

出國報告(出國類別：考察)

馬來西亞績效管理制度與國營事業 之運作考察計畫

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：黃忠真 專門委員

丁筱真 科長

派赴國家/地區：馬來西亞/吉隆坡

出國期間：2023年10月23日至10月27日

報告日期：2024年1月10日

摘要

本考察旨在瞭解馬來西亞績效管理制度及國營事業績效管理，以供國內國營事業相關機制推展之參考。本考察發現：

- 一、公部門行政改革：該國歷經 10 年的經濟(含國營事業)與政治轉型後，因成效卓著引起國際社會與學界討論，甚至將管考作為輸出國際，協助他國提升政府效能。
- 二、國營事業績效管理：於績效管理面除投入時間建立績效指標並設定與策略掛勾的目標外，並為高級管理人員建立適當的薪酬體系。經營管理面則推動私有化，降低政府持股，惟對於攸關民生之公用事業(如電力)，則持有黃金股(golden share)，以確保政府在重大議題上享有最終決定權。

本考察心得與建議如下：

- 一、馬來西亞國際能源有限公司建立技能矩陣補足董事人才缺口的作法，值得各國營事業學習。
- 二、馬來西亞推展區域合作與國際投資策略，因應國內能源供應之挑戰。
- 三、國內國營事業工作考成制度宜重新定位，並內建激勵與懲罰機制。
- 四、郵政業務與國情和特許政策相關，期待中華郵政公司能體察民情創新服務。
- 五、馬來西亞將鐵路經營權與所有權分離的作法，似乎並不成功。
- 六、馬來西亞鐵路結合時下流行叫車乘車(Grab)服務，提升營運效率。

目次

摘要	I
目次	III
圖次	IV
表次	IV
壹、前言	1
一、考察緣起與目的	1
二、考察過程	2
貳、馬來西亞績效管理制度與國營事業運作	4
一、績效管理制度	4
二、馬來西亞國家能源有限公司	6
三、馬來西亞郵政有限公司	12
四、馬來西亞鐵路公司	16
參、心得及建議	19
參考資料	22

圖次

圖 1	TNB 的策略規劃和績效管理流程	7
圖 2	TNB 被激勵超越其技術績效目標	11
圖 3	馬來西亞郵政於吉隆坡城中城購物中心之營業據點.....	13
圖 4	馬來西亞郵政服務滿意度問卷調查內容	14
圖 5	KTM 售票亭與 KTM Komuter 車廂	16
圖 6	吉隆坡中央車站集交通樞紐與購物中心於一身.....	17
圖 7	拜會馬來西亞駐台辦事處經濟組與經驗分享.....	19
圖 8	TNB 簡報與意見交流	19

表次

表 1	馬來西亞考察行程表	2
表 2	國家能源公司 2022-2024 年之關鍵績效指標.....	10

壹、前言

一、考察緣起與目的

馬來西亞於 2009 年引進績效管理和交付部門(Performance Management Delivery Unit, PEMANDU)，透過政策追蹤、管考及消除流程瓶頸，協助各機關(構)促進國家轉型計畫(National Transformation Plan, NTP) 的實施，歷經 10 年的經濟(含國營事業)與政治轉型後，因成效卓著引起國際社會與公共行政學界的討論，並成為大學個案研究案例；該國並將其管考作為輸出國際，協助非洲與南亞地區國家提升政府效能。

雖然我國與馬來西亞並無邦交關係，且中馬兩國將繼續推進高質量共建一帶一路合作，惟馬來西亞在績效管理方面確有獨特之處，爰規劃考察其國營事業，瞭解績效管理作為，及因應能源轉型相關議題之進展，以將其績效管理經驗提供國內相關國營事業推展業務時參考。

二、考察過程

考察成員 2 人(黃專門委員忠真、丁科長筱真)，於 2023 年 10 月 23 日至 27 日共 5 日，茲簡述考察過程如下：

表 1 馬來西亞考察行程表

日期	地點
10 月 23 日(一)	臺北桃園國際機場→馬來西亞吉隆坡
10 月 24 日(二)	馬來西亞國家能源有限公司 (Tenaga Nasional Berhad)
10 月 25 日(三)	馬來西亞駐台辦事處經濟組 (Taipei Economic and Cultural Office in Malaysia) 馬來西亞郵政公司 (Pos Malaysia)
10 月 26 日(四)	馬來西亞鐵道公司 (Keretapi Tanah Melayu Berhad)
10 月 27 日(五)	馬來西亞吉隆坡→臺北桃園國際機場

(一)馬來西亞國家能源有限公司(Tenaga Nasional Berhad)

10 月 24 日(星期二)下午 2 時由馬來西亞駐台辦事處經濟組章商務秘書凱婷陪同前往馬來西亞國家能源有限公司，該公司就事先提供之考察議題安排 7 位業務相關單位同仁出席，就公部門行政改革、國營事業績效管理及能源轉型措施等交換意見。首先由 Ir. Dr. Mohd Fadzil Bin Mohd Siam (Head, Corporate Strategy & Sustainability)說明公司整體經營理念與永續經策略，再由 Osman Mohammad Sany(Head, Regulatory Economics Department, Regulatory & Stakeholder Management Division)針對本次考察議題逐一回應，最後由 Ir. Mohd Junaizee Bin Mohd Noor (Head, Strategic Engagement Department Regulatory & Stakeholder Management Division)作總結。

(二)馬來西亞駐台辦事處經濟組(Taipei Economic and Cultural Office in Malaysia)

10月25日(星期三)上午10時至馬來西亞駐台辦事處經濟組拜會，由章組長遠智及章商務秘書凱婷接見，針對當前馬來西亞公部門行政改革、國營事業績效管理及能源轉型措施發展趨勢等進一步探討與經驗分享。

(三)馬來西亞郵政公司(Pos Malaysia)

10月25日(星期三)下午2時至馬來西亞郵政公司及營業據點，針對馬來西亞郵政公司之業務範疇、營業據點配置與創新服務等實地參訪，以瞭解其運作與服務情形。

(四)馬來西亞鐵道公司(Keretapi Tanah Melayu Berhad)

10月26日(星期四)上午10時至馬來西亞的公共運輸系統參觀，以瞭解其服務範疇、系統規劃運作與服務民眾情形。

貳、馬來西亞績效管理制度與國營事業運作

一、績效管理制度

(一)公部門行政改革

隨著 1980 年代新公共管理(New Public Management, NPM)的興起，關注財務績效(financial performance)和課責(accountability)，1990 年代中期焦點轉移到強調成果(outcomes)和品質(quality)。美國、英國和澳大利亞的公部門也廣泛採用績效管理(Performance Management, PM)。

過去，東南亞國家透過立法控制、監督和委員會審查等政治手段，以及層次控制(hierarchical controls)、擇優原則(merit principles)、反貪腐機構、監察員辦公室(ombudsmen office)和行政規則等行政程序手段，對公共機構進行績效評估與審查。在過去十多年裡，馬來西亞因應國際績效管理趨勢，也進行了一系列改善公共服務的績效管理改革。

例如 1990 年實施修改後的預算系統(Modified Budgeting System)，預算編列強調投入、產出和績效指標之間的聯繫；1992 年實施新的薪酬制度(New Remuneration Scheme)，將薪酬與績效掛勾，以促進公共服務的精英管理；1993 年要求所有政府機構均須制定顧客章程(Clients' Charter)，向顧客保證所提供服務的品質和及時性；2005 年馬來西亞行政現代化和管理規劃單位(Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit, MANPU¹)要求各部會製定流程型目標(process-based targets)；2007 年財政部要求公部門組織確定戰略成果領域(strategic results areas)和指標(indicators)，並衡量重點領域的營運成果。

2009 年更進一步實施部長和部會的關鍵績效指標(Key Performance Indicators, KPI)，並推動政府轉型計畫(Government Transformation Programme, GTP)、經濟轉型計畫(Economic Transformation Programme)，引進績效管理和交付部門

¹ 馬來西亞的行政現代化與管理計畫部門(MAMPU)成立於 1977 年，隸屬於首相署，肩負公部門公共行政改革和現代化任務，並協助公務機關採用創新技術，以促進馬來西亞的經濟成長。

(Performance Management Delivery Unit, PEMANDU)，透過政策追蹤、管考及消除流程瓶頸，協助各機關(構)促進國家轉型計畫(National Transformation Plan, NTP)的實施，歷經 10 年的經濟(含國營事業)與政治轉型後，因成效卓著引起國際社會與公共行政學界的熱烈討論，並成為大學個案研究案例。該國並將管考作為輸出國際，協助非洲與南亞地區國家提升政府效能。

(二)國營事業績效管理

馬來西亞將政府獨資經營的國營事業或泛公股企業統稱為官聯公司(Government-Linked Companies, GLCs)。該國認為提高官聯公司的績效，將有助於成為一個經濟、政治、社會文化全面發達的國家，為確保此一目標的達成，財政部於 2004 年 5 月發布「在官聯公司(GLCs)實施與績效掛勾的薪酬(Performance-Linked Compensation, PLC)的指導方針」，並於 2005 年 1 月成立布城政府官聯公司高績效委員會(Putrajaya Committee on GLC High Performance, PCG)，以貫徹相關倡議並促進官聯公司轉型。

主要倡議包括 2005 年 7 月發布的「強化績效管理藍皮書」(The Blue Book - Intensifying Performance Management)、2006 年 4 月發布的「提高董事會效能綠皮書」(The Green Book-Enhance Board Effectiveness)、同年 12 月發布的「強化領導力發展橙皮書」(The Orange Book- Strengthening Leadership Development)與強化資本管理紫皮書(The Purple Book- Optimizing Capital Management Practices)等。其中最重要的莫過於加強所有官聯公司的績效管理，以確保專注於關鍵業務優先事項，尤其是價值創造，並吸引、培養、激勵及留住優秀人才。

在強化官聯公司的績效管理方面，除了投入時間建立績效指標並設定與策略掛勾的目標、建立 KPI 並為高級管理層設定目標、審核經營績效、審核高級管理人員個人績效，並為高級管理人員建立適當的薪酬體系。官聯公司在歷經 2005-2015 年的轉型後，經營管理大致上軌道，政府並著手推動私有化，降低政府持股，以挹注民間活力，但對於攸關民生的公用事業如電力等方面，則持有黃金股(golden share)，以確保政府在重大議題上享有最終決定權。

二、馬來西亞國家能源有限公司

馬來西亞國家能源有限公司(Tenaga Nasional Berhad，簡稱 Tenaga 或 TNB)為馬來西亞的跨國能源公司，志在成為馬來西亞和國際永續能源解決方案的領先供應商，在英國、科威特、土耳其、沙烏地阿拉伯、巴基斯坦、印度、柬埔寨、澳洲和印尼等國開展太陽光電、(陸域、離岸)風電、燃氣(油、煤)等發電或電力系統互連業務。TNB 是馬來西亞半島唯一的電力公司，除供應國內用電所需，也跨國向北輸電至泰國、向南輸電至新加坡。此外，TNB 也是東南亞最大的上市電力公司。

(一)策略規劃流程和績效管理

TNB 採用稱為策略規劃和績效管理(Strategic Planning and Performance Management, SPPM)的策略規劃流程如(圖 1)，以確保年度策略規劃、預算和績效管理保持一致。SPPM 包括 5 個步驟：

- (1)訂定策略：設定中長期願景、優先事項與策略主題；
- (2)擬定 4 年期業務計畫：每年滾動檢討，以明確的目標、措施、資源需求和實施計畫滾動執行計畫；
- (3)擬定年度營運計畫(Annual Operation Plan, AOP)及預算：將業務計畫轉化為年度預算和年度營運計畫；
- (4)設定目標和 KPI：根據業務計畫和預算為整個組織設定 KPI，並串聯到個人；
- (5)績效管理：進行效能交付和監控，以確保成功達成收入目標。

TNB 的績效管理週期包含在 SPPM 的步驟 4 和步驟 5 中，從目標與 KPI 設定開始，為高級管理層和所有員工設定目標與 KPI。目標與 KPI 設定必須和 TNB 年度策略目標與重點(含可持續發展相關目標)保持一致。因此，KPI 旨在衡量該等策略目標的實現情形。透過全年追蹤審核 KPI 執行進度，年底對 KPI 績效達成情形進行評估。

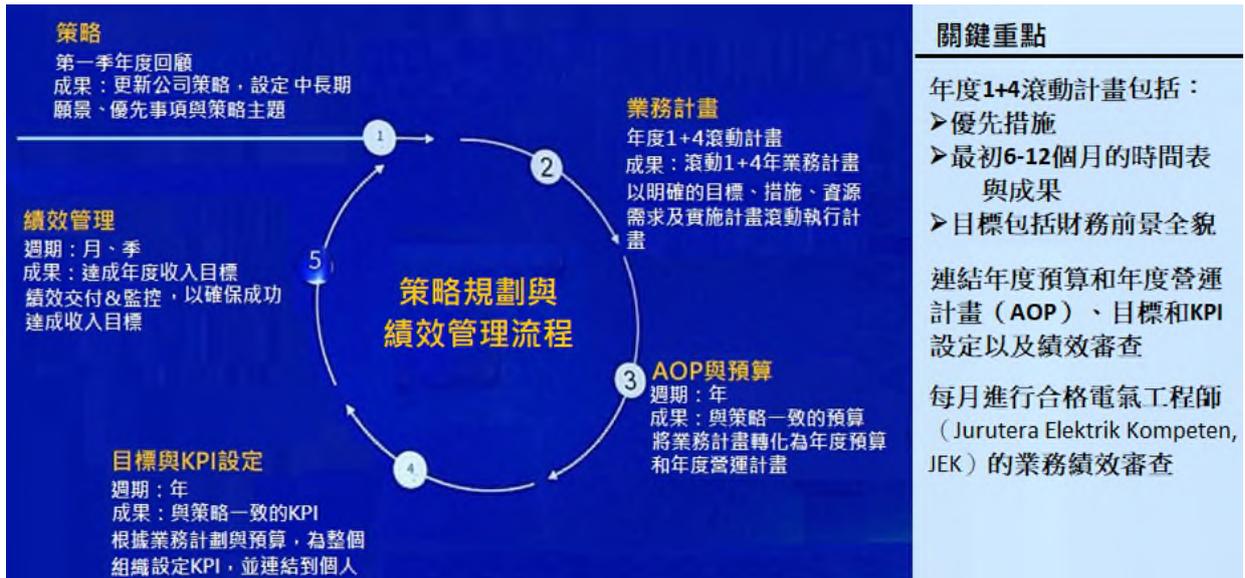


圖 1 TNB 的策略規劃和績效管理流程

(二)董事選任與薪酬制度

TNB 為強化董事會的組成，使其在性別、年齡、專業、思想方面更具多元化與活力，參酌其他官聯公司與上市公司的作法，訂定董事會適當人選政策(Fit and Proper Policy)；為因應公司當前與未來的挑戰，並訂定董事會技能矩陣(Board Skills Matrix)，以確定董事會所需的技能、知識、經驗及能力。該技能矩陣由多項標準組成，包括領導/管理、監管經驗和網絡、綜合管理、部門/服務經驗、創業精神，以及與公司相關的其他因素等。TNB 公司章程規定公司董事至少 2 名，至多 12 名。財政部長公司²(Minister of Finance(Incorporated), MoF Inc.)為 TNB 的特別股東，有權任命至多 6 名董事。目前董事會有 11 名董事，包括 1 名執行董事、10 名非執行董事(當中有 7 名為獨立董事)。

董事會在董事提名與薪酬委員會(Board Nominating and Remuneration Committee, BNRC)的協助下，審查整體薪酬政策。旨在提供有競爭力的薪酬，並符合股

² 財政部長公司(MoF Inc.)是根據 1957 年財政部長公司法成立的法人團體，該法案賦予財政部長公司有權簽訂契約、收購(acquisition)、購買、佔有(possession)、持有(holding)和維護有形和無形資產。該公司的投資目的包括：(1)縮減因初始投資成本龐大和高度市場壁壘致民間投資優先性較低的市場投資落差；(2)為民眾提供社會服務(如公共運輸與公用事業服務等)；(3)透過投資戰略部門(如技術研究與發展等)，以刺激經濟成長；(4)吸引在地和外國投資者投資特定領域(例如生物技術、資訊科技和通訊等)。

東的利益，以吸引、留用和激勵能為公司創造永續價值並產生回報的執行董事、非執行董事及高層管理人員。其中，執行董事的薪酬方案(remuneration package)將獎勵和個人績效掛勾，包括工資、津貼、獎金(bonuses)及其他慣常福利；非執行董事的薪酬包括固定月費、會議津貼和實務福利(如水電費與業務外圍設備的報銷)；高層管理人員薪酬方案也將獎勵和個人績效掛勾，包括基本工資(Base Salary)、固定津貼和福利、短期激勵(Short Term Incentive, STI)、長期激勵計畫(Long Term Incentive Plan, LTIP)等。其中短期激勵係依公司的盈利能力和個人績效以獎金支付。長期激勵計畫則以配股方式激勵高層管理人員多年的持續績效。

(三)激勵性監管、關鍵績效指標及獎懲

能源委員會(Suruhanjaya Tenaga, ST)負責監管馬來西亞半島和沙巴的能源部門，特別是電力和管道燃氣供應行業。主要關注點是可靠的電力和燃氣供應、合理的成本和安全。能源委員會採用激勵性監管(Incentive-based Regulation, IBR)框架來核定馬來西亞半島的電力收入和費率。

IBR 框架受能源委員會發布的「馬來西亞半島激勵性監管下的電價確定指南」(Guidelines on Electricity Tariff Determination Under Incentive Based Regulation for Peninsular Malaysia)規範。電力行業受監管的商業實體(Regulated Business Entities, RBE)包括配電網路³(Distribution Network, DN)、輸電網⁴(Grid)、零售(Retail)、單一買家⁵(Single Buyer)、電網系統營運商⁶(Grid System Operator,

³ 配電網路(Distribution Network, DN)：負責監督馬來西亞配電系統的資產生命週期，涵蓋 33kV 及以下電壓，並確保向最終用戶提供可靠的電力供應。

⁴ 輸電網(Grid)：連接 TNB Generation(全名 TNB Power Generation Sdn Bhd，為 TNB 全資子公司，負責發電業務)和整個馬來西亞半島的獨立發電商(Independent Power Producers, IPP)所產生的電力以及經銷部門網路。

⁵ 單一買家(Single Buyer)：是馬來西亞財政部長根據 1990 年電力供應法 (ESA)授權的實體，負責為馬來西亞半島進行電力規劃和管理電力採購服務；憑藉在燃料可用性和電力合約方面的專業知識，根據最低成本調度方法制定中短期容量調度計畫；職責是從獨立發電商(IPP)和 TNB Genco 採購電力，以最低成本滿足需求。

⁶ 電網系統營運商(Grid System Operator, GSO)：主要負責半島電網系統的日常即時運作和管理，以及輸電網路和發電設施的中短期規劃，包括與泰國和新加坡的互連。主要重點是以「安全、可靠、經濟」的方式運作電網系統。

GSO)等。IBR 確定合理有效的成本及其回收(recovery)，加上回報(return)，使受監管的商業實體得以永續發展，以便為客戶提供可靠的電力和優質服務。其收入公式如下：

收入=營運成本+營運資金成本+資產折舊+監管資產回報+稅捐+效率收益或損失+服務品質激勵

*效率增益或損失(Efficiency Gains/Loss)：從上一個監理期間獲得提高效率的誘因。如果受監管的商業實體效率低下，將受到處罰。

*服務品質激勵(Quality of Service Incentives)：與績效指標相關的激勵或懲罰。

TNB 受監管商業實體 2022-2024 年之關鍵績效指標如(表 2)，依據受監管商業實體的屬性，有不同的要求。例如對於配電網路強調可靠性、合規性、專案交付、服務品質，在類型方面部分僅監測，未給予權重，部分有罰則，部分則屬獎懲兼具的對稱類型；對於電網系統營運商則強調可靠性與成本效益，未達指標則予以處罰。

表 2 國家能源公司 2022-2024 年之關鍵績效指標

受監管商業實體 (RBEs)	重點領域	績效指標	類型	權重
配電網路	可靠性	國家系統平均中斷持續時間(SAIDI)和城市 SAIDI(15 個地點)	對稱	35%
	合規性	遵守 MSL(1, 2, 3 & 5A)	對稱 MSL(2a, 3b, 5a) 僅處罰 MSL(1a、2b、2c) 僅監測 MSL(1b、Ja、3c)	30%
	專案交付	專案交付指數	僅監測	-
	專案交付	資產管理	僅監測	-
	服務品質	AMI 客戶體驗評分(AMICER)	對稱	35%
電網	可靠性	系統平均恢復指數(SARI)	對稱	50%
	合規性	遵守許可條件 22; 資產管理計畫和 TSRS	僅監控(來自 RP4 的激勵)	-
	專案交付	項目交付指數(PDI)(10 個優先項目)	對稱	50%
	專案交付	資本支出預測準確性	僅監控(來自 RP4 的激勵)	-
	安全	誤工工傷頻率(LTIF)	僅監控(來自 RP4 的激勵)	-
	成本效益	增加帶電保護維修工作	僅監控	-
零售	服務品質	客戶滿意度指數	對稱	50%
	服務品質	投訴數量	對稱	15%
	服務品質	實際帳單和即時帳單	對稱	15%
	能源效率	客戶對 EE 計畫的滿意度	對稱	20%
	服務品質	遵守 MSL(4A、4B 和 4C)	僅監控	-
單一買家	可靠性	系統平均成本偏差	對稱	30%
	成本效益	負荷預測準確度	對稱	40%
	成本效益	國家經濟發展署(NEDA)參與	僅限激勵	30%
	參與	利害關係人信心調查	僅監控	-
	成本效益	不平衡成本轉嫁(ICPT)預測準確度	僅監控	-
電網系統營運商	可靠性	大範圍供應中斷事件	僅處罰	20%
	可靠性	電壓限制合規性	僅處罰	20%
	可靠性	頻率限制合規性	僅處罰	20%
	成本效益	最低成本運營	僅處罰	20%
	可靠性	系統分鐘數損失	僅處罰	20%

資料來源：TNB 簡報

以(2018-2021)效能績效指標系統平均停電時間(SAIDI)為例(圖 2)，TNB 被激勵超越其技術績效目標，若 SAIDI 小於 50 分鐘，則給予獎勵，若 SAIDI 大於 70 分鐘，則會受到處罰。

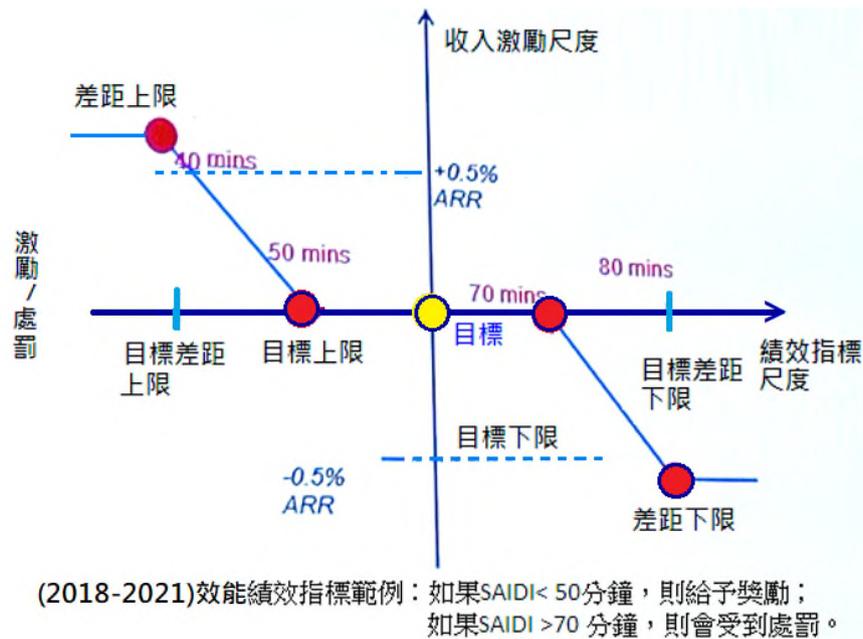


圖 2 TNB 被激勵超越其技術績效目標

此外，根據效率結轉計畫(Efficiency Carry-Over Scheme, ECS)，由於高效的營運支出(即節約、成本優化等)而使節約遞增，將可獲得獎勵。若效率低下而使營運支出增加，將會受到懲罰。

(四)能源產業未來展望

TNB 表示，為因應潔淨能源趨勢，馬來西亞政府為鼓勵民眾購買電動車已提供多項租稅誘因，隨著電動車的興起，電力需求將日益增加；另為強化電力供應與電網韌性，除鼓勵安裝屋頂型太陽能，將電力消費者(Consumer)轉變為產銷者(Prosumer)，並發展分散式電網，以減輕間歇性電力對電網的衝擊。此外，加強與東協各國的合作，例如於鄰國興建發電廠，除促進該國經濟發展，並可穩定區域電力供應，尤有甚者並可將電力輸回國內，以強化供電可靠性。

TNB 指出，電力供應鏈有諸多關鍵零組件來自台灣，馬來西亞政府正在思考發展核能發電，TNB 希望能與台電公司有更多的合作。

三、馬來西亞郵政有限公司

(一)歷史沿革與業務範圍

馬來西亞郵政服務溯自 1800 年代，1957 年隸屬政府機構，1992 年公司化，2001 年股票上市且為政府官聯公司(GLC)，2011 年私有化為非政府官聯公司(非 GLC)，並於 2016 年涉足航空與後勤業務(Pos Aviation & Pos Logistics)，提供航空公司客貨運服務及多式聯運物流服務。

馬來西亞郵政公司(Pos Malaysia Berhad)是馬來西亞最大的郵政和快遞業者，主要業務為提供郵政及其相關服務，包括收發郵件、包裹遞送、郵政金融服務、集郵品和郵票銷售。其物流資產除了貨車、機車外，尚有貨輪、散裝貨船及飛機等。

由於郵政服務是一種通訊或運輸服務，屬於政府公共服務義務(Public Service Obligation)範疇，為向所有社會成員提供最低限度的服務，採取分級許可制，根據「2015 年郵政服務(普遍服務)條例」(Postal Services (Universal Service) Regulations 2015)，僅馬來西亞郵政持有普遍服務許可證，須遵守特定要求和服務標準，包括以「合理的頻率」投遞和最低郵局數量。普遍服務許可證的有效期限為 20 年，許可證年費約為公司營業額的 0.5%。

(二)營業據點配置與服務

以購物中心的營業據點為例(圖 3)，入口處設有服務項目取號機，分為郵票或郵政產品、特快專遞或快遞包裹或包裹、其他等三大項，人員配置則相當精簡，僅區分為多功能櫃台、快遞(POS Laju)櫃台及金融服務櫃台，分別配置 2、2、1 人。櫃檯前並張貼服務滿意度問卷調查 QR code，該問卷提供英文、馬來文 2 個選項，內容大致是詢問來訪目的是否達成、辦理事項(如快遞或郵政包裹或信函、公用事業或電信費帳單、政府稅費或護照、金融保險等)、推薦使用馬來西亞郵政的可能性(以 0~10 分顯示非常不可能或非常可能)，以及個人體驗想法(圖 4)。



馬來西亞郵政於購物中心之營業據點



多功能服務櫃台



快遞櫃台



金融服務櫃台



保險商品與寫字台



圖 3 馬來西亞郵政於吉隆坡城中城購物中心之營業據點

圖 4 馬來西亞郵政服務滿意度問卷調查內容

在自助服務方面，設有快遞與包裹自助機台提供快遞服務，操作介面有馬來文、英文、中文等三種語言可選擇；另郵政自動櫃員機(Pos Automated Machine)提供支付帳單(水費、電費、電信費等)、購買郵票、集郵品定期存款帳戶(Standing Order Deposit Account, SODA)儲值功能。

(三)保險產品態樣列舉

1. 郵政貨物運輸保險

根據「2012年郵政服務法令」(Postal Service Act 2012)第31條規定，馬來西亞郵政公司對於郵政物品(包括信件、包裹)的損失或損壞免責。因此，該公司另推出 Pos Laju Takaful Insurance，為國內和國際貨運普通商品和摩托車託運提供保險。

2. 殯葬管理與現金援助保險

此外，為減輕親人死亡所面臨的喪葬負擔，馬來西亞郵政公司於2023年8月和 Bumijez Sdn Bhd 合作推出 Pos Raudhah，針對1歲至69歲的馬來西亞公民(包括穆斯林和非穆斯林)提供24小時殯葬管理與現金援助保險，包括完整的葬禮協助，如諮詢協助、文件協助、靈車服務、為死者沐浴和裹屍布及誦經、安葬，以及經濟支持等，葬禮程序則遵循個人宗教的條件和適當性。Pos Raudhah 也提供個人意外保險，提供高達10,000令吉(馬來西亞貨幣名稱，以下同)的額外資金。

3. 健康和安​​全保險

馬來西亞郵政公司為提供多元化服務，在郵政金融服務方面，針對 18~59 歲的馬來西亞公民，有提供健康和安​​全保險，若被保險人意外身故或全殘，每人最高可獲賠 5 萬令吉；若因意外或疾病住院，每人每天可獲賠 100 令吉，最多理賠 30 天；若因意外或疾病所生之醫療費用，最高可獲賠 750 令吉；若因洪水導致撤離，最高可獲 750 令吉緊急援助金。

4. 車輛救援保險、駕駛和乘客人身保險

另在車輛救援保險方面，提供 24 小時緊急拖吊服務，服務里程最高可達 450 公里、路邊汽車輕微損壞維修、協助搭乘計程車或租車、安排飯店住宿預定、救護車安排服務或前往醫院的交通等緊急疏散安排，以及通知家屬等緊急訊息傳遞。此外，有針對私家車駕駛和乘客提供車輛人身保險。若被保險人身故或全殘，每人最高可獲賠 1.5 萬令吉、每人醫療費用最高 500 令吉、每人喪葬費用最高 1,000 令吉。

(四)淨零碳排承諾

為因應淨零排放，馬來西亞郵政公司也逐步擴充電動貨車與電動機車，預計 2023 年底將有 143 輛電動貨車和 200 輛電動機車，並承諾到 2030 年將所有燃油車隊轉變為綠色車隊，以確保郵件和包裹遞送過程中的零碳足跡。

四、馬來西亞鐵路公司

(一)服務內容

馬來西亞的公共運輸系統大致可分為鐵路、輕軌(Light Railway Transit, LRT)、捷運(Mass Rapid Transit, MRT)、快速公車系統(Bus Rapid Transit, BRT)及捷運巴士(Rapid KL)等。

其中吉隆坡單軌鐵路(KL Monorail)、輕軌(LRT)的安邦線(Ampang Line)和格拉那再也線(Kelana Jaya Line)，以及捷運加影線(MRT Kajang Line)、捷運布城線(MRT Putrajaya Line)及捷運巴士(Rapid KL)由馬來西亞基建公司(Prasarana Malaysia Bhd)營運；另連接吉隆坡國際機場(KLIA)與 KLIA 2 的機場鐵路 KLIA EKspres 和 KLIA Transit，則由高速鐵路私人有限公司(Express Rail Link Sdn Bhd, ERL)經營。據該兩公司 2023 年第一季軌道運輸服務客運量約 5,290 萬人，每日平均客運量約 58.8 萬人。

至於馬來西亞鐵路公司(Keretapi Tanah Melayu Bhd, KTMB)提供的服務則包括：KTM 通勤車(KTM Komuter)、KTM 電動火車(KTM Electric Train Service, KTM ETS)、KTM 城際列車(KTM Intercity)、KTM 貨車(KTM Kargo)等。其中客運部分，每日平均客運量約 10.5 萬人。



圖 5 KTM 售票亭與 KTM Komuter 車廂

(二)組織定位

KTMB 是馬來西亞馬來半島主要的鐵路經營者，由馬來西亞政府全資擁有，自 1885 年第一條鐵路開始營運以來，已有 130 餘年歷史。KTMB 係於 1992 年依據 1991 年鐵路

法(第 463 號法案)(Act 463: Railway Act 1991)進行公司化，將鐵路的經營權與所有權分離，由 KTMB 負責鐵路的營運，隸屬於財政部長公司(MoF Inc.)；另於同年 8 月 1 日成立由交通部(Ministry of Transportation, MoT)監管的聯邦法定機構鐵路資產公司(Railway Assets Corporation, RAC)，接收公司化前由 KTM 管理的所有鐵路資產及聯邦土地專員(Federal Lands Commissioner)管轄的鐵路土地，負責鐵路資產與土地的管理、開發及基礎設施改善等。因此，KTMB 無需支付軌道和車站的維護費用，但須支付 RAC 鐵路網絡接取費。

(三)營運概況

KTMB 的軌道長度 2,783 公里，列車行駛里程約 1,655 公里，其中電氣化雙軌路線長度 782 公里、單軌路線長度 681 公里、興建中的電氣化雙軌路線長度 192 公里。其客貨運服務中，僅 KTM 電動火車(KTM ETS)有成長，KTMB 收入高度仰賴車票銷售，非票價領域如廣告、列車餐飲等收入甚少，整體財務仍處於虧損狀態。最近一期公開的 2018 年年報顯示，累計虧損高達 28 億 6,017 萬令吉，仍相當依賴政府的挹注。

至於 RAC，雖於成立時吸收了 KTMB 的債務和負債約 21 億令吉，但依據該公司 2019 年年報顯示，其財務狀況良好且穩定，目前控制的資產高達 345 億令吉。除積極將火車站商業化(圖 6)，增加火車站的商業價值，為旅客提供舒適空間，並能善盡社會責任，配合政府降低通勤者生活成本政策，吸收部分票價，以及為洪水災民提供經濟援助等。



圖 6 吉隆坡中央車站集交通樞紐與購物中心於一身

(四)響應國家能源轉型作為

為響應國家能源轉型路線圖(National Energy Transition Roadmap, NETR)，KTM 與 RAC 合作推進再生能源計畫，開發、營運和維護霹靂州、檳城、雪蘭莪、柔佛和森美蘭的火車站、車廠和停車換乘終點站的車庫和屋頂太陽能系統。該計畫總容量為 1.42 MWp，預計將為 RAC 和 KTMB 節省 970 萬令吉的電力，每年約減少 1 萬 9,376 噸二氧化碳當量(相當於保護 48 萬 4,400 棵樹)。

參、心得及建議

儘管中國大陸與馬來西亞為邦交國，惟據我國駐馬來西亞代表處表示，馬來西亞對於非政治性的互動，尤其是有助於經貿關係發展的參訪是相當歡迎的。此行參訪，國家能源公司(TNB)針對我國事前的提問準備簡報，並指派相關人員回應，簡報封面與桌面並放置兩國國旗，令人備感親切與印象深刻。



圖 7 拜會馬來西亞駐台辦事處經濟組與經驗分享



圖 8 TNB 簡報與意見交流

(一) TNB 建立技能矩陣補足董事人才缺口的作法，值得各國營事業學習

馬來西亞曾為英國殖民地，現為大英國協的一員，其績效管理制度係師法英國。馬來西亞國家能源公司(TNB)為政府官聯公司(GLCs)，經過十年轉型計畫後，在人才遴選與績效管理上已步入正軌，不易受政治選舉結果影響。其建立技能矩陣補足董事人才的缺口，值得各國營事業學習。

(二)馬來西亞推展區域合作與國際投資策略，因應國內能源供應之挑戰

TNB 加強與東協各國的合作，協助於鄰國興建發電廠，尤有甚者並可將電力輸回國內，以強化供電可靠性，近期甚至思考發展核能發電，因電力供應鏈有諸多關鍵零組件來自台灣，亦希望能與台電公司有更多的合作。另在全球能源轉型趨勢下，馬來西亞國家石油公司甚至聘請國外淨零專業人才擔任高階主管，帶領其實踐淨零碳排接軌國際，提升競爭力。國內相關國營事業似可參考其經驗，突破國際人才招聘限制，重視國際投資或區域合作發展機會，提前因應未來全球能源挑戰布局。

(三)國營事業工作考成制度宜重新定位，並內建激勵與懲罰機制

我國「國營事業工作考成辦法」，將國營事業考成事項區分為業務經營、財務管理、生產管理、人力資源管理、企劃管理、環境保護及工業安全、其他等七面向，考成指標雖有加減分設計，但即時發生重大人為疏失，將對應指標扣減至零，考成總分不見得會落入乙等，致生社會觀感不佳之情形。

相較於馬來西亞監管機關對 TNB 的要求顯然簡化許多，由監管機關對 TNB 要求的 KPI(表 2)可知，該等指標多屬業務經營面。TNB 表示，KPI 內建的激勵與懲罰能確實發揮作用，若未達目標，將會被扣減補助。政府並未對 TNB 訂定獲利指標，但公司內部會自我要求。此外，TNB 的利害關係人很多，舉凡政府決策者、客戶、供應鏈廠商等均屬之。TNB 身為上市公司，須對所有的股東負責，該公司每年均配發可觀的現金股息，最大股東為財政部長公司(MoF Inc.)。

(四)郵政業務與國情和特許政策相關，期待中華郵政公司能體察民情創新服務

隨著資通訊科技的快速發展，各國郵政公司均面臨郵件數量銳減，但小包裹快遞增加之情形。此外，郵政公司的保險商品與該國的國情和特許政策有關，馬來西亞郵政公司於購物中心設置營業據點並適時延長營業時間，以及體察民情推出殯葬管理與現金援助保險等作法，值得肯定。期待我國中華郵政公司也能在同業競爭環境下，善用據點優勢，體察民眾的痛點，推出創新的服務。

(五)馬來西亞將鐵路經營權與所有權分離的作法，似乎並不成功

鐵路建設涉及政府公共服務義務和規模經濟問題，難以單純用投資報酬率來衡量。馬來西亞對於鐵路的經營管理採取垂直分離的作法，將經營權與所有權分離，期待此舉能確保鐵路服務效率，將干擾降至最低。然而，自 1992 年公司化以來，馬來西亞鐵路公司(KTMB)仍處於虧損狀態，而鐵路資產公司(RAC)則呈現財務穩健情形，因此，主張比照日本模式進行垂直整合，將 KTMB 和 RAC 合併，使 KTMB 能妥適控管營運和基礎設施的說法時有所聞，但交通部迄未同意。

(六)馬來西亞鐵路結合時下流行叫車乘車(Grab)服務，提升營運效率

KTMB 雖然整體財務處於虧損狀態，仍持續專注優化成本、提高營運效率和服務品質、開拓新市場和服務，甚至與 Grab Malaysia 合作納入整體服務一部分，在所有主要 KTMB 車站分配指定的上車與下車區域，為國內主要鐵路網絡乘客提供安全、便捷與價格實惠之首程和最後一英里連結，亦結合當地重要節日期間讓乘客享有折扣乘車服務。台灣鐵路公司似可參考其經驗，與國內計程車相關業者結合觀光或重要節慶返鄉整體行程服務，以提升偏鄉或景點車站客運量及營運績效。

參考資料

The Blue Book Version 2: Intensifying Performance Management Guiding Principles, Putrajaya Committee on GLC High Performance (PCG), Transformation Management Office, July 2005.

<https://pcg.gov.my/wp-content/uploads/2023/06/initiative-9-intensifying-performance-management.pdf>

The Green Book: Enhancing Board Effectiveness, Putrajaya Committee on GLC High Performance (PCG), Transformation Management Office, April 2006.

<https://pcg.gov.my/wp-content/uploads/2023/06/initiative-1-enhance-board-effectiveness.pdf>

The Purple Book: Optimizing Capital Management Practices, Putrajaya Committee on GLC High Performance (PCG), Transformation Management Office, December 2006.

<https://pcg.gov.my/wp-content/uploads/2023/06/initiative-7-improve-capital-management.pdf>

The Orange Book: Strengthening Capital Management Practices, Putrajaya Committee on GLC High Performance (PCG), Transformation Management Office, December 2006.

<https://pcg.gov.my/wp-content/uploads/2023/06/initiative-8-manage-and-develop-human-capital.pdf>

Tying Performance Management to Service Delivery: Public Sector Reform in Malaysia, 2009 - 2011, Princeton University, July 2011.

https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/g/files/toruqf5601/files/Performance%20Management%20Malaysia_ToU.pdf

The Government Transformation Programme in Malaysia: A Shining Example of Performance Management in the Public Sector?, Noore Alam Siddiquee, 5

Aug 2014. Driving Performance from the Center: Malaysia's Experience with PEMANDU, Washington, D.C. : World Bank Group. April 2017.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/318041492513503891/pdf/114270-WP-PUBLIC-13-4-2017-13-0-58-WorldBankReportPemanduFAFULLWeb.pdf>

Corporate Governance Report, Tenaga Nasional Berhad, December 31, 2022.

https://www.tnb.com.my/assets/files/TENAGA_CG_Report_2022.pdf

Guidelines on Electricity Tariff Determination under Incentive Based Regulation (IBR) for Peninsular Malaysia 2021, Manual. Suruhanjaya Tenaga, Putrajaya, Malaysia, 2021.

[https://www.st.gov.my/en/contents/files/download/152/Guidelines_on_Electricity_Tariff_Determination_Under_Incentive_Based_Regulation_\(IBR\)_For_Peninsular_Malaysia_2021_V2.pdf](https://www.st.gov.my/en/contents/files/download/152/Guidelines_on_Electricity_Tariff_Determination_Under_Incentive_Based_Regulation_(IBR)_For_Peninsular_Malaysia_2021_V2.pdf)

Annual Report 2022, Pos Malaysia Berhad, 2022.

https://d38eiojdjahdit.cloudfront.net/pos_AR_2022_website_1_c471c3db37.pdf

Laws of Malaysia: Act 463 - Railways Act 1991, 1 August 1992.

<https://www.mot.gov.my/en/Documents/Act%20463%20-%20Railways%20Act%201991.pdf>

Directors' Report and Financial Statements for the Year Ended 31'st December 2018, Keretapi Tanah Melayu Berhad.

https://intranet4.ktmb.com.my/ktmb/uploads/files/Finance%20Statement/KTMB_Signed_AFS_2018.pdf