



# 台電公司成立 70 年 生日快樂

文、圖／朱瑞壙

民國 35 年 5 月 1 日，台灣電力有限公司以資本總額 11 億 8 千 2 百萬元，股額比例為中央六成、省方四成，為當時臺灣地區的第一大公司。台電公司與臺灣一同走過 70 年歲月，在政經環境不斷遞嬗之際，台電公司致力提供穩定優質的電力宗旨永不改變，近年來為強化經營體質，於民國 104 年完成事業部之規劃，從內部廠網分工與分離會計著手，釐清一項一項的介面、建立同仁的成本意識、盤點各事業部可能面對的議題，逐一解決。民國 104 年 12 月奉經濟部核定成立水火力發電、核能發電、輸供電以及配售電等四大事業部，並於民國 105 年 1 月 4 日正式掛牌揭幕營運。

事業部之成立，除傳達了公司變革的訊息與作為，也回應了國人的期待。同時

民國 104 年也完成了「使命」、「願景」與「經營理念」之修訂，冀望藉由理念之實踐，來調整公司經營思維，形塑「以人為本、追求卓越」之企業文化。

## 台電的人力資產

人，是台電公司最重要的資產，早年台電株式會社有兩個不成文規定，臺籍員工不得擔任與發電有關的工作，並不得升任課長以上職務。臺灣光復時，台電株式會社朱江淮先生是營業課最資深的同仁，擔任技師（相當於工程師）多年，1945 年



▲ 台灣電力公司成立後，於民國 36 年 1 月 3 日召開第一次董監事會議。

10 月 4 日，臺籍員工不得擔任課長的不成文規定已消失，松本虎太社長任命朱江淮技師為營業課長，這是台電的第一位臺籍課長。同月 9 日，國民政府前進指揮所的首批官員黃朝琴、陳尚文、李佛續等人到達臺北，立即展開接管工作，朱課長江淮在日人經營的台電株式會社裡，是唯一臺籍技師兼任課長、職位最高臺籍員工且對會社裡情形最熟悉，即主動開始與第一位負責接收電力方面的官員李佛續先生接洽。並借台電株式會社臺北支店（現為輸工處辦公室，在牯嶺街）為特派員及接管官員集中辦公之用。政府於民國 34 年 11

月 9 日設立台灣電力監理委員會，開始監理前台灣電力株式會社，當時政府從南京派來台電接收的 30 位監理委員，劉晉鈺為主任委員，黃輝為副主任委員，孫運璿亦是監理委員，亦聘請朱江淮課長為監理委員，是唯一臺籍成員。外省籍員工與台電原來員工，由於語言上的隔閡，幾乎無法溝通，朱江淮課長得到監理委員會的同意，開辦第一期國語訓練班，每期上課 6 周，訓練台電較高層的臺籍職員共 60 名，協助接收工作並作為教授國語種子成員；同時亦兼授電業課程，以便充作幹部，這是當時全臺灣各公私立機關之第一個國語



▲ 二戰時台電總社大樓被美機炸毀，民國 34 年台電總公司就遷到和平東路辦公，民國 37 年台電總公司一切從簡，在簡陋木屋辦公。

訓練班。台灣電力接管委員會在台電國語訓練班的學員協助下，順利於民國 35 年 4 月底完成台電的接收工作。事實上台電株式會社早在民國 29 年已設立「技術員養成所」，民國 40 年 8 月 1 日台電在烏來創辦「員工訓練所」，由朱江淮協理兼任主任，現已成為臺灣的電業從業人員搖籃。

第二次世界大戰時美國為了摧毀日本戰力，在臺的作戰策略是只炸變電所而不炸電廠，位於中部的日月潭二個發電廠開關場被嚴重炸毀，全臺 20 多個變電所亦無一倖免，更有水力電廠的水路被颱風嚴重沖毀。民國 34 年 10 月 19 日，孫運璿先生來臺，負起修復全臺電力的重要任務。

日治時期，台電株式會社發電工程設計、建設及電廠操作、維修，都由日籍技術人員掌控，孫運璿處長想辦法修理，當時美軍統帥麥克阿瑟下令臺灣需遣送所有日本員工返國，所以日本技師離臺時在碼頭揶揄說：「3 個月後臺灣將陷入一片黑暗。」缺乏技術人員，業務處副處長朱江淮建議孫運璿處長去跟台北工專、台南工學院校長建議，讓所有 2、3 年級以上電機、機械科學生，來台電工作，提供吃住並領薪水，以實習方式修復電廠。在缺乏零件又無外匯情況下，孫運璿處長在「沒有零件中找零件」的困窘下拼湊設備，臨時將霧社發電所、霧峰及高雄變電所閒置變壓器，搬

到日月潭來修復應急，以替換被炸毀的變壓器，克難修復這 2 個發電所。在崎嶇的山路裡只能用原始工具搬運這些笨重的機器，還得留心蟲蛇攻擊。當時日本及美國工程師分別估計修護需 200 萬及 400 萬美元，台電公司機電處孫處長在沒外匯支援的窘困環境下，勉勵臺籍技術員與外省籍工程師通力合作，經過五個月自力完成約 80% 的電力修復。他也獲政府頒授景星勳章，完工報告書上寫著：沒有用一文外匯。外國人看到這種克難成果認為是「奇蹟」，且令美國人深感佩服，民國 37 年台電公司美援合約在上海簽訂，民國 39 年才有後續的美援計畫。而後台電的美援款項，只要孫運璿先生簽字，美國即不再查核。

這段光復後修復臺灣電力的情節也被製作為紀錄片、影片的紀錄，不論是「臺灣光復紀實」或「臺灣電力史」，在在都讓民眾知道臺灣電力的創業艱難，台電人在山邊海角，為光明而努力；外線人員在狂風暴雨中，在高空冒險搶修線路，守成非易；台電人為恢復光明而犧牲奮鬥過程全都錄。紀錄片超過千萬人的點閱率，讓台電人的精神與努力被世人所看見。

### 階段性建設創造台電盈餘

台電公司經過孫運璿總經理、陳蘭舉董事長、朱書麟總經理等諸位長官戮力在

民國 51 ～ 74 年大力興建電廠，發電裝置容量從 130 萬瓩增加 1,597 萬瓩，足夠的發電量，讓臺灣發展各項重大經濟建設無後顧之憂，並增加外匯存底，其間的經濟成長率，高居世界之冠，躍居亞洲四小龍之首，創造臺灣經濟奇蹟。而台電亦在民國 72 ～ 92 年積累大幅盈餘，成就台電的輝煌歲月。

但台電公司的盈餘，卻反被立委責備，認為與民爭利，所以台電公司的電價被迫由每度 2.755 元（民國 71 年），連降 11 次，降到每度 2.068 元（民國 92 年）。而原油每桶 31.11 元（民國 92 年），大漲到每桶 94.18 美元（民國 103 年），油價漲了三倍，但台電的電價從每度 2.068 元（民國 92 年）到民國 101 年之電價每度 2.722 元，僅上漲 31%，且民國 101 年電價仍略低於民國 71 年的電價（每度 2.755 元）。這 30 年國際能源價格漲了三倍，成本大增，而台電公司這 30 年的電價沒有漲，難怪會讓台電公司虧損，背了不少黑鍋，使台電團隊陷入經營困境。事實上 30 年的成品售價沒有漲價而台電公司也沒倒閉，這在世界上是絕無僅有，可見台電的堅強實力與經營績效。台電公司在民國 86 年曾大賺 473 億，民國 91 年盈餘 313 億元，民國 92 年燃料（油）價格起漲，仍尚有盈餘 310 億元。此後燃料價格一路



飆漲，遂於民國 95 年首度出現年度虧損 28 億元。但由於國際燃料價格居高不下，發電成本大增，但電價調漲不易，導致台電公司自民國 95 年起，年年虧損，至民國 101 年 5 月底累積虧損已達 1,800 億元，超過台電股本的一半。

民國 101 年初，經濟部為反映國際燃料價格變動，推動電價合理化，引發社會大眾對台電內部經營管理之疑慮，經濟部為回應社會大眾對國營事業之期待，同年 4 月成立「台電及中油公司經營改善小組」，針對經營效率、採購制度等，進行檢討改善，經 3 個月密集檢討，於民國 101 年 6 月底提出「台電公司經營改善檢討報告」，並提出五年（民國 101 ～ 105 年）500 億元降低成本及增加收益之經營改善目標。

民國 101 年 5 月，黃重球董事長接任台電董事長，交接典禮時，黃董事長提出四大經營方向：充分的資訊揭露、有效的社會溝通、完善的公司治理、積極進行經營改善，這四大重點成為未來黃董事長經營管理台電公司之主軸。為了達成 5 年 500 億元經營改善目標及回應社會期待，他上任之後即成立「燃煤採購審議小組」、「土地活化專案小組」、「材料管控專案小組」、「長期財務規劃與資本支出管控專案小組」、「人力資源發展專案小組」及「電力規劃專案小組」與「電業自由化

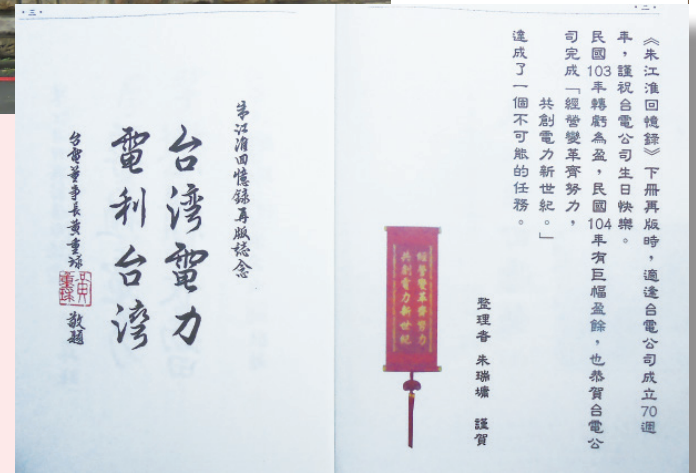
因應策略小組」等七大專案組織，協助推動積極改革。另經過上百場的協商，於民國 102 年 8 月與 IPP 完成修約，為台電減少 249 億元之購電支出。

近幾年來，台電公司在黃董事長有效領導下，積極強化成本意識、致力推動資產活化、降低燃材料採購成本及庫存、加強舊料利用、縮短大修工期、精進系統調度、戮力追查竊電等各項開源節流的有效政策，終於終止連續 8 年（民國 95 ～ 102 年）的虧損，並轉虧為盈，這是黃董事長任內的極大成就。民國 102 年 5 月朱文成先生臨危受命，接任總經理，除了襄助黃董事長推動改革，並在經營面推動了許多措施，諸如需量競價、電能及輔助服務競價機制、電業自由化因應準備、修正計畫性減少用電措施、推動綠色企業，以及進行大數據應用之前瞻性規劃。經過近幾年之努力，台電公司之營運績效諸如線路損失率、停電時間、電廠改革、環保績效等皆年年進步、迭創佳績，與世界各國電業比較，毫不遜色。就世界銀行發布 2016 年經商環境報告中的「電力取得」指標來看，我國連續二年位居全球第二名。民國 105 年新增的品質類別評比項目「供電可靠度及費率透明化」，也獲得滿分的完美表現。近幾年亮眼績效表現，朱文成總經理功不可沒。



▲ 位於重慶南路上的孫運璿科技・人文紀念館大門。

▶ 台電公司成立 70 年，也恭賀台電達成轉虧為盈之神聖使命，黃重球董事長特在《朱江淮回憶錄下冊》再版一書中題字「台灣電力電利台灣」，道出台電公司之神聖任務。



## 強化人力資源

台電公司目前正處人員退休浪潮之初期，為因應大批資深人員退離，近年來特持續辦理計畫性招考，新進員工占比不斷增加，故與年輕世代交流極為重要，為有效促進世代融合，有效發揮核心技術傳承之效益，台電公司定期舉辦導師訓練課程及分享座談會，建立導師間的經驗交流平台，提供導師輔導理念與技能的傳承，共同學習成長；選才部分，包括擴大獎學金名額、增加產學合作，進用員工，力求管道多元。中高階主管部分，為提升其溝通協調能力與前瞻視野，台電公司也適度辦

理跨系統與跨單位輪調，並強化領導統御能力之相關培育計畫。3 年多來，逐步解決人資問題，而強化人力資源管理仍是長期耕耘的議題，還需要台電公司持續努力與精進。

## 產學合作

台電公司與桃園農工、沙鹿高工及小港高中簽署「台電機電班」產學合作協議書，「台電機電班」每學年招生 40 名，畢業後經過甄選，保障錄取 10 名進入台電公司，經過訓練考評合格，正式僱用後起薪約每月 3 萬元。另於在學期間，提供



▲ 為慶祝台電公司成立 70 周年所舉行的「台電 70 周年特展及聯展」活動，黃董事長與貴賓在會場揭幕。



▲ 台電公司成立 70 周年慶祝大會的大合照，象徵台電人永遠在一起。

每學期 10 名學生各 6,000 元的獎助學金，給予有志電業工作學子良好機會，只要符合設籍 6 個月且直系親屬設籍連續 10 年以上的在地學生均可報名。台電機電班學生就學期間學習專業機電知識，寒暑假安排至鄰近電廠見習，讓學習與產業相互接軌。畢業後若符合台電用人當地化甄試設籍，且學業成績條件合格，可依當年度台電公司函報經濟部符合核備的新進用人當地化員額空缺辦理甄選，經錄取訓練考評合格，成為台電公司正式員工。若選擇繼續攻讀大學，則可依現行相關辦法升學，就讀大學院校期間還可依台電公司規定的條件申請獎學金。

### 人員招募的人力資源策略

台電公司各事業部自民國 105 年起，為應各事業部業務發展，並為避免人力結構老化，特持續辦理對外招考。並積極透過多元管道招募不同領域專業人才，如藉由產學合作、用人當地化及高中（職）獎學金，羅致在地學子，且兼顧基層人員提前培育；又針對特殊性、稀少性電力專業人才，規劃由大學及研究所獎學金管道招募新進人員，面對未來的種種挑戰與變革需要，台電公司精進人力招募策略之腳步不會停歇，並將以更積極態度迎戰新能源蓬勃發展、經營環境快速變遷之挑戰。

另外值得一提的是，為強化經營體質，台電公司於民國 104 年完成事業部之規畫，從內部廠網分工與分離會計著手，釐清一項一項的介面、建立同仁的成本意識、盤點各事業部可能面對的議題逐一獲得解決，終能在民國 104 年 12 月奉經濟部核定成立「水火力發電」、「核能全發電」、「輸供電錄」以及「配售電」等四大事業部，並於民國 105 年司變革的訊息與作為，也回應了外界的期待。以現代經營理論，企業要「分才會拚、合才會贏」，公司各部門獨立營運，可創造最大營運效率，而公司化整合商機與資源，才能培養

出全公司的堅強競爭力。

過去台電公司因虧損被罵成過街老鼠，現在已被稱為「光明使者」。今年適逢台電公司成立 70 周年，謹祝台電公司生日快樂。配合台電周年，在台電總管理處副樓舉行的「台電 70 周年特展及聯展」，有老照片說故事、影片播放區、老照片展示牆、實物展示區（文件、電表、文件、鐵塔模型、電業郵票等），展出的電業郵票，就是筆者為台電公司精心蒐集的郵票，展期至 6 月 30 日止，歡迎讀者們不吝蒞臨參觀，一同回顧台電 70 年艱鉅與輝煌歷史。源