



建立標竿 追求卓越

專訪台電新任董事長黃營杉

紀錄／林秀禎 圖片提供／台電公司

學優而入主台酒公司的黃營杉，突破國營事業的困境，創造了輝煌成就。任期屆滿再受重託接掌台電公司。在能源價格及環境保護意識日益高漲的時代，預期台電公司在黃營杉主導下，將有一番新氣象。

今年七月四日甫接掌台灣電力公司董事長職務的前台灣菸酒公司董事長黃營杉博士，素來享有「行銷大師」美譽，不但學有專精，擅長經營管理，曾任美國聲寶公司副總裁、羽田機械關係企業執行長與台北大學商學院院長。民國九十一年十月，接任台灣菸酒公司，更成為首位由行政院公開甄選產生的國營事業董事長。在兩年八個月任期間，充分發揮他「策略管理」及「行銷管理」的長才，以卓越的創意和智慧化解多次危機，並推動「願景領導」，讓台酒公司業績長紅、業務蒸蒸日上，是國內極少數在產、官、學三方面，都擁有豐富資歷和卓越成就的重量級人物。

原本他已做好離開台酒之後的生活規畫，卻因臨時受命接掌台電，使得原先的布局全盤打亂，但他欣然面對全新的挑戰。

任重道遠

黃營杉在接任台電公司董事長職務時表示，基於回饋社會的宿願，貢獻過去數十年實務經驗回報國家之栽培，全力以赴與台電公司一起奮鬥。他認為台電公司與其他國營事業一樣，在效能與效率方面需齊頭並進。為強化管理，將建立企業經營標竿，追求卓越。此外，為瞭解基層同仁的心聲，將落實走動管理，並持續加強勞資方面之互動與和諧，共同為台電公司的永續發展而努力，讓員工有尊嚴的工作與成長。

就任還未滿一個月，自認學習速度很快，凡事都不應信口開河的他在專訪時表示：「我一定要到達某種程度，才會跨出去跟別人交換意見，這是對別人和對自己的基本尊重。」其實，他曾擔任台電常務董事，對台電已有一定程度的了解，黃董事長素以效率與效能為最高行事準則，在管理決策上的功力與明快作風，更為人所津津樂道。言談間，黃董事長展現出冷靜的分析力、敏銳的觀察力與專業CEO的特質。

風行草偃

接任後即與同仁頻繁接觸，讓黃營杉深感台電同仁的高品質和高水準，更重要的是，CEO的一舉一動都動見觀瞻，而台電同仁也都反應迅



黃營杉與台酒同仁登上台灣峰頂，視野更寬廣，事業更鴻圖大展。



在接任台電董事長時，黃營杉(右)表示是基於回饋社會的宿願，貢獻過去數十年實務經驗回報國家之栽培，並盡最大努力與台電公司一起奮鬥(中為監交人經濟部次長陳瑞隆，左為代理董事長陳貴明總經理)。

速，所謂「在上之德風，在下之德草」，這對黃營杉來說，更顯得任重而道遠。他低調表示：「像台電這麼大的公司，整個大方向是由大家共同形成，CEO要做的，是給同仁一個願景、一個大方向，讓同仁知道要往哪裡去，重要的是大方向不能錯。這個大方向就是追求最高效能，滿足國家政策需求。當然，這有賴台電二萬六千多位同仁共同努力，凝聚共識，形成具體策略。」而他也將

落實「走動管理」，走訪基層、關懷同仁，更要拜訪客戶、貼近客戶。

黃董事長更強調「效率」的重要。「我做事以天計，不以年、月或任期為單位。過去在台酒公司，甚至更早以前在學校教書，我每一天都反省、都計畫、都要有進步，一天工作結束，就是一個階段任務的完成。」

突破「膠囊化」

國營事業往往受規章束縛，所以綁手綁腳，綁久了，自然養成少做少錯、不做不錯的習性，久而久之積重難返，企業就越來越難運作了。事實上，企業的主要動力在基層，越基層的同仁往往越拚，必須承擔的事情越多，但受到的關懷卻很少，這種情形普遍存在於各行業中。因此，當黃營杉在主持國營事業時，規畫每周兩次走訪基層、拜訪客戶、及參觀生產單位，以真正了解企業實際運作的情形。

黃董事長補充說明：「國營事業比較官僚，階級又多，常常一件基層能回答的事，卻得層層上報。到後來，一旦變得高高在上，周圍的同仁就只會提供你一些特定的訊息，最後很可能就被『膠囊化』了，這種情形很常見。所以，必須突破膠囊，了解基層，同仁在做什麼？需要什麼？我們應該給他們什麼？」

行銷台電

雖然是國營事業，但台電的電力事業與民眾生活息息相關，所以市場機制會迫使台電自我提升。尤其科技產業發展一日千里，如果供電品質不佳，無法與科技同步提升，很快就會遭到淘汰。

台電的形象一向良好，因為工程師單純、質樸的形象深植人心，而且



行政院長謝長廷前往台中榮總探視受傷的台電員工，給予鼓勵與支持(翻拍自華視新聞雜誌畫面)。

技術人員都很守本分，常覺得只要把自己的工作做好，其他的，公道自在人心。可是現在的時代，不能只是埋頭苦幹，只做不說。必須把做的事讓人家知道，否則別人不會明白你做了什麼，包括媒體因為不了解的誤導情況下報導出來的東西，就變成是一種扭曲。這對台電雖

雨一直下 風一直吹

看見台電員工颶風搶修復電的努力

文、圖片提供／陳智宏

只要有一個客戶無電可用，就是台電的責任。

搶修工程辛苦，非常辛苦，但是我們肯吃苦。這就是台電人可愛的地方。

颶風天，大家都在電視機前觀看颶風動態與新聞報導，不少上班族希望能放個颶風假，年輕人甚至利用颶風假看電影、唱KTV或逛百貨公司，逍遙悠閒渡過。每當颶風來，政府都會呼籲民眾在家「躲颶風」，避免外出發生意外，但台電員工卻神經緊繃，若是因颶風發生停電事故，工程人員更必須在第一時間內出動搶修復電，希望其付出可以換來上千上萬人的便利，縮短停電時間，降低停電對民眾生活的影響。

與時間賽跑

搶修復電的工作必須與時間賽跑，雖然平日訓練足夠，經驗也很老到，但一碰到停電，因急著復電，往往容易忽略自己的安全。今年7月18日海棠颶風來襲時，台電台中區營業處大甲服務所同仁余溪泉，為搶修復電因意外不小心觸電，右手食指與中指遭高壓電擊破壞，行政院長謝長廷特別前往台中榮民總醫院探視，用實際行動對在颶風期間進行救災、供水、供電的工程人員鼓勵與支持。

每當中央氣象局預報將有颶風逼近並對台灣地區構成威脅，台電都會立即成立防颶中心，希望將災害減至最低。這段期間同時也是台電最



海棠颶風襲台，超過一百萬戶停電，在台電員工夙夜匪懈的搶修下，很快就全部復電。圖為行政院謝長廷院長(左三)，在經濟部何美玥部長(右二)陪同下，巡視台電防颶中心，董事長黃營杉(左二)在旁說明。