

台電及中油公司經營改善承諾

—從制度面到執行面—

降低成本、精進採購、增加收益
減少投資、人事革新、組織改造

經營改善六大核心理念

一、由大而小，全面檢討

秉持不因改善金額小而不為的心態，檢討各項經營改善制度與措施。

二、有過則改，無過澄清

對於各界所提各項批評與指教，謙卑面對，虛心檢討，有弊必除，有過則改，無過則對外澄清。

三、擲節支出，有效投資

在維持穩定供應國內電力與油氣與不影響操作安全的前提下，擲節各項支出，提高投資效率。

四、效法標竿，追求卓越

與國內外標竿企業作比較，追求經營效率的提升。

五、持續改善，擴大參與

持續檢討台電及中油公司經營改善議題，提出具體改善作法與目標，實施更多營運改善作為。

六、程序公開，資訊透明

各項營運改善作為的相關資訊亦應透明化，讓外界充分瞭解公司營運狀況。

經營改善六大重點面向

一、降低成本

小自擷節事務性支出，大至減少IPP及汽電共生購電支出，逐一檢討。

二、精進採購

提高燃煤、原油、天然氣等採購效益，並加強採購稽核與監督。

三、增加收益

透過活化資產、增加探採、外貿、轉投資等面向，積極增加收益。

四、減少投資

在不影響電力、油氣穩定供應的前提下，審慎檢討減少或緩辦投資計畫。

五、人事革新

貫徹人力精簡，同時限制轉投資事業公股代表的待遇給付；未來事業主持人或高階主管，在公司經營虧損當年，將不可領取績效獎金或不調薪。

六、組織改造

推動電業自由化、中油民營化。

台電公司未來五年經營改善目標

(一) 以100年度實績值為比較基礎，未來5年可增加收益62億元、降低成本438億元，合計500億元。

目標	作法	預期效益
1. 增加收益62億元	1. 積極活化土地資產	42億元
	2. 提高班卡拉煤礦投資效益	19億元
	3. 取消員工用電優惠增加收入及其他物業經營增加收益	1億元
2. 降低成本438億元	1. 縮短基載燃煤機組大修工期及增加低成本發電以替代高成本油氣發電等作為	204億元
	2. 爭取減少IPP及汽電共生購電支出	194億元
	3. 降低營運材料採購成本	28億元
	4. 節省事務費用、及減少進口燃煤快裝卸獎金之發放及其他費用	12億元

台電公司未來五年經營改善目標

(二) 提升燃煤採購績效250億元：台電公司靈活運用定期契約買方數量彈性選擇權($\pm 20\%$)，提升燃料採購績效，每年比決標當時之亞太地區燃煤市場平均價格低50億元，5年合計250億元，係屬相對值之比較，並已在編列年度預算時，納入編列燃煤採購預算之基準。

(三) 減少或緩辦投資計畫、減少燃煤及材料庫存1,751億元：

1. 在不影響供電穩定安全前提下，審慎檢討目前規劃與執行中之發電及輸配電計畫，延緩深澳更新計畫，暫緩彰工火力及台中煤灰填海工程計畫，減少輸配電計畫投資項目，未來5年減少1,720億元。以加權平均折舊25年計，於原預計加入運轉(約5-8年)後開始，平均每年可減少折舊費用約69億元，將反映於未來5~8年後之損益中。
2. 在符合能源管理法的安全範圍內，燃煤庫存天數由目前45天逐年降為38天，5年可減少購煤支出14億元。另加強管控合理購備材料及配件，採取降低既有庫存之管控措施，5年降低材料庫存17.5億元。降低燃煤及材料庫存，並未減少使用量，但可減少燃、材料之資金持有成本。

中油公司未來五年經營改善目標

(一) 以100年度實績值為比較基礎，未來5年可增加收益442億元、降低成本168億元，合計610億元。

目標	作法	預期效益
1. 增加收益442億元	1. 資產活化(含出租中油大樓)	140億元
	2. 增加探採收益	121億元
	3. 提升產銷效益	112億元
	4. 增加外貿收益	55億元
	5. 增加轉投資收益	14億元
2. 降低成本168億元	1. 四省(省油、省電、省水、省紙)、 擷節事務性費用及其他費用	80億元
	2. 節流	54億元
	3. 擷節用人費用	34億元

中油公司未來五年經營改善目標

(二) 提升油氣採購效益121億元

中油公司100年油氣成本8,840億元，其中現貨採購2,407億元，占27%，可努力提升採購還價效益，預估未來5年將提升採購效益121億元，平均每年約24億元。中油公司油氣採購係以實際成交價計算成本，還價效益屬採購作業績效，不計入公司損益。

(三) 減少或緩辦投資628億元

在充足穩定供應國內油氣的前提下，審慎檢討目前規劃及執行中之計畫，緩辦桃園廠第三重油加氫脫硫工場投資計畫、高雄外海F構造油氣田開發投資計畫及減少一般建築及設備固定資產投資，未來5年減少569億元。另減少痲瘋樹與環能海運等2項轉投資計畫59億元，合計可減少未來5年資金需求628億元。

台電公司檢討重點項目

(一) 增加收益

項目	作法	預期效益或目標
1. 活化閒置資產	推動土地開發、房地出租及廣告業務。	101~105年推動資產活化現金收益較100年增加約42億元(另尚有土地開發之資產增值約13億元)。
2. 班卡拉煤礦逐年擴產	101年之售煤量將自540萬噸/年提高為720萬噸/年，並計畫在104年進一步提升為820萬噸/年，以增加售煤收入。	101~105年增加收入19億元。
3. 逐年減少政策性負擔	<ol style="list-style-type: none"> 對於電業法、農業發展條例及離島建設條例規定之政策性負擔，協調相關目的事業主管機關逐步編列預算支付。 解除行政命令之政策性負擔，包括實施節電優惠措施、再生能源基金費用未附加於售價等項目。 	<ol style="list-style-type: none"> 以十年為期，協調相關目的事業主管機關逐年編列預算支付。 考量政府財務負擔，以逐年增加預算方式支付，十年後完全補足(例如第1年編列10%，爾後每年增加10%，十年後即編列100%)。

台電公司檢討重點項目

(二) 降低成本

項目	作法	預期效益或目標
1. 與 IPP 業者協商談判修正購電條件	台電公司優先與台電轉投資的 IPP 進行協商，將合約修正為超過合理利潤的部分，60% 回饋給全民。若仍無法達成修訂合約的共識，則採取仲裁或訴訟等相關法律途徑處理。	估計台電公司每年可節省約 21~26 億元。
2. 改變汽電共生餘電收購費率	餘電收購費率與時間電價脫鉤；以降低尖峰及提高離峰收購電價方式調整。	估計台電公每年可節省約 25 億元。

台電公司檢討重點項目

項目	作法	預期效益或目標
3. 動態調整備用容量率	備用容量率配合環境動態調整；未來電力建設將以緊縮支出為原則，備用容量率目標值將由16%調降至15%。	備用容量率目標值每減少1%，約可減少投資費用約100億元，於原規劃電廠運轉年度(8~10年)後，每年折舊費用可節省約4億元。
4. 替代燃料節省成本	採取縮短基載燃煤機組大修工期平均天數、降低線損率、增加慣常水力發電、增加風力購電、風力發電替代油氣發電等措施。	101年~105年規劃可節省成本204億元。
5. 降低營運材料採購成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 台電公司於101年完成導入企業資源規劃(ERP)作業系統，可大幅提升作業績效。另藉由集中採購制度之逐步推動，以大量採購之優勢有效抑低購價。 2. 配合國產化保護類器材開放政策，預期可透過國際市場競爭機制，有效降低採購成本。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 預計101~105年可降低材料採購成本約13.5億元。 2. 若以100年國產化器材採購單價及採購總額估算，預計未來5年可降低原國產化器材採購成本約14億元。

台電公司檢討重點項目

(三) 精進採購

項目	作法	預期效益或目標
1. 提高燃煤採購效益	<ol style="list-style-type: none"> 1. 長約為主、現貨為輔：善加運用±20%買方數量彈性選擇權；機動調整現貨採購比例。 2. 增加台電公司採購燃煤小組的外聘專家學者代表。 	<p>101年提高燃煤採購效益（採購燃煤價格較亞太平洋平均行情低）目標為50億元；101~105年燃煤採購績效250億元，並已在編列年度預算時，納入編列燃煤採購預算之基準。</p>
2. 加強採購稽核與監督	<ol style="list-style-type: none"> 1. 凡有弊案具體事證，均送檢調單位調查，絕不寬貸。 2. 落實職期輪調，定期輪調政風人員及採購人員。 	<p>發揮廉政效能。</p>

台電公司檢討重點項目

(四) 減少(緩)投資

單位：新台幣億元

投資計畫	小計
1.深澳更新計畫	566.6
2.彰工火力計畫	497.5
3.台中煤灰填海工程計畫	77.4
4.輸配電計畫	577
合計	1,720

1. 在不影響供電穩定安全的前提下，審慎檢討目前規劃與執行中之計畫。
2. 深澳更新計畫第1部機商轉時程將延至109年1月，彰工火力計畫及台中煤灰填海工程計畫擬暫緩辦理，其分年預算可減少支出，另再檢討減少七輸計畫投資項目及金額。
3. 以加權平均折舊25年計，於原預計加入運轉(約5-8年後)開始，平均每年約可減少折舊費用約69億元，將反映於未來5~8年以後25年之損益中。

台電公司檢討重點項目

(五) 減少燃煤及材料庫存

項目	作法	預期效益或目標
減少燃煤、材料庫存	<ol style="list-style-type: none">1. 在符合能源管理法的安全範圍內，降低燃煤庫存天數，減少購煤支出。2. 加強源頭管控合理購備材料及配件，以及降低既有庫存等各項管控措施。	<ol style="list-style-type: none">1. 燃煤庫存天數由目前45天逐年降為38天（法定為30天），5年可減少購煤支出14億元。2. 101年~105年規劃可節省材料庫存17.5億元。

台電公司檢討重點項目

(六) 人事革新

項目	作法	預期效益或目標
1. 人力精實	101年度專案優退344人，已自5月1日生效。	台電公司目前員工約27,000人，預估101~105年更新人力約4,000人，平均年齡由49.3歲降至48.0歲，人力更新可相對擲節用人費用約60億元，惟為因應未來人員大量退離，為利核心技術傳承，提前進用部分人力，致人力精實效益將在未來幾年後顯現。
2. 檢討員工產品優惠	取消員工用電優惠。	預估101~105年節省1.21億元。
3. 虧損當年不調薪	在公司經營虧損當年，分類14職等以上主管不調薪。	公司高階主管應以身作則，與公司共體時艱，共同努力提升經營績效。
4. 虧損當年不領績效獎金	在公司經營虧損當年，事業主持人不領虧損當年度之績效獎金，當公司轉虧為盈時，再其他方式補償。	事業主持人積極努力提升工作效能，與公司營運績效連結一體。

台電公司檢討重點項目

(六) 人事革新

項目	作法	預期效益或目標
<p>5. 檢討轉投資事業公股代表待遇給付</p>	<p>新規定自101年6月1日起生效：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 派任事業員工轉任者：固定薪資以原任薪級的1.2倍為限；非固定薪資全年以6個月薪資為限。 2. 派任非事業員工轉任者：固定薪資以不超過原事業總經理薪資為限；非固定薪資以每月薪資6個月為限。 3. 超過上限部分一律解繳原事業。 <p>增訂有關台電公司人員轉任台汽電及其轉投資民營電廠董監事或總經理之限制規定：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 台電員工退休後5年內或屆齡退休前5年內不得轉任。 2. 轉任之任期中年滿65歲者應即解任。 3. 轉任期間之薪資及獎金，依前述新規定辦理。 	<p>估計一年可增加收入約800萬元。</p>

台電公司檢討重點項目

(七) 組織改造

項目	作法	預期效益或目標
1. 改派董監事	改派行政機關代表之董監事。	101年7月底前將行政機關代表之董監事，改延聘能源或企管專家或有名望人士擔任。
2. 台電公司組織調整與電業自由化	1. 平行展開電業自由化及民營化之推動。 2. 並聘請專業顧問公司評估在國營事業架構下的最適組織結構，例如將發電與輸配電分割成立事業部。	1. 能源局研擬電業法修正草案，修正重點如下： <ul style="list-style-type: none"> (1) 採取分離會計，將電價區分為發、輸、配電費用。 (2) 特定情況於特定區域開放電業權，允許民營電業及汽電共生系統可直接供電及售電予該區域用戶。 (3) 電業所生產之綠色電力（如風電、太陽光電等）可透過台電公司系統，直接售電予用戶。 (4) 電力設施（如輸配電線路、變電所）可開放由民間申設，並由台電公司租用及調度。 (5) 增訂設立電價審議委員會。 2. 經濟部能源局將再召開專家會議，探討自由化方向，俟有更具體共識後，再提出電業自由化方向與做法。

中油公司檢討重點項目

(一) 增加收益

項目	作法	預期效益或目標
1. 活化資產	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中油大樓整棟出租。 2. 中油公司選定12處之土地以出租、交換及設定地上權等方式推動資產活化。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中油大樓短期以充分使用，增加出租樓層面積為原則，中長期則以提高資產效益，規劃覓地搬遷，5年內搬遷辦公室，整棟出租。 2. 101~105年推動資產活化收益預估137億元，加計中油大樓租金收入，合計收益約140億元。
2. 增加探採收益	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國外生產中礦區持續增加生產井鑽探，提升產量。 2. 加強亞太地區探勘與生產。 3. 併購1個生產中油氣田或頁岩氣。 4. 逐步增產非洲礦區。 	<p>持續增加探採產量，預估101~105年增加探採收益121億元。</p>

中油公司檢討重點項目

項目	作法	預期效益或目標
3. 增加外貿收益	<p>新建重油轉化工場(RFCC)即將完工，外銷量將自101年下半年增加。貿易量逐年成長，並先採取低風險之交易方式辦理。</p>	<p>每年持續增加外銷量及貿易量，預估101~105年增加外貿收益55億元。</p>
4. 逐年減少政策性負擔	<ol style="list-style-type: none"> 1. 落實油氣價格浮動機制。 2. 對特定族群之補貼，由相關目的事業主管機關編列預算支付。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以十年為期，協調相關目的事業主管機關逐年編列預算支付。 2. 考量政府財務負擔，以逐年增加預算方式支付，十年後完全補足（例如第1年編列10%，爾後每年增加10%，十年後即編列100%）。

中油公司檢討重點項目

(二) 降低成本

項目	作法	預期效益或目標
擲節事務性費用及其他費用	<ol style="list-style-type: none">1.節流54億元2.擲節事務性費用及服裝1.8億元3.減少車輛、節省費用0.74億元4.減少睦鄰費用1.7億元5.省油、省電、省水、省紙1.2億元6.擲節其他費用75億元	預估101~105年擲節134億元。

中油公司檢討重點項目

(三) 精進採購

項目	作法	預期效益或目標
1.提高原油採購效益	<ol style="list-style-type: none"> 1.原油現貨採購針對可議價之加減碼報價，與供應商再往復進行還價，爭取還價效益。 2.租賃油輪以最低運費報價，與船東再進行議價，爭取運費還價及聯合運輸併船效益。 3.爭取石油腦採購之還價效益。 4.邀請外部委員參加中油公司年度原油採購計畫審查諮詢委員會。 	101~105年原油及石油腦採購之還價及相關效益目標88億元。
2.提高液化天然氣採購效益	爭取液化天然氣採購之還價效益。	101~105年液化天然氣採購之還價效益目標33億元。
3.加強採購稽核與監督	<ol style="list-style-type: none"> 1.凡有弊案具體事證，均送檢調單位調查。 2.落實職期輪調：定期輪調政風人員及採購人員。 	發揮廉政效能。

中油公司檢討重點項目

(四) 減少(緩)投資

單位：新台幣億元

投資計畫		小計
1. 固定資產投資計畫	1. 桃園廠第三重油加氫脫硫工場投資計畫	380.9
	2. 高雄外海F構造油氣田開發投資計畫	178.1
	3. 一般建築及設備	9.55
2. 轉投資計畫	1. 痲瘋樹合資計畫	35.2
	2. 環能海運合資計畫	24
合計		627.75

註：在充足穩定供應國內油氣的前提下，審慎檢討減少或緩辦投資計畫。

中油公司檢討重點項目

(五) 人事革新

項目	作法	預期效益或目標
1. 人力精實	101年4月1日已專案精簡89人，年底再辦理一次專案精簡名額90人。	中油公司目前員工約15,000人，預估101~105年更新人力約2,400人，平均年齡由50.6歲降至49.5歲，擷節用人費約34億元。
2. 檢討轉投資事業公股代表待遇給付	<p>新規定自101年6月1日起生效：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 派任事業員工轉任者：固定薪資以原任薪級的1.2倍為限；非固定薪資全年以6個月薪資為限。 2. 派任非事業員工轉任者：固定薪資以不超過原事業總經理薪資為限；非固定薪資以每月薪資6個月為限。 3. 超過上限部分一律解繳原事業。 	中油公司轉投資事業公股代表，包括中美和、中殼、國光電力、淳品、環能海運等公司，估計一年，中油可增加收入約1,300萬元。

中油公司檢討重點項目

項目	作法	預期效益或目標
3. 檢討員工產品優惠	減少員工產品優惠。	101~105年增加收益1.35億元。
4. 虧損當年不調薪	在公司經營虧損當年，分類14職等以上人員不調薪。	公司高階人員應以身作則，與公司共體時艱，共同努力提升經營績效。
5. 虧損當年不領績效獎金	在公司經營虧損當年，分類15職等以上人員不領虧損當年度績效獎金，當公司轉虧為盈時，再其他方式補償。	高階人員積極努力提升工作效能，與公司營運績效連結一體。

中油公司檢討重點項目

(六) 組織改造

項目	作法	預期效益或目標
1. 改派董監事	改派行政機關代表之董監事	101年7月底前將行政機關代表之董監事，改延聘企管專家或有名望人士擔任。
2. 中油公司民營化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研議先切割探勘與天然氣業務維持國營，推動中油公司民營化之可行性，並檢討開放油品進口碼頭，以利於油品市場自由化競爭。 2. 考量中油公司資本額龐大及國內資本市場之胃納量，研議比照中鋼公司與中華電信公司的民營化經驗與模式，採逐次分批釋股方式辦理。 3. 採取解除政策性任務之配套措施，使中油公司能與其他民營業者處於公平的競爭環境。 	<p>規劃時程：</p> <p><u>102年6月底前：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 與工會及員工溝通宣導，協商團體協約 2. 修訂民營化計畫書。 3. 遴聘釋股財務顧問。 4. 研議天然氣、探勘部門分割及開放油品進口碼頭之可行性。 <p><u>103年底前：</u>將修正後之民營化計畫書函報行政院函送立法院審議。</p> <p><u>立法院審議通過後6個月：</u>資產鑑價。</p> <p><u>立法院審議通過後1年：</u>第一階段釋股5%。</p> <p><u>立法院審議通過後3年：</u>分階段釋股51%。</p>