

## 本公司「轉型推動會報第9次會議」會議紀錄

一、時間：108年12月23日(星期一)下午1時10分

二、地點：總管理處2407會議室

三、主持人：楊董事長偉甫

紀錄：黃俊斌

四、出席者：詳如簽名冊

五、報告事項：略

(一)材料處：材料業務之母子分工規劃構想

(二)財務處：財務業務之母子分工規劃構想

(三)會計處：會計業務之母子分工規劃構想

(四)企劃處：企劃處工作報告

六、決議事項：

(一)材料業務之母子分工規劃構想

1. 本案母子分工方向如下，原則可行，請續予辦理細部規劃，未來並請參考國內外公司作法，持續精進：(\*)

(1)集團整體材料採購政策、制度及管考：由母公司辦理。

(2)營運所需材料之採購、物流及倉儲：原則由兩家子公司各自辦理，惟如屬共用材料，考量規模經濟效益，由輸配售電公司依採購法第40條規定，代發電公司辦理採購；發電公司專用之統購配件部分，由發電公司自行採購。

(3)為利提升採購效能，各公司針對自行辦理之採購事項，請參考標案企業案例，朝公司內部集中採購及建立完整供應鏈之方向努力，俾達到物料管理做到最好，成本降到最低。

2. 有關政府採購法第40條規定之「代辦採購」，是否屬行政委託行為，請材料處函詢行政院公共工程委員會意見。(材)

(二)財務業務之母子分工規劃構想

1. 本案母子分工方向如下，原則可行，請續予辦理細部規劃：(\*)

(1)轉投資證交所之管理：屬財務投資導向，由母公司管理。

(2)資金管理：包括資金調撥、出納收付及財務策劃等，由3家公司各

自辦理；母公司就子公司相關業務之執行，負監督指導之權。

(3) 資產管理：配合公司轉型後之資產歸屬，各公司自行辦理資產管理執行面業務；母公司除對子公司相關業務之執行，負監督指導之權，並應擬定集團共通性房地、固定資產等政策、制度及規章，並擔任主管機關之陳報窗口。

(4) 股務資訊：股務事宜由各公司各自辦理，惟子公司辦理公開發行前，由母公司代為處理股務事宜。

2. 本公司現金籌措與調度做法，請覓適當時機向電力工會說明。(財)

### (三) 會計業務之母子分工規劃構想

1. 本案母子分工方向如下，原則可行，請續予辦理細部規劃：(\*)

(1) 會計政策、制度及會計資訊系統資料控制需求規劃，有集團共通性需求者，由母公司統籌，非屬共通性者，適當授權子公司辦理；其餘各項執行面業務，由各公司各自辦理。

(2) 電價費率審議相關財務方案研擬，涉及集團收入關鍵來源與整體成本計算，母公司宜參與討論。

2. 核四資產減損及核後端基金等相關財務因應方案，請於明年逐步展開上級機關溝通作業，並適時向電力工會說明構想。(計)

### (四) 企劃處工作報告

1. 歷次會議決議事項追蹤辦理情形

繼續追蹤計 6 案【案號 7-3、7-11、8-1、8-2、8-3、8-4】，單位自行列管計 3 案【案號 6-3、8-6、8-7】；其餘各案解除追蹤。(如附件 1)。

2. 轉型推動會報第 10 次會議預定於 109 年 2 月 24 日召開，議題如下，請報告單位預做準備：(\*)

(1) 開發業務之母子分工規劃構想。

(2) 企劃業務之母子分工規劃構想。

(3) 新事業開發業務之母子分工規劃構想。

## 七、電力工會意見

(一) 國內外集團之材料採購，多採集中採購及建置發包中心之方式辦理，本公司規劃集團材料採購、物流及倉儲，建議參考國內外案例，思考與時

俱進之活化作法。(材)

(二) 目前財務處以一股 10 元估算收買異議股東股份所需費用，是否略嫌保守，建議再合理評估。(財)

(三) 公司轉型後，集團內會計人員應維持一條鞭之管理制度，至於會計人員兼辦跨單位業務問題，建議藉轉型契機適度檢討。(計)

八、散會：下午 3 時 50 分

註：(\*)為宣示性或原則性事項，不列入追蹤。



## 歷次會議決議事項追蹤辦理情形

## 一、繼續追蹤

| 案號                          | 內容摘要                                  | 辦理情形                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 業管單位      |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7-3                         | 明(109)年度向上級機關陳報轉型辦理情形，核三廠運轉執照問題請納入說明。 | 核能事業部策劃室已就核三廠運轉執照問題提供辦理情形及困難事項等資料，將納入本公司向上級機關爭取展延轉型期程之報告內容(預定於 109 年初選後辦理溝通後函報)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 企         |
| 7-11<br>(7-4 案<br>併入本<br>案) | 公司環保業務應強化內部管理、源頭管理及策略思維，以滿足法規要求及社會期待。 | <p>1.環保處：三方向進行努力(1)法規修訂階段爭取有利公司之方案；(2)協助單位與中央、地方主管機關溝通協調；(3)蒐集國際先進污染防制技術，作為新設機組設備及既有機組改善之評估參考。此外，隨時掌握輿情動態，辦理專家諮詢會議，及透過各種溝通管道傳播正確科普知識，以符合社會期待。</p> <p>2.開發處：辦理新興、更新火力發電計畫可行性研究時，環保設備已考量未來環保法規加嚴標準；另廠房佈置及建築朝向符合綠色低碳及提升電廠景觀之社會期待。未來發電子公司將整合具環保經驗人員參與可行性研究，從規劃前期即檢視可能遭遇問題及法令限制，適時提出建議方案。</p> <p>3.發電處：推動及建置環境管理系統以強化內部管理；源頭管理部分，未來母公司規劃及制定環保策略時，子公司可適時回饋現場執行經驗及輿情，以適切回應社會期待；另環保主管機關修訂環保法規時，事先評估電廠符合度，提出修正建議，爭取有利電廠營運之修法方向。</p> | 環、開、<br>發 |

| 案號                                 | 內容摘要                                                                                   | 辦理情形                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 業管單位 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 8-1<br>(7-6、<br>7-13 併<br>入本<br>案) | <p>1. 燃料採購之成本合理性，請持續精進，相關精進作為(含與中油採購成本之比較)，請王副總振勇覓適當時機向電力工會總會說明。</p> <p>【本案此項繼續追蹤】</p> | <p>1.燃料採購精進作為：</p> <p>(1)向中油購氣：本公司天然氣係依中油公告牌價計價(僅大潭合約依合約公式計價)。108 年上半年國際原油價格走跌，惟中油天然氣牌價並未反映，經蒐集國際油氣價資訊為佐證向大部反映，成功洽請中油連續調降 8~12 月天然氣牌價，估計減少購氣支出金額達 88.95 億元，未來仍密切觀察中油牌價合理性，適時向大部反映。</p> <p>(2)自購液化天然氣(LNG)：本公司台中、協和燃氣發電計畫所需用氣，將自購 LNG 並透過自建接收站供氣。經歷 2 年分階段嚴謹選商程序，兩計畫均已選定全球知名 LNG 多氣源(portfolio)供應商，價格極具競爭性(已簽有保密協定)。未來推動新興火力發電計畫時，亦將持續評估規劃，以達自主供氣需求，並降低燃料採購成本。</p> <p>(3)燃煤：已訂定各項降低燃煤採購成本策略。近 3 年燃煤採購績效均較亞太市場參考煤價低廉 6.55%~12.69%。</p> <p>2.王副總將再覓適當時機向電力工會總會說明燃料採購精進作為(含與中油採購成本之比較)。</p> | 燃、開  |
|                                    | <p>2. IPP 購售電合約之成本合理性，請持續精進。</p> <p>【本案此項解除追蹤】</p>                                     | <p>本公司向 IPP 購電，係以本公司相當電源機組之避免成本為原則訂定底價公開招標，亦即底價為本公司未向 IPP 購電而自行興建相同類型機組之發電成本，未來將秉持相同原則維持購電成本合理性。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 業    |



| 案號                      | 內容摘要                                                                                      | 辦理情形                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 業管單位       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                         | <p>3. 環保及工安等重要事項之推動做法，請相關單位安排適時向電力工會總會報告，或召開會議時邀請與會，俾促進溝通。</p> <p>【本案此項環保自行列管，工安解除追蹤】</p> | <p>1. 環保處：環保重要事項之推動做法，將安排適時向電力工會總會報告，或召開會議時邀請與會。</p> <p>2. 工安處：職安衛相關議題均於事前與電力工會及職安委員溝通說明，包括：①每年 6 次職業安全衛生委員會(包含 6 次會議前會)；②每年 1 次職安主管業務研討會；③每年 2 次工安業務檢討會。往後如有特殊個案需求或重要事項推動做法，定會事先與電力工會溝通。</p>                                                                                                                                                                                                         | 環、工        |
| 8-2<br>(6-7、7-10 案併入本案) | 未來集團各公司辦公場地之規劃配置，包括現行出租大樓、核火工處及電力修護處土地後續規劃與使用等，請相關單位組成專案小組另案研議。                           | <p>1. 相關可用場地目前狀況</p> <p>(1) 總處大樓：結構安全經專業機構評估尚無疑慮，可使用至民國 147 年，未來如遇大地震(台北市測站震度 5 級以上)或有明顯結構性損傷變形時，再提送專業機構進行結構檢測評估。</p> <p>(2) 大台北地區出租大樓：現行新開室管理並出租供辦公使用計 12 處，日後公司如有需要，將配合整體規劃利用。</p> <p>(3) 修護處土地：本公司 108/4/2 與北市政府簽訂變更都市計畫協議書以公辦都更方式招商開發，招商期程依經營會議決議列為第二期招商計畫，未來將視第一期北儲舊址公辦都更開發招商情形，適度調整修護處土地招標條件，提報董事會討論決定後，正式公告招商開發。</p> <p>(4) 核火工處土地：土地開發涉及都市計畫道路切割及文化資產等議題，原研擬招商開發方案經提報 105/10/7 董事會土審小組審議，</p> | 秘、新<br>開、營 |

| 案號  | 內容摘要                                                          | 辦理情形                                                                                                                                                                                                     | 業管單位 |
|-----|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|     |                                                               | 另提開發規劃案提董事會討論。<br>至於是否供未來集團辦公場地使用，配合專案小組研議。<br>2.本案預定明(109)年 1 月，由李副總主持專案小組會議研商。                                                                                                                         |      |
| 8-3 | 目前為辦理電力交易籌備及再生能源交易等業務而規劃新增之組織案，請依溝通原則辦理。<br>【本案再生能源購售組織解除追蹤】  | 1.電力交易籌備組織：電業管制機關刻正擬定「輔助服務暨備用容量交易試行平台推動辦法」(名稱以電業管制機關正式公布者為準)。本公司為遵循法令規定，確有因應新興業務規劃新增組織與員額之必要，將持續秉持誠信透明態度，依團體協約及轉型規劃溝通機制，先與電力工會總會及對應分會溝通說明。<br>2.再生能源購售組織：本組織案已於 108/9/25 與電力工會總會及第一分會充分溝通，於 11/27 董事會通過。 | 調、業  |
| 8-4 | 未來辦理母公司及子公司總管理處組織與人力設計，建議業務功能相近之單位或部門，思考組織整併之可行性，以達精簡組織與人力之效。 | 未來辦理母公司組織人力設計，將考量業務功能之上下游關係及關連性，統整思考現行組織整併之可行性；亦分請發電公司及輸配售電公司籌備小組，循此原則辦理設計總管理處之組織設計，俾達精簡組織及人力之效。將來規劃構想，均會向電力工會溝通說明。                                                                                      | 企    |

## 二、單位自行列管

| 案號  | 內容摘要                        | 追蹤辦理情形                                                                                                                    | 業管單位  |
|-----|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 6-3 | 各訓練中心資產歸屬，請財會資源系統從集團財務觀點評估。 | 107/4/11「公司轉型高階決策第二次會議」，針對資產及房地產之切分規劃決議：「應以與本業高度關聯性且合理使用作為分配原則，併同考量業務屬性、營利能力及未來競爭力需求。」之原則辦理。本案財務處將依上述原則，併同公司整體房地產，預排於 109 | 財、會、訓 |



| 案號  | 內容摘要                                       | 追蹤辦理情形                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 業管單位 |
|-----|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|     |                                            | 年 4 月高階討論會進行報告，嗣後並將結合會計處之債務拆分構想與集團財務觀點，綜合評估後辦理切分規劃事宜。                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
| 8-6 | 因應公司轉型發展需求，建議優先培訓商務及智財之法務人才，並請加強員工涉訟之服務協助。 | <p>1.商務及智財法務之培訓：(1)法務室近年均選派同仁參加「美國法與國際法」國外研習課程，包括：公司法、稅法、智財、商務談判等，未來亦將持續派員參加商務及智財等課程。</p> <p>(2)因應公司轉型，本室已於108/7/17、9/6、9/24、10/25 舉辦公司法、行政法、英文商務合約、公平交易法專題講座，後續仍將持續辦理。</p> <p>2.加強員工涉訟之服務協助：(1)委聘律師前，本公司訂有「協助同仁處理因公涉訟事件機制」協助同仁了解訴訟程序。(2)於網頁設置「因公涉訟專區」，提供相關資訊，俾利同仁查詢輔助作業流程。(3)加強協助單位於因公涉訟輔助辦法中費用之認定及返還範圍。</p> | 法    |
| 8-7 | 政風業務內容及組織、人力建議朝精簡整併、區域化方向進行設計。             | <p>1.政風處將於現行廉政法規體系下，參採建議研議廉政業務母子分工架構。原則如下：</p> <p>(1)業務精實：將依地區及單位業務特性、兼顧廉政法遵必要性及服務即時性，評估業務分工之各種可行性。</p> <p>(2)人力運用：於現有政風人力編制員額內，進行適當配置，並充分發揮同仁專業能力。</p> <p>2.配合下一階段組織轉型規劃及期程辦理。</p>                                                                                                                           | 政    |



### 三、解除追蹤

| 案號   | 內容摘要                               | 辦理情形                                                                                                                                                            | 業管單位 |
|------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 6-2  | 核能運轉訓練將逐步轉型為除役及後端訓練，需配合核能事業歸屬進行研議。 | 目前核能發電訓練係由林訓中心辦理，至公司轉型後，核能事業如歸屬母公司，則核能除役及後端訓練，將再評估由母公司自行辦理或委由林訓中心辦理(在適用採購法下需辦理相關採購程序)。                                                                          | 訓    |
| 6-4  | AI 及自動化設備逐步引進，人資規劃思維宜順應調整。         | 人資處藉由各年度推動「人力運用與培育精進計畫」，協助各事業部/系統釐清未來業務發展所需之核心技術與人才缺口，並配合退休潮人力快速更新，動態調整本公司之人力回補進用規劃，將低技術層次工作、勞務性工作逐步改以發包承攬方式，並將新進人力覈實配置於核心技術部門，以提升競爭力，達到產業、人才同步轉型。              | 人    |
| 6-12 | 訓練所之營運機制宜妥善規劃。                     | 所本部及各中心已分別依公司決議之母子公司訓練業務分工方向，就所面臨內外環境挑戰與機會，盤點關鍵議題，包括：業務發展、營運模式、財務分析等營運機制，將依序於內部轉型會議研討及規劃。將配合公司轉型進程，適時滾動調整上述研討及規劃順序。                                             | 訓    |
| 6-13 | 強化新人訓練及在職訓練之課程設計。                  | 1.新進人員淘汰機制及訓練品質：本公司在甄試、訓練及實習各階段均已建構完備淘汰機制，訓練期間並加強態度、學業成績及工作適任性考核，適時淘汰品性不佳、工作適應不良人員，以提升訓練品質。<br>2.滾動檢討在職訓練課程設計：每年加強結合各單位業務發展及技術升級重點需求，檢討調整訓練計畫，並依訓練目標，設計課程內容及教學方 | 訓    |

| 案號                                            | 內容摘要                                                                                                         | 辦理情形                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 業管單位 |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                               |                                                                                                              | 法，調訓各類及各階層職務人員，以擴大強化在職訓練普及度。已請各單位依上述原則檢討調整，並完成 109 年在職訓練需求審查作業。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |
| 6-17<br>(6-5、<br>6-15、<br>6-16 案<br>併入本<br>案) | 電力工會意見洽上級機關看法，包括：<br>1. 爭取績效獎金維持現行制度<br>2. 人事一元化<br>3. 雇用人員職等提升<br>4. 年資結算<br>5. 專案優退方案<br>6. 建立集團內跨公司人員調派機制 | 1. 爭取績效獎金制度維持現行做法：現行制度係依「經濟部所屬事業經營績效獎金實施要點」辦理，將持續爭取轉型後於前開規定下維持現行做法，並俟轉型試行階段配合母子公司盈餘計算及工作考成方式進行研議。<br>2. 人事一元化：轉型後母子公司均為國營事業，相關職位分類制度依現行法令辦理。惟本公司已陸續研訂放寬分類、評價相互運用職位，及評價 10、11 等久任績優者改設 11、12 等配套措施，將伺機徵詢經濟部意見及探詢報部之可行性。<br>3. 雇用人員職等提升：107/10/24 人資處與經濟部國營會研商，經討論後決議：評價職位仍維持為 14 等，評價 13、14 等比例酌予放寬部分，仍維持 20% 上限，將伺機徵詢經濟部之意見及研究報部之可行性。<br>4. 年資結算：現行退撫年資係依「經濟部所屬事業機構人員退休撫卹及資遣年資計算辦法」及相關規定辦理；舊制退休金年資將於轉型時，依企併法第 16 條第 2 項之規定工作年資予以併計；至 94~99 年已選擇勞工退休金新制之僱用人員其舊制退休金年資可否結算，經濟部已於 108/11/29 經人字第 10803685200 號函示所屬各事業得於 109 年 7 月 1 日辦理結清，刻正辦理宣導與後續作業。<br>5. 專案優退方案(專案精簡)：依據行政 | 人    |



| 案號   | 內容摘要                                                | 辦理情形                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 業管單位 |
|------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|      |                                                     | <p>院及經濟部分別訂定之「事業機構專案精簡(裁減)要點處理原則」及「經濟部所屬事業機構專案精簡人員處理要點」規定，公司轉型時應得以「因組織變革及經營方式改變，原有人員無法另行安置且不願留任」為由辦理人員專案精簡。惟依現行規定，尚須受員額應配合相對扣減、不得再遞補或進用人員，且5年內不得請增員額等諸項限制，擬視公司轉型期程，伺機向上級機關爭取放寬專案優退(專案精簡)限制，避免影響未來母子公司業務推動。</p> <p>6.建立集團內跨公司人員調派機制：未來訂定集團內跨公司人員調派機制，將綜合評估各公司營運及人員穩定性、公司間人力交流及集團人才培育必要性等因素，並將員工意願及相關權益保障納入規劃。</p> |      |
| 6-19 | 電廠派用及雇用人員比例問題案。                                     | <p>電廠人力編制歷經 2/13、5/8、7/8 及 9/19 等 4 次專案會議研商。派用及雇用人員比例問題，勞資雙方於 7/8 達成共識，基於火力電廠各廠因設備及機組型態不同，無法制定同一標準，尊重各廠依勞資雙方共同討論結果，因地制宜做適當調整。另依第 11 屆第 31 次勞資會議紀錄，有關電廠營運人力配置議題，電力工會已同意結案。</p>                                                                                                                                    | 發、人  |
| 7-12 | 為降低工安事故頻率，及避免隱匿不報情事，工安組織應具備獨立性，並選派具備相關專業及經驗者擔任主管職務。 | <p>1.如發生事故匿報情事，依據本公司「從業人員安全衛生規定懲處要點」第九條規定，經調查屬實，最高以記過一次懲處。</p> <p>2.各單位工安組織各層級主管除需符合本公司「遴派基層及中階層主管作業要點」所定基本條件及有關規定</p>                                                                                                                                                                                           | 工    |

| 案號  | 內容摘要                                                                    | 辦理情形                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 業管單位 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|     |                                                                         | <p>外，並應具備下列資格：</p> <p>(1) 中階主管：曾受甲種職業安全衛生業務主管訓練並取得結業證書者；為提升其工安管理能力，應另接受職業安全衛生管理員安全衛生教育訓練並取得期滿證明。</p> <p>(2) 基層主管：具法定職業安全衛生管理員以上資格者。</p> <p>3.依本公司組織規程第四條及第五條規定，工安處秉承總經理之命，主管工安業務；各層級分層負責並依本公司「安全衛生權責劃分標準」規定辦理，現場工安人員皆具獨立性作業及專業性。</p>                                                                                                            |      |
| 8-5 | <p>向上級機關爭取一定階層以上主管如於屆退 2 年內轉任非主管職，得保障其主管加給。另請持續強化地方單位及對屆退人員之人資服務功能。</p> | <p>1.爭取保障支主管薪：本案前遭審計部及經濟部要求嚴格檢討，經多次爭取，僅升遷後薪給低於原薪給者，獲同意得保障支原薪給至考績後超過原薪給為止。審酌本公司轉型後仍為國營事業，各項薪給待遇事宜仍須遵照監審及上級主管機關指示辦理，本議題難獲上級機關同意，惟將伺機徵詢經濟部意見。</p> <p>2.持續加強人資服務功能：人資處賡續以「人力資源業務績效考核」實地查證各人資部門執行業務成果，並以考核結果作為人員獎懲及人資主管年度考核之重要參據。另針對辦理考核時所發現之待改進(缺失)事項，編製專案簡報，於年度「人資主管會報」、「人資管理研討班」及「人資經辦研習班」等場域進行報告，並提示待改進(缺失)事項對應之法規與工作重點，俾提升業務執行正確率與精進人資服務功能。</p> | 人    |