

# 引領台電人邁向民營化的「橋」

## 專訪台電董事長林能白



林能白強調，「就算橋蓋得再好，也沒有人會喜歡在橋上停留過久，畢竟大家都只希望趕快過橋。」所以，他樂於當台電人的「橋」，讓大家可以從老舊的事業體系過渡到新新的企業經營。

### 五

月份才接下台電董事長職務的前公共工程委員會主委林能白，

一上任就積極深入基層落實「走動管理」，以期能更快瞭解各單位之業務，並主動發現問題、協助解決，俾使公司營運益趨順暢。對於選擇林能白接掌台電，經濟部長林義夫曾表示，「由於林能白曾任台大管理學院院長，又擔任過公共工程委員會主委，對於管理及政府採購知之甚詳，藉重他在這方面的專

才有利於台電業務的推動。」面對眼前多方面的勸進，以及深思自己的專業將可對台電有些許的幫助，讓林能白欣然接下台電的重任，並且緊鑼密鼓地展開一系列「新人新氣象」行動。

### 國營轉民營，是潮流，也是政策

擁有俄亥俄州立大學商學院博士的榮銜，並且在教育

界、政界都有傑出的成就，讓精通科技管理、策略管理、品質管理、計劃管理等專業的林能白甫接手台電就獲得全體員工的認同，並獲得立法院委員們的支持。有了這樣的「好的開始」，讓他更加蓄足了信心，並開始針對台電民營化、核四議題及再生能源開發等等的問題，進行全盤的瞭解及規畫，希望能帶引台電走出國營事業的框架，進一步成為具有績效、產能及競爭力的永續經營企業。

為了達到市場自由化的目標，台灣的國營事業紛紛轉型成民營企業，這是潮流的趨勢，也是朝野一致認同的政策，所以台電民營化也將在幾年內落實。一旦開始民營化，台電就不再具備「獨占」的先天優勢，而必需與如雨後春筍林立的民營電廠競爭，對台電來說，是相當大的挑戰。對於帶引台電走向企業化，從事業轉型到企業，具有工商管理專業的林能白一點也不憂心，並且立即定下「顧客導向」、「目標管理」、

為確保今年夏季供電無虞，林董事長(中)前往通霄發電廠給同仁加油打氣。



「具備數字的觀念」等原則，希望所有台電人在還未完成民營化之前，就先徹底落實

### 「顧客導向」

隨著時代的改變，企業更需要落實「品質」與「服務」

等顧客需求，而且要致力達到「零缺點」的目標。林能白強調，「在電力不足的時期要力求供電無虞，等到電力足了就要有供電的品質，甚至進一步加強對環保、人文的重視，這樣才能一再滿足顧客的需求，並走在顧客的需求之前。」換句話說，如果台電人沒有具備「顧客導向」的心態，而一再滿足於曾經擁有的成果，那就會遠遠跟不上顧客的需求，讓許多盡力達成的目標變得毫無價值。

### 「目標管理」

近年來台電經常因為「核能安全」的問題，讓民眾深感安全上的隱憂；加上

不時被民意代表舉列出種種營運上的「疏失」，使台電的整體形象受到各界質疑。面對台電眼前的劣勢，讓甫上任的林能白立刻將「核能安全」與「提升效率」列為當務之急的目標，同時他還不斷透過「走動管理」來提醒台電員工，務必將目標切實達成。「一定要落實工安管理，並對輸變電、配電設備加強巡視，才能全面防制事故發生。」對台電來說，不但要對電力設備加以維護，還要在颱風豪雨侵襲前，或是在用電尖峰時確保電力供應的穩定，才不致讓整體形象總是被偶發的事件所摧毀，影響全體員工的士氣。

### 「具備數字的觀念」

除了致力落實「目標管理」與處處要求「顧客導向」，一個具有競爭力的事業體更要凡事「具備數字的觀念」。林能白強調，「績效的評估一定要數字化、量化，才能達到精確與公平的目的。例如：每度電的成成本該如何控制？尖峰、離峰的電力成本該如何估計？都要有明確的數字來評估，這才是有效的管理模式。」

### 落實「品質至上、安全第一」的核能發電目標

對林能白來說，只有落實管理，才有可能提升品質。雖然眼前台電的員工管理與生產設備等問題都成為邁向民營化的不利條件，也成為台電人面對未來全面競爭的隱憂，卻一點都不讓林能白感到憂心，他強調，「員工的隱憂，在管理上是很好的現象，這才有



台中區處是第一個辦理配電自動化計畫(DAS)之區處，林董事長(左二)至現場瞭解計劃執行情形。

### 注入「創意」的思考，才能讓老企業新生

談及台電的遠景，林能白的臉上出現了微笑，感覺他是相當有信心且樂觀的。對他來說，除了落實現有的核電政策，他也希望台電能多方尋求再生能源與新能源，讓供電的問題不再成為影響員工士氣的壓力。由於目前台電的

員工逐漸「高齡化」，讓林能白深感事業體必需注入「創意」的思考，才能讓這個古老的機器仍然運作自如，甚至充滿新生的活力。

由於老一輩的台電人都屬於默默耕耘的類型，他們不管碰到颱風、地震，還是任何天然災害，都是跑第一的，只求能在最短的時間讓電力恢復。可是，現在的民眾對供電的要求已經不再是過往的「及早復電」，而是要求「不斷電」，所以台電員工除了在崗位上認真執行外，更要力求供電的穩定性與品質，再加上適度的形象建立與成果發表，才能讓民眾由衷感到安心，進而對台電留下良好的印象。而這些



大觀二廠為林董事長當年曾親自參與之工程。

改善的空間；此外，台電還有許多長年累積的無形資產，特別是許多相當專業的資深優秀員工，都會成為面對民營化的最佳競爭優勢。」

爲了及早平息核廢料所引發的抗爭問題，林能白曾到蘭嶼拜訪鄉長與地方人士，除了聆聽當地居民的心聲及對地方回饋的意見，也對蘭嶼貯存場的營運現況、遷場準備等等事宜進行更深入的瞭解。「台電將全力配合行政院推

動相關事宜，並至蘭嶼貯存場瞭解營運狀況及檢整作業，現場巡視貯存溝及環境偵測狀況，同時替員工打氣。」爲了加強核四的施工品質，符合政府的要求。核能發電已不再是單純的能源取得管道，其中所衍生出的複雜問題，也不是三言兩語就說得清楚的，所以林能白的回應方式也顯得低調，並力求減少不必要的輿論壓力，以因應如今的漫罵文化。

正面形象的累積與塑立，相當需要不斷推陳出新的創意與持續保有的工作熱忱。林能白表示，「目前的台電，如果能在保有傳統價值觀的前提下，再注入新的活力與創意，相信一定可以面對自由競爭的環境，這點非常需要全體同仁的共識與配合。」

### 引領台電人邁向民營化的「橋」

眼見穩定供電、核能安全等等的策略目標，都在全體台電人的共識下按部就班進行著，林能白感到相當安慰，於是在每回例行的「走動管理」過程中，他總是期勉員工多過於要求改革。甚至當他面對立法院的質詢時，也顯得自信滿滿，並有把握在五年內維持供電穩定、不缺電，其支持也都是來自對全體台電人的信心。面對即將轉型的台電，林能白思考的是「永續經營」，所以他不會在上任初期就開出一堆不確定的經營支票，只希望在不斷維護、不斷研究的過程中，一步步規畫並展開、落實台電的遠景。「不管台電是不是已經民營化，其所有的建設都要考慮到人的需求與感受，而我所扮演的角色只是：當一座橋。」

林能白強調，「就算橋蓋得再好，也沒有人會喜歡在橋上停留過久，畢竟大家都希望趕快過橋。」所以，他樂於當台電人的橋，讓大家可以從老舊的事業體系過渡到嶄新的企業經營，而其中該負載的壓力，自然「橋」的心中自有定奪。不過，這樣的希望工程，還有許多的功課要進行。