本議題的問題所在，是在於從交通部航港局所掌管的「航港建設基金」出資的都視為其「投資」處理而非過去未改制前是屬「補助」的性質，以致產生該等投資的資產雖委由臺灣港務公司規劃、建設與經營，但資產卻需登記為航港局所有的問題。

41

2013/12/8

5.商港公共基礎建設委託辦理的議題(2/2)



42

2013/12/8

6.臺灣港務公司未來經營挑戰課題

- 企業化的挑戰
- 統合化的挑戰
- 民營化的挑戰
- 國際化的挑戰

43

2013/12/8

7.臺灣港務公司規劃與建設議題(1/3)

- 臺灣港埠界在綠色港埠的發展上雖有共同之體認，本研究在訪查過程當中也發現交通部及臺灣港務公司在綠色港埠規劃與發展上已經有相當明確之政策方向，但在既有全國整體港埠及各港發展計畫中，仍並未非常強力且具體地將綠色港埠的政策納入規劃。

44

2013/12/8

7.臺灣港務公司規劃與建設議題(2/3)

- 本研究以為未來在交通部運輸研究每五年檢討修正一次的全國性「商港整體發展規劃」的過程上，臺灣港務公司將扮演更為積極參與的角色。因為配合航港體制的改革，「商港法」已經明訂商港區域之國際商港整體規劃由臺灣港務公司擬訂後報請交通部層轉行政院核定。

45

2013/12/8

7.臺灣港務公司規劃與建設議題(2/3)

- 臺灣港務公司在商港整體規劃與建設的組織上，本研究發現有必要依「全國一致性的職能整併到總公司的組織，各港在地性與操作性的職能則仍依因地制宜的原則，留在各分公司」加以統合與調整。預期此一調整將使得大型規劃職能及新建工程組織儘可能調整到總公司。

46

2013/12/8

8.臺灣港務公司的經營策略議題(1/8)

- 臺灣港務公司在整體經營策略上已經有明確的目標與策略。不但目前部分仍然自營的港埠事業不但沒有民營化之走向，而且在港埠事業的經營模式上，為強化港埠事業之經營能力及對外擴展市場，已經有傾向於自營港埠事業的模式發展，而非朝民營化的方向規劃。

47

2013/12/8

8.臺灣港務公司的經營策略議題(2/8)

- 在港勤事業的經營策略上，臺灣港務公司擬籌劃成立100%獨資的港勤拖船子公司，未來也計畫成立碼頭子公司。此一以轉投資子公司的方式，將港勤事業部門加以公司化，符合國外港務公司集團化的運作模式。不過在港勤拖船事業上，比較可能有適用「公平交易法」獨占事業的疑慮。

48

2013/12/8

8.臺灣港務公司的經營策略議題(3/8)

- 在商港關聯服務之多角化經營策略上，臺灣港務公司也積極規劃轉投資成立子公司經營。其中已經開始籌備成立由該公司擁有40%、民間60%股權的物流子公司，以便積極爭取經營多國併櫃(MCC)等加值型業務，並獲得交通部認可。未來也計畫以目前基隆港與臺中港自營商店之營運模式為基礎，未來將可以成立資產開發子公司之方式，投資港區周圍土地，經營房地產、購物中心、免稅商店、觀光旅館、餐飲休閒、博奕事業等多角化投資經營，加速港區土地轉型開發，活化港區資產，拓展商機。

49

2013/12/8

8.臺灣港務公司的經營策略議題(4/8)

- 本研究以為在商港關聯服務之經營方面，臺灣港務公司宜依其能否輔助商港區域內的港埠事業以發揮綜效發揮、港區資源充分有效利用，以及有助港市共存共榮的發展等三個原則加以評選。

50

2013/12/8

8.臺灣港務公司的經營策略議題(5/8)

- 臺灣港務公司目前在六個港口所開發與經營的自由貿易港區，截至目前為止都仍頗為分散而小規模經營，而且其範圍除了部分碼頭作業區之外，多僅為後線區域的作業區。然而，預料未來政府進一步開放與推動以零星小規模的自由貿易港區為「前店」，開發自由經濟示範區為「後廠」的規劃，得以奠定比新加坡還更具優勢的發展基礎。不過未來有必要特別關注中國大陸上海自由貿易試驗區的發展。

51

2013/12/8

8.臺灣港務公司的經營策略議題(6/8)

- 本研究發現交通部與臺灣港務公司在觀光遊憩的開發與經營上已經有所策略與規劃。不過因為在觀光遊憩的領域上，港與市是要總體營造的。因此除了商港區域範圍內的水岸遊憩設施規劃之外，市港之間如何密切合作與規劃，以創建整體優質的觀光遊憩環境，是未來的重要課題。

52

2013/12/8

8.臺灣港務公司的經營策略議題(7/8)

- 國內、外相關事業之投資、轉投資或經營策略上，本研究發現在國內方面，因為幾乎所有商港都是由臺灣港務公司規劃、建設與經營管理，所以其握有最大籌碼，可以說是該等投資案的主導者。但是在國外，臺灣港務公司仍然還沒有從事國外的港埠及相關事業的投資。由於在國際港埠相關事業的舞台上，在投資機會逐漸減縮的趨勢，以及該公司將會是個新面孔的情勢之下，本研究以為審慎從合資案開始著手較為合宜。

53

2013/12/8

9.臺灣港務公司的公司治理議題(1/3)

- 交通部在臺灣港務公司的治理架構上居於公股股東代表之角色，透過依「國營港務股份有限公司組織條例」之規定組織董事會及監察人執行公司治理之監督業務。在防弊的方面，本研究發現均依法行政；但在興利的方面，交通部則認為有必要在適當性的監督上，多參考國外港務公司之經驗以為臺灣港務公司經營策略之監督參考。

54

2013/12/8

9.臺灣港務公司的公司治理議題(2/3)

- 儘管國內已有中華公司治理協會提供公司治理制度的評量服務，通過評量的有效期為兩年，其中也包括對於國營公司的制度評量，但因臺灣港務公司成立不到兩年，其對公司治理的制度評量尚未著手籌劃。

55

2013/12/8

9.臺灣港務公司的公司治理議題(3/3)

- 倘若未來臺灣港務公司著手籌劃接受公司治理制度的評量，則評量的構面將包括：依法應報交通及建設部核定事項、董事會職能與運作、監察人職能與運作、管理階層的紀律與溝通、股東權益保障、利害關係人權益尊重，以及企業社會責任等等。

56

2013/12/8

10.臺灣港務公司經營績效評估與獎金制度(1/5)

- 就港埠事業而言，在港埠績效的評估上，最主要的工作就是編算「港埠績效指標」，其主要包括兩大類，一為營運績效指標(或稱作業績效指標)，另一為財務績效指標 (Financial Performance Indicator，簡稱FPI)。本研究以為對於臺灣港務公司而言，其經營績效的評估必然也是會包括這兩項指標，不過必需以公司的經營績效為評量對象與範圍，而非評估非屬該公司經營範圍的港埠績效。

57

2013/12/8

10.臺灣港務公司經營績效評估與獎金制度(2/5)

- 在臺灣港務公司從業人員的績效獎金制度方面，仍然是要適用交通部經營績效獎金實施要點，其中經營績效獎金，包括考核獎金及績效獎金兩部分。前一項考核獎金是根據交通部對所屬事業年度工作考成中所採用的一套績效考核指標系統評估得來的；而後一項績效獎金則由各事業年度決算盈餘，經考量政策因素所影響之收支後，達成之總盈餘（決算盈餘加減政策因素），依員工貢獻程度提撥計給。

58

2013/12/8

10.臺灣港務公司經營績效評估與獎金制度(3/5)

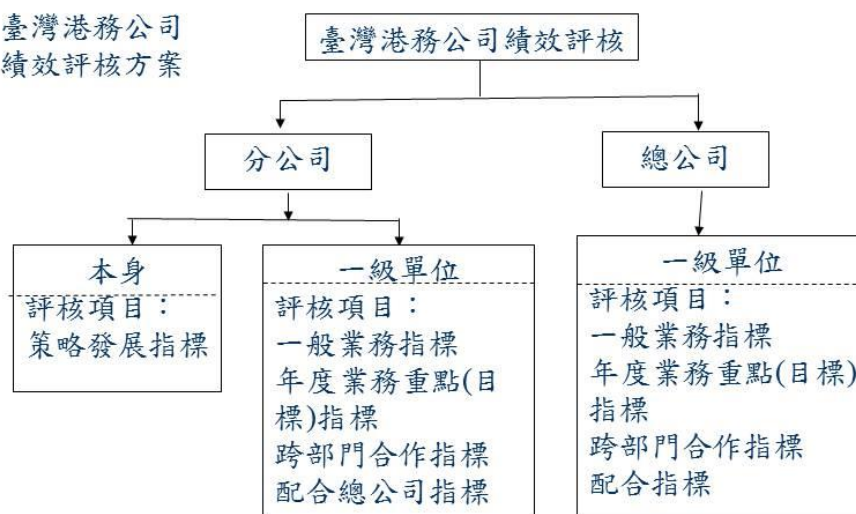
- 在考核獎金的部分，本研究發現臺灣港務公司對於交通部核給標準，再報部核定訂了一套「績效評核方案」，據以為對內分配之依據。該評核方案就港務分公司及其所屬營運處，以及總公司各個部門都各別加以建立評核的指標，而該一指標系統的構面與項目則依照各該受評單位的關鍵成功因素(KSF)及關鍵績效指標(KPI)建立評分標準。

59

2013/12/8

10.臺灣港務公司經營績效評估與獎金制度(3/5)

臺灣港務公司
績效評核方案



10.臺灣港務公司經營績效評估與獎金制度(5/5)

公司績效考核KSF及KPI's(項目/權重)提報表提報單位：總公司 企劃處(例)

項 目	KSF(關鍵成功 因素)	KPI (關鍵績效指標)	權 重	評 量 方 式
1	規劃未來發展 計畫	整合及擬議公司年度營業 計畫及方針	15%	104年營業計畫於102/12/31日前完成，得基準分80分。 每提前(延後)7天者，增(減)1.5分；最多增(減)10分。
		研擬101~105年整體規劃期 中檢討招標文件	10%	102/12/31日前完成，得基準分80分。 每提前(延後)7天者，增(減)1.5分；最多增(減)10分。
2	業務執行	轉口實櫃行銷獎勵措施之 回饋及檢討	15%	102/12/31日前完成檢討4次，得基準分80分。 每提前(延後)7天者，增(減)1.5分；最多增(減)10分。
		國際經濟情勢、航線及運 量變化分析	10%	102/12/31日前完成4份情勢分析，得基準分80分。每增(減)1件，增(減)2.5分；最多增(減)10分。
3	實施臺灣港務 公司內部制度	執行臺灣港務公司內部控 制制度	10%	102/9/30日前完成內部控制制度建立並報董事會同意，得基準分80分。 每提前(延後)7天者，增(減)1.5分；最多增(減)10分。
		辦理研究發展業務	10%	102/10/31日前完成業務創新提案競賽之辦理，得基準分80分。 每提前(延後)7天者，增(減)1.5分，最多增(減)10分。
4	年度業務重點	研擬客製化行銷獎勵專案	10%	102/12/31日完成專案計畫簽准，得基準分85分。 每提前(延後)7天者，增(減)1.5分；最多增(減)10分。
5	配合度與協調 性	配合總公司內部作業	10%	年度協助公司內其他部門業務推動案件，配合辦理完成，得基準分80分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15分。另全年無協助公司內其他部門業務推動案件者為60分。
		辦理上級機關及總公司助 理副總級以上長官交辦事 項	10%	上級機關及總公司長官交辦之主辦案件，積極辦理完成，得基準分80分，並得視辦理情形、成效，最高增(減)15分，全年無交辦主辦案件者為60分。整年度配合案件達80件以上，最高增加分數上限為20分，不受15分之限制。

61

2013/12/8

10.臺灣港務公司經營績效評估與獎金制度(4/5)

- 本研究以為：上述臺灣港務公司績效評核的指標系統，包括受評部門劃分、指標構面與項目，以及評分標準均非常的細密，其或許非常適合於像製造事業那樣環環相扣的生產過程，對於以港埠服務事業的臺灣港務公司而言，恐仍需就其適用性與必要性加以檢討，以免過於細密而使得各受評單位投入太多人力與時間於執行評量。

62

2013/12/8

11.臺灣航港管理體制之改革仍處於過渡調適期

- 儘管本研究在上面所發現的都是對於交通部、交通部航港局以及臺灣港務公司在改制以後所面臨的課題及未來挑戰，但不可否認的是目前都仍處於過渡期。本研究也發現：監督機關與受監督機構也都一直在就新的體制下的調適與配合問題持續協商與調整。

63

2013/12/8

參、建議



64

2013/12/8

1.交通部相關議題的研討建議(1/3)

- 交通部航政司與航港局的權責分工明細表之擬訂，雖有依據航港法規明訂主管機關與管理機關之間的權責劃分之規定，但可朝向由交通部充分授權航港局辦理之方向研商，以便扁平化航港主管業務程序及維持未成立航港局前之行政效率。

65

2013/12/8

1.交通部相關議題的研討建議(2/3)

- 基於上述盡量充分授權航港局辦理航港主管業務之原則，交通部本部宜同步檢討幕僚單位航政司之事權移轉與組織的精簡。這方面可以參考郵電司的架構，研議是否將航政司重新定位為「海空運司」，由航務、港務與空運等三科構成，或是進一步將該幕僚單位職能納入秘書室，為航港主管業務的幕僚。

66

2013/12/8

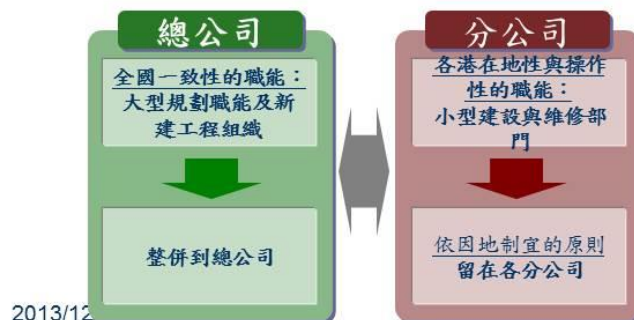
1.交通部相關議題的研討建議(3/3)

- 有關國際商港公共基礎設施之財源、投資，以及委由臺灣港務公司代為規劃、建設與經營體制可能產生的效率問題，可以朝下面兩個方向研議方案：
- ①方案一、維持現行由航港局委由臺灣港務公司辦理商港公共基礎設施之規劃、建設與經營的體制(研修相關法規，讓航港建設基金得以「補助」而非「投資」的方式辦理該項業務。)
- ②方案二、由航港局自辦商港公共基礎設施之規劃、建設與經營(航港局及臺灣港務公司的組織要進行第二次重新整併)

67

2.臺灣港務公司相關議題研討建議(1/7)

- 總公司與分公司之間的權責分工明細表之擬訂，宜朝儘量充分授權各港務分公司決定商港作業性相關事務。這個方面可以依「全國一致性者歸總公司，各港因地制宜性者則歸分公司」的原則研訂之。



68

2.臺灣港務公司相關議題研討建議(2/7)

- 在民營化的方面，以政府獨資的國營事業之特質，既然已經採取「地主港」的經營模式發展，則尚有部分自營的港勤拖船與碼頭事業宜否繼續民營化？如何民營化？
- 有關港務公司自營港埠事業的問題，雖然交通主管機關及行政院的政策方向可能並未再強調港埠民營化，但仍宜就自營與民營港埠及相關事業之效率問題進行斟酌，在國內外採行「與民興利」的措施經營，譬如以合資或策略夥伴的方式與民營企業合作，以擺脫在國內「與民爭利」的迷思。

69

2013/12/8

2.臺灣港務公司相關議題研討建議(3/7)

- 在港埠事業的未來組織經營策略上，如果將來港勤拖船與碼頭事業依照臺灣港務公司的規劃，以轉投資成立子公司的方式推動，則各港務分公司即將成為「地主港」的土地及其上設施的招商經營者。
- 但港區公有土地均非為港務公司所自有，該公司僅依法取得地上使用權，因此其尚需支付租金予航港局，則各該分公司能否維持其為利潤中心之一的穩定發展？

70

2013/12/8

2.臺灣港務公司相關議題研討建議(4/7)

- 在國際化的方面，臺灣港務公司雖一直期望在國外投資或轉投資港埠相關事業上有所拓展，但因其已國內本港本業或其相關事業，在全球性港埠事業之發展漸趨飽和以致投資風險愈來愈高的情勢之外，其仍有必要多為審慎進行風險評估。

71

2013/12/8

2.臺灣港務公司相關議題研討建議(5/7)

- 在港務公司自營港埠事業的方面，有關比較可能有適用「公平交易法」的港勤拖船子公司籌設案因可能有疑慮，宜就該法之試用與依法必須避免的行為加以妥善研討，包括：不公平之方法直接或間接阻礙他事業參與競爭、對商品價格或服務報酬為不當之決定、維持或變更、無正當理由使交易相對人給予特別優惠，以及其他濫用市場地位之行為。

72

2013/12/8

2.臺灣港務公司相關議題研討建議(6/7)

- 在公司治理的業務上，臺灣港務公司雖成立不久，但宜開始籌劃向中華公司治理協會申請，依照其所規定之評量準則與指標接受公司治理制度的評量，以確保其公司治理的制度符合國營事業的評量準則。

73

2013/12/8

2.臺灣港務公司相關議題研討建議(7/7)

- 在臺灣港務公司的經營績效評估與獎金制度的方面，後續研究可以就交通部每一年度頒訂所屬事業工作考成實施要點中，適用於臺灣港務公司的指標構面、項目及其評分標準與方法等，找出一套比較適於評估該一由政府獨資、具公共性與國際競爭性的事業所採用之指標系統，並依據該公司的組織架構與特性，研修對內分配考核與績效獎金的評核系統。



74

2013/12/8





簡報完畢

