

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：日本東京電力公司內部檢核單位功能考察報告

頁數 25 含附件： 是 否

主辦機關：台灣電力公司人事處/陳德隆/02-23667685

出國人員姓名：郭明慶/台灣電力公司/檢核室/檢核/02-23667522

出國類別： 1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：90.11.14 ~ 90.11.23

出國地區：日本國

報告日期：90年12月

分類號/目

關鍵詞：

內容摘要：(二百至三百字)

東電公司內部檢核單位為直屬總經理之「業務管理部」，下分業務（含財會）檢核組、核能品質稽核組及設備運轉維護安全稽核組，對照本公司而言，業務檢核在檢核室，財務稽核在會計處，其他則在相關主管處，主要係因各有其成立沿革背景所致，東電公司為民營企業，在業務檢核方面，著重於因應經營環境變化之電力零售自由化、新營業項目開辦、自主經營及確保社會信賴等主題，就績效提升、顧客滿意度提升及公司規章遵循性等為評核考量面，而本公司為國營事業，檢核方向則多著重於各項業務合法性之查核，是最大的不同點；另東電公司檢核人員與業務部門有常態輪調制度，頗值本公司仿效，本公司檢核人員亦宜加強專業在職訓練以應付未來經營環境變化。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

東京電力公司內部檢核單位功能考察報告

大 綱

壹、前言

貳、東電公司近年來營運變化情形

參、內部檢核單位組織及運作

肆、電腦稽核應用情形

伍、內部控制制度（COSO）實施情形

陸、公司經營方針與營運績效目標

柒、心得與建議

壹、前言

日本東京電力公司係一民營電力公司，與其他電力公司原均享有地區性獨占，然而隨著歐美電業市場逐步開放與自由化趨勢風潮，政府亦自 1995 年 12 月分期修訂「電氣事業法」，逐次開放獨立發電業、實施躉售代輸，迄 2000 年 3 月引進零售市場部分自由化等新制，並數次引導調降電價等等措施，消費用戶已感到實惠，亦顯示日本各電力公司面臨在經營效率必須再提升、電價仍須再調降之挑戰與考驗。

職有幸考察在日本地處政經中心且規模最大之電力公司，必須感謝各級長官給予此難得的機會，此次考察行程，承蒙東電公司聯繫窗口「國際部」西田課長之安排，分別與「業務管理部」石橋課長、「監查役業務部」半谷副長及「企?部」村山副長會談此次考察所提相關問題，感到非常榮幸。

我國電業市場即將朝著歐美日等國之開放與自由化模式演變是可以預見的，故此次對東電公司新世紀經營方向、內部檢核工作方式與營運目標訂定、評估的瞭解，應值得本公司作為參考。

貳、東電公司近年來營運變化情形

一、公司組織規模概述

東京電力公司發電設備裝置容量達 57,846MW，尖峰負載 64,300MW，用戶數 2,633 萬戶，職工人數 41,882 人，以裝置容量而言，規模比本公司大一倍以上；董事會除董事長、總經理外，副總經理 5 人，常務董事 7 人，董事 17 人，監察人會有常務監察人 5 人，

監察人 2 人；經理部門總管理處有 32 個「部」，總處下之營運績效單位有 10 個支店（即分公司），3 個水力系統廠，3 個火力系統廠，3 個核能電廠及 6 個工程處。

二、開放 IPP，實施躉售代輸

日本於 1995 年 12 月修訂「電氣事業法」，開放獨立發電業、引進競標制度並實施躉售電力代輸、改進電價管制制度，要求電價費率透明化，機組發電成本計算方式標準化等措施，該公司實際上於 1997 年 12 月實施代輸。

三、零售市場部分自由化

2000 年 3 月實施零售市場部分自由化機制，即受電端用電量達 2000 瓩及電壓 20KV 以上之高壓用戶，得利用各電力公司之輸電線路向其他獨立發電業購電，符合上述條件之高壓用戶全日本達八千戶，約佔總售電量 3 成，以三菱 100% 投資之子公司 Diamond Power co. 為例，在同年 6 月其「通產省」之總部大樓之供電競標中，擊敗長久具區域獨占之東京電力，取得供電契約，因此電力市場激烈競爭態勢已逐漸展開。

四、電價持續調降

日本自 1986 年 6 月起電費費率已實施 9 次調降措施，此次配合 2000 年 3 月零售市場部分自由化，反映經營效率化之效果，於該年 10 月全面調降電價費率以及價目多樣化可供選擇，日本政府希望近年內可使電價達到國際水準。

此次東電公司電費費率之調降，商業用電調降 8.9%，動力用電調降 6.18%，幅度較一般預料為大，目的係為保住大部分用戶。

日本電業自由化的最大目標是要打破區域獨占，降低費率，使電價達國際水準，IPP 加入市場，供電對象雖只限大動力用電戶與大樓用戶，但因電價與服務之競爭加劇，也讓一般消費用戶受惠。

五、經營改變方向

東電公司為回應能源保存的呼籲，且預測未來電力銷售只能維持緩慢成長，體認到電業市場已進入空前結構性之轉變期，只有努力提升管理效率，包括降低成本、實施時間電價、提供用戶滿意服務、贏得社會信賴、扮演社區穩定供電角色、促進環境保護等等，因此該公司在這二十一世紀初提出下列三方向，以期提升其企業文化活動，創造盈餘，持續維持成長：

- (一) 使東電公司成為顧客喜歡的選擇。
- (二) 強化管理根基。
- (三) 贏得社會信賴。

參、內部檢核單位組織與運作

一、概述

日本商法及相關法規對於公司之內部檢核與外部稽核(會計師簽證)組織架構之規定，是以資本額與負債總額之多寡區分為大型公司、中型公司及小型公司，資本額 5 億日圓以上或負債 200 億日圓以上者歸類為大型公司，東電公司資本額 6764 億餘日圓，屬大型公司，其內部檢核單位以及相關牽制關係頗為完整。

一般日本大型公司稽核制度均強調三重稽核，東電公司亦不例

外，其三重稽核架構為：

(一)「監查役」與所屬「監查役業務部」，相當於我國監察人之監察，位階甚高，主要職責為聽取重要業務報告、財務報表審查、利益輸送調查、審閱內部檢核報告等等，半年參與檢核單位之業務檢核一次，大多關注於全公司整體性與財務問題。

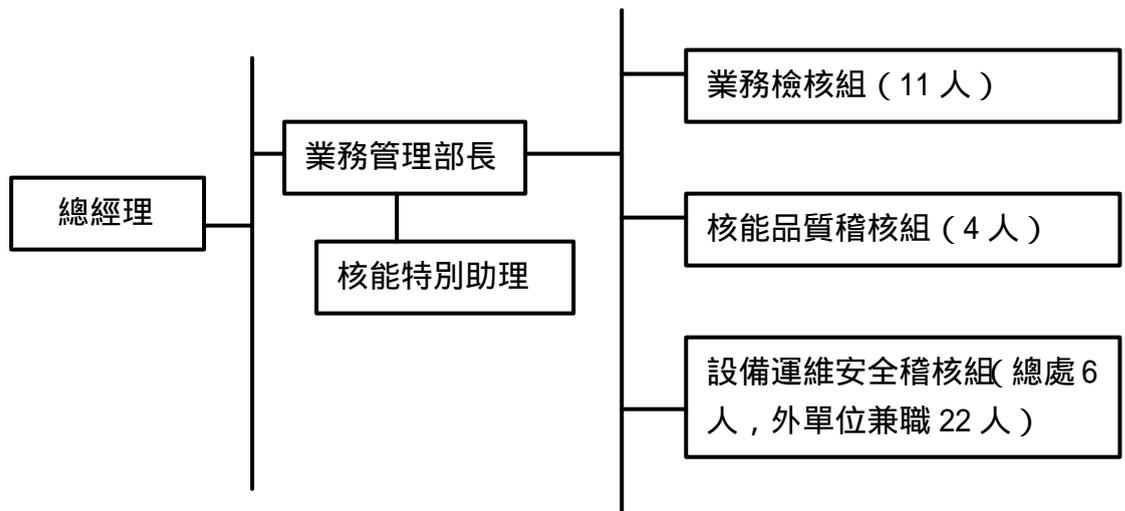
(二)「公認會計士監查」，即簽證會計師稽核，屬外部稽核。

(三)「內部監查」即經理部門之內部檢核單位，設有直屬「社長」（總經理）的「業務管理部」，英文譯為「Audit & Operational Development Department」，以其英譯而言，較日文之漢字更能顯示其權責內容與功能，該部主要權責有四：

- 1.分支單位經營管理技術支援、業務績效品質分析及內部（業務、財務）稽核。
- 2.組織章程、作業程序書管理及人事單位所管理事務外之業務表彰。
- 3.核能品質稽核、電力設備運維安全稽核及設備安全監督章程之管理。
- 4.公司全面品管之推動、分支單位全面品管推動之支援及經營管理能力提升與改善支援。

由上述得知，「業務管理部」之職責並不侷限於內部檢核，其中第 1 及 3 項工作，該公司定位為內部檢核，此次考察主要即就內部檢核之組織、功能及運作進行瞭解。

二、「業務管理部」內有關檢核、稽核之組織圖



上述組織圖可知，業務管理部長係直屬總經理之一級單位主管，其旁有一位核能特別助理，其下有關檢核、稽核業務分三組，即業務檢核組、核能品質稽核組及設備運維安全稽核組等，以下分別就其組成、查核目的、範圍、對象、方法及權限分述之。

三、業務檢核組

(一) 組成

業務檢核組員額共 11 人，都由各單位相當於中階層職位調任，因此各種不同專長人員都有，任期上並沒有明文規定，因此無一定期間的限制，惟大多三至四年會輪調一次，即檢核人員與其他業務部門合適人員互調，由於輪調頗為落實，因此日本「內部監查協?」即內部稽核協會所辦理之內部稽核師認證，目前東電公司檢核人員均無認證合格人員，公司方面亦無鼓勵取得認證之具體措施。

(二) 查核目的與範圍

對於公司經營變動方向、經營計畫在各分支單位第一線執行情形之考核，相關日常業務品質確保、內部管理牽制情形之查核並提供改善建議，屬公司整體性有變革必要之問題，除向受檢單位提供建議

外，亦可適時向經營管理階層提供建言，因此檢核人員認為係查核所需之資料，均可要求單位或部門提供，此一權限公司並無明確於章程中訂定，但已行之多年。

至於媒體對公司相關單位之報導，如有非法問題，因東電公司屬民營機構，當然政府司法機關會調查，如有違反公司規定之其他行為，該單位主管會及時妥適查證或改正，檢核單位則視個案性質決定，是否要執行查核，以過去情形看，案例不多。

（三）對象

各營運績效單位，即各分公司、水力系統廠、火力系統廠、核能發電廠、工程處以及在總處之營業單位，但不包括總管理處單位；至於其轉投資之子公司，因各有會計系統與檢核單位，故也不包括在內。

（四）實施方式

通常巡迴檢核每年度分二次訂定巡迴檢核主題項目，日本會計年度是每年四月至次年三月，亦即每年四月與十月分別訂定該半年之巡迴檢核主題項目以及要查核那些單位，受檢單位之選定，係以分公司每年一次、各電廠及各工程處則隔一年一次為原則，每半年巡迴檢核完後，彙整各單位之檢核報告向公司「常務？」即高階管理會議（成員含董事長、總經理、副總經理、監察人等）作報告；專案檢核則視必要時才執行，一般很少發生，平均二年才一次。

（五）查核主題項目

東電公司鑒於外在客觀環境變動甚快，查核主題項目已改採每半年檢討修訂一次，以今（2001）年下半年為例，其查核主題為對經營

環境變化因應情形，分四大項：

- 1.電力零售自由化：如銷售業務、成本降低情形、以服務贏得用戶滿意情形。
- 2.擴大新開辦業務：光纖網路推廣、低度利用或未利用土地建物利用開發情形、各種資源活用。
- 3.各營運績效單位自主經營：各店所營運業務整合、業務流程應用資訊技術管理情形、收支管理、人才培育。
- 4.社會信賴之確保：宣導溝通活動、安全確保、危機管理、環境保護。

上述四大查核主題，再輔以三個評估面，即生產力提升、客戶滿意度提升及公司規章之遵循性等，構成本年度下半年查核評估項目，如下表：

		對經營環境變化因應情形				
		電力零售自由化	擴大新開辦業務	分支單位自主經營	社會信賴之確保	
業務營運查核評估面	生產力提升	應付變化	· 銷售業務配合情形		· 新門市營運情形 · 新建工程進行情形	· 地區性或社區性業務實施情形（用戶反映處理、目的與實際行動之對照、花費與效果之把握、公關設施活用情形）
		基本業務	· 工程技術設計品質管理情形（自營或發包設計實施情形、品質確保情形調查）		· 人才培育、技術傳承情形 · 業務效率提升（成本降低方案具體實施 創新案例或新技術推廣應用） · 設備改良、修繕情形（風險管理、成本與可靠度）	· 危機處理演練情形（現場事故處理效率強化）
	客戶滿意度提升	應付變化			· 用戶服務中心業務營運情形	
		基本業務		· 直營客戶業務實施情形（內線設備服務、契約變更與用戶服務介面點配合情形）		
	公司規章遵循性	應付變化	· 公平、公正、透明化確保（公司「標準電力交易準則」遵行情形）		· 建物設施標準應用情形（設施標準機能應用、建物有效活用等）	
		基本業務			· 相關業務品質計畫查證確認	· ISO 環境管理系統應用情形（驗證取得情形）

(六) 查核行程：

每半年度之初查核主題項目擬妥確定後，即依既訂原則選擇受檢單位，以今年下半年為例，選定十個營運績效單位，即茨成、千葉、東京、埼玉、沼津等分公司、貓苗代水力發電所、福島第二核電所、廣野火力工程所、送變電工程中心、川崎火力工程所等十個單位，並將預定往查日程排定，每單位查核日數依單位業務量與分支部門多寡而定，一般為三至七日，五日者較多，詳如附表「平成十三年度下半年考查日程表」。

(七) 查核方式

至每一單位查核時，由業務管理部長領軍，業務檢核組 11 人全部出動，按分工業務在各部門進行查核，最後一日則集中作檢討，以本下半年赴「千葉支店」查核為例，查核時間為十二月十日至十四日共五日，分為「懇談」即主管會談、「經理」即財會管理、「？業」、「工務」、「火力」等五小組分工進行，公司並無統一之制式查核表格式，檢核人員按查核業務項目與內容進行抽查、核對或訪談，各自索取必要資料文件並作摘記，其分工詳如附表「考查日程表(千葉支店)」中打“V”者，共十二人(含部長)，其各人查核之部門、組別與日期均先行排定。

(八) 檢核報告

每份之檢核報告均分詳細報告及摘要報告，報告內容分檢核重點項目、檢核發現問題及建議改進事項等大項，格式並無制式規定，均以「嚴密」即密件處理，職欲索取一份完整報告樣本供作參考，卻為該公司婉拒，可能東電為民營公司之故，甚為可惜。

考査日程表(千葉支店)

班	氏名	前泊	12月10日(月)	12月11日(火)	12月12日(水)	12月13日(木)	12月14日(金)
懇談	佐伯業務管理部長	-	千葉工務所	-	木更津営業所	習志野営業所	支店
	金瀬 G M	-	木更津工務所	千葉営業所	佐原営業所	市原営業所	支店
	舎川 G M						
	風間 G M			成田営業所			
經理	加賀美	-	千葉工務所	成田営業所	木更津営業所	習志野営業所	-
	石橋		木更津工務所	千葉営業所	佐原営業所	市原営業所	支店
	須貝	-	支店	習志野営業所	千葉工務所	支店	支店
	内田	-	支店	習志野営業所	市原営業所	支店	支店
營業	大木	-	支店	木更津営業所	千葉営業所	支店	支店
	内藤	-	支店	市原営業所	千葉営業所	支店	支店
	小林	-	支店	野田営業所	千葉営業所	支店	支店
	糸井	-	支店	木更津工務所	成田営業所	支店	支店
工務	山本	-	支店	千葉工務所	千葉工務所	支店	支店
	中谷	-	支店	千葉工務所	千葉営業所	支店	支店
	三浦	-	支店	木更津営業所	習志野営業所	支店	支店
	善如寺	-	松戸営業所	松戸営業所	支店	船橋工務所	支店
調査	木戸	-	柏営業所	柏営業所	支店	船橋工務所	支店
	岸	-	柏営業所	柏営業所			
	綾部	-		松戸営業所			
(案)							
備考	<p>* 小林の宿泊関係:12/10(月)は、野田営業所近傍泊を希望。12/11,12,13(火,水,木)は、支店近傍泊を希望 * 上記以外:支店近傍泊を希望</p>						

各受檢單位之檢核報告彙總，以本下半年為例，預定在 2002 年 1 月時，就已查核部分先完成中間報告，3 月年度結束時再將這半年全部之查核報告彙整成最終報告，以備 4 月時向公司高階管理會議作報告。

四、核能品質稽核組

(一) 組成

為確保核能之安全與可靠性之提升，各核能電廠設有品質管制部門及總管理處核能部之查核外，業務管理部設有核能品質稽核組，成員 4 人，其上有一位核能特別助理輔助業務管理部部長，實際上是核能品質稽核組之直接主管。

(二) 對象及實施方式

核能品質稽核對象當然是所屬的核能電廠，每年定期稽核二次，稽核主題項目之訂定，則先參照核能部已實施之查核項目，再行決定稽核主題，頗有互補作用，必要時亦可執行不定期的機動稽核，年度稽核計畫訂定後需向主管機關報備，其稽核內容與項目常有不同，故稽核報告並無制式格式或固定之查對表 (Checklist)。

(三) 權限

核能品質稽核係協助高階管理者，獨立於核能部門外，以客觀立場執行品質保證與安全管理之稽核，具體權責為：

1. 查核下列事項並提出指導、改正、建議：

品質保證活動全盤事項 (組織、計畫、進修、研討等) 實施情形。

事故案例收集、演練及防止對策。

重要新設計、新技術之採用，以及設計變更實施情形。

重要規章、作業程序書之制定與修訂

其他核能安全必要事項。

2.核能單位上述項目實施情形之確認。

3.高階管理階層對核能安全相關提案或意見之轉達與追蹤。

4.其他總經理交辦事項。

稽核報告應向公司核能安全會議及高階管理會議報告。核能安全會議係東電公司審議核能安全推動有關事項之委員會，核能部部長為主委，委員則由相關部長、核電廠廠長及非現職廠長組成。

五、設備運維安全稽核組

（一）目的與對象

所謂設備運維安全係指設備之保全運轉維護點檢工作，故設備運維安全稽核係依據設備運轉維護點檢規則對各店所設備之運轉維護情形是否妥適，提出客觀評價、指導及建議；因此除核能設備外，全公司之電力設備，舉凡配電、水力、變電、架空、地下電纜、電子通信、火力、土木等設備之運轉維護點檢情形，均屬其稽核對象。

（二）組成

設備運維安全稽核組在總處業務管理部有 6 人，另在各營運績效單位配有兼職 22 人，執行設備運轉維護工作之稽核。

（三）實施方式

依據年度計畫，每年二次訂定查核重點項目實施稽核，各分公司及火力電廠每年一次、水力電廠及工程處隔年一次，稽核報告應向東電公司自主運維安全促進委員會報告，必要時再向高階管理會議報

告，其稽核報告則有制式查對表，完全依 ISO 程式書之規定辦理。

該公司自主運維安全促進委員會成立之目的，係有關實施與檢討設備運轉維護安全基本措施以及設備點檢查對實施情形，主委由副總經理擔任，委員則由相關部部長擔任。

(四) 權責

依照設備運轉維護工作規章之規定，「業務管理部」設備運維安全稽核與外單位兼職之設備運維安全稽核權責如下：

1. 「業務管理部」之設備運維安全稽核人員

全公司設備運轉維護安全規章及作業程序書管理，以確保設備安全提升。

執行總處及各單位之設備運維安全稽核，並對設備運維安全狀況提供建議。

在政府主管機關安全檢查前，稽核人員對單位之自主檢查情形預為審查。

2. 外單位之兼職設備運維安全稽核人員

以客觀立場建立所負責單位之設備運轉維護安全制度並監督執行。

實施所負責單位設備運轉維護安全稽核。

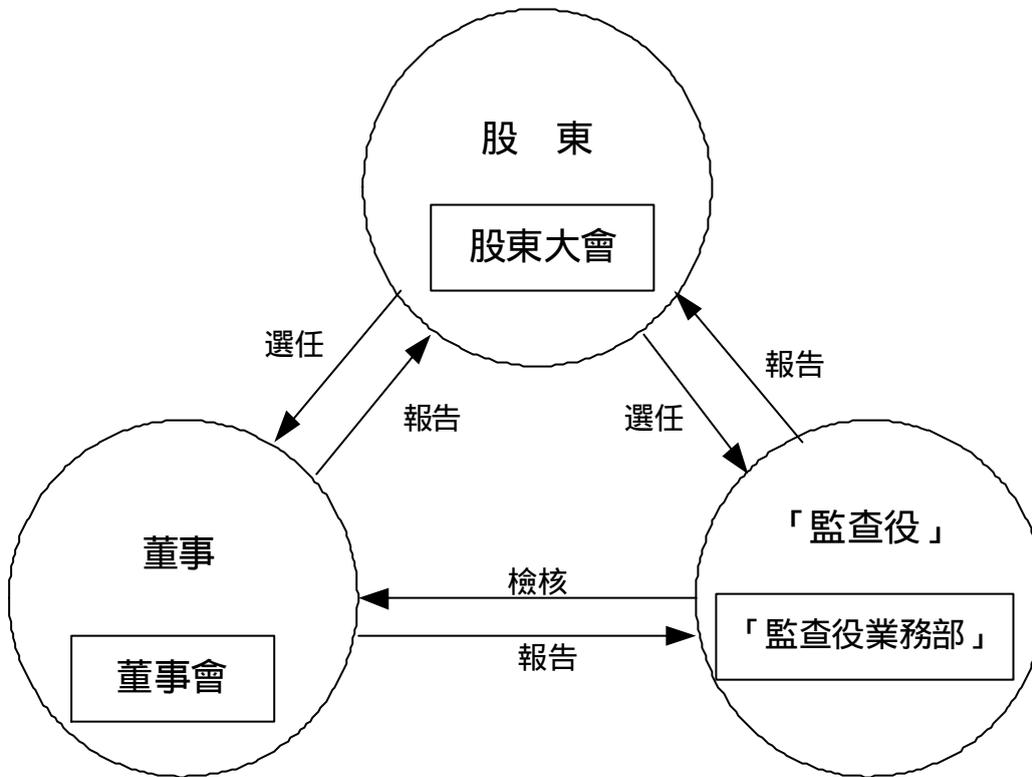
必要時支援管理部對他單位之稽核審查工作。

六、「監查役」及「監查役業務部」之組織及運作

(一) 概述：

「監查役」相當於我國的監察人，日本大型公司之股東、董事及監察人所構成三角機能關係，即董事及監察人平常同為最高權力機

構，由股東大會選任，監察人負有監督董事與經理部門業務活動以及向股東大會報告之責，因此監察人之權限甚大，以圖示如：



東電公司監察人查核章程，包括檢核目的、監察人基本職責、監察人之心理準備、監察人會設置、與簽證會計師之關係、與「業務管理部」之關係、出席董事會與常務董事會、聽取重要報告、利益輸送之調查、對各單位之調查、對子公司之調查、財務報表審核、對股東權益的保障、監察人之查核報告等項。

東電公司之「監查役」，設有「監查役？」，常務監察人五人，其中一人兼「監查役??長」，另監察人二人，「監查役業務部」共六人，其各專任課長均有其專長及負責之業務範圍。

(二)「監查役業務部」之權責：

「監查役」在公司之位階甚高，其檢核以適法性為主，查核層級上至董事之業務活動，惟公司各項業務多具相當之專業性，仍須仰賴「監查役業務部」中由各單位輪調之專任課長協助並作為「監查役」之幕僚，以竟事功，各專任課長各有其負責檢核之單位或聯繫之業務，對於「業務管理部」執行之內部檢核，則視情形每半年參與一次，平常審閱「業務管理部」之檢核報告，並執行監察人的幕僚工作，因此東電公司之內部檢核工作，仍以「業務管理部」為重心，亦較能發掘問題發揮內部檢核功能。

參、電腦稽核應用情形

鑑於新經濟時代的來臨，提升競爭力，建置企業內部流程高度整合之企業資源規劃系統 (Enterprise Resource Planning, ERP)，結合企業管理理念、資訊科技與各項流程資訊系統的 ERP 系統，以達成業務流程整合之效益，已蔚為風潮，本公司為因應電業自由化、公司民營化、組織改變之衝擊，已規劃建置 ERP 系統，以奠定電子化企業根基，提升經營績效與謀求永續經營發展，現已擬妥建置 ERP 系統之計畫報部。

依據東電公司網站的訊息，該公司自 1999 年業已導入 ERP 系統，按 ERP 系統如已建置完成，則內部檢核工作即可利用 ERP，作即時的、線上的稽核，達成稽核電腦化的目標，職原欲利用此次考察的機會，瞭解該公司稽核工作電腦化情形，惟當聯絡議題與行程時，即獲告知此議題檢核部門並不熟悉，不宜納入訪談議題。

於訪談中職再提此議題時，其表示有關資訊系統之開發、建置及管理，全由該公司「系統企? 部」負責，該公司資訊系統分三大部分，即電費開票收支、顧客契約以及企業網路等三部分，各資訊系統所設定控制點或稽核點亦由「系統企? 部」與業務主管單位負責管控，而內部檢核單位檢核人員執行檢核工作時，仍以傳統方式查閱資料文件，必要時才由受檢人員當場直接在電腦上搜尋並列印資料提供，可見東電公司 ERP 系統雖已建置，惟相關稽核點或控制點之查核，仍由資訊系統部門或業務主管部門負責，該公司檢核人員尚未達所謂的電腦稽核層次，可能該公司並無培養專業內部檢核人員制度，檢核人員與其他業務部門經常持續互為輪調所致。

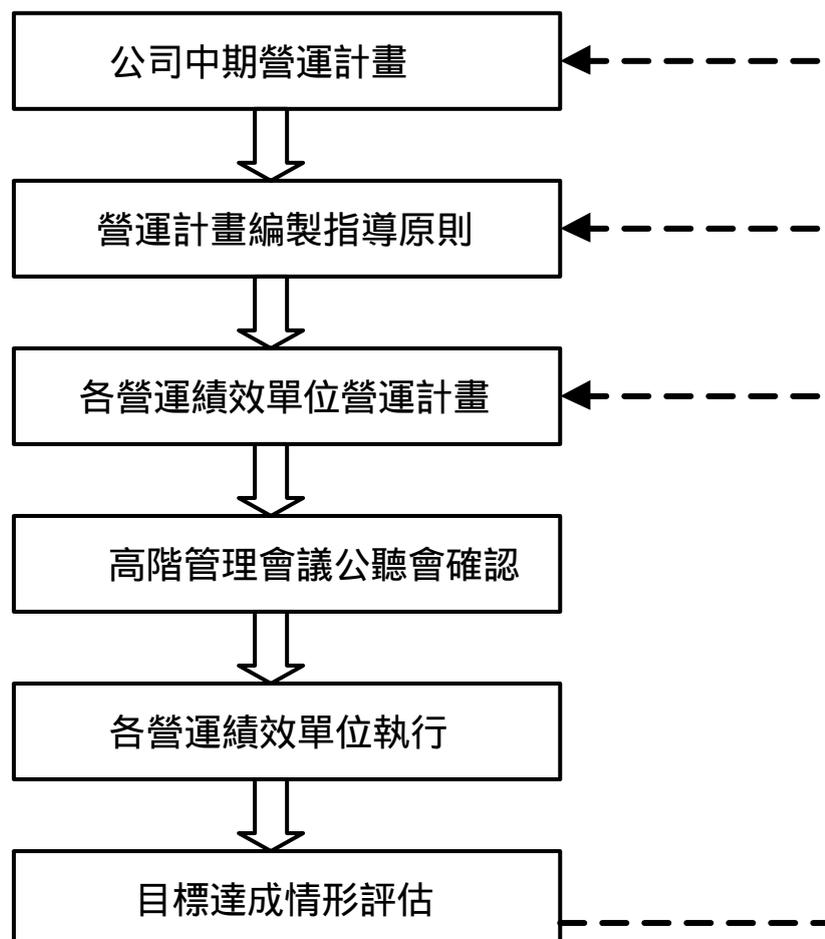
伍、內部控制制度（COSO）實施情形

美國為防止公開發行公司發生掏空資產等重大弊端，於 1992 年及 1994 年發表內部控制制度—整體架構（俗稱 COSO Report），我財政部證期會於 87 年（1998）即幾乎全部參照該 Report 修訂公佈「公開發行公司建立內部控制制度實施要點」，在國內實施，然而日本政府主管機關、學術機構或財團法人等至今仍持續研討中，東電公司並不清楚 COSO 之內涵特色，主要係該公司現行制度具歷史傳統淵源，符合公司需求，現行內部管控與牽制制度，已頗為完整，相關之營運效果效率、資產保全、財務報導可靠性及法令、公司規定之遵循等目標同樣可達成，故不急於引用。

陸、公司經營方針與營運績效目標

一、 經營管理循環流程理念

近年來東電公司已體認為贏得嚴酷的競爭，必須強化價格的競爭力與改進客戶服務，因此經營方針與營運目標之訂定將以往中央集權制，改為地方有較多權限之分權方式，即以各分公司、水力系統廠、火力系統廠、核電廠及各工程處為營運績效單位，公司先有長期經營管理願景，再訂三年中期營運計畫，各營運績效單位配合自行擬訂營運計畫，總處給予經營管理與策略的支援，包含量化之設備維護發展計畫與損益估計，每年度視情形修正之，東電公司「企? 部」負責全公司經營方針、經營策略、經營計畫等經營管理企劃事項，其發展出的經營管理循環流程理念如下圖：



二、 長期經營管理願景

東電公司依據上述經營管理循環流程理念與作法，於 2001 年 3 月發表五年長期經營管理願景：

- (一) 企業形象：確保能源服務業的龍頭地位 (Top Runner)
- (二) 企業活動目標：1. 創造高收益、附加價值。
 - 2. 創新環境。
 - 3. 創新變革。
- (三) 量化目標：
 - 1. 業務績效提升 20% 以上 (2005 年)
 - 2. 有利率之負債減少 20% 以上 (2 兆日圓以上，2005 年)
 - 3. 企業集團外營業額擴增 5000 億日圓以上 (2005 年)
 - 4. CO2 削減 20% 以上 (與 1990 年比，2010 年之目標)

三、 中期營運計畫

依據上述長期經營管理願景訂定公司三年中期營運計畫，惟每年修訂之，按公司三年中期營運計畫之本 (2001) 年量化目標為：

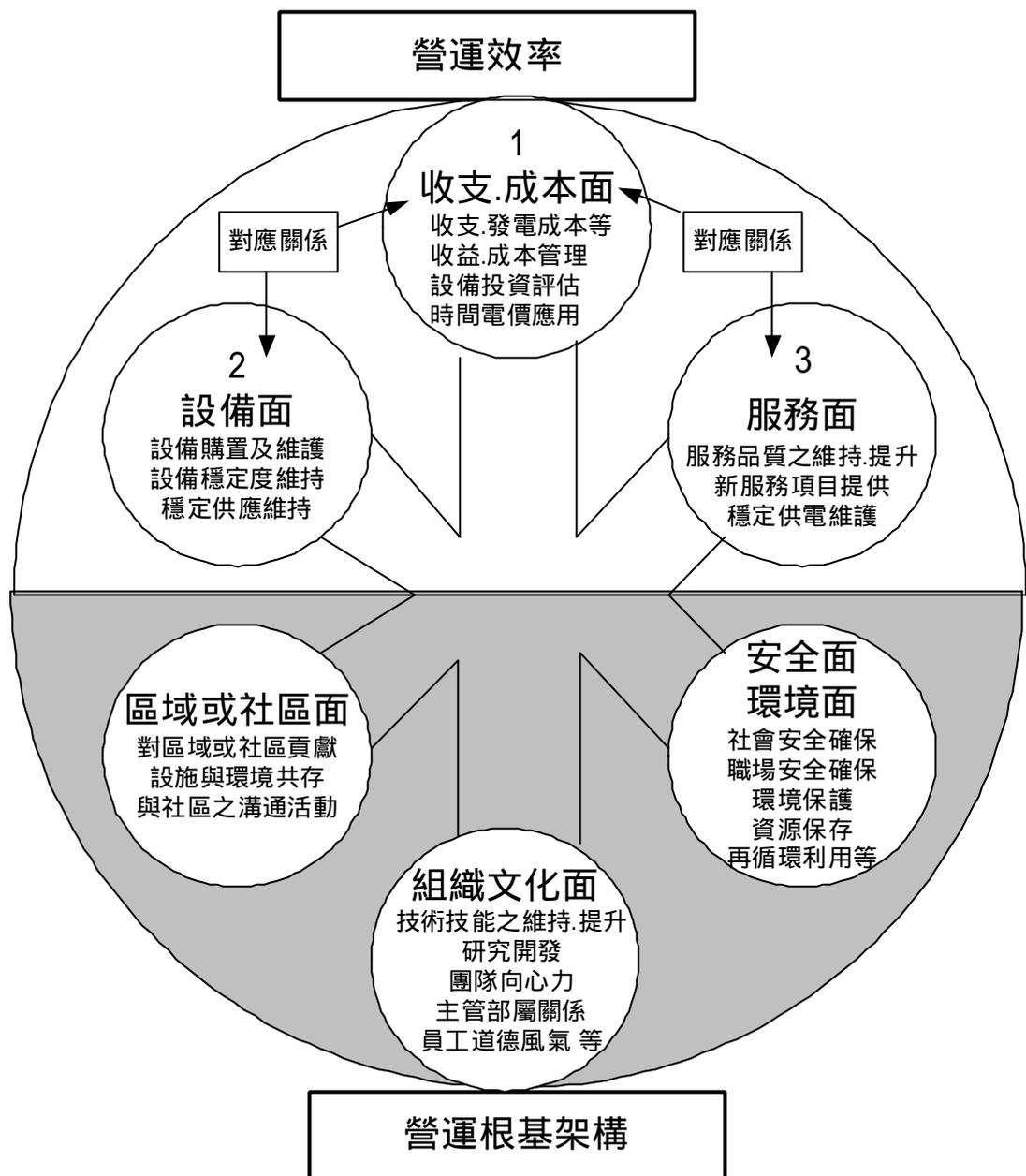
- (一) 純益：三年平均 2000 億日元以上
- (二) 總資產收益率 (ROA): 1%
(Net income / Average of Total Asset)
- (三) 投資報酬率 (ROE): 8%
(Net income / Average of Shareholder' Equity)
- (四) 有利率之負債削減、自有資本率提升等。

四、各營運績效單位之中期營運計畫

各營運績效單位按照公司三年中期營運計畫，擬定自己單位之三年中期營運計畫稿，在單位內辦理公聽會後提出，再在公司高階管理會議公聽會中調整確認後付之執行，營運計畫主要包括營收預算、設備運轉維護修繕、人力調度等等。

五、績效達成情形之評核方式

東電公司對各營運績效單位於年度結束後，其計畫達成情形之績效效率考核評估方式，以如下圖之觀念考量計算，即下半部之區域或社區面、組織文化面、安全面環境面係評估之根基架構基礎，上半部收支成本面、設備面、服務面係績效指標評價面，均各有其評估之細項，以最小的資源投入（人力、物力、財力），經營效率化、員工意識改革等重要課題之最大成果為衡量觀點，且上半部之三個評價面是互相對應、均衡考量的，下半部之根基架構基礎與上半部之績效評價，各有其評估項目（如下圖圈內所示）與配分權重，綜合考量其達成度並予以量化為績效分數。



績效之互比是依業務型態系統，分公司與分公司互比，水力系統廠與水力系統廠互比之方式，各業務型態系統（分公司、水力廠、火力廠、核能廠、水力工程處、火力工程處等）取前三分之一的優良單位，由總經理予以表揚，表揚又分一般優良表揚與運維安全優良表揚等項目。

六、美國九一一恐怖攻擊事件對該公司營運之影響

美國遭九一一恐怖攻擊後，不但美國經濟受到影響，對日本長久以來的經濟衰退更造成負面影響，頗有雪上加霜之勢，東電公司表示，其早已體認電業市場開放與自由化之趨勢，以及各種嚴酷之競爭，原所擬訂之長期、中期與年度之營運目標，均經慎密規劃討論始定案，且每年修訂之，故在九一一事件後，東電公司在各重點設備(如核能設施)之安全警戒，當然配合政府要求加強警戒外，各營運績效單位之營運目標仍按預定之年度目標繼續執行，並無其他特別相關修正或因應措施。

柒、心得與建議

一、心得

日本各電力公司依法均設有內部檢核單位，惟單位名稱與實質業務項目內容則不完全相同，茲將東京電力、中國電力與東北電力之檢核單位名稱與業務項目列表比較如下：

公司名稱	檢核單位名稱	檢核項目範圍	備註
東京電力	「業務管理部」	業務(含財會)檢核 核能品質稽核 設備運維安全稽核	除左列業務外，尚包括經營管理技術支援、組織章程、作業程序書管理及全面品管推動與支援。
中國電力	「考查室」	業務(含財會)檢核 核能品質稽核 環境品質稽核 資訊系統稽核	
東北電力	「考查室」	業務(含財會)檢核 核能品質稽核 環境品質稽核 資訊系統稽核	

上述三家公司內部檢核單位均為直屬總經理之一級單位，都能以獨立客觀立場執行有關稽核業務，符合稽核原理，惟實際業務範圍除一般內部（業務、財會）檢核外，各公司並不一致，因各有其傳統分工歷史淵源所致，不過如核能品質稽核、設備運維安全稽核、資訊系統稽核及環境品質稽核等，可能較需專業訓練背景，故在檢核單位下均設專組負責其事，是其共同點；而東京電力公司除各類稽核外尚包括組織章程、作業程序書管理、全面品管推動、支援等行政工作，是較特殊之處。

由此可知各公司內均有客觀獨立運作之內部檢核單位，但實質業務內容與分工，則各有其成立沿革背景而不盡相同，但均具內稽的基本功能，應無疑慮；對照本公司之檢（稽）核制度而言，財務稽核在會計處，業務檢核在檢核室，其他如核能品質稽核、設備運維安全稽核、資訊系統稽核及環境品質稽核等等，則由各單位、主管處依所訂權責執行，檢核室於巡迴檢核時亦會包括，但無法每年一次或二次實施，部分新增稽核項目未來亦將依核定權責執行，因此本公司目前之檢（稽）核制度同樣各有其成立沿革背景。

二、建議：

- (一)東京電力公司「業務管理部」之內部檢核相關工作，其組織架構、分工及檢核方式相當完整，著重於營運績效、品質確保及顧客滿意等方面之稽核，甚為契合民營公司型態；其檢核業務對應本公司而言，包括檢核室全部業務及會計處財務稽核外，尚有核能品質稽核及設備運維安全稽核等，故其檢核範圍較本公司檢（稽）核單位為廣，頻率亦高，其人員多具備專業知能並分組負責，而

本公司檢核室負責所有單位（含總處）之檢核業務，在人力增加不易之情形下，唯有積極吸收新知、參加在職訓練、增進專業知能，以提升檢核品質與水準，創造附加價值。

（二）東電公司不但業務部門有完善之輪調制度，檢核人員與其他業務單位間亦有常態之輪調制度，然而卻無明文規定需定期輪調，可見該公司極為重視各種經營人才之培育與歷練，本公司雖訂有輪調制度，卻常無法落實，東電公司落實的輪調措施，頗值得本公司參考。