

我國公營事業民營化前後績效變化之研究

吳學良、孫智麗、洪德生、李清松*

摘要

回顧台灣過去經濟成長的歷程，公營事業有著不可磨滅的貢獻。但隨著經濟自由化的發展，為因應全球政經環境之變遷、發揮市場機能、調整政府角色、解除不必要的管制，使得公營事業能本諸企業化原則經營，爰政府自民國七十八年正式揭櫫公營事業民營化政策。相較於以往國內相關研究，本研究除樣本數已擴增為十八家股票上市且完成民營化之公司外，亦同時計算民營化前後之絕對績效與相對績效。若單就「絕對績效」之衡量，實無法考慮到產業景氣效果對公司績效之影響，結果並不客觀，且大多呈現獲利能力衰退之現象。然而在平減各該事業所處產業平均值後所得之「相對績效」上，除四家外，其他事業之財務及營運績效均有正向變化，顯示民營化政策對於公營事業之法令鬆綁及經營自主性之助益確實反映於其績效之提昇。

本文亦探討自民國七十八年來實施的民營化政策之財政收益與成本，結果顯示相當於政府民營化所得之三分之一額度被用於各種員工權益補償，雖然其中 72% 依法由公司支應，但仍間接造成國庫收入之減少。另在員工對民營化政策之支持度之調查上，顯示整體支持度勉強接近中間值，但對政策設計中，屬員工權益照護之優惠優先認購股份、年資結算金或離職給與、保險權益補償、轉業訓練與就業輔導及工作權保障等，均相當肯定。

一、前言

回顧台灣過去經濟成長的歷程，公營事業有著不可磨滅的貢獻。但隨著經濟自由化的發展，為因應全球政經環境之變遷、發揮市場機能、調整政府角色、解除不必要的管制，使得公營事業能本諸企業化原則經營，爰政府自民國七十八年正式揭櫫公營事業民營化政策，此後行政部門一方面進行相關法規研修及制訂，一方面陸續規劃及推動公股與資產之出售作業，截至今（92）年初為止，已完成中國產物保險公司等廿七家事業（請詳表一）。

公營事業民營化政策推動迄今，完成移轉民營之事業於民營化後解除以往繁瑣法令之束縛，享有更高之經營彈性及效率，其績效是否因此而改變，值得加以探究。再者，政府自民國七十八年來，雖已有出售股權及標售資產所得據估計大約新台幣四千億元，但於該等事業所支付的員工年資結算及各種權益補償金額亦相當可觀。由於收支數據分散於各部會而闕如，此一政策之財政成本、效益實應藉由整體調查而能一窺全貌。另於公營事業移轉民營過程中，員工權益係工會人士長期攻詰政府焦點之一，本研究擬一併調查員工之政策支持度及工作滿意度。

由於公營事業所掌握的資源相當龐大，亦占國內經濟活動一定比重，在其完成民營化之後，事業經營績效之良窳，和員工向心力的維繫等相關議題，對於推動民營化政策也有著求其完善的參考作用，需要持續的關心和進一步的探討。本文除前言外，第二節將回顧相關文獻，了解民營化與事業績效改善之實證研究結果與研究方法上的限制；第三節將進行目前已

* 作者吳學良為成功大學企業管理系助理教授，孫智麗為台灣經濟研究院副研究員，洪德生為台灣經濟研究院副院長，李清松為行政院經建會部門計畫處組長。本研究資料來源主要引用行政院經建會委託台灣經濟研究院執行計畫『公營事業民營化前後經營績效與員工動向調查』【計劃編號：<91>059.610】之執行成果。本研究感謝行政院經建會部門計畫處贊助與指導，以及台灣經濟研究院執行問卷調查與統計分析。

完成民營化且股票上市之十八家公司之財務及營運績效變化分析；第四節探討自民國七十八年來實施的民營化政策之財政收益與成本；第五節為留任員工之政策支持度調查結果；第六節為結語及對未來研究方向之建議。

二、文獻回顧

過去廿年來，全球見證了社會主義的瓦解，主流經濟模式重回資本主義及市場經濟。其中一個最重要也最明顯的趨勢就是各國政府在不同的政策考量下出售公營事業予私人企業家。寄望藉由民間的彈性經營方式改善公營事業的績效不彰。這種『去國家化』的過程（denationalization process）在 1979 年由 Margaret Thatcher 正式命名為民營化（privatization）。民營化的趨勢也從工業化國家如英國、法國、德國等一直擴展到發展中國家如新加坡、智利及墨西哥等，1990 年代初期更影響了社會主義轉型國家。一份由 Kikerri·Nellis 及 Shirley (1992, page iii) 所進行的世界銀行研究指出，已經有超過 80 個國家進行了大規模的民營化活動。自 1980 年迄 90 年代中期，開發中國家已有超過 2000 家國營企業完成了民營化，全球則有 6800 家國營企業進行了民營化。

（一）民營化果真能改善績效？

在 1980 年代所進行的民營化規模並不大，各國政府推行之初只是基於對民營化的信心。在這期間的相關學術文獻所能提供的協助及引導有限，研究集中於民營化的觀念與成本效益分析。雖然當時對於公、民營事業績效之實證研究已眾，但針對民營化前後績效比較的研究卻未獲致明確的結論，例如由 Pryke (1982)、Bailey (1986)、Bishop 及 Kay (1986) 提出的論點及證據支持民營化能帶來績效上的改善；但另一方面，由 Kay and Thompson (1986) 及 Wortzel and Wortzel (1989) 提出的觀點卻完全相反。

大多數早期的實證研究有一個共同的問題，就是他們只研究了單一國家中的少數公司，範圍大多集中在英國，由於樣本較少或時間較短，多缺乏統計上的顯著性。然而在 1980 年代中期之前，經濟學家已達成了民營化能對於社會福祉所扮演角色的共識。Yarrow (1989) 集之大成，他認為開放競爭及加強公營事業管理與民營化，更能改善經濟效率。這樣的觀點也被許多學者如 Caves(1990)、Goodman 及 Loveman(1991)、Shirley 及 Nellis(1991) 所支持。

許多近期的理論及實證研究都對於下面兩項觀點提供了更強的支持：一為民營公司的績效確實勝過公營事業；二為民營化本身可以增加公營事業的營運績效。由 Boycko、Shleifer 及 Vishney(1993) 進行的一份理論研究顯示，民營化可以有效的重整國營企業。一般國營企業都在冗員龐大的情況進行無效率的生產，但民營化的重整效果唯有在「現金流動及公司的控制權能確實由政府轉移到民營化後的專業經理人手中」的前提下才能成立，政府也不能再用「經營補貼或職位酬庸」等名目來賄賂經理人，而使公司繼續負擔其他政策目標，並在無效率的狀況下營運。

在實證研究方面，學者 Boardman 及 Vining 早在 1983 年時研究了美國之外的 500 家採礦業或製造業。此研究的目的是在於檢視私人企業、公營事業及公民合營企業之間的相對績效關

係。在經過對每一家企業的法律及競爭環境的適當調整之後，他們提出強而有力的證據來支持以下的結果：私人企業的確在獲利率及效率上勝過公營事業及公民合營企業。

由世界銀行的學者 Galal、Jones、Tandon 及 Vogelsang（1992）所提出的一篇論文對民營化之衝擊有相當徹底的研究。這些學者檢視在英國、智利、馬來西亞及墨西哥的 12 家航空公司或法定公用事業，希望瞭解民營化是否能增進效率並且瞭解民營化過程中成本及獲利的情形。報告顯示，在 12 家企業中有 11 家的淨福利增加，平均而言其增加的幅度達到民營化前的廿六%。他們更進一步指出，在所有 12 家民營化的企業個案中，員工福利並沒有變差，且其中有三家甚至變的更好。

雖然這份世界銀行的研究已將民營化的衝擊面從公營事業財務或營運績效擴展至整體社會福祉之衡量，但研究對象仍屬少數。因此，它僅部分克服到目前為止民營化相關研究的基本問題，即民營化前後事業財報資料取得的困難性、真實性與跨國比較之一致性。

（二）研究方法上的限制

然而，在這個領域的研究中存在許多研究方法上的問題。一個最重要的問題是資料的獲得與一致性，這些必要的財務、會計資訊在部分國家中難以取得（尤其是未上市公司），還有在各個國家與國家之間的財務、會計計算標準也不盡相同。此外，從各項來源中的樣本選擇偏誤可能性提高，包含政府為求民營化政策推動順暢，建立民眾對此政策之信心，所以體質佳的公營事業通常為推動民營化的最先選擇。另外一個樣本選擇問題是研究者基於資料的可獲得性而傾向於進行及發表在已開發國家中（且是在這些國家中績效較好的公營事業）之實證，所以已開發國家與績效較好的公營事業在實證研究上已被過度強調其於民營化中的意義。

由產業經濟學的觀點，廠商績效的改善可能來自於市場力量的增加，如果民營化後事業績效改善係因如此，縱使生產效率有所增加，但社會資源配置效率是不利的。民營化政策成效之衡量也不應侷限於事業績效改變，例如民營化後對於像員工是否產生剝削？評估也可以針對消費者，特別是獨佔的公用事業，消費者是否滿意民營化後廠商的費率與所提供的服務品質。總之，民營化後績效改善衡量標準可來自於許多不同的評估方式。

（三）國外之實證研究

本節將簡要回顧相關的 14 篇論文，分為兩類，有 8 篇檢視同一產業或同一國家的民營化個案；而另外 6 篇的研究的樣本則來自多個產業或多個國家。

A. 單一產業或單一國家的實證研究

Martin 和 Parker（1995）的研究檢視從 1981 至 1988 年間，11 家英國公司民營化後的獲利能力（以投資報酬率來衡量）和效率（每一員工小時產生附加價值之年成長率）。研究顯示，在經過景氣循環效果調整之後，只有不到一半的公司在民營化之後有更好的表現。而在 Newbery 和 Politt（1997）所從事的 1990 年 CEGB（Central Electricity Generating Board）電力公司民營化及重整的社會成本效益分析研究中，歸納出 CEGB 的民營化及重整是有其價值

的，但是實施的過程應可更有效率，並應將社會福利納入考量。第 3 個研究的作者為 Eckel, Eckel 及 Singal (1997)，他們針對英國航空 (British Airways) 在 1987 年的民營化對競爭者股價和那些與英航直接競爭同一航線的外國航空公司的票價之影響。結果顯示，在英航民營化之後，其在美國的競爭者的股價顯著的下降了 7 個百分點，其意義為投資者預期英航將因民營化而使競爭力大幅增加。

Barberis et al (1996) 以 1990 年代的 452 家蘇聯零售商店為樣本，檢視其民營化後的績效變化。研究指出，民營化後引進新雇主和經理人的公司較能帶來價值最大化的重整，但提供由員工承接的公司則不能，顯示新的資本與專業經理人在民營化過程的重要性。Claessens, Djankov 和 Pohl (1997) 使用 Tobins-q 方法來研究 1991-1992 年捷克大規模之公營事業民營化。他們指出，706 家在 1992-1995 年間移轉民營之公司中，績效因民營化而提昇的公司其主要原因很可能是因為由民營化所產生的所有權集中化。

由 LoPorta 和 Lopez-de-Silanes (1997) 所做的研究則是以 218 家墨西哥的公營事業為樣本，測試其自 1992 年 6 月大規模民營化之後的績效是否改善。主要的績效指標有獲利力、員工人數和效率，並與另一組相似產業的對照組做比較。結果顯示，民營化後的前公營事業會迅速地縮小民營化前所存在的績效缺口：產出增加 54.3% (即使在投資支出減少的情況下)；平均每個員工的銷售增為兩倍並減少藍領及白領階級員工數量達到一半之多。

Ramamurti (1977) 的實證研究針對阿根廷國家貨運及載客海運鐵路系統公司 Ferrocarrilla Argentinos。該公司民營化後員工生產力改善的幅度達 370 個百分點；員工人數下降 78.7 個百分點 (從 92,000 位員工下降到 18,682 位員工)。作者認為這些大幅度的績效改善如非民營化，勢必無法達成。

最後一份由 D'Souza 和 Megginson (1998) 所提出的實證研究則專注在 1981 到 1994 年間藉由股權分散來進行民營化的 17 個國家電信公司在民營化之後的績效表現。他們發現可靠的證據指出，不論是獲利力、產出、營運效率、資本投資、可用電信線路的數量及平均員工薪資在民營化之後都顯著的增加。財務槓桿運用程度顯著下降，而員工人數的下降則不顯著。

B. 跨產業或跨國家的實證研究

任何實證研究都必須在研究範圍的深度和廣度兩者之間作一個取捨。以單一國家或產業做為對象的實證研究的學者通常較能取得一致、連貫的資料並且能從次級新聞媒體取得較廣泛的事件報導。另一方面，以跨國或跨產業為研究對象的學者則通常無可避免的只能取得最普通且廣泛流通的一般資料。此外，因為收集的民營化前後的財務資料的困難度使然，一般的研究多採用經由釋股進行民營化的公司來作研究對象。

第一篇所要討論的研究也許是最具有影響力的，一方面因為其精確的研究方法；另一方面可能是因為此研究由 World Bank 所贊助。Galal et al. (1992) 比較了 12 家大型企業民營化之後的績效，其中大部分為航空公司或公用事業 (utility)，範圍廣佈英國、智利、馬來西亞及墨西哥。作者指出在這 12 家公司當中，有 11 家公司的銷售在民營化之後增加，幅度達到

26 個百分點。

另外兩篇研究則檢視中歐及東歐的民營化經驗。Frydman et al.(1998)比較了在捷克、斯拉夫、匈牙利及波蘭四國中，128 家在 1990 到 1993 年間完成民營化的公司和 90 家仍為國營的公司的績效。平均而言，作者發現民營化可以增加績效。最立即的效果為獲利及生產力的增加。另一篇作者 Pohl et al.(1997)則比較了 1992 至 1995 年間東歐 7 個國家中的 6300 家已民營化和未民營化的國營企業。研究結果顯示，民營化增加了重整的可能性及其成功的機率。

由 Dewenter 和 Malatesta(1998)所提出的實證研究，比較 1981~1993 年間 63 家資訊充分揭露的大型公司在民營化前後的績效表現。作者研究的時間架構為分別取民營化前後的一段時間區間。分為兩類，一為取民營化前後 3 年作為比較的基準；一為取民營化前 10 年及民營化後 5 年的資料作為分析的基準。研究的結果顯示，民營化前的獲利力有顯著的增加；民營化期間及民營化之後的槓桿運用程度及員工密度(員工人數/銷售)則有顯著的下降。然而，他們也發現營運獲利雖在民營化之前上升，卻會在民營化之後下降。

最後兩篇研究文獻使用的抽樣方法和研究方法也相當類似。Megginson et al. (1998)以民營化前後各 3 年作為績效比較的時間區段，分析研究了在 1961 至 1989 年間民營化的 61 家公司，這些公司分別來自於 18 個國家和 32 個不同的產業。而在 Boubakri 和 Cosset (1998)的研究中，使用同樣的方法研究了 21 個開發中國家中的 79 家公司，這些公司民營化的時間在 1980 到 1992 年而且分別來自 32 個不同的產業。兩篇研究的結果都顯示，無論是在產出、效率、獲利力、資本投資支出及現金股利等方面，民營化後都有顯著的提升。同時，財務槓桿程度則顯著下降。另外值得注意的一點是，兩篇研究都指出民營化之後員工人數會增加，並不如工會所指控的「民化後績效之提昇來自裁員、減薪」。

大體上，這些探討民營化對績效影響的實證研究都支持民營化能夠帶來明確的績效改善。總而言之，這些文獻研究了至少五十個國家中的數千家公司企業，且幾乎涵蓋了所有的產業，一致的表示民營化可以造成產出、效率和獲利力的上升。更進一步地，這些研究更指出績效改善的來源應來自效率的改善而非市場獨占力的增強。其中大部分的研究也發現，經營權釋出之後會有資本投資支出增加和槓桿比例下降的現象。最後，雖然民營化對於員工人數的影響仍不明確，但可以斷定民營化中人員縮減一定會帶來績效（特別是生產力之提升）的補償效果。

（四）國內之實證研究

A. 單一公司之實證研究

國內探討民營化事業績效變化之文獻則相對有限，首先針對單一公司所進行之實證研究中，應圓圓（民 91）從公司治理（Corporate governance）及代理問題角度，利用多元迴歸分析華南銀行民營化後股權結構與經營績效之關聯性。研究顯示，民營化後之經營績效未有顯著改善。另外在陳明男（民 90）所從事之 1991 年至 2000 年中鋼公司民營化前、後績效之研究中，以獲利能力、資產運用效率、員工生產效率、資本結構及轉投資事業五構面，藉由統

計檢定各項財務比率之差異。結論顯示，民營化確對其經營績效有顯著之改善。

B. 跨行業之比較

在針對跨行業之民營化前後績效變化之實證研究中，相對而言較從事單一公司研究更具困難度，因其財務資料在跨行業比較中產生一致性與連貫性的困難，不同公司間營運模式不同所造成比較上的偏誤，及無法歸因出主要影響因素之限制，常造成研究者所得之研究結論差異頗大之情形。林建宏（民 83）以當年底止已完成民營化之三家公司進行實證，採民營化前後期企業各項財務比率為分析項目，再以 Wilcoxon 符號等級檢定與 t 檢定其變化是否顯著，結論為民營化對公營事業績效有正面之助益。另林能白等（民 87）與張玉山（民 87）也選擇了當時已完成民營化之公營事業進行類似之分析。

此外，黃王維（民 87）則以四家公營事業移轉民營前後之每季財務資料，再以董監事改組幅度大小來劃分樣本，再檢定其財務比率之差異。結論顯示，民營化後高階管理階層的汰換程度愈大，其改革步伐亦愈大。吳尙政（民 91）針對民國 85 年至民國 89 年間所有中央政府公營事業為研究對象，發現價值基礎績效指標（經濟利潤、經濟附加價值）與會計基礎績效指標（稅後淨利、權益報酬率）分別用予衡量事業經營績效時，存在若干明顯之差異。吳國英（民 91）以當時已以釋股方式完成民營化之十八家民營化公司為樣本，就全部民營化公司進行各種財務比率間之迴歸分析。結果顯示，長期投資比率、總資產週轉率、業外收支率、公股比率、董監事持股比率、民股董監事持股比率等因素對中產、中石化、中鋼等公司之（獲利）績效有顯著影響。然各公司個別之關鍵影響因素並不相同，另有部分公司因公股仍掌控經營權，維持公營模式與心態，導致績效變化不大。部分公司因為轉投資效能不彰，造成負擔，導致績效趨劣。值得注意的是，在跨公司的實證研究當中，大部分研究係支持民營化有助於經營績效的改善。

C. 考慮產業景氣調整因素

產業景氣影響因素可能造成以衡量民營化前後絕對績效差異之實證研究發生混淆，惟國內相關文獻中考慮產業景氣調整或與同期民營企業相比較者並不多見。練麗娜（民 86）以當年底止已完成民營化之五家公司為樣本，比較其民營化前後之績效與財務結構變化，發現事業民營化後以財務結構因素表現最好。此外亦以樣本中同產業之民營企業作為配對，發現公營事業民營化後與民營同業相較下，以經營獲利能力上表現最好，在償債能力與成長性因素方面，表現較差。

另外，作者蘇庭鋒（民 87）也以五家已完成民營化之公司為研究對象，將樣本於調整產業整體因素之前、後，分別進行獲利能力等七項指標之檢定。研究指出產業整體因素對公營事業民營化前後經營績效變動之評估確實造成相當程度的衝擊，在獲利能力、產出及股利支付的衡量上，影響尤為顯著。

三、財務及營運績效變化分析

為進行公營事業民營化經營績效分析，本研究針對目前能藉由次級資料庫直接取得財務資料之公司，以量化方式呈現民營化前後績效之變化。本研究運用經濟新報資料庫、中華徵信所、以及天下雜誌的企業營收調查資料等，就廿七家移轉民營公司中已股票上市之十八家公司的財務資料¹，即中石化、中華工程、中國鋼鐵、陽明海運、台航、台肥、中國產險、彰銀、一銀、華南、台灣企銀、農銀、交銀、北銀、高雄銀、台產、台壽、台開等（其中前 6 家為製造及海運業、後 12 家屬於金融服務業），以獲取各事業民營化前、後三年之時間序列資料²，將績效指標分成「公司規模」、「獲利能力」、「員工生產力」、「股利發放」、「財務結構」、「償債能力」、「經營能力」、「轉投資情形」等八大項目來衡量民營化前後主要營運及財務績效之變動情形（請詳表二及表三）。

（一）財務及營運資料分析：絕對績效變化

直接比較樣本公司於民營化前、後一定期間內（三年）之績效變化，係為絕對績效之衡量。此種方式為絕大多數國內、外實證研究所採用，雖無法考慮到產業景氣效果對績效之影響，但卻為公司績效衡量之基本步驟。

在公司規模方面，不論是製造、運輸或金融業，這些上市的民營化事業（除了台肥與台開外），以資產總額及股東權益總額所衡量的公司規模，在民營化後普遍明顯有擴大的趨勢。

在獲利能力方面，尚未扣除產業景氣因素之前，以資產或淨值報酬率、淨利率、每股盈餘所衡量的獲利能力，這些公營事業（除了中石化、中鋼、台航、台壽、交銀外）民營化後的獲利能力不增反而下降，尤其是金融業普遍下降。

在員工生產力方面，不論是製造、運輸或金融業，這些民營化事業（除了農銀、台壽外）的員工生產力（以每人銷售額來衡量），普遍在民營化後有所提升。而究其員工生產力變化的部分因素，製造及運輸的 6 家事業在民營化後，皆有員工人數減少的現象，因此即使銷售額不變也會有員工生產力提高的結果。但金融事業在民營化後的員工人數變動方向則相當不一致，一銀、華銀、農銀、中產、台壽的員工人數反而增加。

在股利發放方面，屬製造及海運業的 6 家民營化事業，在民營化後的股利普遍採「股票」方式發放，顯示保留前期盈餘現金用以擴張營運規模的企圖，而金融業 12 家事業的股利發放方式則不一致，顯示產業前景在民營化後似乎並不明朗。

在財務結構方面，由於政府是公營事業的最大股東，相對於民營事業應較易於從銀行體系籌集營運資金，所以民營化後的負債比率應該降低。但從另一角度來思考，民營化後的經營自主性提高，很可能會提高其財務槓桿度，以進行積極、擴張之財務策略。因此，理論上

¹ 其中財政部所屬中央再保險公司因於 91 年 7 月甫完成移轉民營，欠缺民營化後三年之資料可供比較，爰不列入本研究中之財務績效分析。

² 以事業完成民營化年度之前、後各三年之時間序列資料進行研究，請詳 Megginson, W.L., Nash, R.C. and Randenborgh, M.V. (1994)。惟十八家樣本公司中六家係於民國 88 年完成民營化，因尚無 91 年全年資料，爰其民營化後資料僅以 89 及 90 年資料平均值代替。

民營化後的財務結構調整方向不明確，而從這十八家事業的財務結構資料也顯示不出民營化後的負債比率或財務槓桿度有普遍一致的變化方向。

在償債能力方面，以流動比率所衡量的償債能力來看，除中石化、中鋼、高雄銀、中產、台產、台壽外，民營化後的償債能力普遍有所提升。

在經營能力方面，以各種週轉率所衡量事業資產的運用效率而言，這些民營化事業（除了中鋼、陽明、交銀、中產外）普遍而言在民營化後的經營能力有微幅下降的現象。但這很可能因為這些民營化事業的營收成長幅度比不上資產規模擴張的幅度所致。

在轉投資情形方面，本研究蒐集各公營事業民營化前後的轉投資資料，以觀察各事業民營化後是否因經營之自主性提高而有多角化投資現象。由各事業的年報資料顯示，不論以金額或件數來看，都是增加的趨勢，唯轉投資的增加不必然保證有其效益（詳見表四）。

（二）市場競爭程度之比較

在市場競爭地位方面，以各民營化事業在所屬產業之營收排名來觀察民營化前後事業之市場競爭地位的變化情形。由中華徵信所或天下雜誌的企業營收資料顯示（詳見表五），製造及海運業部分，除台航、及規模不斷縮小的台機外，其他公司於民營化前後的產業排名大致不變（特別如中鋼、中工一直穩居產業龍頭地位）；但在金融服務業部分，由於政府自民國80年開始漸進推動金融自由化，金融業者家數激增，故除三商銀、交銀、中產、台產等勉強維持原有名次外，其餘排名皆有下降的態勢（雖然營收的增加並不必然表示經營績效的提升）。唯一例外為台壽，有排名逆勢往前之現象。

在市場集中度方面，本研究利用中華徵信所、以及天下雜誌的營收資料，計算市場集中度（CR4, CR8, HHI），以了解產業內競爭程度是否自民營化後更為激烈（詳見表六）。本研究發現除了化學材料業（中石化）外，所有產業之競爭程度自民營化後均更為激烈，顯示這些公營事業民營化後的處境普遍不如民營化前。

（三）財務及營運資料分析：相對績效變化

由於各事業之績效表現與其所屬產業之景氣息息相關，本研究嘗試將各事業績效指標與其所屬產業表現（同業平均）相比較，以掌握各事業扣除產業景氣因素後之績效（本研究所指的績效主要針對獲利能力）。由表七結果顯示，以資產或淨值報酬率、淨利率、每股盈餘所衡量的獲利能力，在扣除所屬產業的平均值後，這些公營事業（除了台肥、中產、台企、台開外）民營化後的表現普遍比民營化前好，尤其是台航、台壽最耀眼，中石化、交銀、北銀、高雄銀也表現相當亮麗。表七中數值為正是指民營化之前表現就比同業好者，民營化後擴大與同業表現之間的差距；民營化之前表現比同業差者，民營化後勵精圖治，縮小與同業表現之間的差距。顯示公營事業民營化後，儘管所屬產業面臨甚於以往的競爭壓力，但由於企業獲利的動機變強，加上經營的自主性提高，經營成效普遍比民營化之前為佳。

另外，本研究以各事業所屬產業的民營化後第三年市場營收計算 HHI 來衡量市場集中

度，然後與「民營化績效」計算相關係數，結果發現兩者是正相關(0.28)，顯示「產業集中度越高，民營化事業的市場力量越大，所以績效越好」的現象存在。但是衡量市場集中度變動情形（以民營化後第三年該事業所屬產業之市場集中度減去民營化前一年之市場集中度），然後再與「民營化績效」計算相關係數，結果發現兩者是負相關(-0.37)，顯示「民營化事業績效的改善並非來自市場壟斷力量的增加」。本研究發現，民營化事業若處於相對壟斷或寡占的產業結構，由於具有市場力量，民營化績效來得較好；但是市場競爭加劇，反而促使事業的績效改善更為明顯。

理論上民營化事業的獲利動機轉強，而由前面研究也發現這十八家事業的轉投資（不論是以件數或金額來觀察）確實較民營化前更多。至於民營化前後轉投資（表四）與獲利能力變動（表七）之間的關係，本研究也進行相關係數的計算，發現轉投資件數增加倍數與民營化績效變動呈現 0.35 的正相關，而轉投資金額增加倍數與民營化績效變動也有 0.28 的正相關。儘管與獲利無關的浮濫投資情形並無法由目前量化的資料中顯現出來，但這十八家事業民營化後的轉投資增加與獲利能力變動之間的正向關係大致成立。

此外，本研究亦進行十八家樣本公司之股價分析，俾作為該等公司之市場績效（即市場投資人對其績效之主觀態度）之衡量（參見表八）。惟由於公營事業均為傳統行業，近年來在我國偏好新興高科技公司之證券市場中頗為不利。在相對於類股指數及大盤指數之平均股價報酬率上，僅有中工、一銀、高雄銀、北銀、台壽等五家相對市場績效為正。至於「一般投資大眾是否認同公營事業民營化之成效？股價變動是否能反映民營化事業之獲利能力變化？」，由於股價是一般投資者對於公司經營之主觀評價，因此本研究嘗試計算民營化前後三年間各事業股價複和成長率扣除類股權數（或以大盤指數）成長率成長率之報酬率（詳見表八），並與各事業民營化前後經營績效變動情形（表七）進行相關係數分析，發現兩者之間的相關性高達 59%。顯示一般投資大眾也認同公營事業民營化之成效，股價變動能相當程度地反映民營化事業之獲利能力變化。

四、民營化政策之財政成本與效益分析

本文於去（民 91）年 6 月間，以問卷調查當時已完成民營化之廿六家事業（爰不包括於當年 7 月民營化之中再保公司及中華電信等已進行釋股但尚未完成民營化之事業）於移轉民營階段政府各項收入及支出，俾從財務面了解政府此項政策之成本、收益情形。

根據調查結果發現，政府執行民營化政策所推動廿六家已移轉民營事業民營化相關收入總計新台幣 3,861 億元（詳表九），其中出售股權收入占 96.8% 為最大宗，標售資產占 3.1% ，其餘為零星之資產作價與讓售資產予員工之收入。

在支出方面（詳表十），受調查之廿六家事業於民營化階段之相關支出達 1,391 億元，幾佔前述政府收入之 36% ，雖未有國際資料可供比較此一比例為高或低，但相當於政府釋股所得三分之一用於員工權益照護，顯示我國政府偏重以金錢補償來消弭員工對民營化政策之抗拒，用心可謂良苦。支出金額中，有 72% 係依法（即公營事業移轉民營條例）由公司支付，

雖非由國庫直接支應，但此一鉅額員工權益補償金額亦或減少公司現金，亦或增加負債，兩者均造成公司價值之減損，間接影響國庫釋股之收益。且公營事業移轉民營條例自民國 89 年 11 月修正後，政府成立特種基金以支應財務艱困事業於移轉民營時，不足支付之年資結算金與離職給與，更直接承擔公營事業之法定義務。

從未隨同移轉人員離職給與、移轉民營後五年內獲發六個月薪給之離職人員人數，本研究初步估計該等事業中約有 12,536 人因民營化而離職（詳表十），約佔民營化前總員工人數約四分之一。

五、留任員工之政策支持度調查

本研究延續行政院經建會於民國 87 年度之研究報告，該報告係針對當時已完成民營化之六家事業及台機公司已分廠出售之鋼品廠、船舶廠及合金鋼廠等單位³，進行留任員工對於民營化政策支持度之間卷調查。為掌握目前所有民營化事業留任員工對於民營化政策之支持度與民營化後之工作滿意度，本研究針對後續民營化事業（共計 16 家⁴）進行之相同調查，俾瞭解各事業留任員工對於民營化政策支持度、對民營化推動過程的瞭解、留任員工對民營化前後公司經營管理制度的看法與民營化後之工作滿意度。

根據回收問卷（總回收率達 74%）之分析，四項調查重點整理如表十一至表十四。首先在留任員工對民營化政策之看法方面（參見表十一），我國民營化政策設計中，員工權益照護之優惠優先認購股份、年資結算金或離職給與、保險權益補償、轉業訓練與就業輔導及工作權保障等，均獲得員工相當之肯定，此發現與吳學良等（民 90 年）分析比較國內、外公營事業民營化時員工權益補償條件之研究結果一致，即我國民營化政策設計對員工權益極為重視，補償條件明顯優於國外；然在轉業訓練與就業輔導方面，受訪員工明顯持較負面之看法。其實我國勞委會早於民國 86 年即已訂定行政命令，協助不願隨同移轉者辦理提升原有技能或轉換行業所需技能訓練，及為協助留用人員勝任移轉民營後工作所辦理之技能訓練，民國 89 年底更將此一規定提昇至法律位階，然截至目前為止，此一工作多委由事業單位負責。以出售公股方式整體移轉之事業，因員工大多隨同移轉，士氣及工作情緒較為穩定，離職員工或可獲得較佳之轉業訓練與就業輔導；相對於採標售資產方式民營化之事業，因原先營運主體分割或改組而不復存在，員工士氣及工作情緒勢必嚴重減損，甚至相關人事部門之功能無從發揮，幾無對離職員工之轉業訓練與就業輔導可言，亟需事業主管機關與勞工行政機關介入協助。

在員工對民營化政策之整體支持度上，調查結果勉強接近中間值。另外，受訪員工也不

³包括中石化公司、中華工程公司、中國鋼鐵公司、台機鋼品廠、台機船舶廠、台機合金鋼廠、中國產險公司、陽明海運公司、液化石油氣供應處等，已在經建會 87 年委託研究計畫進行此項調查。

⁴扣除上述已進行調查之民營化事業，以及營運主體已不復存在之事業（如北市印刷所、岡山工廠等），本研究針對其餘完成民營化之事業，包括彰銀、一銀、華南、台灣企銀、台肥、台航、農銀、交銀、北銀、高雄銀、台產、台壽、台開、中興紙業、台汽客運、遠榮氣體（共計 16 家），進行留任員工對於民營化政策支持度之間卷調查。

認為民營化後至今，對民營化政策的支持度有提高。兩者蓋因公營事業員工以往相對優渥的勞動條件及工作環境均隨此一政策之推動而須回歸市場常態，能獲得如此靠近中性之回應，已屬難得，顯見政策在設計上已對員工權益保障有諸多照顧，得以消除員工不滿的情緒。

在留任員工對民營化推動過程的瞭解情形方面（參見表十二），可知在推動民營化之過程中，事業單位肩負與員工溝通的主要責任，但可能因為相關法令相當繁瑣，員工了解程度依然不足，值得有關單位注意。另在工會於民營化的過程中所扮演角色方面，有趣的是公營事業之工會組織一向龐大，彼此相互串聯抗爭時有所聞，惟受訪員工對其之滿意度偏低，顯示近年來工會未盡其應有之責任。

在受訪員工對民營化前後公司經營管理制度的看法方面（參見表十三），除覺得相關福利縮水外，任免升遷、職權責任與公司展望均有正向之改變，此應與民營化政策之原意相符。最後在員工的工作滿足感方面（參見表十四），除職務之社會地位、工作穩定性及公司執行政策的方法等少數項目外，其餘工作滿足感之項目均為正向改善。

最後由留任員工問卷調查結果與公營事業民營化績效進行相關係數的計算，本研究發現：「正式民營化後至今，員工提高對民營化政策的支持度」、「員工對於工會在民營化過程中所扮演角色的滿意程度」、「整體來說，公司有不錯的經營績效與發展前景」於民營化前後之變動幅度、「民營化後的工作滿足感」等與公營事業民營化績效具有較高的正相關關係。簡言之，顯示留任員工對民營化政策的支持度越高、對工會的滿意程度越高、對公司前景與發展越看好、以及民營化後的工作滿足感越高，公營事業民營化績效越好。

六、結語

公營事業績效的研究始於 Alchain（1965），當時即認為公營事業的效率在本質上即無法與民營企業相抗衡。早期的研究著重於同一產業的公、民營企業比較，樣本多來自於已開發國家的公用事業及基礎建設等非競爭性市場。後續研究則擴張至競爭性產業，或開發中國家的樣本。學者 Millward（1983）等批評這些跨產業的比較，認為公、民營事業在效率上之差異早已被隱沒於眾多影響因素之中，影響績效的關鍵因素並未被獨立探討。爾後，隨著 1980 年代公營事業民營化的風潮（特別在英國），開啓了新一波的實證研究，及同一企業於民營化前後之差異，在開發中國家及社會主義轉型國家的樣本也提供此類研究更多的對象。

本研究相對於以往國內相關研究，除樣本數已擴增為十八家股票上市且完成民營化之公司外，亦同時計算民營化前後之絕對績效與相對績效。若單就「絕對績效變化」之衡量，實無法考慮到產業景氣效果對公司績效之影響，結果並不客觀，且十八家民營化事業大多呈現獲利能力衰退之現象，不免令人疑惑民營化政策是否將公營事業帶往更糟的地步。然而在平減各該事業所處產業平均績效值後所得之「相對績效」上，十八家民營化事業，除四家外，財務及營運績效均有正向變化，顯示民營化政策對於公營事業之法令鬆綁及經營自主性之助益確實反映於其績效提昇之上。

在利用較客觀的相對績效觀念之後，應確定哪些指標能真正代表事業績效之良窳（是否僅利用淨值報酬率或勞動生產力），再進一步了解關鍵成功因素或失敗因素，方具有真正之政策涵義。換言之，當初造成公營事業績效不彰之因素（如市場欠缺競爭、立法與行政部門之干預、經營團隊之不適任、或背負過多政策任務致使企業體質過差等）是否真正能隨股權轉換、公股比例降至五〇% 以下而消失，實應為後續研究之重點。由本研究結果顯示，十八家事業即使完成民營化，在較客觀的相對績效衡量上，仍不保證績效一定會有正向的改變，爰若干造成公營事業績效不彰之因素並未於民營化後去除，究竟是哪些因素使得民營化後之事業績效仍無法提昇，值得進一步探討。

參考資料

1. **Alchian, Armen (1965)** “Some Economics of Property Rights.” *Politico*, 30(4), pp. 816-829.
2. **Bailey, Elizabeth E. (1986)** “Price and Productivity Change Following Deregulation: The U.S. Experience.” *Economic Journal*, 96, pp.96-117.
3. **Boardman, Anthony; Freedman, Ruth and Eckel, Catherine (1986)** “The Price of Government Ownership: A Study of Domtar Takeover.” *Journal of Public Economics*, 31, pp.269-285.
4. **Boardman, Anthony and Vining, Aidan R. (1989)** “Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-owned Enterprises.” *Journal of Law and Economics*, 32, pp.1-33.
5. **Boycko, Maxim; Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W. (1993)** “A Theory of Privatization.” Working Paper, Harvard University.
6. **Caves, R. E. (1990)** “Lessons from Privatization in Britain: State Enterprise Behavior, Public Choice, and Corporate Governance.” *Journal of Economic Behavior and Organization*, 13, pp.145-169.
7. **Caves, R. E. and Christensen, Laurits R. (1980)** “The Relative Efficiency of Public and Private Firms in A Competitive Environment: The Case of Canadian Railroads.” *Journal of Political Economy*, 88, pp.958-976.
8. **D’Souza, Juliet and Megginson, William L. (1998)** “Sources of Performance Improvement in Privatized Firms: Evidence from the Telecommunications Industry.” Working paper, University of Oklahoma.
9. **Eckel, Catherine; Eckel, Doug and Singhal, Vihay (1997)** “Privatization and Efficiency: Industry Effects of the Sale of British Airways.” *Journal of Financial Economics*, 43, pp.275-298.
10. **Goodman, John B. and Loveman, Gary W. (1992)** “Does Privatization Serve the Public Interest?” *Harvard Business Review*, 11/12, pp.26-38.
11. **Kay, J. A., and Thompson, D. J. (1986)** “Privatization: A Policy in Search of A Rationale.” *Economic Journal*, 96, pp.18-38.
12. **La Porta, Ratnel and Lopez-de-Silanes, Florencio (1997)** “Benefits of

Privatization----Evidence from Mexico.” *Private Sector*, 10, pp.21-24.

13. **Martin, Stephen and Parker, David (1995)** “Privatization and Economic Performance throughout the UK Business Cycle”, *Managerial and Decision Economics*, 16, pp.225-237.
14. **Meggison, William L.; Nash, Robert C. and Randenborgh, M.V. (1994)** “The financial and operating performance of newly privatized firms”, *The Journal of Finance*, Vol.49, pp.403-52.
15. **Meggison, William L.; Nash, Robert C.; Netter, Jeffrey M. and Poulsen, Annette B. (1997)** “The Choice of Privatization: An Empirical Analysis.” Working Paper, University of Georgia, Athens.
16. **Meggison, William L.; Nash, Robert C.; Netter, Jeffrey M. and Schwartz, Adam (1998)** “The Long Term Return to Investors in Share Issue Privatizations.” Working Paper, University of Georgia.
17. **Meggison, William L. and Netter, Jeffrey M. (1998)** “From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization.” Working Paper, New York Stock Exchange and SBF Bourse de Paris.
18. **Millward, R. and Parker, D. M. (1983)** “Public and Private Enterprise: Comparative Behavior and Relative Efficiency.” In R. Millward, D. M. Parker, L. Rosenthal, M.T. Summer, and N. Thompson, eds., *Public Sector Economics*. London and New York: Longman.
19. **Newbery, David and Pollitt, Michael G. (1997)** “The Restructuring and Privatization of Britain’s CEBG---Was It worth It?” *Journal of Industrial Economics*, 45, pp.269-303.
20. **Pryke, Richard (1982)** “The Comparative Performance of Public and Private Enterprises.” *Fiscal Studies*, 3, pp.68-81.
21. **Shirley, Mary and Nellis, John (1991)** “Public Enterprise Reform: The Lessons of Experience.” The World Bank, Washington D.C.
22. **Yarrow, George (1986)** “Privatization in Theory and Practice.” *Economic Policy*, 2, pp.324-364.
23. 林建宏（民 83 年）公營事業民營化經營績效之實證研究，東吳大學未出版之碩士論文。
24. 練麗娜（民 86 年）公營企業民營化前後績效之實證研究，淡江大學未出版之碩士論文。
25. 林能白等（民87年），民營化對公營事業員工權益及經營績效影響，行政院經建會87年度委託研究計畫。
26. 張玉山（民87年）「公營事業民營化前後經營績效的比較—以中石化、中工、中鋼、陽明為例」，公營事業評論技術報告第二期，中山大學管理學術研究中心。
27. 黃王維（民87年）台灣地區公營事業民營化對經營績效影響之研究，中國文化大學未出版之碩士論文。
28. 蘇庭鋒（民87年）我國公營事業民營化前後經營績效之再研究—調整物價及產業整體因素後之實證分析，東吳大學未出版之碩士論文。
29. 林能白等（民 87 年）「民營化問題診斷小組第二期診斷工作」，台灣大學管理學院，行政院經建會委託研究計劃期末報告。

30. 吳學良（民89年）「我國公共部門精簡之作法-從世界趨勢談起」，*財稅研究*，第卅二卷，第三期，pp.64-89。
31. 陳明男（民90年）國營事業民營化前後經營績效比較—中國鋼鐵公司為例，國立高雄第一科技大學未出版之碩士論文。
32. 吳學良（民90年）「如何協助財務艱困事業民營化：從公營事業民營化基金談起」，*財稅研究*，第卅三卷，第三期，pp.103-20。
33. 何美玥、吳學良（民90年）「政府處理財務艱困公營事業方式之芻議」，*主計月報*，第546期，pp.6-17。
34. 吳學良、許書銘、林能白（民90年）「國內外公營事業民營化員工權益補償之比較分析」，*企銀季刊*，第廿四卷，第三期，pp.199-222。
35. 吳尙政（民91年）公營事業經營績效及其影響因素之研究，輔仁大學未出版之碩士論文。
36. 應圓圓（民91年）公營事業民營化之績效研究---華南商業銀行，國立高雄第一科技大學未出版之碩士論文。
37. 吳國英（民91年）公營事業民營化後績效之影響因素，淡江大學未出版之碩士論文。
38. 洪德生、孫智麗、吳學良等（民91年）公營事業民營化前後經營績效與員工動向調查，行政院經濟建設委員會委託研究期末報告，台灣經濟研究院。

表一、 截至民國 91 年底為止已移轉民營事業一覽表

已移轉民營事業	民營化基準日	辦理方式	原主管機關
中石化公司	83 年 6 月 20 日	出售股權	
中華工程公司	83 年 6 月 22 日	出售股權	
中國鋼鐵公司	84 年 4 月 12 日	出售股權	
台機鋼品廠	85 年 5 月 20 日	讓售資產（與特定人協議）	
台機船舶廠	86 年 1 月 10 日	讓售資產（與特定人協議）	經濟部
台機合金鋼廠	86 年 6 月 30 日	讓售資產（與特定人協議）	
台機機械廠	90 年 11 月 19 日	讓售資產（與特定人協議）	
台肥公司	88 年 9 月 1 日	出售股權	
中興紙業公司	90 年 10 月 16 日	員工承接	
中國產險公司	83 年 5 月 5 日	出售股權	
中國農民銀行	88 年 9 月 3 日	出售股權	
交通銀行	88 年 9 月 13 日	出售股權	財政部
中央再保險公司	91 年 7 月 11 日	出售股權	
陽明海運公司	85 年 2 月 15 日	出售股權	交通部
液化石油氣供應處	85 年 3 月 16 日	標售資產	
榮民氣體廠	87 年 1 月 1 日	資產作價與民間投資人合資成立民營公司	退輔會
岡山工廠	87 年 8 月 1 日	標售資產	
彰化銀行	87 年 1 月 1 日	出售股權	
第一銀行	87 年 1 月 22 日	出售股權	
華南銀行	87 年 1 月 22 日	出售股權	
台灣中小企銀	87 年 1 月 22 日	出售股權	原台灣省政府
台灣產物保險	87 年 1 月 22 日	出售股權	
台灣航業	87 年 6 月 20 日	出售股權	
台灣人壽	87 年 6 月 30 日	出售股權	
台開信託	88 年 1 月 8 日	出售股權	
臺灣新生報業	89 年 12 月 31 日	標售資產	
台汽客運	90 年 6 月 30 日	員工承接	
高雄銀行	88 年 9 月 27 日	出售股權	高雄市政府
台北銀行	88 年 11 月 30 日	出售股權	台北市政府
台北市印刷所	89 年 12 月 31 日	出售資產	

資料來源：行政院經建會。

表二、公營事業（製造及海運業）民營化前後之絕對績效變化（之一）

民營化事業	中石化	中工	中鋼	陽明	台航	台肥	平均值	標準差
公司規模								
資產總額 (元)	13,517,072	14,331,705	41,908,134	6,067,705	1,358,341	(5,318,436)	11,977,420	16,435,310
負債總額 (元)	9,814,589	5,925,100	31,449,098	(2,286,671)	(98,402)	(6,943,741)	6,309,996	13,675,062
普通股股本 (元)	520,091	3,585,333	4,237,839	4,874,381	1,250,166	2,934,268	2,900,346	1,705,566
特別股股本 (元)	0	0	(50,740)	0	(1,063,884)	(134,268)	(208,149)	422,492
資本公積 (元)	2,793,579	4,561,564	(437,110)	2,844,354	746,186	(1,287,795)	1,536,797	2,233,299
股東權益總額 (元)	3,702,483	8,406,605	10,459,035	8,354,377	1,456,744	1,625,305	5,667,425	3,888,751
獲利能力								
資產報酬率 (稅後息前)%	5.98	(2.43)	2.21	(1.37)	7.80	(2.36)	1.64	4.44
淨值報酬率 (稅後)%	9.14	(10.58)	5.53	(5.85)	12.56	(4.04)	1.13	9.24
營業毛利率 %	12.53	(2.61)	2.66	(9.81)	13.20	0.86	2.81	8.89
營業利益率 %	14.13	(2.61)	3.77	(9.40)	16.90	3.40	4.36	9.92
稅前淨利率 %	11.99	(4.20)	2.10	(4.55)	29.64	(15.86)	3.19	15.85
稅後淨利率 %	13.49	(2.09)	3.38	(3.42)	27.09	(15.06)	3.90	14.69
每股盈餘 (元)	1.65	(2.15)	0.83	(0.76)	1.67	(1.70)	(0.08)	1.69
員工生產力								
員工人數 (人)	(723)	(667)	(584)	(25)	(24)	(650)	(445.67)	328.98
每人銷售額 (元)	5,739	3,343	3,742	10,907	473	2,532	4,456.08	3,593.83
每人淨利 (元)	1,363	128	899	177	673	(782)	409.85	744.38
每人配備率 (元)	10,394	2,371	3,728	(5,017)	170	8,401	3,341.35	5,592.12
股利發放								
支付現金股利	181,654	404,810	2,170,041	588,209	(23,383)	(243,287)	513,007	864,015
普通股每股現金股利	(0.10)	(1.45)	0.67	(0.60)	0.13	(0.23)	(0.26)	0.72
每股股票股利-股票	0.67	0.37	0.58	0.27	0.00	0.00	0.31	0.28

註：資產報酬率=稅後淨利/平均資產總額×100
 稅後淨利率=稅後淨利/營業收入淨額×100
 營業利益率=營業利益/營業收入淨額×100
 稅前淨利率=稅前淨利/營業收入淨額×100
 營業毛利率=營業毛利/營業收入淨額×100
 每股盈餘=(稅後淨利-特別股股利)/加權平均已發行股數
 淨值報酬率=稅後淨利/平均淨值×100
 每人配備率=固定資產/員工人數

說明：以上數值表示該事業民營化後三年之財務指標平均值減去民營化前三年平均值，()表示負值。

表二、公營事業（製造及海運業）民營化前後之絕對績效變化（之二）

民營化事業		中石化	中工	中鋼	陽明	台航	台肥	平均值	標準差
財務結構									
負債比率	%	21.01	(11.67)	9.50	(15.07)	(11.87)	(9.06)	(2.86)	14.62
自有資金比率	%	(21.01)	0.12	(0.09)	0.15	0.12	0.09	(3.44)	8.61
財務槓桿度	%	0.40	0.41	(0.03)	(0.38)	(0.21)	(0.65)	(0.08)	0.43
償債能力									
流動比率	%	(255.26)	1.56	(20.50)	39.14	61.63	581.84	68.07	276.28
速動比率	%	(226.29)	(74.66)	(56.84)	5.82	55.50	416.69	20.04	216.49
經營能力									
總資產週轉率	(次)	(0.06)	(0.17)	0.08	0.23	(0.11)	(0.03)	(0.01)	0.14
應收帳款	週轉率(次)	(0.26)	(0.67)	(4.93)	5.42	(11.62)	(3.31)	(2.56)	5.67
存貨週轉率	(次)	1.84	(7.50)	0.66	0.00	0.00	(0.21)	(0.87)	3.34
固定資產	週轉率(次)	(0.31)	(1.82)	0.12	0.95	(0.05)	(0.04)	(0.19)	0.91
淨值週轉率	(次)	0.13	(1.42)	0.23	(0.12)	(0.24)	(0.09)	(0.25)	0.60
資本支出									
新增長期投資佔銷售額比例%		(0.11)	(0.05)	(0.07)	(0.03)	(0.48)	(0.02)	(0.13)	0.18
購置固定資產佔銷售額比例%		(0.14)	0.01	(0.05)	0.13	0.04	0.03	0.00	0.09
轉投資事業									
營業外收入佔銷售額比例%		(0.03)	(0.02)	(0.01)	0.04	0.14	(0.31)	(0.03)	0.15
營業外支出佔銷售額比例%		(0.01)	(0.01)	0.01	(0.00)	0.02	(0.12)	(0.02)	0.05

註：負債比率=負債總額/資產總額×100

應收帳款週轉率=營業收入淨額/各期平均應收帳款

流動比率=流動資產/流動負債

淨值週轉率=營業收入淨額/平均淨值

總資產週轉率=營業收入淨額/平均資產總額

自有資金比率=股東權益淨額/資產總額

固定資產週轉率=營業收入淨額/平均固定資產

財務槓桿度=營業利益/(營業利益-利息費用)

存貨週轉率=營業成本/平均存貨額

速動比率=(流動資產-存貨-預付費用)/流動負債

說明：以上數值表示該事業民營化後三年之財務指標平均值減去民營化前三年平均值，()表示負值。

表三、公營事業(金融業)民營化前後之絕對績效變化(之一)

民營化事業	彰銀	一銀	華銀	農銀	交銀	北銀	高雄銀
公司規模							
資產總額 (元)	256,627,903	285,528,024	281,534,590	64,566,171	69,703,481	125,476,448	57,285,029
負債總額 (元)	220,431,027	245,125,683	246,323,466	62,847,838	46,377,753	112,796,147	55,969,249
普通股股本 (元)	12,859,092	14,463,425	11,928,166	3,974,000	11,241,106	7,830,031	1,190,504
特別股股本 (元)	1,000,000	0	0	0	0	0	0
資本公積 (元)	20,613,230	19,574,631	15,052,100	(2,919,875)	9,430,306	1,163,301	1,000,791
股東權益總額 (元)	36,196,878	40,402,341	35,211,124	1,718,334	23,325,729	12,680,301	1,315,780
獲利能力							
資產報酬率 (稅後息前)%	(0.34)	(0.26)	(0.25)	(0.25)	0.15	(0.20)	(0.03)
淨值報酬率 (稅後)%	(9.96)	(8.97)	(8.13)	(4.73)	(2.08)	(4.65)	(0.04)
營業毛利率 %	(4.54)	(5.15)	(3.98)	(2.87)	1.00	1.98	(0.66)
營業利益率 %	(1.92)	(3.00)	(1.94)	(1.74)	2.92	1.51	0.58
稅前淨利率 %	(4.39)	(4.77)	(3.63)	(2.35)	3.17	(0.95)	0.62
稅後淨利率 %	(4.35)	(3.31)	(2.60)	(3.02)	2.89	(0.94)	0.22
每股盈餘 (元)	(1.81)	(1.54)	(1.19)	(1.45)	(0.37)	(1.09)	(0.12)
員工生產力							
員工人數 (人)	(197)	72	110	134	(229)	(66)	(218)
每人銷售額 (元)	1,599	1,881	1,065	(2,137)	8,067	113	5,088
每人淨利 (元)	(267)	(221)	(204)	(424)	1,839	(65)	(68)
每人配備率 (元)	227	178	102	(242)	783	170	829
股利發放							
支付現金股利 (元)	516,852	488,243	630,183	582,505	(1,154,126)	1,109,333	167,781
普通股每股現金股利	(0.35)	(0.25)	(0.25)	(0.13)	0.07	(0.12)	0.90
每股股票股利-股票	(1.29)	(1.03)	0.00	(0.40)	0.22	0.60	(0.53)
財務結構							
負債比率%	(2.25)	(2.25)	(1.87)	0.29	(3.39)	(0.78)	1.17
自有資金比率%	0.02	0.02	0.02	(0.00)	0.03	0.01	(0.01)
財務槓桿度%	0.02	0.04	0.02	0.03	(0.12)	(0.07)	(0.02)
償債能力							
流動比率(%)	25.70	46.69	63.46	72.92	22.26	126.96	(38.33)
經營能力							
總資產週轉率(次)	(0.01)	(0.00)	(0.01)	(0.02)	0.00	(0.02)	(0.01)

表三、公營事業(金融業)民營化前後之絕對績效變化(之二)

民營化事業		中產	台產	台壽	台企	台開	平均值	標準差
籌資方式								
資產總額	(元)	7,248,279	1,546,171	35,934,435	173,915,184	(5,953,202)	112,784,376	110,240,850
負債總額	(元)	5,364,722	404,637	31,923,581	157,067,055	(1,680,170)	98,579,249	95,543,652
普通股股本	(元)	1,078,564	1,117,471	1,843,557	12,968,461	0	6,707,865	5,686,956
特別股股本	(元)	0	0	0	0	0	83,333	288,675
資本公積	(元)	567,557	258,278	1,723,501	4,834,261	(23,915)	5,939,514	8,190,040
股東權益總額	(元)	1,883,557	1,141,534	4,010,853	16,848,129	(4,273,031)	14,205,127	15,936,175
獲利能力								
資產報酬率	(稅後息前)%	(6.75)	(0.16)	1.84	(0.74)	(2.29)	(0.77)	2.09
淨值報酬率	(稅後)%	(16.16)	(1.88)	28.79	(17.22)	(51.71)	(8.06)	18.04
營業毛利率	%	(44.76)	(0.55)	4.10	(13.07)	(34.98)	(8.62)	15.37
營業利益率	%	(29.67)	1.56	4.49	(12.28)	(30.15)	(5.80)	12.02
稅前淨利率	%	(29.85)	0.61	4.03	(14.77)	(33.35)	(7.14)	12.43
稅後淨利率	%	(22.66)	0.41	3.64	(11.10)	(33.09)	(6.16)	11.06
每股盈餘	(元)	(3.09)	(0.65)	4.75	(3.03)	(5.12)	(1.22)	2.34
員工生產力								
員工人數	(人)	79	(64)	356	(105)	(84)	(17.58)	173.26
每人銷售額	(元)	23,233	5,071	(11,141)	139	891	2,822.43	7,963.63
每人淨利	(元)	(655)	146	1,342	(81)	(9,670)	(694.11)	2,918.88
每人配備率	(元)	(324)	7	(447)	681	(219)	145.51	431.05
股利發放								
支付現金股利		386,836	1,667	81,900	(723,919)	0	173,938	614,232
普通股每股現金股利		(3.60)	(0.33)	0.43	(0.53)	0.00	(0.35)	1.09
每股股票股利-股票		1.27	0.71	1.50	(0.36)	0.00	0.06	0.85
財務結構								
負債比率	%	6.52	(6.55)	(3.57)	(1.08)	6.05	(0.64)	3.79
自有資金比率	%	(0.07)	0.07	0.04	0.01	(0.06)	0.01	0.04
財務槓桿度	%	0.01	0.00	0.00	0.13	0.28	0.03	0.10
償債能力								
流動比率	%	(123.73)	(0.74)	(229.67)	51.23	48.59	5.44	96.75
經營能力								
總資產週轉率	(次)	0.57	(0.16)	(0.14)	(0.02)	(0.02)	0.02	0.18

註：以上數值表示該事業民營化後三年之財務指標平均值減去民營化前三年平均值，()表示負值。

表四、公營事業民營前後轉投資家數及期末帳列金額統計

	公司	民營化前一年		民營化後三年	
		家數	期末帳列金額(新台幣億元)	家數	期末帳列金額(新台幣億元)
製造業 或海運業	中石化	5	15.86	23	90.51
	中工	3	0.23	18	28.30
	中鋼	6	17.07	18	240.29
	陽明	4	0.41	23	38.88
	臺航	5	0.40	8	23.82
	台肥*	5	43.44	11	60.70
金融服務業	一銀	36	73.67	32	143.87
	華南	18	53.51	31	90.95
	彰銀	33	56.00	32	105.30
	中產	2	0.25	3	1.03
	台企	9	7.79	20	46.64
	台產	N. A.	0.16	6	4.44
	台壽	1	0.50	20	16.28
	北銀*	4	12.82	15	14.92
	農銀*	16	10.38	16	20.53
	交銀*	107	152.83	142	224.32
	台開*	1	0.50	1	0.30
	高雄銀*	2	0.13	10	12.92

金額單位：新台幣億元。

說明*：由於該等事業係於民國 88 年完成民營化，故無民營化後三年資料，而以 91 年第三季期末資料代替。

表五、公營事業民營化前後之營收排名

民營化事業	年	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	資料來源										
中石化	A	--	--	4	6	5	4	4			
中工	B	1	1	1	1	1	1	1			
中鋼	B		1	1	1	1	1	1	1		
陽明	B			3	3	4	3	3	3	3	
台航	A					13	13	11	15	15	15
台肥	A						10	8	8	10	10
彰銀	B					7	7	7	7	7	9
一銀	B					5	5	5	5	5	5
華銀	B					6	6	6	6	6	7
農銀	B						12	15	15	15	16
交銀	B						14	14	14	13	14
北銀	B						11	13	13	14	15
高雄銀	B						34	40	44	41	38
中產	B	5	4	5	4	3	7	5			
台產	B					7	5	6	5	7	7
台壽	A					8	8	8	6	7	7
台企	B					8	8	9	10	10	11
台開	B						49	49	56	58	59
台機	A			3	5	6	7	11	53	--	--
中興紙業	A								9	10	10

註：表中數值表示各事業各年在各產業中之營收排名。

資料來源：A 表示摘自天下雜誌 1000 大特刊；B 表示摘自中華徵信所大型企業排名 TOP500。

表六、各產業之市場集中度變化情形

產業別(起訖年份) -民營化事業\市場集中度	CR4	CR8	HHI
化學材料(1993,1997)-中石化	0.024033	0.031737	0.005764
營建(1993,1997)-中工	(0.129890)	(0.160135)	(0.023476)
鋼鐵業(1994,1997)-中鋼	0.002820	0.007558	0.004682
海運及船務代理(1995,1999)-陽明	(0.010720)	(0.020694)	0.003007
海運及船務代理(1997,2000)-台航	(0.009721)	(0.007588)	0.000214
化學材料(1998,2000)-台肥	(0.004241)	(0.013179)	(0.000532)
產物保險(1993,1997)-中產*	0.069612	0.051170	0.019544
產物保險(1997,2000)-台產	(0.118115)	(0.119303)	(0.026053)
人壽保險(1997,2000)-台壽	(0.037976)	(0.022352)	(0.013847)
銀行業(1997,2000)-彰銀,一銀,華銀,台企	(0.005398)	(0.012993)	0.001957
銀行業(1998,2000)-農銀,交銀,北銀,高雄銀	0.004675	0.003490	0.006350
銀行業(1998,2000)-台開*	0.014042	0.018717	0.008025

說明：資料來源主要為天下雜誌 1000 大特刊;台開資料為中華徵信所大型企業排名 TOP500。

中產所屬的產物保險業 1993 年為中華徵信所大型企業排名 TOP500; 1997 年為天下雜誌 1000 大特刊。

表中數值表示各產業之市場集中度變化，也就是以民營化後第三年（如沒有則為第二年資料）

該事業所屬產業之市場集中度減去民營化前一年之市場集中度 CR4, CR8, 或 HHI。

其中()表示負值，即產業之市場集中度下降。

表七、公營事業民營化前後之相對績效變化（扣除產業景氣）

民營化事業	資產報酬率 (稅後息前)%	淨值報酬率 (稅後)%	營業毛利率 %	營業利益率 %	稅前淨利率 %	稅後淨利率 %	每股盈餘 (元)
中石化	5.6	7.4	11.7	12.6	10.5	11.4	1.2
中工	0.8	(5.7)	11.6	10.8	3.6	3.9	(1.3)
中鋼	1.6	3.4	2.8	3.3	3.3	3.5	0.5
陽明	1.5	(0.5)	(2.8)	(1.6)	0.9	0.6	0.2
台航	9.0	15.1	17.4	19.2	32.3	29.4	2.1
台肥	(0.3)	(1.5)	5.0	4.4	(13.9)	(13.3)	(1.4)
彰銀	0.2	(0.7)	2.3	4.2	2.6	2.0	(0.3)
一銀	0.3	0.2	1.6	3.1	2.2	3.0	0.0
華銀	0.3	1.1	2.8	4.2	3.3	3.7	0.4
農銀	0.3	3.6	4.4	5.2	5.4	3.9	(0.1)
交銀	0.7	6.3	8.2	9.9	11.0	9.8	1.0
北銀	0.4	3.7	9.2	8.5	6.8	6.0	0.3
高雄銀	0.5	8.3	6.6	7.6	8.4	7.2	1.2
中產	(6.3)	(9.7)	(47.5)	(30.4)	(30.7)	(23.2)	(1.9)
台產	0.7	(0.5)	1.1	2.2	1.3	1.0	(0.1)
台壽	3.5	43.9	16.1	9.2	9.0	8.1	7.1
台企	(0.2)	(8.0)	(6.3)	(6.2)	(7.8)	(4.8)	(1.5)
台開	(1.7)	(43.4)	(27.7)	(23.2)	(25.6)	(26.1)	(3.8)

說明：以上數值表示該事業(除了中產外)各年財務指標扣除當年同業平均值之後，以民營化後三年平均值減去民營化前三年平均值，()表示負值。

中產（由於民營化前三年找不到其同業平均值）各年財務指標扣除同年友聯財務指標之後，以民營化後三年平均值減去民營化前三年平均值。

扣除產業景氣之事業財務指標為正(負)值者，表示比同業之同期表現來得好(差)。

資料來源：台灣經濟新報。

表八、廿六家已移轉民營事業之股價、類股指數與大盤指數之平均年報酬率比較

	公司別		類股指數		大盤指數		相對表現	
	民營化前	民營化後	民營化前	民營化後	民營化前	民營化後	相對類股	相對大盤
中石化	0.234	-0.052	0.190	0.012	0.157	0.047	-10.86%	-17.70%
中工	-0.109	0.046	0.007	0.051	0.157	0.047	11.14%	26.51%
中鋼	0.142	0.000	****	-0.049	0.153	0.075	-6.40%	-6.38%
台肥*	-0.130	-0.352	-0.130	-0.044	0.068	-0.185	-30.76%	3.17%
陽明	0.010	-0.203	0.314	-0.169	0.045	0.068	27.03%	-23.61%
臺航	****	-0.092	-0.016	-0.210	0.075	-0.047	11.81%	-4.50%
一銀	-0.115	-0.166	-0.052	-0.104	0.075	-0.047	0.08%	7.02%
華南	-0.100	-0.217	-0.052	-0.104	0.075	-0.047	-6.48%	0.46%
彰銀	-0.132	-0.258	-0.052	-0.104	0.075	-0.047	-7.29%	-0.35%
高雄銀*	-0.295	0.030	-0.165	-0.126	0.068	-0.185	28.65%	57.82%
台企	****	-0.231	-0.052	-0.104	0.075	-0.047	-12.65%	-18.33%
北銀*	-0.235	0.172	-0.165	-0.126	0.068	-0.185	36.82%	65.99%
農銀*	-0.174	-0.240	-0.165	-0.126	0.068	-0.185	-10.45%	18.73%
交銀*	-0.095	-0.177	-0.165	-0.126	0.068	-0.185	-11.99%	17.18%
中產	****	-0.152	0.260	-0.013	0.157	0.047	-13.83%	-19.90%
台產	-0.024	-0.160	-0.052	-0.104	0.075	-0.047	-8.42%	-1.48%
台壽	-0.594	0.181	-0.052	-0.104	0.075	-0.047	82.65%	89.59%
台開*	****	-0.537	-0.165	-0.126	0.068	-0.185	-41.04%	-35.14%

註 *：該六家公司係於民國 88 年完成民營化，因本研究進行時，尚無 91 年全年資料，爰其民營化後資料僅以 89 及 90 年資料代表。

****代表其民營化之完成與上市為同一年，故無之前之股價報酬率。

表九、廿六家已移轉民營事業之釋股或出售資產收入

單位：新台幣億元

主管機關	事業名稱	民營化基準日	辦理方式	總收入
經濟部	中石化公司	83.6.20	出售股權	148.18
	中華工程公司	83.6.22	出售股權	113.61
	中鋼公司	84.4.12	出售股權	963.81
	台機公司鋼品廠	85.5.20	讓售資產	48.24
	台機公司船舶廠	86.1.10	讓售資產	22.75
	台機公司合金廠	86.6.30	讓售資產	2.84
	台機公司機械廠	90.11.19	讓售資產	35
	中興紙業公司	90.10.16	員工承接	0.05
	台肥公司	88.9.1	出售股權	189.00
		小計		
財政部	中國產物保險公司	83.5.5	出售股權	66.08
	省屬三商銀		出售股權	212.77
	農民銀行	88.9.3	出售股權	46.00
	交通銀行	88.9.13	出售股權	500.00
	小計			824.85
交通部	陽明海運公司	85.2.15	出售股權	83.34
原台灣省政府	彰化銀行	87.1.1	出售股權	271.96
	華南銀行	87.1.22	出售股權	256.89
	第一銀行	87.1.22	出售股權	441.54
	台灣中小企銀	87.1.22	出售股權	178.45
	台灣人壽保險公司	87.6.30	出售股權	25.77
	台灣產物保險公司	87.1.22	出售股權	19.55
	台灣航業公司	87.6.20	出售股權	16.82
	台開信託投資公司	88.1.8	出售股權	29.07
	新生報業公司	89.12.31	讓售資產	0.59
	台汽客運	90.6.30	員工承接	3.5
		小計		
退輔會	液化石油氣供應處	85.3.16	標售資產	5.61
	榮民氣體廠	87.1.1	資產作價	2.40
	岡山工廠	87.8.1	標售資產	3.14
	小計			11.15
高雄市府	高雄銀行	88.9.27	出售股權	8.09
台北市府	台北銀行	88.11.30	出售股權	166.21
	印刷所	89.12.31	標售資產	0.10
總計				3,861.36

資料來源：行政院經濟建設委員會(91.7.24)，及本研究於民國 91 年 6 月間之調查。

表十、廿六家已移轉民營事業民營化相關支出統計

	金額 (新台幣億元)	離職人數估計 (人)
留用人員年資結算金	918.81	
未隨同移轉人員離職給與	74.49	7,394
未隨同移轉人員一個月預告工資	2.55	
移轉民營後五年內離職人員一個月預告工資	3.50	
其它(如專案裁減)*	1.91	
由事業單位負擔支出	1,001.25 (72%)	
移轉民營時公保補償金	244.89	
移轉民營時勞保補償金	16.46	
移轉民營後五年內勞保補償金	17.81	
移轉民營時離職人員加發六個月薪給	23.87	
移轉民營後五年內離職人員加發六個月薪給	18.87	5,142
義務役年資補發(民國 87 年以前民營化者)	30.44	
釋股相關稅費及作業費(公開說明書印製費,證券 交易稅,承銷商手續費)或拍賣費	37.31	
由政府負擔支出	389.65 (28%)	
合計	1,390.90	12,536

註：*問卷調查中僅有台灣新生報業公司及北市印刷所填報民營化前專案裁減所支付金額，惟實際上曾於民營化前進行專案裁減之事業不僅於此。

資料來源：本研究於民國 91 年 6 月間針對廿六家已移轉民營事業之間卷調查。

表十一、留任員工對民營化政策之看法

探討主題	問卷題目	16 家平均值 (新)	7 家平均值 (舊)	23 家加權 平均值
優惠優先認購 股份	從業人員優先優惠認購股份的規定，使員工權益得到合理的保障	4.00	4.08	4.02
	從業人員優先優惠認股的規定，有助於民營化後留任人員對公司的向心力	4.04	3.92	4.01
年資結算金 或離職給與	民營化時依勞基法退休金標準結算年資，使員工權益得到合理的保障	4.24	4.12	4.20
	針對離職人員之離職加發給與（6+1 個月）的作法是合理的	4.44	4.47	4.45
保險權益補償	保險權益補償的規定，使員工權益得到合理的保障	4.26	4.06	4.20
工作權保障	對於有意願留任的員工保障其隨同移轉，可使員工的工作權得到合理的保障	4.68	4.29	4.56
	只要工作認真，員工的工作權不會因民營化而受到影響	3.96	3.54	3.83
	公司民營化後，公股的比例逐漸降低，不會影響員工工作權	3.46	3.03	3.33
轉業訓練與就 業輔導	轉業訓練與就業輔導等措施，有助於民營化之推動	4.35	4.32	4.34
	公司移轉民營時，曾為未隨同移轉員工提供轉業訓練與就業輔導	2.93	2.47	2.79
	公司移轉民營過程中，曾設法為被資遣員工安排或轉介其他工作	2.52	2.22	2.43
整體支持度	整體而言，民營化過程中員工權益得到合理的保障	3.56	3.06	3.41
民營化前後支 持度變動	正式民營化後至今，員工提高對民營化政策的支持度	3.47	3.06	3.34

說明：1. 非常不同意為 1 分，不同意為 2 分，有點不同意為 3 分，有點同意為 4 分，同意為 5 分，非常同意為 6 分，所以各項評價可以 3.5 分為中間值。

2. 16 家平均值(新)為本文於民國 91 年 6 月進行調查的 16 家民營化事業，7 家平均值(舊)為經建會民國 87 年委託計畫之調查結果。

3. 儘管兩項計畫進行調查之時點不同，但兩者相關係數高達 92%，23 家加權平均值僅在此提供作為掌握目前所有已民營化事業留任員工看法之參考。

表十二、留任員工對民營化推動過程的瞭解情形

問卷題目	16 家平均值 (新)	7 家平均值 (舊)	23 家加權 平均值
員工對民營化政策及相關辦法的瞭解程度	3.10	3.24	3.14
公司在推動民營化之過程中，在法令政策與執行方法等方面與員工溝通的程度	3.66	3.73	3.68
員工對工會在民營化的過程中所扮演的角色之滿意程度	3.01	2.52	2.86

說明：1.很低為 1 分，很高為 5 分，所以各項評價可以 3 分為基準（中等）。

2.16 家平均值(新)為台灣經濟研究院於民國 91 年 6 月進行調查的 16 家民營化事業，7 家平均值(舊)為經建會 87 年委託計畫之調查結果。

3.儘管兩項計畫進行調查之時點不同，但兩者相關係數高達 87.4%，23 家加權平均值僅在此提供作為掌握目前所有已民營化事業留任員工看法之參考。

表十三、留任員工對民營化前後公司經營管理制度的看法

探討主題	問卷題目	16 家平均值(新)			7 家平均值(舊)			23 家加權平均值		
		民營化前	民營化後	變動	民營化前	民營化後	變動	民營化前	民營化後	變動
任免升遷	公司人事方面的任免遷調制度相當公平	3.36	3.10	(0.27)	3.43	2.89	(0.54)	3.38	3.03	(0.35)
	員工可能因為績效不佳而被處分	3.31	3.94	0.63	3.44	3.94	0.50	3.35	3.94	0.59
	員工的升遷主要決定於工作能力與工作表現	3.14	3.66	0.51	3.32	3.40	0.08	3.20	3.58	0.38
	績效考核能公平反映個人的工作表現	3.13	3.56	0.43	3.24	3.35	0.11	3.16	3.50	0.33
	公司依個人績效與公司獲利來彈性調整薪資	2.65	3.39	0.74	3.00	3.63	0.63	2.76	3.46	0.70
	公司的工作獎金制度能激勵員工	3.27	3.94	0.67	3.67	3.85	0.18	3.39	3.91	0.52
相關福利	公司會提供員工在職訓練與進修的機會	4.06	4.17	0.11	4.39	3.81	(0.58)	4.16	4.06	(0.10)
	公司對於出差、請假、休假方面的規定合理	4.61	4.42	(0.19)	4.73	3.82	(0.91)	4.64	4.23	(0.41)
	公司在照顧員工及眷屬提供了適當的保險保障	4.16	4.03	(0.13)	4.28	3.89	(0.39)	4.20	3.99	(0.21)
	員工退休撫卹辦法相當合理	4.30	3.88	(0.42)	4.36	3.67	(0.69)	4.32	3.81	(0.50)
	公司其他福利措施相當合理	4.27	3.92	(0.35)	4.26	3.65	(0.61)	4.27	3.84	(0.43)
職權與責任	員工在工作上必須不斷學習新的技能	4.19	4.91	0.72	4.42	4.68	0.26	4.26	4.84	0.58
	員工在工作上有業績目標，工作負荷量大	3.55	4.73	1.18	3.74	4.65	0.91	3.61	4.71	1.10
	一般而言，員工有不錯的工作效率	3.54	4.30	0.76	3.78	4.26	0.48	3.62	4.29	0.67
	一般而言，員工之間的勞逸均等	2.64	3.25	0.61	2.81	3.19	0.38	2.69	3.23	0.54
	一般而言，員工的工作責任的劃分清楚	3.45	3.65	0.20	3.61	3.53	(0.08)	3.50	3.61	0.11
公司展望	整體來說，公司有不錯的經營績效	3.58	3.95	0.37	3.84	3.64	(0.20)	3.66	3.85	0.20
	整體來說，公司有不錯的發展前景	3.67	3.95	0.28	3.77	3.51	(0.26)	3.70	3.82	0.12

說明：1.非常不同意為 1 分，不同意為 2 分，有點不同意為 3 分，有點同意為 4 分，同意為 5 分，非常同意為 6 分，所以各項評價可以 3.5 分為基準。

2.16 家平均值(新)為本文於民國 91 年 6 月進行調查的 16 家民營化事業，7 家平均值(舊)為經建會 87 年委託計畫之調查結果。

3.儘管兩項計畫進行調查之時點不同，但就民營化前、後及變動三欄，兩項計畫執行結果之相關係數分別高達 98%，92%，94%，23 家加權平均值僅在此提供作為掌握目前所有已民營化事業留任員工看法之參考。

表十四、民營化後留任員工的工作滿足感

問卷題目	16 家平均值 (新)	7 家平均值 (舊)	23 家加權 平均值
民營化後的職務讓員工有更多發揮能力的機會	3.90	3.69	3.84
民營化後的職務使員工享有更佳的社會地位	3.40	3.00	3.28
民營化後主管對待部屬的方式更為合理	3.86	3.45	3.73
民營化後主管的決策能力有提升	4.06	3.47	3.88
民營化後的職務較能不違背良心，秉公辦理	4.12	3.74	4.01
民營化後的職務使員工有更多機會為他人服務	4.18	3.89	4.09
民營化後的職務更能提供員工工作穩定性	3.52	2.93	3.34
民營化後員工的工作與其所具備的知識技能更為相符	4.00	3.70	3.91
民營化後的職務讓員工更有機會指導別人做事	3.83	3.58	3.76
民營化後公司執行政策的方法讓員工更滿意	3.40	2.80	3.22
民營化後的職務使員工更能自由運用自己的判斷	4.01	3.69	3.91
民營化後的職務讓員工有更大機會嘗試以自己的方法來處理事情	3.92	3.58	3.82
民營化後與同事的相處狀況更加良好	4.33	3.83	4.18
民營化後的工作環境更為滿意	4.14	3.43	3.92
民營化後工作表現好時能得到更多適時的讚賞	3.74	3.33	3.61
民營化後更能由工作中感到成就感	3.75	3.39	3.64

說明：1.非常不同意為 1 分，不同意為 2 分，有點不同意為 3 分，有點同意為 4 分，同意為 5 分，非常同意為 6 分，所以各項評價可以 3.5 分為基準。

2.16 家平均值(新)為台灣經濟研究院於民國 91 年 6 月進行調查的 16 家民營化事業，7 家平均值(舊)為經建會 87 年委託計畫之調查結果。

3.儘管兩項計畫進行調查之時點不同，但兩者相關係數高達 90%，23 家加權平均值僅在此提供作為掌握目前所有已民營化事業留任員工看法之參考。