

# 自來水事業實施經營責任制度之研究

謝建霖\*

## 一、前 言

### (一)責任中心制度之意義，目的及作用

「責任中心制度」是「利潤中心制度」之學理名稱，它是管理控制最有效的工具，而「管理控制」為管理程序中非常重要的一環，其目的是要做到企業組織中每一作業單位主管能主動積極地以最有效果及最有效率的作法去獲得並利用有限的經濟資源，以圓滿達成企業經營的目標。

通常在一個組織龐大複雜的企業，其從業人員容易產生對組織的依賴性，蒙受組織之庇蔭，失去進取心，遇事不決養成少做少錯等不良習性，「責任中心制度」的目的是為消除這些消極性的積弊，就各作業部門之職責及權限範圍內定期的、公平的、獨立的經由管理程序之控制衡量其對企業總體的貢獻。

一般而言企業實施經營責任中心制度的作用有下列各點：

1. 可以強調主管之權限與績效之關係。主管之權限其“可控制”之項目始為考核其績效之重點，“不可控制”之項目則不列入績效衡量。
2. 可以定期性的衡量。通常可以每年或逐月進行績效評估。
3. 可以獨立的表現各單位績效。各責任中心之目標劃分清楚，各部門成績可以互不影響。
4. 做為有效的獎懲依據。對各部門的主管或員工之獎懲可透過對企業之績效貢獻而達成。
5. 可以有有效的達成企業總體利益目標。各部門在追求本身績效表現時，總體目標即據以達成。

### (二)自來水事業實施責任中心制度之動機

目前台灣地區公營自來水事業分為「台北自來水事業處」及「台灣省自來水公司」；而台灣省自來水公司是由全省 128 個水廠合併而成，其目的「在統合而有效運用人力、物力、財力以加速推展全省自來水發展、提高投資效益，減低營運成本，實行企業化經營，以應工商業發展及國民生活品質提高之要求」。因此公司在民國六十五會計年度完全合併各水廠統一營運後，即積極研究如何達到公司成立目的的經營管理方式，經參考民營公司組織形態及國營事業之管理方式，於六十六年度由企劃單位提出“經營責任中心制度”賦予各區管理處經理市場、人力、盈餘……等責任，在取得公司決策當局同意後，自民國六

\* 謝建霖：台灣省來水公司企劃處組長

十五年七月一日起正式實施此一制度。

## 二、自來水事業設立責任中心制度可行性之探討

### (一)設立此制度之要件

一個公司是否適宜採行責任中心制度，純視其公司的策略和組織結構如何而定，其要件有三：

1. 責任中心界限之劃分。
2. 各項績效計算正確。
3. 獎勵辦法之建立。

茲略述如下：

#### 1. 責任中心界限之劃分

劃分責任中心的界限包括兩方面：

- (1)將服務部門和利潤中心分開：服務部門就整個公司而言固不可缺少，惟其績效不是以利潤數字加以衡量，而是按其達成之工作成果，實際所發生的成本，和預算金額接近的程度如何來衡量，此與利潤中心的利潤多寡來判斷部門的貢獻有所不同，故兩者應劃分清楚。
- (2)確定每個責任中心的範圍：一個責任中心即組織內自治式的單位，其範圍的確定，可以決定一個責任中心對公司利益的功能，而以其績效做為衡量部門經營效率的主要指標，該部門經理即以此指標從事決策。以“利潤中心”而言，公司的目標不單求某項利益之最大，或某項成本之最小，而是求總收入與總成本之間差額最大，所以利潤績效的衡量，即成為劃分利潤中心界限的主要依據。

#### 2. 各項績效計算之正確

為正確計算各部門的績效，顯示部門績效對組織目標達成的程度，首須確立“績效標準”而後才能比較衡量。訂立績效標準時，應注意：

- (1)設立績效標，應根據過去經驗，參考目前情況，並預計未來可能發生的變化，而加以訂定。
- (2)績效標準初定，可先訂一計劃概數，而後逐漸修正。
- (3)所設計之績效標準，宜考慮各責任中心之區域環境等特殊情況。

#### 3. 獎勵辦法之建立

設立責任中心的目的是激勵各部門經理追求目前及未來的最大利益，獎勵方式有多種如現金、升遷參考……等，應採何種方式，全視公司決策而定。建立獎勵辦法應注意的原則為：

- (1)獎勵辦法應適合公司的客觀環境，上級規定及責任中心經理的需要，否則無法產生激勵的效果。
- (2)獎勵辦法應能配合各部門的貢獻值，如此責任中心制度才能成為有效的控制工具。
- (3)獎勵金應有一合理的標準，以免成為變相加薪失去意義。

### (二)自來水事業之適合性

#### 1. 責任中心界限之劃分

台灣省自來水公司之組織結構，各項工作之推展，係採整體經分區作業之方式，總管理處綜理通盤性制度規章之規劃、設計與制訂，統合人力、財務之調度、工程之擴建等。其餘舉凡給水生產操作、維護管理、裝修作業、推展用水、得充分運用其轄區內所有人力、物力、預算等資源，視區內環境特性、經濟、人文發展、發揮經營權，完成經營目標，故各“區管理處”皆可成爲一個經營責任中心。

## 2. 各項績效之衡量

台灣省自來水公司每一區管理處依區域別劃分，又有獨立之會計作業，個別計算盈虧，責任分明，足以顯示該部門績效對總目標達成之程度。

## 3. 獎勵辦法之建立

台灣現有自來水事業大都係公營事業，員工仍易對事業產生依賴及惰性，加以待遇較其它事業爲低，如能經由對各部門「績效之考核」而給予物質或精神上獎勵，使結合個人績效與團體績效而達成企業總目標，應是公平的、科學的管理制度。

### 三、台灣省自來水公司實施責任中心制度之現況分析與檢討

#### (一) 設立責任中心

近代事業組織結構有二種不同的形態，其一爲“職能式的分權制”(Functional Decentraization)係指依有關生產、銷售等經營活動的過程上所造成的分權組織形態；其二爲“聯邦式的分權制”(Federal Decentraization)係按地區或產品來劃分成若干單位的分權組織形態，亦即“事業部制”，其部門有獨立的市場，經營上自成一個自立的生產事業。

台灣省自來水公司係以區域來劃分全省爲11個區管理處，亦即爲聯邦式的分權制形態，目前即以“區管理處”爲個別責任中心實施之單位。

#### (二) 擬訂辦法

訂頒「台灣省自來水公司對各區管理處年度經營績效考核要點」(詳如附件一)內容包括責任中心之範圍、考核之方式、程序及獎懲規定等。爲便於各責任中心對所屬單位之激勵，同時亦訂頒「各區管理處對所屬廠所年度經營績效考核要點」以資配合(詳如附件二)。

#### (三) 擬訂考核項目、目標及評分標準

訂頒每一年度之「考核基準表」(詳如附件三)以爲年度終了考核之依據。茲分述如下：

##### 1. 考核項目

每一年度開始即由總管理處各單位就公司之營運業務、服務品質、成本控制、一般業務管理及當年度之重點工作等範圍草擬考核項目，送由企劃處彙整提公司決策人員審查通過，決定考核項目。

各責任中心則參照總公司之考核項目，召集所屬單位主管共同商訂廠所之考核項目以資配合。

##### 2. 目標管理

自來水公司採用目標管理之方法，在總管處與各區管理處間及各區管理處與其所屬

廠所間，對於考核目標之訂定，皆先請各單位提供意見，再經由共同的協商而有共同的瞭解與承諾，在此參與的情況下為共同認可之目標而努力，產生下列的優點；

- (1)激發員工之潛能，各單位對自己參與訂定之目標，有較大之承諾感而全力以赴。
- (2)在充分授權範圍內，各級主管得以充分發揮其經營管理權以達成其所承諾的目標。
- (3)便於辦理考核，能明確地了解各單位之績效。多年來自來水公司在此制度下，使總公司與各區管理處各廠所之經營目標與責任權限均能相呼應，構成一完整的目標體系，形成良好的制度。

### 3. 評分標準

在擬定考核項目，目標時即考慮訂定各項目之“評分標準”列入基準表內，其原則為：

- (1)必須能準確地衡量各責任中心之績效。
- (2)計算方式務必簡單易懂。
- (3)能剔除非基於責任中心本身努力或應負責之因素。

### (四)追蹤與考核

自來水公司實施經營責任制度為了解各責任中心對各項目目標的執行情形，依據前述考核要點，進行績效評核（Performance appraisal）可分為期中追蹤與年終考核（Annual appraisal）二種。

#### 1. 期中追蹤

##### (1)定期會報檢討

每月於主管會報中，就各責任中心對考核項目的執行情形進行逐項檢討，其差異較大者則要求責任中心加以分析原因，並提出改進對策。

##### (2)平時輔導追蹤

對各責任中心之平時業務執行情形，總處則視需要派員輔導，適時給予答覆有關問題，或檢討改進措施。

#### 2. 年終考評

依照考核要點規定，年終考核方式分為書面審查，實地考核及複審會議。

##### (1)書面審查

年度終了各責任中心依據考核基準表所訂之評分標準就可自行評分之項目，填造實績表送總處有關單位初審，依據資料，簽注意見，評定初評分數，併提複審會議。

##### (2)實地考核

須予實地考核評分的項目，則由總管理處有關單位組成「考評小組」逕赴各責任中心進行考核評分，將結果提複審會議。

##### (3)複審會議

總管理處主辦經營績效考核單位於彙齊前述二種考評資料後，簽請召開複審會議，經複評結果公佈成績明細表優缺點及改進事項，並辦理獎懲。

### (五)激勵措施

實施經營責任制度之基本精神，在於激勵員工朝向總目標作群體的努力，台灣省自來水公司所採取的激勵方式分為下面三方面：

1. 功過部份：

依據「考核要點」之規定，視成績之優劣，對各責任中心負責人給予功過之獎懲，並依權責得在一定的員工人數比例範圍內給予相關業務所屬記功，嘉獎或議處。

2. 員工個人考績部分：

為使員工個人與責任中心團體經營績效相配合，藉以激勵所屬人員關心責任中心之經營績效，特規定責任中心總成績考列前三名與後三名者，其員工年終考績應依規定之比例增減考列甲等的名額，但後三名列甲等或前三名列乙等時，不予增減名額；而全公司員工考績考列甲等名額，則受「台灣地區省市營事業機構分類職位人員成績考核辦法」第七條規定之限制亦即

- (1)機構年度經營績效考核考列甲等者，考列甲等人數以參加當年度考核總人數 50 % 為限。
  - (2)機構年度經營績效考核列乙等者，考列甲等人數以參加當年度考核總人數45%為限。
  - (3)機構年度經營績效考核列丙等者，考列甲等人數以參加當年度考核總人數 40 % 為限。
  - (4)機構年度經營績效考核列丁等者，考列甲等人數以參加當年度考核總人數 35 % 為限。
- 如此使員工個人考績與公司總目標之達成息息相關，惟此項規定因公務人員考績法已修改，目前亦由省府配合修改中。

3. 獎金部份：

如果各責任中心大都達成目標，則總公司目標自然達成，則依據省頒「經營績效考核辦法」第七條之規定「事業機構考列甲等或乙等，其員工獎金得在盈餘之 80 % 範圍內，發給甲等兩個月，乙等一個月薪給總額的獎金」。至於獎金發放方式則另訂「績效獎金發放要點」秉持公平原則發放。

(內)檢討缺失

台灣省自來水公司推行經營責任中心制度已近十年，其中考核項目，考核方式，獎懲規定等雖屢經修正，經深入檢討仍未臻理想，值得商榷之處有如下列數端：

1. 考核項目過多：

近幾年來考核項目都在十項左右，細目繁多，尤其「一般管理」及「業務檢查」二項，幾乎涵蓋所有基層工作，不符合目標管理的原則，各責任中心難以集中力量來執行公司的重點工作。茲表列近年考核項目如下：

年度	七 十 三	七 十 四	七 十 五	七 十 六
考 核 項 目	1. 提高售水量 2. 改善水質 3. 新裝用戶數 4. 增加盈餘 5. 一般管理 (1)營運類 (2)供運類 (3)財務類 (4)主計類	1. 提高售水量 2. 改善水質 3. 增加盈餘 4. 供水系統成本 分析與控制 5. 研究報告 (1)設備操作管 理之研究報 告	1. 提高售水量 2. 節餘 3. 供水系統成本 分析與控制 4. 加強逾齡水表 汰換 5. 用戶外線整理 計劃執行考核 6. 稽查工作之加	1. 提高售水量 2. 節餘 3. 供水系統成本 分析與控制 4. 業務檢查 5. 加強逾齡水表 汰換 6. 稽查工作之加 強

考 核 項 目	(5)秘書類	(2)水質管理研	强	7. 供水操作維護
	(6)人事類	究報告	7. 供水操作維護	及管理
	(7)人事查核類	6. 供水操作維護	8. 工務作業	8. 工務作業
	(8)工務類	7. 查緝違章用水	9. 研究及工作心得報告	9. 工作報告
	6. 水表測試	8. 工務作業	(1)操作維護工	(1)操作維護興
	7. 研究報告	9. 精簡用人	作研究	革報告
	(1)水質管理研	10.一般管理	(2)水質管理研	(2)水質管理報
	究	(1)供應類	究	告
	(2)設備操作管	(2)財務類	10.一般管理	10.一般管理
	理之研究改善	(3)主計類	(1)供應類	(1)供應類
8. 供水操作維護	(4)秘書類	(2)財務類	(2)財務類	
9. 供水系統成本	(5)人事查核類	(3)主計類	(3)主計類	
分析控制		(4)秘書類	(4)人事查核類	
10.擴大實施不派		(5)人事查核類	(5)秘書類	
員收費制度		(6)人事類	(6)人事類	

2. 許多單項業務另訂考核辦法形成重覆獎勵：

台灣省自來水公司總管理處內部各處室之間，由於橫的連繫不足，部分處、室個別所訂的單項考核，如「工務考核」，「物料管理作業考核」、「平常業務考核」、「人事業務考核」……等，除列入經營績效考核項目之一外，又另訂有獎懲辦法，形成與經營績效考核之獎懲重覆的現象。

3. 考核時間不統一使基層單位覺得考核次數太多：

由於各單位自訂單項考核辦法甚多，考核行程亦未協調，予基層單位今天甲來考核，明天乙來考核，不勝其煩之感覺，難免影響正常業務的推展。

4. 部份責任中心在年度執行中未認真檢討執行情形：

目前僅由總管理處在定期的擴大主管會報中，對部份考核之項目，就各責任中心每月之執行情形提出檢討，部份責任中心，則未確實主動檢討，影響績效甚巨。

5. 考核要點中，對員工個別獎懲不明：

現行考核要點之獎懲，偏重於各責任中心之群體成果，僅對經理人明訂獎懲，其餘則授權「對待殊有功人員酌予記功或嘉獎」，由於考核內容廣泛，含蓋工務、物料、業務……等部門職掌，部份經理人對所屬人員之敘獎，未確實針對各部份應負責項目之配分比重檢討功過，易生「有過則推，有功則搶」的現象，流於賞、罰不切實之議，時有所聞。

四、對台灣省自來水公司實施經營責任制度之改進建議：

針對前述所列缺失提出可行方案之建議以供比較：

(一)簡化考核項目：

依據目標管理的原則，考核項目以五項以內為佳，基層單位較易集中力量來執行，茲參考省自來水公司未來經營方向，及近年所定考核項目建議今後之考核項目，績效計算方式如下：

考核項目	績效計算方式	建議說明
1. 收入	$\frac{\text{實際收入}-\text{預算收入}}{\text{預算收入}} = \%$	合併提高售水量、盈餘二項並包括裝修及其他各項收入。
2. 標準成本中心	$\frac{\text{實際成本}-\text{標準成本}}{\text{標準成本}} = \%$	合併盈餘、供水系統成本分析與控制二項。
3. 售水率提高	實際售水率-目標售水率= $\%$	提高售水率對公司營運、形象、關係重大。
4. 工務作業	實地赴各責任中心、考核工程招標及工程業務執行等。	提高投資效益，縮短工期，加速參加營運。
		1. 營運業務諸如業務檢查、加強水表汰換、稽查工作、供水操作維護等可以併入中央及省政府所辦「為民服務考核」。 2. 一般業務管理已考核多年，係就供應財務、會計、人事(一)、人事(二)、總務水質等部份，每年擇一至三項工作做重點式考核，目前均以上軌道，實無必要再每年考核。

(二)取消重覆獎懲辦法：

取消所有單項考核之獎懲辦法，如工務考評、物料管理作業、營運業務考核……等，僅剩“為民服務考核”及“經營績效考核”兩種。

(三)統一實地考核時間：

由總管理處主辦單位簽請組成“考核小組”成員包括考核項目有關人員，統一辦理年度實地考評，減少打擾責任中心之次數。

(四)要求各責任中心在年度執行中認真檢討執行情形：

應規定各責任中心就考核項目每月份目標與實際執行情形逐期檢討，對差異較大之原因提出說明及改進對策，以期各責任中心皆能達成年度目標。

(五)功過明確規定：

即在考核要點之獎懲規定中明定對單項成績“優異之特殊有功主辦人員”或“優劣之主辦人員或主管”之獎懲。即在獎懲事實中說明該負責事項之成績，做為考核獎懲依據，不得像以往概略陳述“辦理經營績效考核成績優良”等籠統意見事蹟，以免流於浮濫。

## 五、結 論

自來水事業在企業形態及組織等方面已具備實施經營責任中心制度之條件，若能研究改進應有下列各項優點：

- (一)由於責任中心內每一成員均可獲發盈餘獎金，及形成全員參與經營之局面，無論工程人員，生產人員、營業人員，服務人員或行政管理人員皆能消除本位主義，充分發揮團隊合作精神，目標容易達成。
- (二)責任中心為創造更佳利潤，皆能自動控制費用，且將演變成若非政策性命令，為精簡人力，主管絕不任意增人，稽核人員也不必浪費太多時間審核不當費用，達到精簡人力、節省費用的目的。
- (三)責任中心制度上軌道後能培養繼起之經營者，達到永續經營之境，為社會培養未來經營人才，擔負起服務社會，貢獻社會之重任。
- (四)自來水實施經營責任中心制度，並非最重要，重要的是在於能徹底執行而獲致成果；因為不論「知難行易」「知易行難」及「知行合一」都是勉勵我們要“行”且必須有結果，才算完整，故知、行、果三者一致，才是企業經營成功之道。

## 六、附 件

附件一：台灣省自來水公司對各區管理處年度經營績效考核要點

附件二：台灣省自來水公司各區常理處對所屬廠所年度經營績效考核要點

附件三：七十六年度對各區管理處考核基準表

附件一 台灣省自來水公司所屬各區管理處七十六年度經營績效考核基準表

考 核 項 目	分配	處區	目 標	評 分 標 準
一、提高售水量	10.	一	51,274,000 $m^3$	以 100 分為滿分，達到目標者核給 75 分，超過目標者，每增加 1% 加 2 分，未達目標者，每少 1% 扣 2 分。
		二	221,434,000 $m^3$	
		三	53,248,000 $m^3$	
		四	136,728,000 $m^3$	
		五	85,506,000 $m^3$	
		六	124,685,000 $m^3$	
		七	256,982,000 $m^3$	
		八	21,711,000 $m^3$	
		九	17,063,000 $m^3$	
		十	10,948,000 $m^3$	
		十一	47,995,000 $m^3$	
		合計	1,027,574,000 $m^3$	
二、節餘	17.	各區處	如附表一附表二	<p>(一)各區營業收入之決算如高於或低於核定營業收入時，其營業利益目標應相對調整。</p> <p>(二)前項營業利益目標，應扣除統籌增配費用及特殊個案增配費用後計算，其餘屬個別增配者應提會討論後計算。</p> <p>(三)營業支出中，不計折舊及攤銷等區處不可控制之費用。</p> <p>(四)以 100 分為滿分，達到公司核定之目標者核給 75 分，超過目標在 5% 內者每 1% 加 0.5 分，在 5% 以上者每加 1% 加 1 分低於核定之目標者在 5% 以內者每少 1% 扣 0.5 分，5% 以上者，每少 1% 扣 1 分，其計算式如附表三。</p>
三、供水系統成本分析與控制	12.	各區處	<p>各區處須按期編製報表及作橫向分析，其配分如下：</p> <p>(1)縱向分析：</p> <p>1 供水系統單位</p>	<p>一編送時間佔 10% 準時寄送者 100 分，每逾 1 日者扣 10 分，系統遺漏未編者以零分計。</p> <p>二編造內容佔 90%</p> <p>(1)供水系統單位成本分析表：</p>

科目費用及作業程弱按本公司供水系統作業說明編報且計算正確者給100分。本表考評採分區檢查方式，考評內容如附表。

(2)供水系統單位成本差當分析表：

A等（86分以上）提出重要變動數據，差異分析，角度正確深入且層面週延。其屬人為疏乎或操作不合理者已即時作適當處理，所提處理對策內容具體，同時建立合理操作模式，有效達成合理成本，可供各區處參考者。

B等（76分至85分）提出重要變動數據，差異分析角度正確深入但分析層面不夠週延。其屬人為疏乎或操作不合理者未能即時發現作適當處理，唯所提處理對策也容具體可檢討操作模式使成本獲得改善者。

C等（60分至75分）提出重要變動數據差異分析角度正確但不夠深入，應提出處理對策而未提，或所提處理對策內容空泛不切實際，無法改善作業模式產生績效者。

D等（59分以上）僅條列各項費用未分析原因，或雖分析原因但觀念錯誤，原因不合理者。

本表按項目計分後再合算當期平均得分，應分析而未分析者以零分計。

三、縱向分析之評分以系統為單位，橫向分析之評分以區處為單位，每期計算平均分數，並於年度結束時再計算區處總得分。

四、加分標準：

(1)縱向分析部份依規定系統數應填製雙月報外，另依系統大小順序增報雙月報，其增報系統評分方式比照

				<p>右列各項辦理，每個系統最高加總 0.2 分，以五個系統為限最多加給 1 分。</p> <p>(2)本年度為鼓勵實行計劃預算，凡試辦計劃預算之系統所提預算經審核通過可作為比較基礎者，每提一個規定項目加該系統該期差異分析分數一分，凡全數提列者加當期得分十分內以 1.5 倍計算。</p> <p>六系統之界定： 凡大系統有水源別及供水區別（非高地分段加壓）者，各水源別及供水區別評分及加分時視為一個單獨系統。高地分段加壓之供水區全部合計視為一個獨立系統。</p>
四業務檢查	15.	各區處	依75.8.7.台水營字第二五一七七號函頒「平常業務考核」規定辦理。	同上函
五加強逾齡水表汰換	2	各區處	逾齡十年以上水表汰換。	汰換超過十年以上圓讀式水表，按分配目標數擬訂汰換計劃其執行結果達成目標者八十分，超過目標者每 1 % 加 1 分，滿分為 100 分；未達目標者每 1 % 扣 5 分。
六稽查工作之加強	5.	各區處	<p>一、追償水量達到售水量之百分之 0.2 ( 60 % )</p> <p>二、業務稽核 ( 40 % )</p>	<p>全年追償水量 ( 含查緝違章追償水量，被挖損管線追償水量及營業損失，惟查緝違章追償水量加權 1.5 倍 ) 達到售水量之百分之 0.2 為 75 分，每增減百分之 0.01 者加扣 1 分；但百分率在 0.15 以下時每減百分之 0.01 扣 2 分。滿分為 100 分。售水量以普通用戶，商業用戶及軍眷用戶三項合計。</p> <p>稽查小組每月赴各所抽查新裝案件施工品質一件 ( 當月新裝戶數達 200 戶以上之所二件 ) 並有詳盡紀錄者給 75 分，抽查所數每少一所者扣 20 分，抽查件數每增減百分之四者加扣 1 分，滿分 100 分。</p>

				，抽查小組抽查抄表件數達當月抄表戶數之千分之十五者給 74 分，每增減千分之 1 者加扣 5 分，滿分為 100。（2 分）。
七供水操作維護及管理	6.	各區處	<p>(一)節省能源(2分)： 最高負載佔契約容量達 85%以上。</p> <p>(二)加強測漏(2分) (1)小區測漏作業(0.8分) (2)夜間最小流量之測定(0.6分)作業區作業前後應實測一次並分析確實齊全者。 (3)漏水調查分析(0.6分)</p> <p>(三)加強水質管理(2分) 區檢驗室及廠所淨水場依照規定檢驗項目及頻率辦理檢驗並呈報檢驗報告。</p>	<p>1 在年度終了(七月底以前)將六月份一個月區處所屬之各場站契約容量(電力公司電費通知單或收據)乙份送核。</p> <p>2 最高負載除契約容量之高達 85%者給 75 分每增減 1%則增減 2 分以 100 分為滿分(年度結束後報成果)。 (1)應測漏小區達成率 100%者給予滿分 0.4 分，減少一小區按比例扣分。 (2)成果報告內容分析確實 0.4 分。</p> <p>1 作業前後實測達成率 100%者給予 0.2 分減少一次者本項以 0 分計。成果報告(七月卅一日止) 0.2 分。</p> <p>3 內容分析確實 0.2 分。</p> <p>1 「不明流水」之調查，於年度檢修漏作業成果報告表分析檢討欄內分析成效(0.3 分)。</p> <p>2 L Z T 法作業達成率 100%者並予分析確實者(0.3 分)減少一次者本項以 0 分計。</p> <p>一區檢驗室部分：按區檢驗室檢驗及採樣計劃執行。</p> <p>二廠所淨水場部份：由水質研究中心不定期派員抽查，每年每區處二次，每次三場(含所屬廠所)由區處派員抽籤決定。</p> <p>三本項以九十分為滿分，經查核有左列情形者扣分： (一)區檢驗室未按檢驗及採樣計劃辦理者，每一水樣扣 0.5 分。 (二)區檢驗室檢驗月報未於次月十五日前送達者每愈一日扣 0.5 分。 (三)區檢驗室檢驗月報內容矛盾或錯誤</p>

	(二)水質管理 (試驗) 報告	2	各 區 處	第一至七區及第十一區檢驗室每年二篇，第八至十區工務課檢驗室每年一篇。	(一)報告送達時間(佔十分) 1 第一至七區及第十一區分別於每年十二月底前及六月底前各送一篇，第八至十區於每年六月底前送篇，均以收文日期為準。 2 每逾期一日扣0.5分，逾期超過廿天者，以未提報告論。 (二)報告內容(佔九十分)。
十一、一般管理		18.	各 區 處	一供應類：物料採購、存量管制。(3分) 二財務類：土地清查及明細資料電腦建檔作業、營收款及工程節餘款之解繳，月份現金預算之編制與執行。(3分) 三主計類：預算執行、帳務處理、統計業務。(3分) 四人事查核類：安全防護、政風調查、人事查核。(3分) 五秘書類：公文處理績效。(3分) 六人事類：項目另訂。(3分)	由總管理處各有關單位實施定期或不定期抽查，其評分辦法如下： 一供應類：詳如附表四。 二財務類：詳如附表四。 三主計類：詳如附表五。 四人事查核類：詳如附表六。 五秘書類：詳如附表七。 六人事類：照總處人事室依省府轉頒之人事機構業務績效考核計劃所修訂之考核辦法。

				<p>者，每一項目扣 1 分。</p> <p>(四)廠所淨水場未依規定檢驗水質者，每一檢驗項目扣 1 分。</p> <p>(五)廠所淨水場水質檢驗儀器未善加維護者每項儀器扣 1 分。</p> <p>(六)廠所淨水場水質檢驗報告未按規定填報審核者扣 1 分。</p> <p>(七)送配水餘氯經總處抽查不符標準者，每一系統扣 2 分。</p>
八.工務作業	5.	各區處	依「工務處理考核基準表」規定辦理，將另函頒訂。	
九.工作報告 (10.分)	(一)操作維護與革(試驗)報告	8.	各區處	<p>各區處應於每年元月十五日及七月十五日前應送總處營運處，每半年篇數：計算標準如下：</p> <p>(一)淨水場設計出水量 10,000CMD 以上未滿 100,000 CMD 者一篇,100,000 CDM 以上者二 篇。</p> <p>(二)加壓站、取水站 總馬力達1,000 馬力者一篇。</p> <p>(三)10,000CMD以 上之供水系統未 有(一)、(二)項場 站者一篇。</p> <p>(四)每區處至少應 送四篇，最多15 篇。</p> <p>(一)逾期送達者，每逾一天扣配分 0.5 分。</p> <p>(二)總評分數除應送篇數除 10 為得分數，評分以 100 分為滿分評分標準如後： A：內容特優，送自來水季刊，可對外發表者 100 分。 B：內容良好，可刊登台水月刊發表者 85 分。 C：內容尚可參考，寫作態度認真者 70 分。 D：內容平凡，寫作尚認真者 55 分。 E：內容及寫作態度均不良者 30 分。 註：等級外加註「十」、「一」者各加減 5 分，抄襲別人作品者以零分計。</p> <p>(三)操作維護與革(試驗)報告應繳篇數請依本公司 74. 9. 17. 台水營存第二八二七七號函辦理。</p> <p>(四)各區處除應送篇數外，可自行增加篇數(應送篇數 50% 以下)其分數計算如下。 增加之篇數如評審為 A 者加 3 分，B 者加 2 分，C 者加 1 分，D 不計分，E 者扣 1 分。(其分數在應送篇數之平均分數 100 分計算)加減。</p>

表一 本公司七十六年度區處收支一覽表

項 目	區 處	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十 一	合 計
收入		374,389	1,642,568	372,334	966,085	563,027	890,813	1,935,353	156,578	121,327	74,874	355,756	7,453,104
給水收入		331,181	1,451,543	340,025	853,170	515,373	778,406	1,687,753	137,563	108,890	64,662	290,358	6,558,924
設計及檢驗收入		2,916	14,081	2,366	14,776	5,532	10,572	20,607	1,641	1,561	852	8,096	83,000
用戶新設給水裝置收入		25,507	172,007	28,497	94,250	38,574	95,588	175,024	16,350	10,347	8,840	55,016	720,000
用戶修理給水裝置收入		160	990	441	1,065	1,874	3,630	1,119	578	214	330	1,599	12,000
代理收入		1,125	3,947	1,005	2,824	1,674	2,617	3,535	446	315	190	687	18,365
場租門票收入								47,315					47,315
其他營業收入		13,500											13,500
支出		214,741	692,669	226,745	426,643	350,304	636,425	777,292	78,174	82,783	63,050	184,423	3,733,249
出水成本		88,992	171,856	98,236	152,640	116,435	108,887	337,359	23,070	31,938	18,683	46,098	1,194,194
供水成本		44,390	69,348	38,016	88,921	68,972	78,203	124,386	17,416	18,683	18,142	47,509	613,986
購入原水		484	207,734	23,825	875	54,044	281,797	17,343	0	0	56	600	386,758
業務費用		40,379	83,293	32,781	84,954	59,262	64,323	89,293	16,481	16,252	13,403	30,695	531,116
管理費用		12,409	14,533	10,407	14,496	13,590	13,457	17,284	6,699	6,055	4,441	7,102	120,473
服務成本		21,252	145,124	23,230	84,172	37,509	89,186	160,362	14,348	9,703	8,194	52,141	645,221
其他		6,835	781	250	585	492	572	31,265	160	152	131	278	41,501
利益		159,648	949,899	145,589	539,442	212,723	254,388	1,158,061	78,404	38,544	11,824	171,333	3,719,855
不可控制費用		32,905	61,322	28,020	52,947	39,949	45,471	102,511	11,178	9,709	8,036	20,909	412,957

1. 營業收入內、給水收入、用戶新設給水裝置收入及代理收入，均按調整後核定預算計列；亦即 75,819 台水會字第 25497 號函頒者，餘按預算舊內預算收入明細表所列，各區收入列計。

2. 營業支出內各項成本支出除服務成本外，均按「成本支出預算分配表」內各區處成本支出預定數列計，不含折舊等區處，不可控制費用，惟管理費用內不含「裝修」應分攤部份。又各項成本支出皆不含折舊及攤銷等區處不可控制之費用，計含有會計及報告內各項成本明細表之細目 No. 161-163、No. 171、172、No. 181、182、184、188、189、No. 255、No. 431、No. 511-579、No. 657、658。

3. 服務成本 = (用戶新設給水裝置收入 + 用戶修理給水裝置收入 + 設計及檢驗收入 - 接水費收入) × 90%。

4. 預算分配如有調整時，於年度終了一併調整目標。

附表二 本公司七十六年度各區處營業利益目標分項計算表

項 目	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	合 計
營業利益目標合計	159,648	949,899	145,589	539,442	212,723	254,388	1,158,061	78,404	38,544	171,333	3,719,855
給	331,181	1,451,543	340,025	853,170	515,373	778,406	1,687,753	137,563	108,890	64,662	6,558,924
成	186,654	546,764	203,265	341,886	312,303	546,667	585,665	63,666	72,928	54,725	3,046,527
本	109,398	173,184	113,478	198,823	176,393	157,105	484,363	46,631	53,089	41,448	1,637,614
水	77,256	373,580	89,787	143,063	135,910	389,562	101,302	17,035	19,839	13,277	1,408,913
利	144,527	904,779	136,760	511,284	203,070	231,739	1,102,088	73,897	35,962	9,937	3,512,397
裝	(4,970)	(25,829)	(5,493)	(16,567)	(4,303)	(10,694)	(18,570)	(2,627)	(1,341)	(918)	(98,089)
收	28,583	187,078	31,304	110,091	45,980	109,790	196,750	18,569	12,122	10,022	64,711
成	21,252	145,124	23,230	84,172	37,509	89,186	160,362	14,348	9,703	8,194	52,141
修	7,331	41,954	8,074	25,919	8,471	20,604	36,388	4,221	2,419	1,828	169,779
其	14,625	3,947	1,005	2,824	1,674	2,617	50,830	446	315	190	79,180
收	6,835	781	250	585	492	572	31,265	160	152	131	278
成	3,276	701	170	505	412	492	25,457	80	72	51	198
本	3,559	80	80	80	80	80	5,808	80	80	80	80
利	7,790	3,166	755	2,239	1,182	2,045	19,585	286	163	59	37,679

說明：1 各項成本為「固定」或「變動」係依據預算書之劃分而定；又各項成本均不合折舊及攤銷等區處不可控制之費用。

2 裝修收入下之括弧內數字為預估之接水費收入。

3 每月總處擴大會報資料中之「成本控制績效」之計算如下：

(1) 給水、其他部份：① 預定成本 = 至當月分攤之固定成本 +  $\frac{\text{全年變動成本} \times \text{預定數}}{\text{全年收入} \times \text{預定數}} \times \text{至當月止收入}$  實績累計數。

② 成本控制績效 =  $\frac{\text{實際營業支出} - \text{折舊、攤銷業不屬於區處控制之費用}}{\text{成本} \times \text{預定數} \times 100\%} - 1$  ) × 100 %。

(2) 裝修部份：① 預定數 = ( 至當月止裝修收入實績累計數 - 接水費收入實績累計數 ) × 90 % 。

② 成本控制績效 =  $\frac{\text{預定成本} - \text{實際成本}}{\text{預定成本}} \times 100\%$

附表三「節餘」計算說明：

- (一)依下列各科目之決算金額：「營業利益」、「營業收入」、「營業支出」、及「折舊及攤銷費用等屬區處不可控制之費用」（即會計報告內各項成本明細表之細目：第 161-163、第 188-189、第 255、第 431、第 511-579、第 657-658 號）。
- (二)原分配預算以外，經總處專案核准之增加分配費用，分「統籌」及「個案」增配數，及「併決算辦理」等共三類，由總處視實際情形對「個案增配數」考慮是否為「非區處所能控制之因素」而增加之費用（統籌增配數皆予同意），同意增加之費用，則又相對扣減其「營業利益目標」。
- (三)上年度實際盈餘經審計處審定後較原編決算數增加者不予追計，減少者由本年度盈餘內加倍扣除。

(四)各區管理處超過營業利益目標之比率，分下列兩階段代入公式計算：

1 調整原核「營業利益」目標：

$$(1) \text{應計給水利益目標} = \text{原核給水利益目標} \times \frac{\text{決算給水收入}}{\text{初核給水收入}}$$
$$= \{ \text{原核給水收入} - [ \text{原核成本} + \text{統籌及個案增配之成本} + \text{年終核減售水量} \times ( \text{預算單價} - \text{預算單位變動成本} ) ] \} \times \frac{\text{決算給水收入}}{\text{初核給水收入} - \text{核減售水收入}}$$
$$(2) \text{裝修利益} = \text{原核裝修利益目標} \times \frac{\text{決算裝修收入}}{\text{初核裝修收入}}$$
$$(3) \text{其他利益} = \text{原核其他利益目標} \times \frac{\text{決算其他收入}}{\text{初核其他收入}}$$

$$\text{調整後營利益目標} = (1) + (2) + (3)$$

2 超過營業利益目標之比率：

$$\frac{- ( \text{上年度盈餘決算數大於審定數之差} ) \times 2 + \text{實際營業利益} + \text{折舊及攤銷費用等項}}{\text{決算營業收入} - \text{調整後營業利益目標}}$$
$$\frac{\text{之和} - \text{調整後營業利益目標}}{\text{決算營業收入} - \text{調整後營業利益目標}}$$

附表四 七十六年度本公司各區管理處經營績效考核「一般管理」基準表

考核項目		分配	目 標	評 分 標 準
一般管理	供應類	3.	<p>2. 存量管制 ( 40 % )</p> <p>(1) 材料週轉次數 ( 20. % )</p> <p>計算公式：分每為「全年平均庫存總值」減「戰備及搶修器材」值，分子為「全年用料總值」。( 每年應週轉四次 )。</p> <p>3. 物料管制作業 ( 20. % )</p> <p>包括物料抽盤 ( 10. % )、物料作業 ( 10. % )</p>	<p>1 常用物料 ( 項目另予規定 ) 均應以長期合約訂約。</p> <p>2 按規定項目全數執行者得分 85 分，未按規定項目執行者每各講一次扣一分。</p> <p>3. 成績優良者酌加 2 ~ 10 分。</p> <p>1 基本分數 80 分。</p> <p>2. 每發生一次缺點扣 3 分。</p> <p>3. 抽查項目優良者酌加 2 ~ 10 分。</p> <p>全年材料週轉次數四次者，得分 80 分，每增減次數 0.05 則增減得分 0.5 分 ( 最高為滿分 )。</p> <p>1 每項基本分數 80 分。</p> <p>2 每發生一次缺點扣 3 分。</p> <p>3. 抽查項目優良者酌加 2 ~ 10 分。</p>
	財務類	3.	1 土地清查及明細資料電腦建檔作業 ( 50. % )	<p>(1) 正確性：( - ) 填送資料全部正確者 100 分。( 30. % ) ( <input type="checkbox"/> ) 依據各該單位土地總筆數，換算填表錯誤率，每錯誤 1 % 者減 1 分，不及 1 % 者以 1 % 計算，惟最低分不低於 60 分。</p> <p>(2) 時效性：按規定完成者 85 分，每提前一天 ( 20. % ) 完成者加 1 分，每遲延一天完成者減 1 分，最低以 60 分，最高以 100 分為限。</p>
			2 營收款及工程節餘款之解繳 ( 30 % )	<p>(1) 營收款每期 ( 五日 ) 均依規定期限 ( 第二日 ) 解繳者為 100 分，每落後一日解繳者減 2 分，最低以 60 分為限。( 15 % )</p> <p>(2) 工程節餘款均依規定期限 ( 每季之次月十五日前 ) 解繳者為 90 分，每落後一個月 ( 未滿一個月以一個月計 ) 減 5 分，每一季未解繳者減 15 分，最低以 60 分為限 ( 15 % )</p>
		3. 月份現金預算之編製及執行 ( 20 % )	<p>每月月底經費用現金結存數 ( 含資金調度撥數 ) 為當月份現金預算請款數為 15. % 者為 75 分，低於 15. % 者，每少 1 % 加 2 分；超過 15. % 者，每多 1 % 減 2 分。上項加減分，以 100 分為上限 60 分為下限，年度之評分以 12 個月平均數計算。</p>	

附表五 七十六年度本公司各區管理處經營績效考核「一般管理」基準表

考 核 項 目		分配	評 分 標 準
項 目	子 目		
一 般 管 理	主 計 類	一、預算編製 後執行（ 50.%）	3. 一基本分數：各單位均以75分為基準。 二預算編報時限：提前一天加1分；逾期一天扣一分。 三預算內容：預算內容詳實無誤加5分；錯誤一項扣1分。 四預算執行： （一）收入各項目全部達到目標者加4分。 （二）收入項目部份未達預算目標，但各收入項目之總額已達預算收入總額目標者加2分。 （三）收入各項目全部未達目標者每一項目扣0.5分。 （四）費用（成本）支出除法令規定必須增加之支出外，其餘全部未超支者加3分。 （五）費用（成本）支出除法令規定必須增加之支出外，其餘每超支一個項目扣1分。 （六）非計畫型資本支出預算保留案，其證明文件不齊全者，每缺一件扣0.5分。 （七）非計畫型資本支出執行數（實付數）未達分配預算數（含增配數）百分之75者，未達一個百分點扣0.5分。 （八）非計畫型資本支出執行數（實付數）超出分配預算數（含增配數）百分之75者，每超出一個百分點加0.5分。 （九）本子目分數，最高以100分為限。
		二、統計業務 （25.%）	一、統計表報之編報情形（50.%） 依據「台灣省政府統一報表編報考核要點」規定（台灣省政府公報74.冬字第56期詳附件）所評定之省頒第二級統一報表編報成績為此項成績。 二、基本分數75分（50.%） （一）統計資料檔：各種表報、書刊整理完善，內容充實頗有參考價值加7分。無設置資料檔或內容紊亂扣7分。 （二）報表程式之管理：報表程式設有專人管理且能依規定修正加5分。未設有專人保管或未依規定修正扣5分。 （三）應用統計分析：能適時提供各種統計分析資料洽有關單位作為業務上之參考每項加3分。 （四）本子目數最高以100分為限。
		三、帳務處理 及會計報 告之編製 （25.%）	一、基本分數：各單位均以75分為基準。 二、會計報告編報時限： （1）每次會計月報提前一天加0.5分逾期一天扣0.5分。 （2）決算及半年報提前一天加2分逾期一天扣2分。 三、會計報告內容： （1）每次會計月報內容錯誤一項扣0.2分。 （2）半年報及決算內容錯誤一項扣1分。 四、帳務之清理： 積極注意清理者加3分，未清理者每筆扣0.5分。

附表六 七十六年度本公司各區管理處經營績效考核「一般管理」基準表

考 核 項 目			分 配	評 分 標 準		
項	目	子 目		甲 等	乙 等	丙 等
				80. 分 以 上	79. ~ 70. 分	69. 分 以 下
一 般 管 理	人 事 查 核 ( 3 分 )	人事查核	30.%	任用、遷調、出國等案件均依規定辦理查核並認真確實無遺漏。	任用、遷調、出國等案件按照規定辦理查核，唯間有疏漏。	任用、遷調、出國等案件辦理查核工作欠認真確實常有疏漏。
		安全防護	40.%	主動積極策劃安全防護工作計劃及有關措施達成要求目標，全年無危害、破壞事件發生者。	切實執行安全防護工作計劃及有關措施全年無重大意外、危害、破壞事件發生者。	執行安全防護工作計劃及有關措施未達要求目標者。
		政風調查	30.%	推行政風督導小組工作積極負責認真，績效良好能達上級規定者。	推行政風督導小組工作尚具績效，工作推行尚符合上級規定。	推行政風督導小組工作，績效不彰未能達到上級要求規定者。

附表七 七十六年度本公司各區處經營績效考核「一般管理」基準表

			分配	評 分 標 準
項	目	子 目		
一 般 管 理	秘 書 類	公文處理	3	<p>一、速度 ( 45.%)</p> <p>(-)以各區管理處總計發文平均天數為基數，其基本分以80分計算。</p> <p>(-)80分×(各區管理處發文平均天數÷該管理處之發文平均天數)=得分</p> <p>二、人力 ( 20.%)</p> <p>(-)各區管理處發文合計件數÷承辦人次數=平均每人次辦理件數。</p> <p>(-)以平均每人次辦理件數為基數，其基本分數以80分計算。</p> <p>(-)80分×(該區管理處平均每人次辦理件數÷各區管理處平均每人次辦理件數)=該管理處得分。</p> <p>三、實地考核 ( 35.%)</p> <p>如附表八及九。</p>

附表八

台灣省自來水公司76年度經營績效考核秘書類實地考核公文登記查詢作業及報表成績扣分標準					
項	目	扣 分	標 準	扣分種類	備 考
		數	量應扣分數		
公 文 登 記 部 分	1.號碼索引簿未照規定填寫收文或發文（結案）日期者。	每件扣1分	3 ~ 5	熟練成績	
	2.科室收文未予收文編號登記者。	"	"	"	
	3.人民申請或其他重要案件未在公文登記表分別加蓋橫戳者。	"	"	"	
	4.承辦員未照規定填退甲表者。	"	"	"	
	5.承辦員未填寫待辦日期、簽收日期或簽名者。	"	"	"	
	6.附件數未照規定填寫者。	"	"	"	
	7.甲乙兩表未填寫查詢日期者。	"	"	"	
	8.甲乙兩表未照規定放置者。	"	"	"	
	9.甲乙兩表數量不符者。	"	"	"	
	10.漏填送會、退會、移退、改分登記日期者。	"	"	"	
	11.未按規定辦理展期者。	"	"	"	
	12.登記員越組代承辦員簽名填寫日期者。	每兩件扣1分	"	"	
	13.未按規定程序收文編號登表而以創稿發文者。	每兩件扣3分	3 ~ 15.	速度成績	
	14.甲丙表發文日期與原案發文日期不符者（甲、丙兩表發文日期不符者亦同樣扣分）。	"	"	"	
	15.僅以簽收日期至發文日期計算辦理天數者僅以呈判、交繕、送發日期為發文日期者。	"	"	"	
	16.應辦而存查者。	每件扣3分	"	"	
	17.分段銷號結案而逃避檢查者。	每件扣2分	2 ~ 10.	"	

公文查詢部分	18.每月公文處理成績月報表有漏填情事或錯誤者。	每項(格)扣1分	1~5	熟練成績	
	19.每月逾期公文處理情形月報表有漏填情事或錯誤者。	每件扣1分	1~5	"	
	20.每月公文處理成績月報表或逾期公文處理情形月報表逾限陳報。	逾期一至十五天 逾期十六至三十天 逾期三十一天以上 凡有一個月份未填報者不予評定成績	1 2 3 專案議處	"	(1)上列兩表應扣分數係指每月份應扣分數全年以各月票計扣分。 (2)上列兩種表分別扣分計算。
	21.每月逾期公文處理情形月報表未按實分列公文處理積壓階段填寫逾期類別者。	每件扣1分	1~5	"	
	22.公文檢查表有漏填情事或統計錯誤者。	每一項扣0.5分	0.5~5	"	
	23.每週事前查詢工作未按規定辦理者。	每週次扣2分	2~10	"	
	24.公文處理人員之考核未按規定辦理者。	每期次扣5分	5~5	"	
	25.逾期公文未依照規定程序調卷分析辦理者。	每件扣1分	1~5	"	
	26.逾期存查案件未照規定辦理調卷分析者。	每兩件扣1分	1~5	速度成績	
	27.公文辦理天數統計錯誤者(非逾期案件)	每兩件扣1分	1~10	"	
	28.逾期公文漏檢查或列為未逾期者。	每件扣3分	3~15	"	
	29.其他事項。				依情節輕重酌情扣分或議處

附註：1 應扣分數：係指各項最低至最高扣分範圍(第18.19.20.21.項係分月計算)。

2 實地考核速度得分，係一百分減速度成績總扣分。

3 右列項目每月公文總檢查時已經在公文檢查表上扣有錯誤點者不再重扣分。

4 右列第16.17.21.27.28.項情節嚴重者，除按右表扣分外並專案議處。

附件二：

### 台灣省自來水公司對各區管理處年度經營績效考核要點

- 第一條：台灣省自來水股份有限公司（以下簡稱本公司）為考核所屬各區管理處經營績效，激勵營運發展起見，特訂定本要點。
- 第二條：各區管理處年度經營績效考核項目及目標，應由本公司總管理處就營運業績，服務品質，成本控制，一般管理業務及年度重點工作等範圍衡量各區實際發展情形及經營環境之差異，分別擬訂「經營績效考核基準表」，各區處對各廠所之考核項目及目標亦應由各區處斟酌比照辦理。
- 第三條：總管理處依前條所列考核項目及其比重統籌配分，各考評單位應就經管項目，擬訂考核具體詳細內容，考核對象（區處或廠所），細目配分，評分標準界定，考核方式（書面或實地），並參酌區處經理，主辦（督導）課室或執行廠所，對於該單項成果應負責任之差異，研訂得分權數，送企劃處彙整邀集經協理以上決策人員審查通過，納入「考核基準表」，於年度開始兩個月內頒發各區管理處，以為年度終了考核之準據。
- 第四條：各區管理處經營績效考核程序與方式：
- 各區管理處於年度終了七月底以前，依據總管理處頒訂該年度「考核基準」逐項檢討。
- (一)區管理處可自行評分項目，填造年度經營實績考核表一式十份寄送總管理處，總管理處考評單位應逐項參證年度內，平時相關記錄及決算報告，詳加審核，給予初審分數，並簽註初審意見。
- (二)考核項目之實績如「非區管理處本身努力或應行負責之因素，且能計量剔除之量（值）」，由區管理處提出詳細原因書面說明，及量（值）計算方式，由總管理處業務經營單位核計。
- (三)須予實地考評項目，每年三月初由企劃處簽請總經理指定協理一人，擔任「總考核人」，統一調度各單位有關考核事實，並決定考核日程，各參加考核單位主管應提出考核人員名單，組成考核小組同時辦理之，每一區處一次為原則，如需至廠所查核者，亦選擇同一廠所，原則自當年六月中旬至八月上旬，期間約六十天。考評人員依據實施考量結果核給分數，其未能以數據表達者，應提考核觀點說明。
- (四)總管理處主辦績效考核單位彙整右列(一)(二)(三)項資料，簽請總經理指定複查小組實施複審複評。
- (五)複評結果呈報總經理核裁後評分明細表與優缺改進事項，併同各區處成績據以辦理獎懲。
- (六)各區管理處、廠所應行改進事項，總管理處考評單位應予錄案、追蹤，並列入次年度考核項目研訂之參考。
- 第五條：各區管理處年度經營績效考核之獎懲規定如左：
- (一)功過部份

(1)甲等：成績在八十分以上之前三名，發給甲等團體獎狀，第一名經理記大功乙次，二、三名經理記小功兩次，第三名以外甲等區處經理記小功乙次（惟上列經理人員個人得分未達八十分者，其敘獎層次應酌予降低）並依評分明細表對區管理處或廠所單項考核績優及區管理處自行考核廠所單項成績優異之特殊有功人員酌予敘獎。

所謂單項成績優異之特殊有功人員係指單項工作主辦人員，至於課、室、隊、廠所主管乃以該經營業務範圍各項成績總和平均為依據。單項或經管項目加總平均績劣之主辦人員或主管人員則應視其實際予以懲處。

前述記功及嘉獎之職（工）員名額，團體第一名以其參加考核之職（工）員人數 10%，第二名 8%，第三名 6%，第四名 5%，第五名及以後者以 4% 為限。並應於各區管理處經營績效考核成績發佈二個月內並報總管理處。

(2)乙等：成績在七十分以上未滿八十分之乙等區管理處經理不予敘獎。職（工）部份依據評分明細表區處課室隊單項績優及區管理處自行考核單項績優等特殊有功人員可酌予敘獎，惟其名額以全區職（工）參加考核人數之 1% 為限。

(3)丙等：成績在六十分以上未滿七十分之區管理處經理調職，職（工）部份則依據評分明細表或區處自行考核成績，績劣單位人員按權責分別議處，其中若有單項成績特別優異之主辦人員得由考核人員專案簽請酌予敘獎。

(4)丁等：成績在六十分以下，經理免職，其餘有關人員依考評單項成績優劣及責任區分子以主管及經辦人員分別獎懲。

#### (二)工作考績部份：

為使個人與區處團體經營績效相配合，藉以激勵所屬人員關心區處經營績效，特規定考核成績名列前三名與後三名之區處，其所有屬人員於該年之工作考績考列甲等之獎懲名額如左：

##### 1. 最後三名之區處

(1)最後第一名區處應扣減考績考列甲等人數 =  $\frac{9}{100} \times$  該區處參加考核人數。

(2)最後第二名區處應扣減考列甲等人數 =  $\frac{6}{100} \times$  該區處參加考核人數。

(3)最後第三名區處應扣減考績考列甲等人數 =  $\frac{3}{100} \times$  該區處參加考核人數。

##### 2. 前三名之區處應增加考列甲等名額：

第一名之區處，參加考核人數  $\times 9\% = A$ ， $\frac{A}{A+B+C} \times$  後三名應扣人數總和 = 應增加考列甲等名額。

第二名之區處，參加考核人數  $\times 6\% = B$ ， $\frac{B}{A+B+C} \times$  後三名應扣人數總和 = 應增加考列甲等名額。

第三名之區處，參加考核人數  $\times 3\% = C$ ， $\frac{C}{A+B+C} \times$  後三名應扣人數總和 = 應增加考列甲等名額。

3. 前三名區處之獎勵名額，應以佔各區處參加考核人數第一名 9%，第二名 6%，第三名 3% 為限，若依前款分配增加之名額超出此限額時，應將超出限額之

各區處名額合計後，按本項第一款所規定計算之扣減名額依比例退還所扣減之區處。此項人數計算由總管理處每年在考績前辦理及通知有關區處。

4. 最後三名之區處或前三名之區處，其年度經營績效考核成績，如分別列為甲等或丙等時，則考列甲等之最高額，仍均符合「台灣地區省市營事業機構分類職位人員成績考核辦法」第七條之規定為限，而不扣減或增加其甲等名額。
5. 本項第一、二款所稱之區處於各該區內分配其增加或扣減之甲等名額時，為本諸功過明辨賞罰分明原則，自行確實分配之。區處管理單位與廠所之間應先依考核人員人數，士級人數比例做第一次分配，再分別參酌區處之經營績效，分項成績及廠所經營績效考核成績依員級八等（含八等）以上與七等（含七等）以下及士級參加考核人數比例做第二次分配，以求其公允。
6. 為使各責任中心之有關主管，能確實負起經營成敗之責任，經考列為乙等（含）以下最後三名之區處，其經理當年度之年終考績，不得考列甲等，其所屬課室及廠所主管，如分項成績或廠所成績不良者，亦不得考列甲等。
7. 人事、主計單位人員之年終考績考列甲等名額分配，亦應依其分項成績比照是條規定辦理。

第七條：本修訂要點自發佈日施行，修訂時亦同。

### 附件三

#### 台灣省自來水公司各區管理處對所屬廠所年度經營績效考核要點

- 第一條：台灣省自來水股份有限公司（以下簡稱本公司）為擴大實施經營績效考核建立公司整體目標，以激發各級員工之工作潛能，促進營運發展起見，特訂定本要點。
- 第二條：依本公司之組織型態及權責規定各區管理處為責任中心，負責區處之整體經營績效，各區經理應直接負責執行本要點規定之各項事宜，並指揮內部各有關主管辦理之，由業務課負責幕僚細部作業及協調連繫工作並綜其成。
- 第三條：各區管理處應參照其年度經營總體目標，召集所屬廠所及有關單位主管共同商訂，廠所經營目標、考核項目，各考評單位就所訂目標，項目研擬廠所主管人員、股長及主辦人員應負責任之差異。訂定得分權數及評分標準界定，並依總管理處統領格式彙訂「考核基準表」頒發各廠所以為年度終了考核之準據。
- 第四條：目標執行過程中，應按月實施期中追查並配合各區處之擴大會報，提出檢討分析以期瞭解執行有無偏差及困難之所在，俾及時加以糾正。
- 第五條：各考核項目之實績，應扣除各廠所「非基於本身努力或應行負責之因素，且能計量剔除之數量」此等因素及數量由區處依各廠所之檢討資料核計。
- 第六條：各廠所年度經營績效考核程序如下：  
各廠所主管應於年度終了時，按照區處頒訂之考核基準表，逐項檢討，其可自行評分者，填具年度經營實績考核表，併第五條資料於七月底前報送區管理處。有關考評單位及區處經理應參證年度內決算數據及總處，區處實地考評記錄，詳如評審，詳審結果作如下之處理：  
(一)各廠所等次評給俟參酌總管理處公佈各區管理處年度經營成果考評或成績後辦理之。並報總管理處備查。  
(二)參照總管理處實地考核及區處自行考核等成績辦理獎懲事宜。  
(三)其應行改進之事項，由區管理處有關單位督促切實改善，並列入管制追蹤考核。
- 第七條：各廠所年度經營績效考核之獎懲規定如下：  
(一)甲等：成績在八十分以上發給甲等團體獎狀，主持人記功一次，其職（工）部份並依考核單項成績，對績優績劣人員酌予獎懲，其獎懲名額應併區處之獎懲名額計算及辦理。  
(二)乙等：成績在七十分以上未滿八十分者，廠所主持人不予獎勵。職（工）部份單項成績優異或低劣者，其相關人員亦應酌予獎懲。  
(三)丙等：成績在六十分以上未滿七十分，主持人記過乙次，並參酌單項成績依責任歸屬分別議處，績劣人員。惟其中單項成績優異者，亦得專案簽呈敘獎，以符個人功績。  
(四)丁等：成績未滿六十分者，主持人記過二次，並免兼主管職，並參酌單項成績責任歸屬分別議處績劣人員。  
前項所稱主持人，包括營運所、服務所主任及給水廠廠長。  
上列四等次中績劣人員應依左列規定處分但非當事人之責任者，得酌予減輕：

(a)主辦人員以單項成績為依據，其未達六十分者，記過乙次，如情節重大惡劣者應予加重處分。六十至七十分者酌予懲戒，七十至八十分以下不予獎懲。

(b)股長人員則以其經管事項成績之總和平均之，未達六十分以上，記過乙次，情節重大惡劣者應予加重處分。六十至七十分者酌予懲戒，七十至八十分以下不予獎懲。

第八條：區管理處年度經營績效考核成績九十分以上者，其所屬廠所得 100 % 考列甲等。八十五分以上未滿九十分者，其所屬廠所考列甲等者不得超過該區處廠所總數 80 %。八十分至未滿八十五分者其所屬廠所考列甲等者，不得超過該區處廠所總數 60 %。七十五分至未滿八十分者其所屬廠所考列甲等者，不得超過該區處廠所總數 40 %。七十分至未滿七十五分者，其所屬廠所考列甲等者，不得超過該區處廠所總數 20 %；上述列甲等廠所名額若有小數者可予進位，但該進位之廠所不予敘獎，區處成績未達七十分者，其所屬廠所成績除專案報奉總管理處擬准者外不得列甲等。

第九條：本要點自發佈日施行，修正時亦同。