

國營事業經營績效獎金制度與預算編列之變革

近年來，外界對於國營事業經營績效獎金之核發，有諸多批評，立法院亦決議要求行政院全面檢討，爰特撰文簡要介紹國營事業經營績效獎金核發規定及行政院檢討改革情形，以及行政院主計總處配合研修之預算編列及資訊揭露原則，供各界參考。

陳梅英（行政院主計總處基金預算處專門委員）

壹、前言

為促進各事業機構企業化經營及激勵員工工作潛能，提高產銷能力及服務品質，發揮整體經營績效，國營事業之主管機關依相關規定核發各事業經營績效獎金。惟近年來，國營事業經營績效獎金屢遭外界質疑未與經營實績結合，虧損事業員工仍坐享高額績效獎金等，立法院亦於審查 102 年度中央政府總預算通過決議：「自

101 年度起國營事業須有盈餘方能發放績效獎金，並以 1.2 個月為上限」，復於 102 年 1 月 11 日院會決議：「行政院應立即全面檢討現行各公營事業機構及財團法人之績效核算及獎金發放標準，... 於 3 個月內送立法院備查」，行政院遂進行全面性檢討。

貳、原有制度及預算編列原則

國營事業經營績效獎金分

為考核獎金及績效獎金 2 項，其原有核發制度及預算編列原則概述如下：

一、國營事業經營績效獎金核發制度

國營事業之主管機關依照行政院訂頒之「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」（以下簡稱待遇授權訂定原則），訂定所屬事業機構薪給管理要點（以下簡稱薪給要點）報請行政院核定，規範考核獎

論述》預算·決算



金及績效獎金之提撥上限，考核獎金按考成成績發給，最高以 2 個月薪給總額為限；績效獎金按總盈餘（決算盈餘加減政策因素影響金額後之盈餘）情形，最高以 2.6 個月薪給總額為限，兩者合計提撥上限為 4.6 個月薪給總額，並授權各主管機關核定所屬事業機構經營績效獎金實施要點，規範考核獎金及績效獎金核發標準。至各事業機構內部分配員工經營績效獎金，則由各事業機構各別訂定核發經營績效獎金應行注意事項報請各主管機關備查。

此外，考核獎金及績效獎金為用人費用之一部分，受限於待遇授權訂定原則規定之用人費限額，可能有部分事業機構無法提撥至上限；又因實際用人費限額在符合待遇授權訂定原則規定下，得依決算營業收入申算，且績效獎金實際核發時尚考量政策因素影響金額，爰獎金實際核發金額亦可能較預算編列金額增加。

二、預算編列原則

考核獎金預算原則均按 2 個月薪給總額編列。績效獎金

預算應衡酌事業經營狀況及盈餘情形，在用人費用限額內，以不超過 2.6 個月薪給總額編列；又為鞭策事業積極開源節流及考量政策因素宜依實況評定，故預算核定虧損者，均未予編列績效獎金，俟實際執行結果如獲有盈餘，且確屬事業人員努力獲致者，依核發規定發放並併入決算辦理。

參、問題檢討

經歸納國營事業經營績效獎金制度實施以來實際核發情形及外界批評，存在之問題或爭議如下：

一、獎金核發與實際經營績效未能結合

無論各事業政策達成率、經營獲利或繳庫盈餘表現情形如何，或盈餘狀況下滑，或虧損，多數事業仍可領取 4.6 個月獎金。

二、考核獎金與績效獎金之指標重疊

工作考成評核包含營收、營業利益、盈餘達成等指標，與績效獎金以盈餘分成之計算

方式有所重疊。

三、政策因素申算具爭議

國營事業須配合政府政策，然申算調整之幅度不低，特別是虧損事業經申算後，績效獎金仍可領至上限，引起輿論撻伐，認為政策因素及其影響金額之核認未盡嚴謹。

肆、改革方案

行政院自 102 年 1 月進行國營事業經營績效獎金核算制度全面性檢討，由行政院研究發展考核委員會（以下簡稱研考會）會同行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處），邀集行政院主計總處（以下簡稱主計總處）、行政院經濟建設委員會、行政院相關業務處及各國營事業主管機關共同研議，研議結果經研考會彙整成國營事業經營績效獎金核算制度檢討報告，由行政院於 102 年 4 月 22 日函送立法院。

改進方向包括「明確區分考核獎金及績效獎金」、「區隔考核獎金與績效獎金之評估指標」、「加強考成等第與考核獎金級距之連結」、「依事

業型態設計差異化獎酬結構」、「確立政策影響因素認列原則」及「研修差異化且細緻化之系列規定」等 6 項原則，各權責機關依改進方案修訂主管法規，於核發 101 年度國營事業經營績效獎金時即適用；主計總處亦配合研議預算編製改進措施，並研修相關規定，自 103 年度預算編製起實施（附表）。

另因勞保局將改制為行政機關，且改制前績效獎金高限已下修（考核獎金及績效獎金合計為 4 個月薪給總額）；臺灣鐵路管理局因屬未實施用人費用之事業機構，未適用「交通部所屬用人費率事業機構薪給管理要點」及其經營績效獎金實施要點，爰均繼續適用既有規定。

以下分就核算制度及預算編製改進重點說明如下：

一、核算制度調整情形

（一）維持用人費限額規定

待遇授權訂定原則有關用人費限額之規定仍予維持，考核獎金及績效獎金之提撥仍應包含於用人費限額內。

（二）明確區隔考核獎金與績

效獎金之評估指標

除於待遇授權訂定原則明定「經營績效獎金包括考核獎金與績效獎金」外，考核獎金依工作考成（核）結果發給，工作考成應以多面向之工作表現訂定評估指標，進行全面性整體性之成效考核；績效獎金則以總盈餘（決算稅前盈餘 ± 政策因素影響金額）多寡為評估基準，以激勵員工創造更多盈餘。

（三）政策因素認列原則

工作考成及績效獎金

核算於預算編列及決算時均應評估政策因素影響金額，包括有利及不利因素均應提列，已編列預算之金額不得重複認列，並由各事業機構提報主管機關核定，主管機關應邀集至少 3 位學者專家進行審查。

（四）考核獎金核發標準

調整拉大考核獎金核發級距，以加強鑑別度。將工作考成乙等（75 分以上未滿

附表 各權責機關主要辦理事項及檢修規定表

機關名稱	主要辦理事項	檢修規定
行政院法規會	提供立法院決議事項競合關係及決議效力等研析意見	
研考會	1. 會同人事總處研擬一致適用之經營績效獎金核發基本原則。 2. 設計考核獎金之工作考成指標。 3. 彙整國營事業經營績效獎金制度檢討報告報院。	國營事業年度工作考成作業要點
人事總處	1. 協同研考會研擬一致適用之經營績效獎金核發基本原則。 2. 研議績效特優機制。 3. 彙整各主管機關設計績效獎金獎酬結構之試算結果。	待遇授權訂定原則
主計總處	研議經營績效獎金預算編列及資訊揭露等事宜。	1. 103 年度中央政府總預算附屬單位預算編製應行注意事項 2. 中央政府總預算附屬單位預算編製辦法相關預算書表
各事業主管機關	1. 配合通案規定及行政院檢討方向，研修細項規定。 2. 向工會等各界溝通，並向立法院相關委員會委員及黨團說明。 3. 設計績效獎金獎酬結構。	1. 薪給要點 2. 所屬事業經營績效獎金實施要點 3. 各事業核發經營績效獎金應行注意事項

資料來源：主計總處基金預算處整理。

論述》預算·決算



80 分者) 由原核發 1.8 個月薪給總額, 調降為 1.5 個月; 另考成丙等 (未超過 70 分者) 由原核發 1 個月薪給總額, 調整為不核發獎金。

(五) 績效獎金核發標準

有盈餘之事業, 始得核發績效獎金, 並參酌立法院決議, 原則以 1.2 個月薪給總額為高限基準, 再視實際總盈餘達成情形, 最高可加發 1.2 個月薪給總額, 故績效獎金核發月數上限由現行 2.6 個月調降為 2.4 個月薪給總額。

各事業主管機關應依上述核發原則, 將所屬事業機構經營型態區分為「競爭型事業」及「非競爭型事業」2 類, 設計具鑑別度之差異化獎酬結構, 包括提撥月數之基準及上限、獎金級距及衡量指標; 各事業機構分配予員工之績效獎金, 應視單位績效及員工貢獻差異程度, 按合理比例發給。

另經評選為績效特優之事業機構, 可酌增其績效獎金提撥月數上限, 其評選規定由行政院定之。截至 103 年 1 月底, 行政院尚未訂定

評選規定。

二、預算編列改進作法

主計總處配合國營事業經營績效獎金核算制度檢討, 研訂預算編列改進作法, 並納入「103 年度中央政府總預算附屬單位預算編製應行注意事項」及預算書表格式, 各國營事業 103 年度預算業依該規定辦理。

(一) 預算編列

1. 考核獎金: 由於工作考成係配合年度決算辦理, 預算編列時尚未辦理考成, 各事業考核獎金預算原則暫列 2 個月, 實際核發仍須視行政院核定考成情形辦理。
2. 績效獎金: 各事業主管機關應依各事業盈餘、用人費用負擔情形等, 審慎審核績效獎金預算, 對於政策因素, 並應從嚴審核, 最高編列 1.2 個月。實際核發須依決算營業收入與淨利審定情形, 依獎金核發規定核算發給, 至核發之績效獎金超過預算部分, 業於薪給要點中規定,

併入決算辦理。

(二) 資訊揭露

各國營事業應於預算書總說明「業務計畫及預算概要」項下, 揭露當年度經營績效獎金預算編列情形, 包括編列依據、預算金額、計算績效獎金時納入考量之政策因素情形; 以及以前年度經營績效獎金核發情形, 包括發放月數、總額及每一月數區間之支領人數、金額。

伍、結語

國營事業核發經營績效獎金, 係為激勵員工士氣, 以提升國營事業整體經營績效, 其核算制度應能與績效表現結合。行政院檢討修正之國營事業經營績效獎金制度, 業規定各事業主管機關應依所屬事業機構經營型態及績效表現, 訂定差異性之獎酬結構, 及加強政策因素於年度預算編製時應事先估列及報核機制, 並考量主管機關核列之政策因素對事業盈餘之影響, 依規定編列經營績效獎金預算, 期能落實執行, 創造國營事業經營佳績。❖