



▶ 亮點績效

- 連續五年獲得國營事業公司治理評鑑第一名
- 建置風險管理框架，成立風險管理委員會，負責辨識潛在風險，分析並研提管控措施
- 董事會平均出席率達 96%、獨立董事平均出席率達 94%
- 建置企業資源規劃整合系統 (Enterprise Resource Planning, ERP)、供應鏈管理平台 (Supply Chain Management, SCM)、倉儲管理系統 (Warehouse Management System, WMS)

2 公司治理



▶ 公司治理的意涵

穩健的公司治理及經營策略是企業創造價值之基礎。為此，台電致力因應風險與機會，並持續精進經營策略，強化內稽內控，提前針對潛在的風險、機會進行評估與辨識。台電秉持誠信精神，確保組織的穩健運作及長期發展，持續強化各項資訊揭露，與供應商共同打造責任價值鏈。

▶ 主要投入

- 落實內控三道防線機制，確保誠信經營
- 落實風險評估與因應規劃，確保營運穩定
- 推動供應鏈數位轉型規劃，從自動化朝向智能化發展

- 2.1 台電組織及治理架構
- 2.2 風險管理機制及管控措施
- 2.3 誠信與守法
- 2.4 經營績效
- 2.5 健全供應商管理

▶ 未來規劃

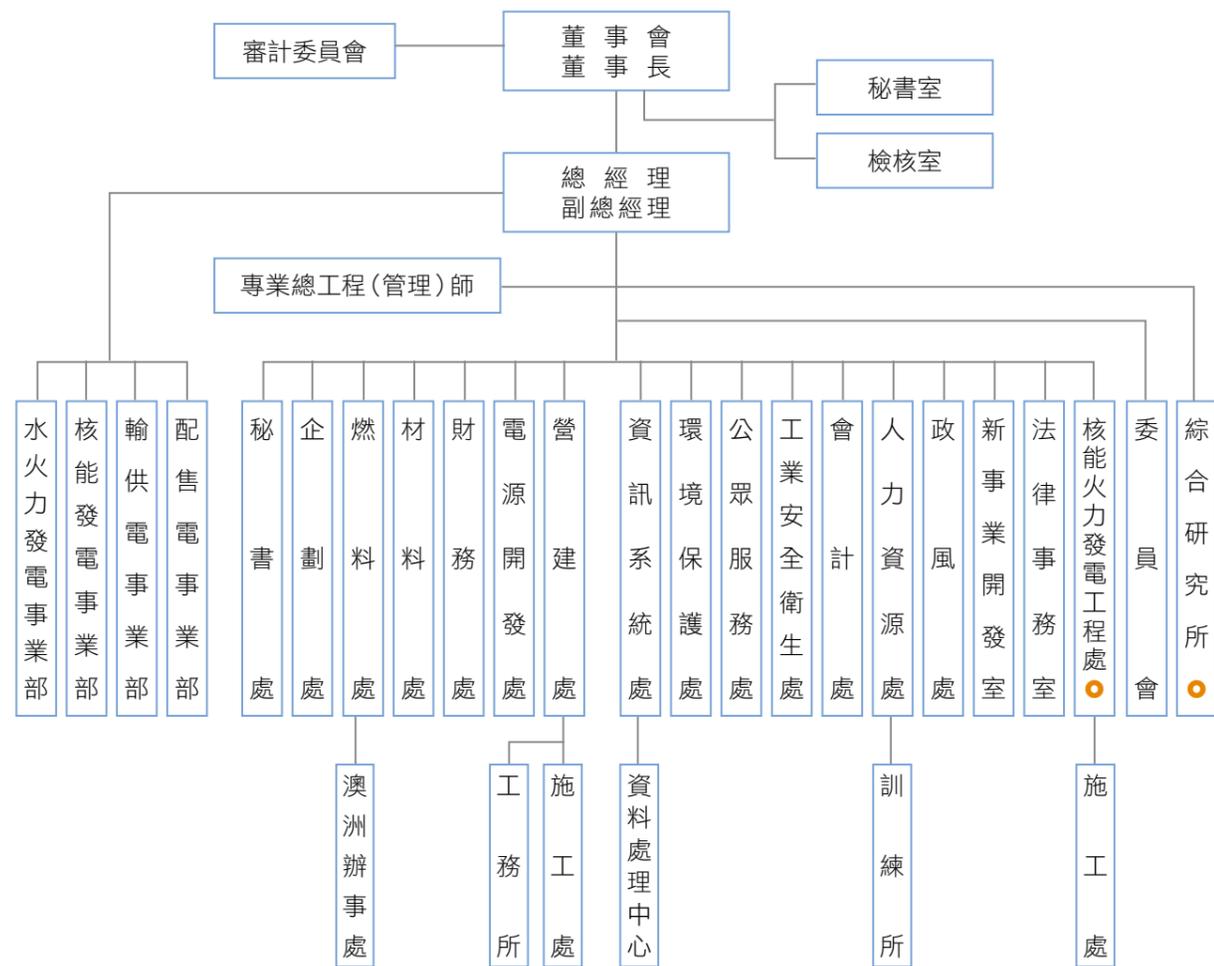
台電將持續增進財務效能，藉由精進營運效率、發展多角化事業、提升燃料的採購績效以及管控運維費，持續提供高水準的電力服務。未來，將秉持誠信與守法精神，落實企業責任，並透過與供應商合作，提升永續供應鏈價值。

2.1 台電組織及治理架構

2.1.1 組織架構

台電目前設有總管理處 16 個處室與水火力發電、核能發電、輸供電及配售電等 4 個事業部，另配合業務需要設各附屬單位（如綜合研究所與核能火力發電工程處等）及委員會。因應電業法修法，公司正規劃轉型為控股母公司及其下成立發電公司、輸配售電公司。

台灣電力股份有限公司組織系統圖



註：1. ● 表示該單位為不屬總管理處之直屬單位。
2. 綜合研究所主管直接向總經理報告。

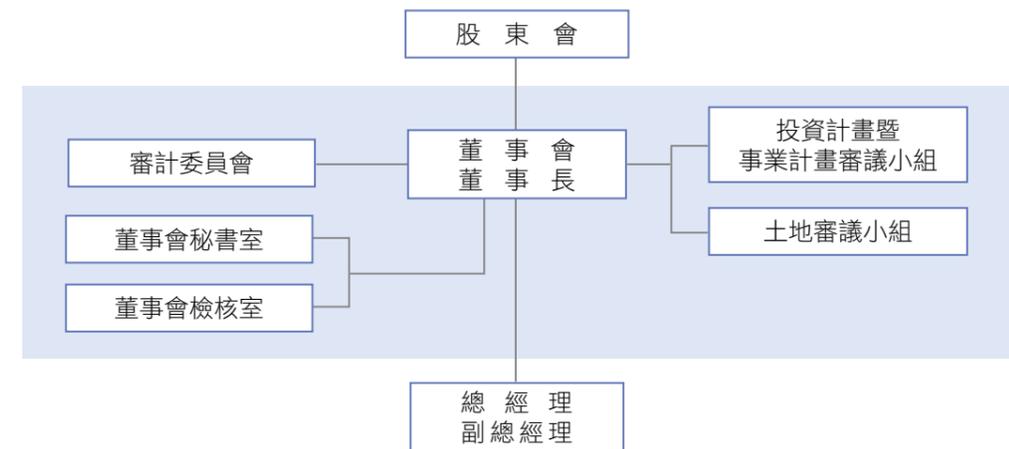


2.1.2 董事會

董事會組成

依台電公司章程規定，公司設置董事 15 人，組織董事會，由股東會依法選任之；並依證券交易法規定，於董事名額中，置獨立董事 3 人，組成審計委員會。董事會置常務董事 5 人，由董事互選之，其中 1 人須為獨立董事。董事（含獨立董事、常務董事）任期 2 年，連選得連任；又依國營事業管理法規定，前項董事，代表政府股份者應至少有五分之一席次，由國營事業主管機關聘請工會推派代表擔任。故台電董事會設置 15 名董事中，包含：常務董事 5 人（其中 1 人為獨立董事）、獨立董事 3 人、勞工董事 3 人。

董事會組織結構



董事成員多元化

台電董事是由經濟部依「經濟部及所屬機關事業機構遴派公民營事業與財團法人董監事及其他重要職務管理要點」、及按照台電營運需要之專業適當提名，並經股東會選任之。近年積極落實政府性別平等政策，增加台電女性董事席位，整體而言，台電董事之專業、經歷與性別等具多元性，本屆期（2019 年 6 月 ~2021 年 6 月）董事成員，說明如下：



- **專業背景：**董事涵蓋之專業，除產業特性之基本資經歷外，為因應能源轉型等中長期策略需要，注入許多新領域專業董事，包括智慧電網、智慧生活科技、大數據、綠能、能源、環保、永續、電機、土木、經濟、資訊、財會、法律等。



- **產學經歷：**董事涵蓋政府、學界、產業界代表 9 名，獨立董事 3 名，勞工董事 3 名。



- **性別：**女性董事 2 名，較上一屆期增加 1 名，打破長期僅 1 位女性董事之情形，2021 年 7 月董事改選，已達任一性別比例不得少於三分之一之目標（女性董事 5 名）。

2020 年台電董事會成員

資料截止日期：2020 年 12 月 31 日

職稱	姓名	本職
董事長(常務董事)	楊偉甫	台電董事長
總經理(常務董事)	鍾炳利	台電總經理
常務董事	林法正	國立中央大學電機工程學系講座教授
常務董事	張添晉	國立臺北科技大學環境工程與管理研究所特聘教授
常務董事(獨立董事)	方良吉	行政院原子能委員會委員
董事(獨立董事)	許志義	國立中興大學資訊管理學系暨應用經濟學系所合聘教授
董事(獨立董事)	劉啟群	國立臺灣大學會計學系暨研究所教授
董事	劉佩玲	國立臺灣大學應用力學研究所特聘教授兼智慧生活科技整合與創新研究中心主任
董事	林子倫	國立臺灣大學政治學系副教授兼行政院能源及減碳辦公室副執行長
董事	江雅綺	國立臺北科技大學智慧財產權研究所副教授兼智慧科技法律政策研究中心主任
董事	鄭英圖	經濟部國營事業委員會組長
董事	莊銘池	經濟部能源局綜合企劃組組長
董事(勞工董事)	彭繼宗	台電供電處視察
董事(勞工董事)	廖展平	台電台東區營業處技術專員
董事(勞工董事)	陸德勝	台電明潭發電廠技術專員

董事會功能與議事效能

董事會領導台電往「成為卓越且值得信賴的世界級電力事業集團」前進，藉由領導台電營運策略、監督管理方向及行動，致力於對利害關係人負責，並落實誠信經營與永續治理之精神。近年台電配合金管會公司治理藍圖 3.0 之政策方向，逐步強化董事會對於環境、社會、公司治理（ESG）面向之監督，安排相關部門定期向董事會報告執行情形，匯報內容包含永續發展策略與執行情形、誠信經營政策與年度工作概況報告、風險管理與策略等議案，未來台電將持續參酌監理機關政策，依經濟部相關規章，視公司經營實務需要，強化董事會職能。董事會運作及效能說明如下：

董事會

台電董事會原則上每月召開常會一次，必要時召開臨時會，2020 年共召開 12 次董事會會議，董事平均出席率為 96%。董事會議事錄均揭露於台電內網及官網，會議決議之經理部門應辦事項均逐案列管追蹤。

常務董事會議

台電常務董事於董事會休會時，依法令、章程、股東會決議及董事會決議，以集會方式執行董事會授權職權，2020 年共召開 5 次常務董事會議，常務董事平均出席率為 100%，有效協助並發揮董事會職能。

功能性委員會

審計委員會

台電審計委員會委員由獨立董事組成，其職權為審核台電內控制度之修正及有效性、取得或處分資產、重大資金貸款、財會或內稽主管之任免及財務報告等重大事項，2020 年共召開 6 次審計委員會議，獨立董事積極參與審計委員會運作，平均出席率為 94%。另依證券交易法規定，獨立董事於董事會會議如有反對或保留意見，應於董事會議事錄載明，並登載於「公開資訊觀測站」。2020 年獨立董事無提出反對或保留意見情形。

投資計畫暨事業計畫審議小組

台電為因應重大投資計畫業務等需要所設置之功能型組織。於董事會開會前，審議小組須提報董事會之重要議案，如公司重大工程投資計畫案件、公司營業預算、業務經營管理、重要章程之增修訂、轉投資經營績效評估等議案，提供事前審查與具體意見，2020 年共召開 8 次會議。

土地審議小組

台電為應土地買賣業務等需要所設置。董事會開會前審查經理部門須提報董事會之重要議案，如公司土地購置與變賣、產權交換、聯合開發、參與都市更新、設定地上權、變更都市計畫回饋、土地估價及使用計畫等議案，作事前審查與提供具體意見，2020 年共召開 8 次會議。

股東會議事效能

台電每年依公司法、證券交易法等規定，由董事會召開股東常會，審議各項法定議案或選任董事。2020 年 5 月 22 日召開股東常會，向股東會提出報告、承認、討論等議案，包含 2019 年度營業報告、審計委員會查核 2019 年度營業報告書表及虧損撥補報告、2018 年度營業決算及虧損撥補審計部審定數報告、2020 年度變更部分不動產、廠房及設備之耐用年限報告，以及 2019 年度發行公司債情形報告等議案，議事錄均揭露於公司官網及公開觀測站。

董事會績效評估

台電為落實公司治理並提升董事會效能，2016年訂定「台灣電力股份有限公司董事會績效評估要點」，評估對象包含整體董事會及個別董事成員之績效評估，2020年亦滾動檢視並增列該要點評估項目，強化各功能性委員會之評估指標。

董事會整體績效評估部分，評估內容包含對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成及結構、董事之選任及持續進修、內部控制等，每年年度結束時，依前述要點所訂評估程序及評估指標，進行當年度董事會（含審計委員會、投資計畫暨事業計畫審議小組、土地審議小組）績效評估，並於次一年度3月底於董事會報告績效評估結果。2020年董事會及其各功能性委員會績效評估結果均為優良，同時揭露於台電官網「公司治理／董事會」專區。

個別董事成員之績效考核部分，依「經濟部所屬事業實施獨立董事制度作業要點」及「經濟部及所屬機關事業機構遴派公民營事業與財團法人董監事及其他重要職務管理要點」相關規定辦理，評估內容包含公司目標與任務之掌握、董事職責認知、對公司營運參與程度、內部關係經營與溝通、董事專業及持續進修、內部控制等，每年度結束時，由個別董事依程序自評後，彙提經濟部作為考核與提名等參考。

揭露與透明化公司治理資訊

台電官網設有公司治理專區，股東會、董事會及審計委員會等各功能性委員會之組織結構及議事運作情形，均依相關法令規定登載於台電官網，並編入台電股東常會年報，年報可於「公開資訊觀測站」下載。

利益迴避機制

依台電「董事會議事規範」規定，董事對於會議事項有利害關係時，必須於董事會中說明，如有害於公司利益之虞，則不得加入討論或表決，且討論及表決時須予以迴避，並不得代理其他董事行使表決權。每次董事會召開會議時，均載明於開會通知書提醒董事注意利益迴避。

薪酬政策

台電為國營事業，董事（含董事長）報酬由主管機關（經濟部）訂定待遇標準，並報股東會備查，未設置「薪酬委員會」。獨立董事除月支領報酬外，不得再支領盈餘分配、年終獎金或其他報酬。另工會推派之代表董事為台電員工，其薪酬依「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」及「經濟部所屬事業用人費薪給管理要點」規定辦理，不再支領董事薪酬。2020年台電董事（含董事長、獨立董事、勞工董事）報酬占稅後純益之比例 0.0712%。



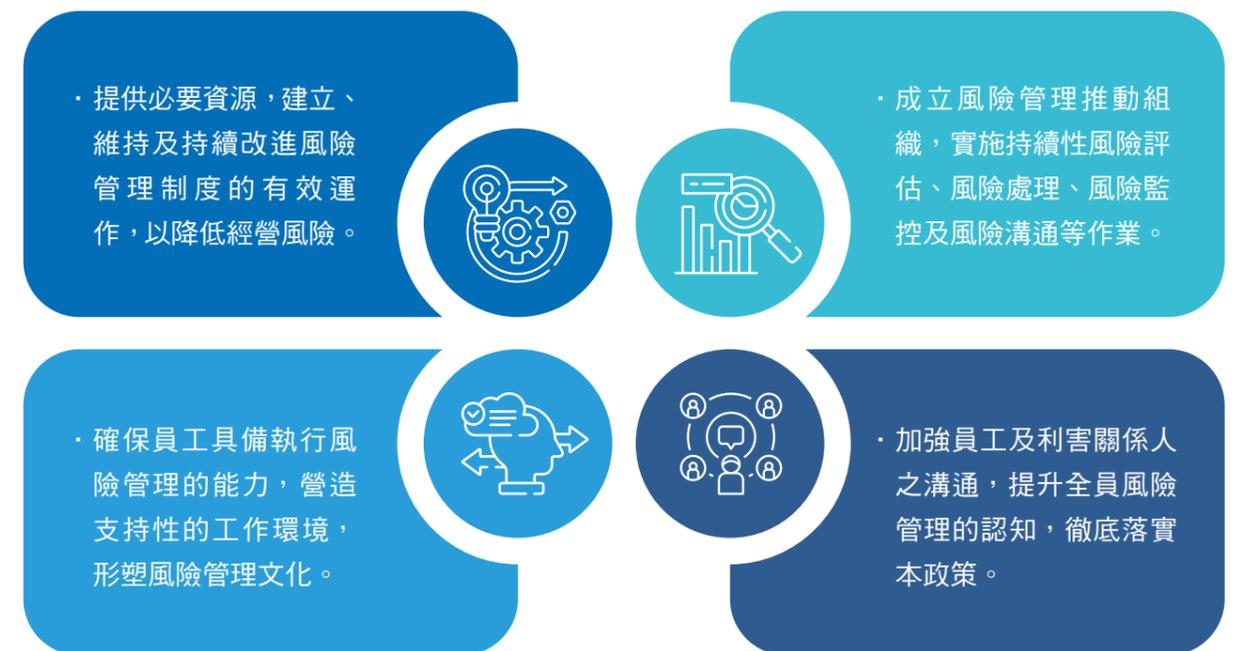
2.2 風險管理機制及管控措施

2.2.1 風險管理

企業經營必然將面臨外在風險衝擊與各式潛在發展機會，如何有效辨識外在環境所帶來的風險因子，找出其中具發展潛力的機會，並發展有效的回應方針，為台電不斷思考與改善之處。近年面對國際的巴黎協議生效，國內非核家園政策的實施、電業法修法、2021年重啟核四及珍愛藻礁公投，以及其他國際與國內之永續發展趨勢，台電得以完善的風險管理制度，鑑別、排序及回應潛在內外外部風險，並開始辨識與抓住潛在機會，成為台電永續發展新契機。

風險管理政策

台電訂定 4 大風險管理政策，做為組織風險管理的指導原則，如下：



風險管理架構

台電的風險管理架構，由董事長與總經理擔任指導委員與主任委員，並以任務編組方式，將台電 4 大事業部（水火電發、核能發電、輸供電及配售電）執行長、4 大系統（策略行政、財會資源、營建工程、數位發展）副總經理及專業總工程／管理師納入，成立風險管理委員會，下設風險管理推動小組，由各一級單位組成，負責辨識潛在風險，分析並研提管控措施。風險管理組織架構圖請詳 QR Code。



風險管理流程

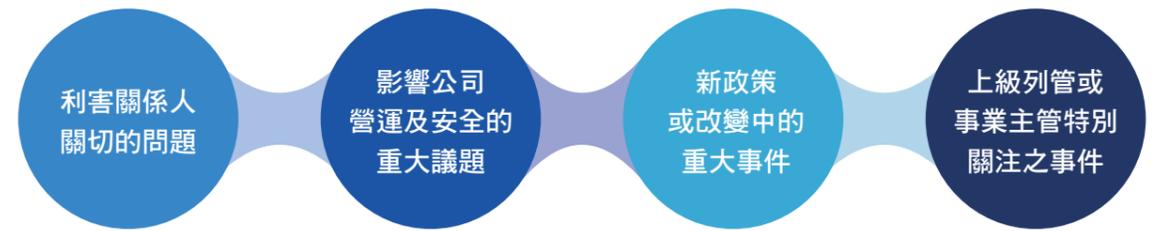
台電的風險管理流程透過風險管理委員會制定風險管理政策後，經風險管理推動小組研擬風險管理實施方案，並交由各一級單位辨識公司面臨之風險，分析與繪製公司風險圖像後，再經風險推動小組彙整，將全公司風險圖像提報風險管理委員會進行審議。審議完後風險推動小組會將風險圖像結果回饋至各單位以進行風險控管。

風險推動小組將會針對全公司風險管控情形進行監測，狀況定期提報給風險管理委員會。風險管理推動小組每年均會提報年度風險處理成效，再由風險管理委員會負責檢核，並因應內外部環境條件之變化，檢討與修訂新的風險管理政策。



2.2.2 風險評估與辨識

台電在進行風險辨識與風險圖像分析的過程中，會將以下因素納入考量：



風險事件與因應措施

台電運用風險評估機制，監控面臨之風險事件，若風險事件之風險等級屬極高風險指數的風險，需列為最優先處理；屬高度風險指數的風險，列為次優先處理，需研擬計畫並提供資源；中度風險指數的風險，不需優先處理，但需由權責部門持續監控；低度風險指數的風險，以一般作業方式處理。

2021 年台電辨識出 14 項風險事件，各項風險事件皆預設其風險情境，規劃相對應的管控措施，並滾動檢討管控措施成效及其風險變化，以提高事前預防、事後因應的效果。台電透過此系統性風險管理，分析風險與永續議題，強化風險意識、掌握機會能力，朝向永續台電願景。

風險類別	台電鑑別之風險
策略與財務風險 	<ul style="list-style-type: none"> 累積虧損擴大影響公司營運 再生能源工程併網量不足導致未達政策目標 公司轉型未能於法定期內完成轉型，致主管機關裁罰
法遵與議題風險 	<ul style="list-style-type: none"> 公司發生安衛事故導致人員傷亡與資產損失 各類風險事件導致負面新聞影響公司形象 員工發生貪瀆事件 發生勞資糾紛與員工抗爭
營運風險 	<ul style="list-style-type: none"> 人員大量退離或因應公司電業與數位轉型相關技術未培育，致核心業務無法順利推動 電力供應短缺影響系統穩定與安全 資訊系統癱瘓 電源計畫進度落後影響供電能力 電源線工程進度落後影響電廠供電
環境與氣候變遷風險 	<ul style="list-style-type: none"> 環保事件議題導致環境衝擊 天然災害造成電力設備損毀

2.2.3 環境與氣候變遷風險

台電因應全球永續發展趨勢，並參考世界經濟論壇發布之全球風險報告書指引，將氣候變遷與環境風險納入考量，提出「環保事件導致環境衝擊」及「天然災害造成電力設備損毀」兩大環境與氣候變遷風險事件，除針對風險事件進行不同情境的風險評估及處理外，亦搭配滾動檢討機制，檢視外在環境風險變化，據以調整相關管控措施，期降低環境與氣候變遷所帶來的衝擊及影響。

風險事件與情境	主要管控措施（摘錄）
▶ 環保事件議題導致環境衝擊	
無法達成法定環保管制目標 違反環保法規規定	<ul style="list-style-type: none"> 每月滾動檢討發電量與溫室氣體排放量實績 推動需量反應措施 開辦環保法規班及環保法規查核班之訓練，以加強環保法規訓練
造成污染或危害生態環保事件	<ul style="list-style-type: none"> 落實「生態檢核作業執行計畫」 執行環境監測計畫及監測儀器維護
▶ 天然災害造成電力設備損毀	
氣候變遷造成天然災害程度 超乎預期	<ul style="list-style-type: none"> 進行風險評估研究，找出在氣候衝擊下屬於高風險的電力設施 對廠區進行全面性之氣候風險評估，並採取提升電力設施韌性之行動，降低設施遭受破壞之機率
輸電設備損毀，無法正常運作	<ul style="list-style-type: none"> 輸電線路及變電設備防颱防風檢查並改善完妥 依災害規模成立緊急應變中心 各運轉單位實施天災演練進行通報
配電設備受損，無法正常運作， 造成用戶停電	<ul style="list-style-type: none"> 盤點妥各區處（含承攬商）搶修人力、車輛及機具 建置妥「非常災害區處間相互支援機制」確保區處間相互支援能力 定期辦理災害防救演練及電力搶修演練，強化搶修應變能力
水力發電設備損毀，無法正常運作	<ul style="list-style-type: none"> 施行「颱洪期間水力機組運轉原則」，降低水路設備及機組受災風險 對集中暴雨、超大豪雨可能造成之傷害，訂定設備安全之災害應變措施及人員緊急撤離及維生對策
火力發電設備損毀，無法正常運作	<ul style="list-style-type: none"> 儲備充分備品及施工機具，及時復原各項設施及發電設備，俾儘早恢復發電 辦理防災各項宣導及演練
風力發電設備毀損，無法正常運作	<ul style="list-style-type: none"> 建置風場大數據分析系統，進行風機健康狀態追蹤、設備維護改善及優化維修排程 落實風機定期檢查
光電發電設備損毀，無法正常運作	<ul style="list-style-type: none"> 依再生處「太陽光電維護作業程序」作業 加強辦理災害防救及通報訓練事宜
核能電廠發生緊急事故	<ul style="list-style-type: none"> 針對颱風、強震、水災等天災將造成之影響進行補強，預防天然災害造成核能電廠發生緊急事故 各核電廠每年辦理廠內緊急計畫演習
核廢料設施輻射外釋	<ul style="list-style-type: none"> 依照「防颱作業程序書」、「防汛作業程序書」等相關天然災害因應程序書，執行相關處理作業 依照各類事故通報程序書，進行相關通報作業

2.3 誠信與守法

2.3.1 誠信經營

倫理規範

全體員工 	台電內部員工應共同遵守「經濟部所屬員工廉政倫理規範」及「行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點」等廉政法規，倘遇有廉政倫理規範解釋疑義或業務相關法規遵循個案問題時，均可諮詢政風人員，以保障員工權益。
採購人員 	台電採購人員除應遵循「採購人員倫理準則」及「台電公司採購人員與廠商互動注意事項」外，為使採購人員公正執行職務，不受任何請託或關說，台電透過舉辦採購業務講習、設立政風部門及法務部門提供諮詢服務，力求公平、公開之採購程序，提升採購效率、功能及品質。
台電主管階層 	為使涉嫌弊案行政責任檢討之對象及時點，能切合實際需要、有效公平，對於涉弊人員之層級主管亦視情況檢討其行政責任，以落實台電誠信經營之理念。

反貪腐方針

台電為國營企業，依據行政院訂頒之「國家廉政建設行動方案」具體政策、執行措施等，執行「經濟部辦理國家廉政建設行動方案執行計畫」具體作法，規劃、推動各項廉政工作，凝聚企業與私部門反貪共識，以高標準自我要求。

為落實走動管理，台電每年訂定廉政業務督導訪問計畫，透過實地訪查、案卷調查及綜合座談方式，實地瞭解各單位政風業務執行情形，期以改進工作缺失，提高工作績效，發揮政風機構功能。2020 年督訪台電內部單位計 18 個，政風部門業務推動執行情形良好。

台電每年召開 1 次廉政會報，負責廉政計畫之規劃及廉政工作之諮詢、執行情形之督導及考核等；有關廉政會報召開情形，均於台電官網「廉政會報專區」揭露。

廉政會報專區



台電反貪腐
相關規範



為降低廉政風險，消弭不當干擾，台電於 2019 年推動「風險業務與檢廉調機關溝通平臺」，透過平時拜會互訪、邀請檢察官演講、辦理業務透明座談會等作為，使台電業務運作更為順暢。2020 年計有 70 個外屬單位拜訪轄區地方檢察署檢察長或主任檢察官、邀請檢察官宣講 15 場次，及於台電總管理處、台中區營業處及大林發電廠辦理 3 場「促進業務透明座談會」，未來持續與司法機關建立公誼，以達成促進業務透明化目的。

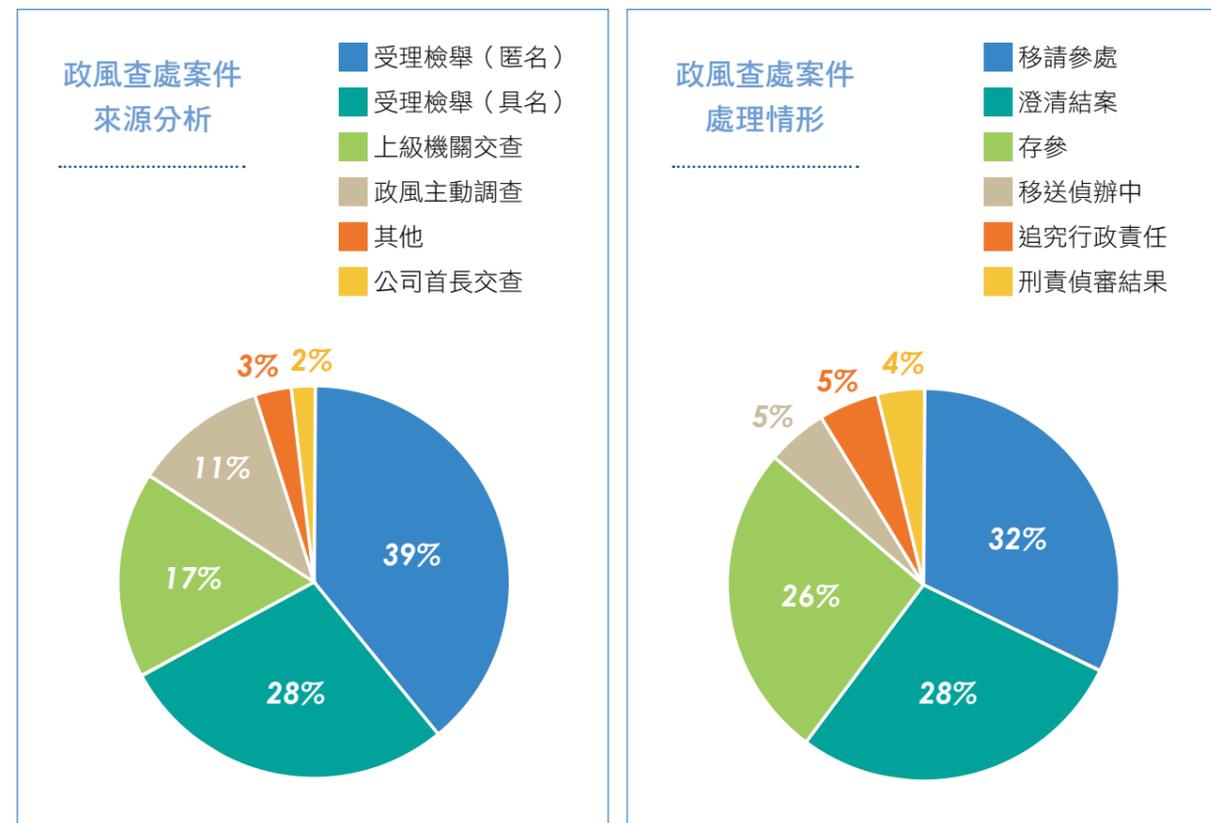
在採購與廠商互動方面，台電參考經濟部所屬員工廉政倫理規範，頒訂台電「採購人員與廠商互動注意事項」，使採購人員與廠商有具體明確可行之規範，並可維護採購人員專業及廉能形象；持續依「現階段加強廉政宣導實施計畫」加強員工廉政教育訓練及利益衝突迴避相關宣導。

廉政反貪腐溝通宣導

台電積極針對員工、廠商等進行反貪腐宣導，增進相關人員對廉政倫理、法令瞭解，凝聚台電與廠商間反貪共識，防止貪腐事件發生。2020 年辦理之訓練活動包含：「新進人員專案廉政宣導座談會」、邀請廠商同採購人員參加「廠商廉政座談會」、發行《如刻在額頭般明顯》廉政電子月刊、在職訓練班次（包含各階層主管訓練班）中安排 1~2 小時廉政宣導課程等。

2020 年受檢舉情形

2020 年辦理政風查處結案 418 案，依據案件來源區分，如下圖所示；其中「匿名檢舉」案件比率 39.23% 仍顯偏高，但只要內容具體、有可資查證之資料，台電均妥慎處理因應。



涉法遭起訴案件

台電 2020 年計有 2 件員工因涉貪瀆遭起訴案件，均基於對職務上行為收受賄賂之犯意，收受採購案承攬商為求履約順利支付之賄款，遭地檢署以涉犯貪污治罪條例為由，依法提起公訴。

2020 年判刑定讞貪瀆案件計有 1 案：某員工因配合承攬商偽造文書並收取廠商賄款，涉犯貪污治罪條例之違背職務收受賄賂罪及共同犯行使公務員登載不實文書罪，經地方法院判處有期徒刑 4 年 10 月，本案未上訴已判決定讞，該員工已發監執行。

內部風險控管

台電依據金管會頒訂「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」及經濟部頒「經濟部所屬事業機構內部檢核實施要點」之規定，由董事會檢核室擬訂「2020 年度檢核計畫」據以執行。2020 年檢核項目包括「內控管理與自律機制」、「風險管理」、「主要營運目標項目之效果與效率」、「資訊、溝通與報導」、「相關法令規章遵循」、「董事會／審計會／董檢室要求事項之辦理」、「上級機關糾正或應辦事項」等內容。

台電「2020 年度檢核計畫」於各單位辦理巡迴檢核時，將各單位政風部門經辦業務納入檢核範圍，查核各項政風業務實際執行成效，以達成第三道防線之效果。



2020 年度實際執行巡迴檢核 62 個單位及專案檢核 24 件，並完成年度內部控制制度自行評估報告，評估範圍已涵蓋台電所有單位營運活動，供董事會及總經理評估公司整體內控制度有效性及出具「2020 年度內部控制制度聲明書」之主要依據。未來相關精進作為如下：

- 
加強預防管理之檢核，提高檢核價值
 配合未來公司重點業務、工安、環保、智慧電網、工程進度、組織轉型等目標，協助單位預防管理，提升營運效能；主動提供諮詢服務，共創雙贏及提高檢核價值。
- 
協助加強公司各單位重視內部控制
 實施董事會檢核室資深檢核人員與經理部門輪調，以保持檢核人員對公司業務之熟悉度，並透過具內控實務檢核回歸至單位辦理業務時，促進單位對內控制度瞭解，並持續辦理單位內控制度教育訓練。
- 
因應組織轉型，擴展稽核專業知識
 檢核人員持續進修相關內部稽核課程，期達成提升檢核技能，以因應公司未來轉型為母子公司檢核業務之順利推動。

2.3.2 法規遵循

台電為國營公用事業，公司經營除遵循公司法、證券交易法等一般法律規定外，另適用國營事業管理法及電業法，因此舉凡台電組織、會計、審計、預算、業務計畫、公用事業費率、電力資源開發及管理，均須經主管機關核准。台電目的事業主管機關為經濟部，其下設有國營會監督管理台電的各項營運，能源局為電業管制機關，並傳達其他部會，如：行政院國發會、審計部等之相關指令；任何一項公司政策的推行，必須全面性地考量各法規的規定以及對政策推展之影響性。

推動守法宣導

台電為宣導基本法律常識，提升員工法紀觀念、精進法規遵循，每年由法務室前往各單位辦理多次「法律實務問題研討暨解決座談會」及自辦或邀請外部學者專家辦理各類法律教育訓練；另提供各類法律諮詢服務，藉以協助各單位處理及解決業務上所遇到之各項法律問題，強化同仁的守法性。

勞動裁罰

2020 年於本報告範疇（屬台灣電力公司，非相關之法人）之勞動裁罰事件共 3 件，為違反勞動基準法。裁罰原因分別為未依規定發給延時工作及休假日出勤工資，以及未依規定期限發給延時工作衍生之勞工退休金，分別遭裁罰新臺幣 2 萬元、4 萬元及 30 萬元，前遭裁罰原因主要係台電與勞動主管機關工資範疇及延時工作之認定不同所致，台電員工薪給待遇及加班管理係依國營事業管理法及上級主管機關相關規定辦理，實施單一薪給制，工資範疇非屬本公司權責得自行訂定，另延時工作須遵循相關管理程序辦理。前開案件均已依法定救濟程序提起訴願，其中 2 件並於訴願駁回後，進行行政訴訟中。目前已就先前裁罰進行檢討，並提出因應策略，重申本公司之立場與做法。

工安裁罰

台電 2020 年工安裁罰件數計 13 件，事由類型歸類如下：



對於上述違反事項，台電後續依「台灣電力股份有限承攬商違反契約安全衛生規定接受違規講習施行要點」規定辦理違規講習，進行再教育及加強動前訓練；同類型重複性缺失與違反「經濟部所屬事業職安保安命條款」規定時，嚴格執行累進加重罰款；另依大數據統計分析結果，對違失較多或情節嚴重之單位列為年度「工安查核工作計畫」中加強查核之選樣對象。

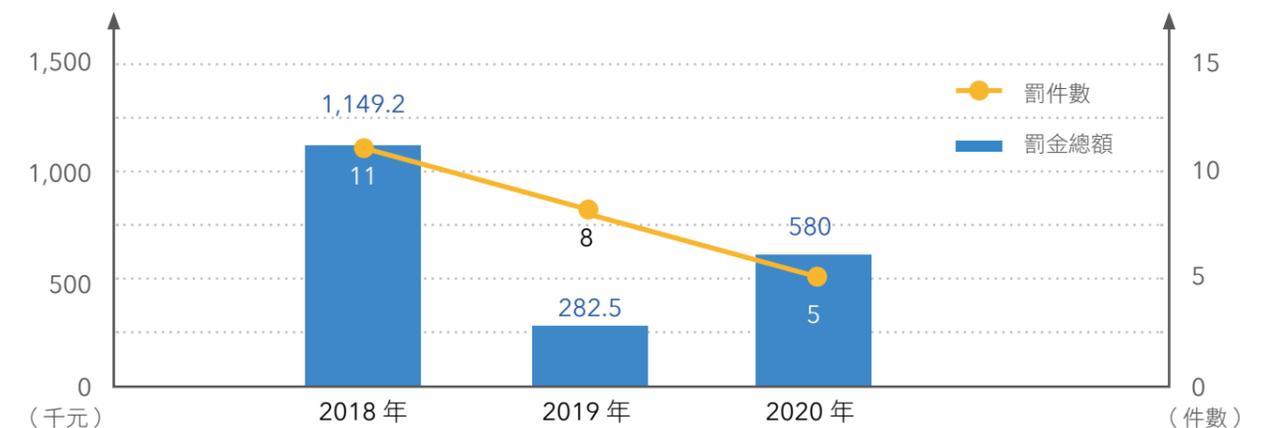
環保裁罰

台電 2020 年環保裁罰總金額雖提升，但裁罰件數較去年下降（扣除政策性因素罰件），且無違反用水量／水質之法規的事件。台電在環保法規修法、陸續推動重大電力設施開發案、執法越趨嚴峻之趨勢下，仍能維持此水準誠屬不易。審酌環保罰件不僅有遭外界負評之虞，更嚴重衝擊公司形象，不利本公司營運，故將持續下列各項積極環保作為，期有效遏止環保罰件，維護公司形象：

- 落實環境管理系統，並追蹤改善不符合事項
- 現場作業之環保不預警督導
- 年度環保罰單案例平行展開
- 執行室內煤倉新建及廢水處理場改善
- 推動環保設施設項給價，並要求落實執行
- 持續輔導本公司火力電廠及工程單位改善其營運過程中不符合環保法規之缺失，並由各單位正副主管加強現場環保走動管理，查核環保法規符合度



環保受罰件數及受罰金額



註：表格中罰件數已排除政策性因素罰件，近三年統計如下：
 2018 年政策性因素罰件計 7 件，罰款 3,589 千元。
 2019 年政策性因素罰件計 17 件，罰款 105,089 千元。
 2020 年政策性因素罰件計 7 件，罰款 5,761 千元。

產品責任與個資保護

台電主要產品為電力，各類電價均依政府相關法令規定及政策，而處理用戶電費資訊及欠費停電等作業亦遵循《個人資料保護法》及《電業法》。台電每年進行持有個人資料檔案及系統的清查，檢討必要欄位和修改相關營業規章。對於與客戶相關資料保密工作，台電依據不同對象，訂定保密機制及作業辦法，也遵循各單位處理人事資料作業規定，確保業務執行相關的客戶個人資料保護。例如，為避免區處服務人員未按相關規定，不慎洩漏用戶個資而誤觸法令，在兼顧法令規定及便民服務需求，已就用戶本人或委託他人，以臨櫃、電話（或傳真）、網路等管道查詢（或列印）用電資料涉及用戶個資部分，明訂須配合核對申請人身份或查驗證件之處理方式。針對重要性資料庫，

台電建置資料庫活動監控系統，透過即時監控和事件分析來稽核和保護資料庫資料，每月將異常紀錄產生報表送維護部門審核檢視。2020 年每季檢討結果均屬正常；亦無因產品與服務之提供與使用而違反法規之情事。

資安防護計畫

台電近期智慧電網之六大推動領域，包含「資通信基礎建設」，以提升資料品質、善加分析應用，以及確保資訊系統與程控系統安全為目標。台電訂有「資通安全政策」，並成立「資通安全推動小組」進行管理。資通安全政策做為政策目標與方針：



- 資訊資產及關鍵資訊基礎設施應定期盤點、分類分級，針對重要資訊資產及關鍵資訊基礎設施應進行風險評鑑，並據以實施適當的防護措施。



- 對於個人資料之蒐集、處理及利用應符合「個人資料保護法」之規定。



- 單位主管應重視機密、敏感性資料之認定與管控，對於資通安全政策、相關法規及作業規範之遵循，應負監督、執行及稽核之職責，並確切落實於各單位例行作業及員工的日常工作中。



- 對於資通安全事件須有完整的通報及應變措施，且定期舉辦資安演練，以確保業務之持續營運。



- 所有員工應充分了解資通安全政策之目的及其職責。



- 定期審查資通安全管理制度之有效性。



- 資通安全政策及相關作業規範應視業務變動、資訊科技發展、風險評鑑結果予以適當修訂。

2.4 經營績效

永續財務經營策略

台電兼顧綠能、減碳、節能及穩定供電等多重條件下，因應產銷結構改變、燃料價格波動、電價調整之不確定性等因素，台電將維持電價合理性及多角化經營作法，達成穩定供電、節能減碳及確保財務穩健之多重目標。

2018 ~ 2020 年台電財務實績

單位：新臺幣百萬元

年度	總資產	營業收入	權益	稅前損益
2018	2,028,132	587,327	288,619	30,037
2019	2,072,525	594,185	304,614	17,326
2020	2,145,085	604,648	325,886	23,445

註：1. 台電為國營單位，決算數依法以審計部審定數為準，惟 2020 年數字尚未經審計部審定，故以會計師查簽數填報。
2. 2019 年數字係審定決算數，與 2020 年永續報告書揭露基礎不同。

電價審議機制

依據國際能源總署 (IEA)、Enerdata 2020 年最新統計資料與鄰近各國電價資料，2019 年我國住宅電價為全球第 4 低，工業電價為全球第 4 低。台電致力成為產業與民生的幕後推手，為臺灣社會發展與經濟成長提供穩定之電力來源，住宅及工業與鄰近各國電價資料比較請詳見 QR Code。



在穩定供電與維持民生必需用電的前提下，調整電價審議機制，是台電持續面臨之重要課題。主管機關依電業法第 49 條規定，訂定公用售電業電價費率計算公式與電價調整機制，並於 2017 年 11 月 6 日完成公告，依其規定，電價按公式每半年檢討一次，由台電研擬電價費率檢討方案，並經電價費率審議會審定後調整電價，以即時反映國際燃料價格波動與台電經營績效，並合理反映經營成本。



電價調整頻率為 1 年檢討 2 次，電價漲幅及跌幅原則每次不超過 3%，但於供電成本持續大幅上漲或下跌時，得視電價穩定準備運用情形，由電價費率審議會就調幅進行適度調整。

經濟部於 2020 年 3 月及 9 月分別召開電價費率審議會，台電提報電價費率檢討方案之應調整幅度，分別為 +1.83% 及 +0.18%，惟經兩次電價費率審議會討論結果，評估國際油價趨勢與核能後端營運總費用重估等因素後，考量穩定物價政策及台電穩健經營，認為宜維持電價穩定，故決議電價不調整。

2019~2020 年住工商平均電價

單位：新臺幣元/度

年度	住宅	工業	商業	其他	合計
2019	2.5256	2.4738	3.2381	2.6637	2.6190
2020	2.5596	2.4461	3.1787	2.6586	2.5986

備註：其他—凡非歸屬前三項用電之其他用電，如：路燈、學校、機關等非營業性質用電

多角化經營與策略

秉持「延伸電力本業，加強資產活化，跨足衍生事業」的擴展策略，台電時刻面臨能源開放及組織轉型等多項挑戰，除繼續肩負穩定供電任務之外，亦積極探求未來新事業發展契機，不單以營利為目的，同時亦以落實企業社會責任、輔助政府帶動產業發展及環境永續等多面向進行評估，期盼透過與外界資源之整合，創造社會與企業共好局面之新事業。目前台電積極開創各項新事業，包含房地產活化、光纖網路頻寬出租業務、承攬外界電業維修業務、文創事業等，2020 年為台電帶來 16 億元的多角化收入。如欲瞭解更多台電多角化經營成果請詳 QR Code。



經營績效精進

台電近年積極強化經營體質，落實目標設定與績效管考，透過每年檢討指標項目，以符合營運總目標。2020 年共設定 25 項指標，皆已達成，同時針對 2021 年設定 18 項總目標及目標值，期許台電持續精進。（關鍵績效指標請詳本書附錄 p.137）

2.5 健全供應商管理

台電為國營事業，廠商需符合環境、社會與管理各類法規之要求，並在招標及評選階段依供應商提供之服務、物料之性質，簽定相關符合環境與社會績效管理之聲明。

2.5.1 供應商組成

台電供應商依據屬性可分為發電所必須之燃料供應商、材料及設備供應商及外購電力之供應商，針對不同屬性供應商，掌握其可能之風險進而就相關品質、產出、環境及社會面進行管理。現就各屬性供應商簡述如下：

燃料供應商管理

台電火力電廠其主要燃料來源為：燃煤、天然氣及燃油，另核電廠亦有核燃料的需求，為確保各類發電燃料供應來源之穩定，台電採取以分散供應來源、簽訂長期供應契約、建立安全庫存及確保燃煤運輸穩定，4 項策略確保足量燃料，依循適時、適質、適量的經濟模式供應各相關電廠，確保供電安全及穩定，具體措施與作為如下：

分散供應來源

天然氣	燃煤	燃油	核燃料
<ul style="list-style-type: none"> 中油獨家供應，持續追蹤中油供應來源 中油目前已與馬來西亞、印尼、卡達、澳洲、巴布亞紐幾內亞及美國等不同供應來源簽訂長期合約，達分散供應來源之目標 	<ul style="list-style-type: none"> 訂定各煤源國及供應商定期契約之供應比例上限 進行海外煤礦投資 	<ul style="list-style-type: none"> 燃料油由中油供應 柴油分別由中油、台塑石化供應 	<ul style="list-style-type: none"> 分散由 2 至 3 家廠家供應核燃料加工服務

簽訂定期供應契約

台電透過以下長期契約的訂定，降低購料的不確定性，達成穩定供應的目標。

天然氣	燃煤	燃油	核燃料
<ul style="list-style-type: none"> 與中油簽訂定期契約 規劃自建台中及協和液化天然氣(LNG)接收站，並自行進口 LNG，供部分新建燃氣機組使用 	<ul style="list-style-type: none"> 定期契約占 70 ~ 80%，其餘以現貨補充 	<ul style="list-style-type: none"> 與本地供應商簽訂需求型定期契約以確保燃油供應安全 	<ul style="list-style-type: none"> 現有長約與庫存已足供需求，故已停止鈾料採構 核燃料加工服務均簽訂長期契約

建立安全庫存

天然氣	燃煤	燃油	核燃料
<ul style="list-style-type: none"> 依「台電、中油天然氣供需聯繫機制及預警制度」，敦促中油維持永安及台中廠可調度量高於 8 萬及 5 萬公噸 與中油一同規劃突發意外事件因應對策並訂定雙方應配合事項 	<ul style="list-style-type: none"> 庫存法定天數為上一年度燃煤之平均日使用量 30 天以上 2021 年以本公司上一年度燃煤之平均日使用量 38 天作為規劃基礎 	<ul style="list-style-type: none"> 燃料油營運存量為 12±4 萬公秉 柴油依據各電廠之供輸條件，訂定適當之營運存量 	<ul style="list-style-type: none"> 維持 3 年鈾料需求之安全庫存量 核電廠各機組需各庫存 1 批次的核燃料元件

確保燃煤運輸穩定

台電 2020 年自有煤輪共計載運燃煤約 618 萬公噸，自運率約 24.05%，透過燃煤運輸自主管理，確保燃料供給調度。

燃料採購

天然氣採購

未來台電將分散天然氣採購來源，除向中油採購天然氣供應現有燃氣機組所需外，台電已獲准可自行至國際市場自行採購液化天然氣（LNG），故規劃自建台中及協和 LNG 接收站（相關之可行性研究均已獲政府核准），供應未來台中、協和及通霄二期等新建燃氣機組用氣需求。藉由自行採購 LNG，台電除可掌握自主氣源，降低整體燃料採購費用，亦可配合電力調度需求及系統特性，增加供氣穩定度及安全性。

現階段中油是燃氣最重要的供應商，對穩定供電具有關鍵的影響力，故台電積極與中油建立更為完備之聯繫機制以因應外在環境對供電所造成的衝擊。

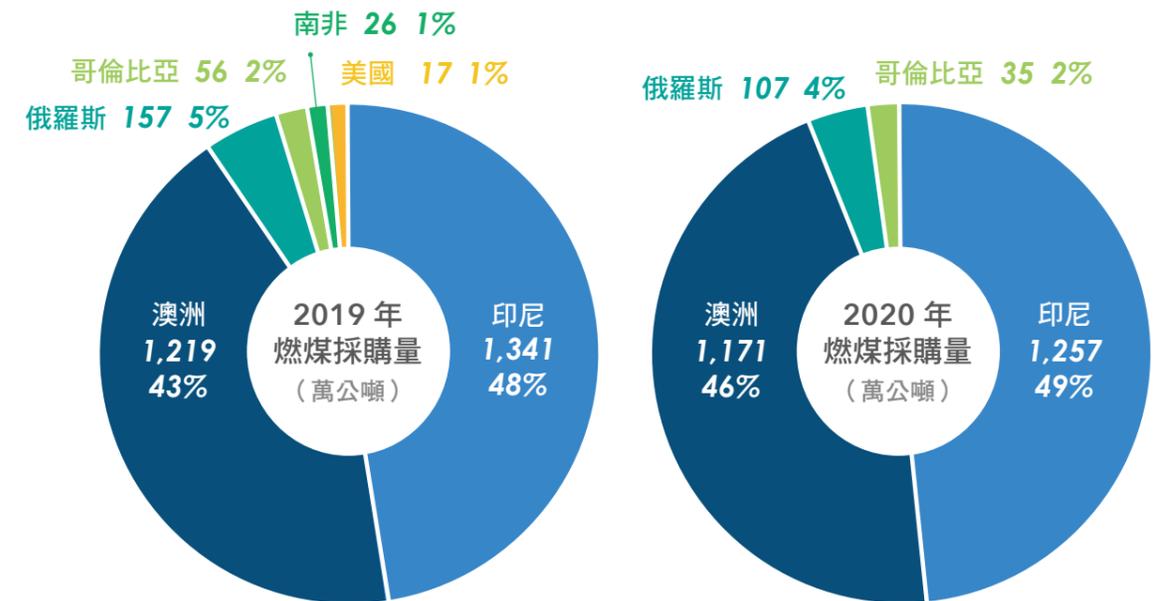
台電與中油燃氣聯繫機制

頻率	溝通措施
每年	<ul style="list-style-type: none"> 每年 5 月底前，台電下半年之各月約定用量若有修正必要，應將修正資料函送中油。 每年 8 月 20 日前，台電函送中油次年各月份預估總用氣量及各燃氣發電機組之歲修時程表。 每年 10 月底前，台電函告中油確認前項各月份預估總用氣量是否修正。
每季	<ul style="list-style-type: none"> 雙方每季召開供需協調會議，檢討供用氣相關事宜。
每月	<ul style="list-style-type: none"> 每月 10 日前，台電應將次月『計畫日用氣量表』電傳中油，中油於每月 15 日前與國外供應商進行「45 天 / 90 天船期確認」作業，並要求中油依台電需求妥善調度。
每日	<ul style="list-style-type: none"> 中油於每日（包括例假日）10 時 30 分前，將「天然氣用量及存量通報表」更新後電傳或 e-mail 台電。 台電於上班日之每日 16 時前，將「未來 2 週每日用氣量預估表」電傳中油，若未來 2 週之用氣量影響後續天然氣供給而船期又無法配合調整，中油應洽台電適度調整未來 2 週之每日預估用氣量。 中油供氣管線計畫性施工若會影響台電的正常供氣，應安排於假日期間施工，並提前以書面通知台電，使台電在不影響供電安全原則下配合。
額外情境	<ul style="list-style-type: none"> 台電供應中油永安及台中液化天然氣廠輸儲系統電力，如有停電、限電等攸關天然氣供應事項，應先與中油協調。

燃煤採購

針對燃煤採購，台電成立跨處室「燃煤採購審議小組」，成員涵蓋公司用料部門、採購法執行部門、採購部門、法務等相關部門人員，透過會議討論及諮詢外界之能源、經濟及法務等專家，訂定靈活的燃煤採購策略，並且在符合環保要求之前提下，適時提供各燃煤電廠優質燃煤。

2019 與 2020 年燃煤採購各區占比與總量



台電透過修訂採購規範與增加燃煤來源的方式，提升標案競爭性，並靈活運用每一定期契約訂定之買方數量選擇權，適時辦理現貨採購等策略，降低燃料採購成本，提升燃料採購績效，與採購當時亞太地區燃煤市場價格相較，台電燃煤採購減少支出 59.56 億元。

燃油供應

針對燃油（含燃料油及柴油）方面，燃料油向中油購買；柴油則向中油及台塑石化購買，兩者均具供應能力且為符合政府相關法令規定之廠商。燃料油及柴油依據各電廠之供輸條件，訂定適當營運存量。

核能燃料

核燃料採購作業包括鈾料以及後續之轉化、濃縮與製造等三階段加工服務。為配合我國永續發展目標第 18 項非核家園，依法推動核能電廠除役，目前台電庫存鈾料已足供電廠除役前使用，故鈾料採購已停止辦理，此外，2025 年前仍有核燃料加工服務之需求，均已簽訂長期契約。



材料和設備供應商

材料供應鏈

台電從前端材料編號、廠商承製能力審查、建立合格廠商名單及管理，到請購端需求管理、採購、驗收及物流作業，提供公司內部政府採購法專業訓練及諮詢。同時積極推動供應鏈數位轉型規劃，建置企業資源規劃整合系統（Enterprise Resource Planning, ERP）、供應鏈管理平台（Supply Chain Management, SCM）、倉儲管理系統（Warehouse Management System, WMS）等系統，達到內外部網絡合作，建構出完整系統。

設備供應鏈

台電為確保供應商提供之電力相關設備器材之品質、成本、交期，有關供應商管理與稽核，將參考 ISO9001 整合台電辦理之評鑑／複評／中檢／不良回饋等業務工作，以及增修相關規章要點建立電力器材品質保證方案，促使供應商需其對設計與提供合格產品的能力，防止從設計到服務各階段中有不符規定的情事發生。

電力供應商

為確保全台電力穩定供應，提高民間經濟活力與彈性，政府開放由民間開發電源，並以台電自發電之避免成本為訂價原則。2016 年前，台電依據經濟部公告開放民間設立發電廠方案辦理民營火力電廠（IPP）購電，先由經濟部進行資格審查，合格業者再交由台電辦理電價競比或公告價格，並與得標業者簽約。

依據「汽電共生系統實施辦法」及「再生能源發展條例」規定辦理汽電共生及再生能源購電，台電依法令規定有躉購義務，無須依政府採購法招標程序辦理。2017 年 1 月電業法修正施行後，經濟部不再公告開放民間設立發電廠方案，台電依電業管制機關公告之應備總供電容量數額，評估電源供應狀況，有購電需求時，啟動採購程序檢討合約及訂定底價，依政府採購法規定辦理公開招標，並辦理公開說明會對投標廠商說明招標作業、進行資格審查、議比價程序後完成決標。

截至 2020 年底與台電簽約躉售電能之業者累計家數，計有 9 家民營電廠（IPP）、49 家汽電共生、34,997 件再生能源簽約戶（含太陽光電、風力、水力及其他）。2020 年外購電量為 551 億度。

2.5.2 永續供應鏈推動

台電供應商審核與採購標準

採購法規定供應商審核標準

台電為確保用料品質、維護供電安全及提升採購效率，主要依據採購法，審查廠商投標文件，對其內容有疑義時，得通知投標廠商提出說明。台電針對電力設備器材（如電纜及氣體絕緣開關設備等）採購，因須配合政府相關政策，如配合「電力設備國產化政策」規定，重要零組件必須在國內生產，或必須在國內工廠進行組裝、裁切等成品安裝作業，台電亦據此辦理廠商評鑑。



經統計台電 2020 年材料招標採購案件數共 3,257 件，國內供應商家數為 1,184 家、國外為 40 家、總供應商家數共 1,224 家，決標金額約 1,207 億元。國內採購決標金額約 1,112 億元，佔全公司財物採購之比例約 92%，其中以選擇性招標決標金額約 338 億元，佔全公司財物採購之比例約 28%，立約商共 65 家（選擇性招標中屬於國產化政策保護類項目決標金額約 198 億元，佔全公司財物採購之比例約 16%），其他招標方式決標金額約 774 億元，佔全公司財物採購之比例約 64%。

台電篩選選擇性招標材料和設備及合格廠商名單之流程

台電為提升管控成效，以集中管理為原則，凡器材用量大且使用單位多者，均整體考量供須儲備並統一辦理該器材請購、採購、驗收及儲運等作業，節省採購、運輸及儲備成本。經統計，2020 年辦理公司級材料採購契約、統購契約及跨事業部集中採購契約項目約 21,106 項，契約金額約 796 億元。

台電篩選合格材料和設備合格廠商名單之流程如下：



台電訂有「選擇性招標器材廠商之承製能力審查通則」供應商篩選機制。列入合格廠商名單，可參與投標之供應商，須先取得「承製能力證明」，而須提供公司相關設備清單、自主檢驗報告、進料材質檢驗、自主檢查表格、維修規劃書等；此外，廠商品質管理制度，須經當地相關專業機構認證，以確保供應商執行能力、品質及安全性。

供應商評鑑稽核

台電依據「電力設備器材複評作業要點」進行供應商評鑑，具備「承製能力證明」之供應商須於有效期（最長 3 年）滿前進行複評，方能維持資格。

台電藉由複評過程，針對廠商承製能力、品質管理制度、製造設備與檢驗設備清單、零組件或原物料供應商、最近三年交貨情形及使用不良改善措施，進行綜合評估。符合規定者，核發承製能力證明；遇有不符合要求時，限期提出改善，無正當理由而未配合改善者，應重新申請承製能力查證。

2020 年台電加強材料供應商之稽核作業，在 156 家合格的選擇性招標供應商中，針對 31 家進行複評，供應商風險評核家數佔比例達 20%（註），供應商複評稽核之結果，皆符合台電之複評要求。並進行製程中間之檢查，供應商現場稽核達 456 次。

註：供應商風險評核家數佔 156 家選擇性招標供應商之 20%，佔國內外所有供應商 1,224 家（國內 1,184 家、國外 40 家）之 2.5%。