

調 查 報 告

壹、案由：據報載，台灣電力公司每年花費 9 百億元購買火力發電用燃煤，運送燃煤輪船船東另提供「快裝卸獎金」予有功人員，惟該公司未參與業務之高階主管亦領有該筆獎金，顯不合常情，涉有不當

貳、調查意見：

報載台灣電力公司(下稱台電公司)每年花費新台幣 9 百億元購買火力發電用燃煤，運送燃煤輪船船東另提供快裝卸獎金予有功人員，惟該公司未參與業務之高階主管亦領有該筆獎金，顯不合常情，涉有不當乙案，業經調查完竣，茲提出意見如次：

一、台電公司快卸獎金給獎標準已逾 20 年未曾檢討，95 至 99 年間，各船次實際卸煤率高於給獎標準者，超過 8 成，且雖每年核發獎金，效率並未見明顯增進，難謂已達獎金核發目的，核有違失

(一)依台電公司進口燃煤快裝快卸獎金處理要點(下稱處理要點)第一點：「本公司為減低進口燃煤購運成本，對卸煤作業直接有關工作人員給予適當獎勵，以增進工作效率，特訂定本要點。」準此，設置該項獎金之目的，係為增進卸煤作業工作效率。該處理要點於民國(下同)75年12月19日經經濟部同意。

(二)該獎金發放所依據之標準卸煤率及給獎標準，係分別規定於處理要點第二點及第五點，該要點第二點規定：「標準卸煤率……視實際作業能量得每年檢討修訂……專用碼頭船隻提單載量 40,001~80,000 公噸及 80,001 公噸以上，標準卸貨率分別為每日 26,000 公噸及 30,000 公噸。」同要點第五、(一)

、2 點規定：「獎罰積點計算方式，船隻噸級 40,001~80,000 公噸及 80,001 公噸以上者，獎罰起點分別為每日卸貨率 26,501 公噸、25,499 公噸，及 31,001 公噸、28,999 公噸。」上開給獎標準自 75 年 12 月訂定後，迄今已歷 20 餘年未檢討修訂，依台電公司 101 年 6 月 26 日電燃字第 10106066151 號函復：「有關台電公司歷年檢討修訂標準卸煤率情形，該公司認為原訂之標準卸煤率已屬高標準，且卸煤設備均未進行重大更新或改善工程，卸煤設備原設計之能力亦無重大改變，原訂標準卸煤率仍屬合理，故無調整必要。」惟查該公司 95 至 99 年五年中，實際卸煤率高於標準卸煤率之船次每年均超過 8 成，甚有三年超過 9 成，五年中高於給獎標準之船次，每年亦超過 8 成，且二年超過 9 成。如表一。

表一、台電公司實際卸煤率：95-99 年

單位：公噸/日

年度		95	96	97	98	99
全年船次		407	386	393	329	337
高於標準卸煤率	船次	343	368	361	307	300
	比率%	84.3	95.3	91.9	93.3	89.0
達到給獎標準	船次	341	366	353	303	299
	比率%	83.8	94.8	89.8	92.1	88.7

資料來源：台電公司

(三)有關快裝快卸獎金辦法是否確實達到增進效率、降低燃煤購運成本，依台電公司約詢說明：「依 97 至 99 年之統計結果，快慢裝卸金收支互抵後均有結餘，每年約有新台幣 1.85 億元歸入公司，顯示經由快裝快卸獎金制度之激勵，台電公司不但可避免滯延費用之支出，且可為公司增加收入，達成降

低公司總成本之實質效益。」惟查，該公司快慢裝卸金收支互抵後之結餘，在 96 年為 4.26 億元，100 年為 3.74 億元，該結餘並未因發放該獎金而提升，詳如表二。

表二、快裝卸獎金之結算：96-100 年

單位：億元

項目		96	97	98	99	100
收入	礦商	12.6536	10.1366	4.1154	6.0329	6.2082
	船商	0.3464	3.3634	1.2672	1.1435	0.8253
支出	礦商	0.8118	0.7888	0.7504	0.5165	0.4168
	船商	7.9185	9.3534	3.0057	4.3658	2.8750
總損益		4.2697	3.3579	1.6265	2.2941	3.7418

資料來源：台電公司

(四)有關合理卸煤效率及業界標準如何，依該公司約詢說明：「卸煤效率 30%左右是合理的，本公司各廠經全體同仁多年努力，卸煤效率均維持在 35%以上，甚至達 40%，皆因快裝快卸獎金之激勵。」惟再依該公司約詢說明：「業界卸煤設備及作業環境與本公司不盡相同，其所訂之卸煤效率標準亦不同，難有一致標準。」爰未能提供。又該公司近 10 年卸煤效率，均在 40%左右，並無顯著提升，詳如表三。

表三、台電公司卸煤效率：91-100 年

單位：%

年度	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年	100 年
卸煤效率	40.05	39.92	37.77	37.18	36.83	40.34	37.98	39.66	39.44	42.04

資料來源：台電公司

(五)綜上，台電公司核發快卸獎金，給獎標準自 75 年 12 月訂定後未檢討修訂，迄今已超過 20 年，95 至 99 年超過 8 成船次之實際卸煤率高於標準卸煤率，亦

高於給獎標準，且卸煤績效未逐步提升，合理卸煤效率亦無業界標準可資參考，故雖每年核發快卸獎金，但難謂已達獎金核發目的。

二、台電公司逕以「綜理」、「指揮監督」為由，將主管人員納入直接參與外煤作業人員，並核發快卸獎金，核與該要點規定未合，顯有違失

(一)依處理要點第一點規定：「本公司為減低進口燃煤購運成本，對卸煤作業直接有關工作人員給予適當獎勵，以增進工作效率，特訂定本要點。」又依同要點第三點規定：「凡直接參與外煤作業者，依貢獻程度分為下列3類：A類：(1)派在專用碼頭及船艙從事卸煤操作或清艙機作業人員。(2)派在專用碼頭從事卸煤作業或清艙機作業之指揮監督人員。B類：(1)派在專用碼頭參與進口煤輪卸煤前置作業之現場連絡人員。(2)派在一般碼頭現場直接監督指揮卸運之作業人員。(3)派在煤場現場直接從事指揮監督、或收儲外煤以及煤堆整理與堆煤機維修人員(轉運作業人員除外)。(4)專用碼頭輸卸設備機具維修人員。C類：(1)從事外煤船隻調度之策劃人員。(2)直接在煤場從事取樣、水份化驗及地磅室工作人員(轉運作業人員除外)。」爰該項獎金發放對象，依規定係對卸煤作業直接有關工作人員給予獎勵。

(二)經查，台電公司進口燃煤快裝快卸獎金處理要點實施注意事項附表，將台中、大林、興達等發電廠之廠長、副廠長列為B類人員，貢獻程度則註明「綜理外煤卸運、收儲及輸卸煤設備運轉及維護事宜」，並發放快卸獎金，核與上開規定未合。按直接參與外煤作業之A、B、C類人員係與卸煤作業及船舶調派作業直接相關人員，其貢獻度以各船次實際卸

貨率為衡量基準，以積點方式計算，卸煤效率愈高，所得積點愈多，年度結算後按個人所得積點核給獎金，無積點者不予發給。99年度，B類人員每人平均核發金額為97,903元。

- (三)依該公司約詢說明，各燃煤電廠廠長、副廠長除負責碼頭及煤場輸卸儲煤策略之核定及督導責任部門擬定及執行各項維修策略規劃，並須即時掌握煤場相關之營運資訊，如卸儲煤量、設備狀態等，凡遇影響輸卸儲煤之較重大情況，廠長、副廠長均立即或以電話指示、或召集會議討論、或親臨現場監督指揮，務期在最短時間內解決問題。對非電廠可獨力應付之狀況，如煤源之調配等，亦以主管身分指示該廠相關部門向上級單位反映，俾獲得更多奧援，故依貢獻度列為B類人員。另依經濟部國營事業委員會(下稱國營會)約詢說明，89年台電公司之煤場與電廠合併後，基於實務考量各燃煤電廠廠長及副廠長既負責燃煤輸、卸、儲營運及維修策略之核定，並督導碼頭與煤場輸、卸、儲煤作業之執行，且渠等為即時掌握煤場相關之營運資訊，平時必須實施現場走動管理，掌握每日碼頭卸煤進度及維修等營運資訊，及時下達指示改善缺失、加速卸煤。此外，渠等每月亦須召開輸卸煤運轉維護檢討會議，協調解決煤輪調度、卸煤設備運轉及維護作業問題，確保卸煤安全及效率以提高卸煤效率減少滯船損失。如遇影響輸卸儲煤之較重大情況，需仰賴各該電廠廠長、副廠長之指揮監督，以務期在最短時間內解決問題。該公司基於台中、大林、興達等發電廠之廠長、副廠長貢獻程度包含上述與輸卸儲煤運轉、維護有關業務之指揮監督職責，乃將渠等列為B類人員。該公司歷經煤場與電廠合併之組織

調整，卻未適時修訂該公司處理要點之獎金分配對象，為臻周延，經濟部將責成該公司於修訂快卸獎金相關規定時，一併納入檢討。

- (四)查設置該項獎金之最終目的，係為增進卸煤作業工作效率，依該公司及國營會上開說明，增進卸煤作業效率之主管人員，並非僅限於處理要點明定之「派在專用碼頭從事卸煤作業或清艙機作業之指揮監督人員」、「派在一般碼頭現場直接監督指揮卸運之作業人員」及「派在煤場現場直接從事指揮監督…」等 A、B 類人員；惟依處理要點第三點規定，獎金分配對象為 A、B、C 類之直接參與外煤作業者，則規範與獎金設置目的之間顯有不一致。台電公司未思適時修訂處理要點之獎金分配對象，卻逕以「綜理」、「召開檢討會議協調」、「指揮監督」為由，將台中、大林、興達等發電廠之廠長、副廠長列為直接參與外煤作業之 B 類人員，顯有違失。

三、台電公司獎金之發放對象，包含其他有貢獻人員，如發電廠部分會計、政風及人資人員，獎金發放之範圍與發放目的間欠缺明確因果關係，獎金金額雖據復係依貢獻程度覈實發放，惟貢獻程度之衡量欠缺客觀標準，顯有未當

- (一)依處理要點第一點規定：「本公司為減低進口燃煤購運成本，對卸煤作業直接有關工作人員給予適當獎勵，以增進工作效率，特訂定本要點。」爰該項獎金設置目的，係對卸煤作業直接有關工作人員給予獎勵。惟台電公司為激勵未列入 A、B、C 類之其他有貢獻人員，依處理要點第六點規定：各年實際統收統付快慢裝卸費結算盈餘提列滯延費準備金後餘額「保留 4%由公司核給對本獎金項目有貢獻而

未列入 A、B、C 類之人員。」依該公司 101 年 6 月 26 日電燃字第 10106066151 號函復：「其他有貢獻人員依其對快裝卸金之貢獻度覈實給予獎勵。」99 年度該公司其他貢獻人員計 536 人，核發金額每人平均為 12,510 元。

- (二)查該等人員尚包括各發電廠會計、政風及人資等部門人員。依該公司約詢補充說明，上開人員之作業項目分為「輸、卸煤機等設備購置、維修等工作所需預算之籌措與管控、維修監辦及監驗相關事宜」、「輸卸煤設備維修材料與備品採購、管理、領用，工程發包」、「配合實施駐廠保全崗哨督勤抽查業務、模擬演習，加強卸煤碼頭區之安全維護工作」、「提供相關報表，如統計核給人員出勤狀況、獎金核發作業之計算及上機作業」等，並非參與卸煤作業人員，惟因涉及卸煤相關之會計、政風及人資業務，而列為其他有貢獻人員，發放對象範圍認定無明確依據。
- (三)有關其他有貢獻人員貢獻度，依該公司約詢說明，發電處「依個人該年度工作繁重情形、工作態度、效率與表現等，核定其貢獻度」；燃料處「貢獻度分個人貢獻度及部門貢獻度，個人貢獻度係以該員於該部門當年度工作表現對快裝卸金結算淨盈餘之貢獻程度而定，部門貢獻度係以該年度該部門業務對快裝卸金之貢獻程度而定。」另各電廠有依「綜合考評個人工作表現包括工作的難易、繁重、態度與績效等方面評定貢獻度」或「依工作性質對卸煤效率的貢獻評定貢獻度」。
- (四)惟有關貢獻度之衡量基準，依處理要點第七點規定：「各參與單位……應詳細列明績效記錄、應發獎金數額與受獎名冊送經燃料處轉陳總經理、副總經

理核定……」，爰各電廠獎金名冊奉各該電廠廠長核處後先送發電處審核，發電處審核後併該處處長核處之發電處非 A、B、C 類之有貢獻之人員獎金名冊函送燃料處彙陳。燃料處彙陳各電廠、發電處及燃料處獎金名冊簽會會計處，嗣送陳主管發電副總經理及主管燃料副總經理，經總經理核定後發放。99 年度進口燃煤快卸獎金其他有貢獻人員名單，燃料處有貢獻人員之個人貢獻度所評估之水準有 1.00、0.98、0.85、0.83、0.67、0.50、0.46、0.33 等、部門貢獻度有 1.00、0.86、0.71、0.67 等；發電處有貢獻人員之貢獻度則有 0.7 或 1.0。99 年度發電處處長、副處長貢獻度皆為 1.0；燃料處處長之個人貢獻度及部門貢獻度皆為 1.00、副處長則為 0.98 及 1.00。並無客觀標準。

(五) 綜上，台電公司對其他有貢獻人員獎金之發給，包含各發電廠部分會計、政風及人資部門人員，發放對象範圍認定並無明確依據，對該等人員貢獻度之衡量亦無客觀標準。

調查委員：趙昌平

程仁宏

馬秀如