

台電生力軍：

張鍾潛傳奇

● 康 僑（本文插圖刊第2、29頁）

掌理台電出人意料

兩年前民國七十八年，四十三歲的經濟部常務次長張鍾潛博士接任台電董事長，使許多人跌破眼鏡。因為台電是個大企業、「大衙門」，財大氣粗，董事長高高在上不食「人間煙火」，通常出任斯職者都是七老八十的「政治名人」，被安排到台電的目的是吃飯拿餉，頤養天年。忽而出現一個「青年」董事長，使人直覺得年頭變了，董事長不能再尸位素餐，必須走出「象牙塔」，挽起袖子來幹。

的確，在環保意識強烈環境之下，台電的處境大大的今非昔比，雖然仍是獨家生意，「只此一家別無分店」，而且兩千萬人口每天都非它不可，但民衆一面用電，一面却對他「歪纏死鬥」，大有「滅此朝食」的氣勢。何也？台電對環境的污染實在太嚴重了。民衆爲了生命安全和健康，不得不起而抗爭，其中固有野心政客煽風點火，但台電確有不少把柄，被人牢牢的抓住。

內憂外患接下山竿

首先是核二、核三發電廠，跳機頻傳，電力

供應不足，限電頻頻。民國八十年五月炎夏初臨之際，行政院長郝柏村曾下令調整限電優先順序，要求多停民生用電，少停工業生產用電，以免造成經濟萎縮。此議甫出，各方抨擊紛至沓來，指摘郝柏村照顧大老板，罔顧升斗小民，在風波尚在形成之際，年輕的張鍾潛率領台電子弟，通宵達旦，以三天三夜的時間，修復一切故障機組，恢復正常供電，化風暴於無形，這是張鍾潛上任一年餘首次展現的奇才異能。

由於現存三座核電廠氫漏頻出，籌備十餘年的貢寮鄉核四廠在民衆強烈抗爭下，一直只好按兵不動，但張鍾潛企圖心旺盛，一面派高級主管與反核民衆多次面對面溝通，一面邀集專家製成科學數據，以期取信於民。最近更主動邀請環保署長趙少康光臨台電，向他作環境評估簡報，雖未獲得一致的看法，但張鍾潛的努力是值得肯定的。而興達港火力發電廠煤灰飛揚，也使附近民衆深惡痛絕，多次夥衆圍毆，阻止開工。且曾釀成民進黨立法委員余政憲在議事堂，向台電總經理張斯敏洒煤灰公然侮辱事件，均賴張鍾潛處置

適宜，化險爲夷。

儘管電源不足，開源不易，不得不分區輪流停電，但每次停電，台電均遭嚴苛的批評，被指電力管理不當，浪費太多，要求設法節流，並指節流比興建新電廠還重要，種種言論，使台電陷入進退維谷之境。

奇才異能自空而降

由以上情況，可知台電董事長年輕化，並非沒有道理，假如仍是「年高德劭」之士，體弱氣衰，怎能應付這麼複雜的「內憂外患」，所以張鍾潛出長台電乃是其來有自。

實情亦是如此，當民國七十八年初，台電董事長出缺，當局找過幾位够「格」的人士，皆遭拒絕，原因是不願「跳火坑」，原來台電人員衆多，派系複雜，人事盤根錯結，糾纏不清，加之外界掣肘，束手縛腳，工作不易開展，所以無人肯接此「燙手山竿」。張鍾潛雖亦是新聞界揣測的人選之一，但他出任經濟部常次僅三個月，被認爲不可能異動，不料當時的經濟部長陳履安向他說：「看來非你不可了」，一句話種下他出任台電

董事長的契機。張鍾潛與台電原無淵源，任國營會執行長勉強算是台電的頂頭上司，但對台電的營運却無干預權力。而由經濟部常次「下放」到台電擔任董事長，算是名副其實的「空降」，台電人對空降人員向無好感，多所排斥。所以他受命之初，不少親友為他捏把冷汗。

三點措施令人刮目

當他的任命剛剛傳出，台電即有人放話，指他是管理專才，而非技術專才，大有玩不出什麼的味道。而他對這些充耳不聞，神情篤定，胸有成竹。他曾對記者朋友表示：「不要期望我到任就有表現，請給我兩三年時間，相信能做出點成績來。」而今證明他確是虎虎生風，一改老年才俊的領導作風。

其實他上台後，立即展獻新猷，於到職後第一天即召集台電重要幹部，宣布開源節流的三項措施：其一、是緊急進口小型發電機，分散電源，減低環境污染衝擊。其二、輔導汽電共生，先從國營企業開始，由各公司自辦汽電共生，電力自給自足，減輕台電負擔。爾後再獎勵大型私人企業加入，共謀開發電力。其三、是成立電源開發小組，研訂各種開源節流措施，重視環境保育，減少與民衆的糾紛。另外將特別加強宣導家庭用電節約常識，呼籲民衆節電。同時也考慮「可停電」擴大優惠，鼓勵廠商配合，以期人人參與，家家努力，共謀突破用電困境。

三點指示，年輕的張鍾潛已搔到台電癢處，也算給外界的批評作了回應，令人刮目相看。當

然台電尚有許多棘手的問題，等待他解決。他要求台電員工，以「積極的態度，開放的胸襟」，謀求外界的信任與支持。

這兩句話也是他個人工作的原則，他到任後，每天樓上樓下，跑遍台電各層樓，與各級主管溝通，他每說一句話，都客客氣氣，誠懇懇懇，所下指示，強調只是意見，供大家參考，絕無強加於人的味道。中午他在餐廳與同仁同進午餐，為歷任董事長所僅見，已贏得員工的愛戴。

畫新藍圖帶動實踐

由於年輕，體力充沛，一年多的時間，張鍾潛使台電「活」了起來，每週的會報成了各級主管「動腦」的時間，連「願達天年」的老研究員也得「絞腦汁」，原來台電每單週有專家工程師以上參加的小會報，每雙週有處長以上的大會報，過去都是例行報告，說過散會。張鍾潛給會報加上了「研究專題」，每次討論一個主題，迫使人人得想點子，為台電規劃新藍圖。

張鍾潛還有一個新作風，即「微服私訪」，與外地廠員工話家常，每個週末，當人們沉溺在娛樂中時，他却悄悄的外出，到外廠去看員工，和他們親近。通常他都是決定要去那裏，去時也不通知任何人，只帶一位相關的處長隨行解說業務，他已到過深澳、協和等地，自認收穫不少。

長官殷期任重道遠

他的新作風、新理念，使台電耳目一新。他是軍人出身，今年才四十五歲，標準的青年才

俊，正如他的老長官陳履安對他的期許，未來是「任重道遠」。

行政院祕書長王昭明，曾以前任董事長身分，勉勵台電公司兩點：①須因應社會變遷而有所變革，迎接新局；要堅持埋頭苦幹的精神；「有所不變」，也要「有所變」地讓社會大眾知道台電的貢獻。②社會對台電有些誤解，台電公司不應埋怨他人，而要努力讓外界了解。」

張鍾潛畢業於中正理工學院，湖北廣濟人。畢業後服役空軍，在軍中他掌握了每一個進修的機會，六十一年他通過國防科技人才專業公費留學考試，先赴美國陸軍經理學校接受後動補給訓練，再入麻省烏斯理理工學院修習管理科學碩士，選修電腦。六十三年回國，奉派國防部計劃次長室擔任系統分析工作。六十四年再度赴美入科羅拉多大學修得管理科學博士學位，知識範圍大增。由於軍方刻意栽培，卅七歲的張鍾潛已官拜空軍上校。

但他真正任軍職的時間不長，僅作過國防管理學校管理科學組教官，改制後的國防管理學院資訊管理研究所所長。不久行政院研考會成立資訊管理處，他被借調為處長，後來改調為綜合計劃處處長。民國七十三年張鍾潛受時任經濟部長徐立德之邀，出任國營會參事，主要的工作是把國營事業的改進意見提呈部長。

脫穎而出主要原因

他一頭栽進國營事業，由於正是興趣所在，他發揮了旺盛的企圖心，炒熱了這個「冷衙門」

幾點不同的看法——經建風雲錄讀後

倪 傑

，也把他自己的官位由參事提升到副主委兼執行長，負責執行國營事業民營化，例如中油加油站民營化，中鋼股票上市，裁減中船員工一千四百人以及結束台金、台鋁經營，減輕國營事業包袱等案，都是他一手完成，功績昭著，被前經濟部

長陳履安再提升為經濟部常次。

有人說他的火速升官，與他的家世有關，他的父親為前審計部審計長張導民，母親為監察委員蔡孝義。不過他父親離開財經界已久，談不上對他幫助，他的高學歷、學識、口才、幹勁，才

是他脫穎而出的主因。

由他担任台電董事長，以傳統眼光來看，他的確太年輕了，台電八個處長最年輕的一位都比他年長十歲。但年齡不是問題，能够做出成績，讓民眾無斷電之慮，才是最重要的。

頃讀貴中外雜誌八十年七月號華松年先生「經建風雲錄」大作，其中有與事實不符之處。

三十八年間陳誠（辭修）將軍來台養病，忽奉南京中央電令，接任台灣省政府主席，上任匆遽，人事殊少更張，接事之日，僅攜三人，一為東北籍立法委員孫桂籍繼羅理為主任秘書，一為王友蔭初主電務室，旋即調長事務科，一為劉以萬專員，負車輛調度之責，最高幕僚長的秘書長仍由魏道明（伯聰）主席時代的浦薛鳳博士留任。

辭公時代未曾設置主席辦公室，自無主席辦公室主任的職稱。按：主席辦公室係數年之後周至柔主席始，由原任參謀總長辦公室主任周鳴湘為主任，惟此一單位似非法定之編制。

稍後，成立東南軍政長官公署於介壽館（今總統府）辭公為軍政長官，設有政務委員會，由袁守謙為主任委員，似未曾見過徐鼎在政委會辦過公。

華松年所說徐鼎當時担任主席辦公室主任兼

東南軍政長官公署政務處處長，與事實不符。

徐鼎時任省府專門委員，在秘書處關室辦公，同時在一起的，尚有參議後任教育廳長的劉真、參議後任交通部次長的柳克述、參議後任外交部部長的朱撫松，他們是辭公的高級幕僚羣，人譽為智囊團的四小金剛（人譽四大金剛者：周至柔、郭寄嶠、桂永清、郭懌）負重要交辦事項之責，而沒有特定的任務。

台灣省土地政策，於光復之前，在重慶中央設計局台灣幹部訓練班設有民（地）政班已作一系列之研究與計劃，早成定案，光復之初百廢待舉，未及實行，行政長官陳儀即告去職，魏道明繼主省政以「在安定中求繁榮」為口號，無為而治，迨至辭公主政時，面對非常，勵精圖治，以堅定之決策復以大無畏之精神，突破各方之壓力與障礙，毅然將三七五減租公地放領，耕者有其田等一系列土地改革付諸實施，地政局長沈時可、副局長何夢雷以及實際參與地政工作者的各級幹部們，深獲鼓舞，不眠不休，全力以赴，克服

了種種的困難，方竟全功，奠定今日安定的基礎，功績不朽，這一羣功臣們，有的功成身退，有的已作古，令人懷念不已。

當時的地政局，為省府民政廳的附屬單位，民政廳長為其直屬的主管長官，不僅有監督指導之權，復同負成敗之責，徐鼎才華洋溢深獲辭公之賞識與信賴，惟其當時之職權，未任民政廳長之上，其參與策劃督導，功固不可沒，然非辭公之授命，賦予重大之權責曷克臻此，辭公對台灣土地改革之功，未敢謂後無來者，堪謂前無古人，省民稱頌，中外同欽。

美國某大學設有「陳誠研究室」對其土地政策在學術方面作專門的研究。華松年文內所說台灣土地改革政策的成功完全歸功於徐鼎的策劃與督導，「陳誠僅為領導者」，似不無本末倒置，立論偏頗，不足深入耳。據我所知，謹如上述，當年在辭公幕府現尚健在者大有其人，所知必更多，尚祈指正。

倪傑八十年七月三十日於美國加州

康僑「張鍾潛傳奇」插圖（文見2頁）

① 右起張鍾潛、陳履安、王昭明合影。

② 張鍾潛（中戴白帽者）視察澎湖發電廠修護工廠時的情景。



康僑「張鍾潛傳奇」插圖（文見二頁）

①民國七十八年張鍾潛出任台電董事長在就職典禮中致詞的神情。

②張鍾潛（左）深入基層慰勉員工時留影。

