

講座簡歷

現任：

國立空中大學公共行政系主任
東海大學、淡江大學兼任教授
台酒董事

學歷：

- 哈佛大學甘迺迪政府學院訪問學者(2007 KSG Asia Programs Fellowship)
- 美國北卡羅萊納大學公共政策博士(University of North Carolina at Chapel Hill)
- 國立台灣大學政治研究所碩士
- 國立台灣大學政治系學士

教學經歷：

- 國立清華大學、東華大學公共行政研究所兼任教授
- 行政院主計處、研考會、勞委會職訓局、經濟部、國家文官培訓所
講座教授

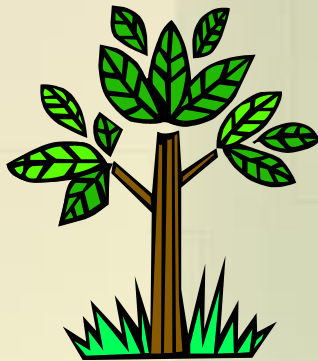
E-mail: jack3747kimo@yahoo.com.tw Tel: 0936-229529

國營事業面臨的挑戰

“Change or Die”
不變革，毋寧死

Joe Capper

(Advertising Age 發行人)





21世紀日趨

全球化 **Globalization**、自由化 **Deregulation**

- 競爭激烈，遊戲規則隨時改寫
- 資訊暢通，社會大眾多樣挑剔
- 科技變遷，產品生命週期縮短

**“Business is going to change more
in the next ten years than it has in
the last 50”**



Bill Gates

外部環境

- 市場面

- 90年10月11日石油管理法發布實施，91年1月1日台灣正式加入WTO

- 石化油品市場完全開放自由進口，內外銷市場競爭激烈，亟需鬆綁各項法令限制，以利公司穩定發展

- 配合政策緩（凍）漲，致鉅額虧損，執行業務受限，難以企業化、合理化經營，中油公司唯有掌握契機，方可開創新局

外部環境

• 經營面

- 國營事業受預算、人事、採購等法規限制，欠缺業務自主性及彈性
- 各項投資更新案受阻，不利未來產業競爭
- 高廠遷廠影響整體發展
- 決策冗長不利取得油氣權益
- 環境氛圍政治炒作，抹煞公司整體努力
- 睦鄰經費攀高負擔沉重

國營體制競爭力流失

- 效率面
 - 決策流程冗長
 - 決策易受利害關係人影響
- 績效面
 - 齊頭式平等，缺乏誘因
 - 政策性負擔，無法獲得認同
- 財務面
 - 執行政府政策，承受營運虧損，負債鉅增，財務惡化，影響公司重大投資取得油氣權益計畫之執行

財務結構惡化



單位:新台幣億元

年度	95	96	97	98	99	100	101
稅前盈餘	-188	143	-1,387	289	241	-387	-336

財務結構-未來預估



單位:新台幣億元

	年度	102	103	104	105	106	107	108	
國營體制	稅前盈餘	176	158	180	110	165	170	176	盈餘保留10%
	還本金額	215	253	286	330	400	488	474	
民營化後	稅前盈餘			230	160	215	270	326	盈餘保留50%
	還本金額			286	330	400	478	463	

經營 · 必要特質



熱情

態度

創意

Enthusiasm

Attitude

Creativity

“這真是個瘋狂的時代，絕對需要瘋狂的組織和員工來對付速變、瞬變、多變的外在環境”

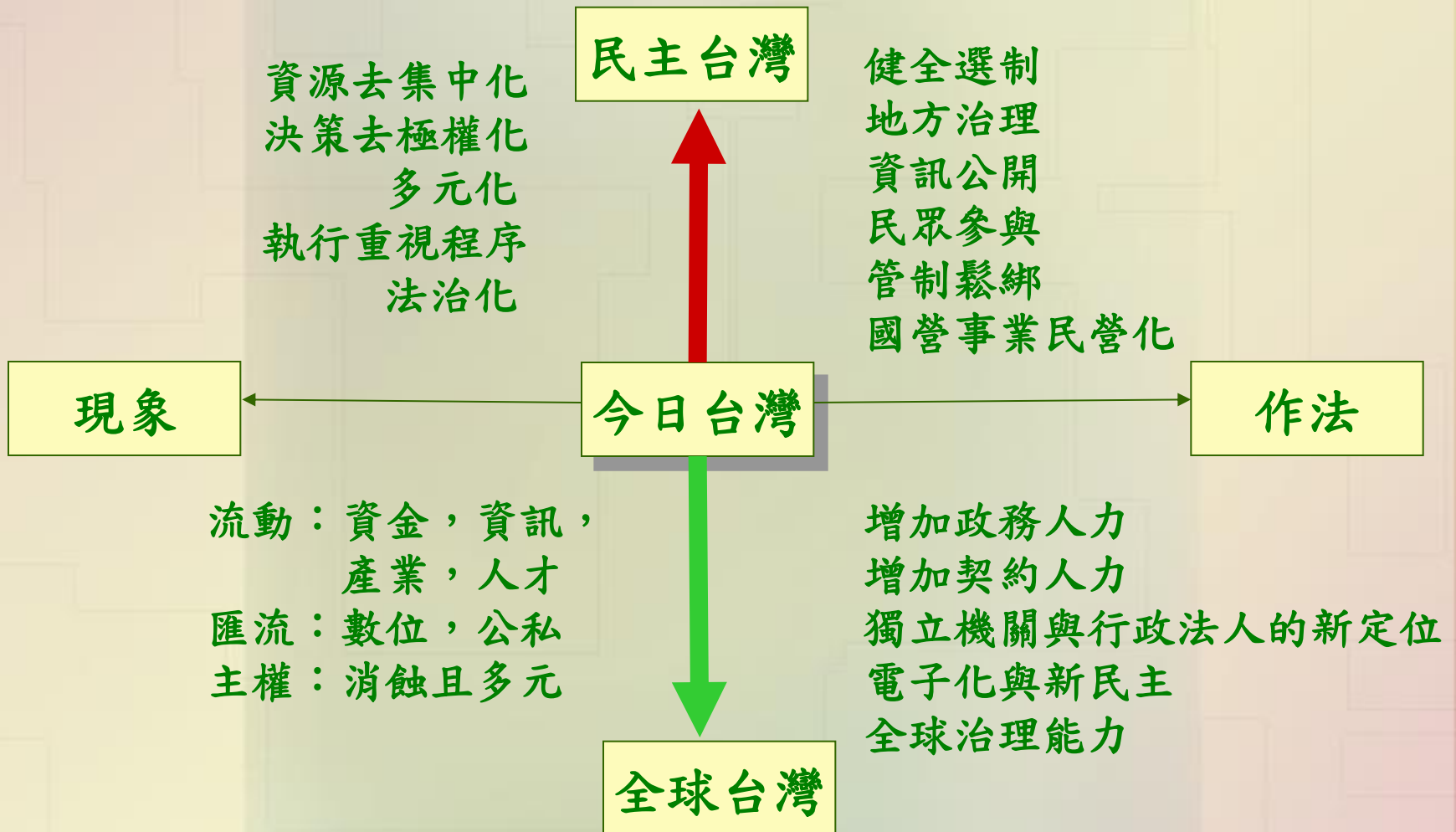
Tom Peters 湯姆·彼得士
(管理學大師)

簾外芭蕉惹驟雨門環惹銅綠
而我路過那江南小鎮惹了妳
在潑墨山水畫裡
妳從墨色深處被隱去

天青色等煙雨 而我在等妳
炊煙裊裊升起 隔江千萬里
在瓶底書漢隸仿前朝的飄逸
就當我為遇見妳伏筆

天青色等煙雨 而我在等妳
月色被打撈起 暈開了結局
如傳世的青花瓷自顧自美麗
妳眼帶笑意

政府改造的兩個面向：民主轉型與全球化



尋求趨吉避凶的轉型之道(SWOT)

- Type 1：兆豐金控、中華電信、漢翔
- Type 2：國光(台汽)、台船、台機
- Type 3：中石化、中工



OECD國營事業公司治理準則

- 確保一個有效率的國營事業法律及規章架構
- 明定政府為所有權人的角色
- 公平對待所有的股東
- 利害關係人的關係
- 經營透明與財務揭露
- 強化國營事業董事會的責任



Corporate Social
Responsibility (CSR)

中油的十字路：民營化 VS 企業化

- 績效管理能力
- 顧客導向策略
- 彈性、效率是王道



結語：

- 變遷的時代
- 創新的思考
- 關鍵的轉型

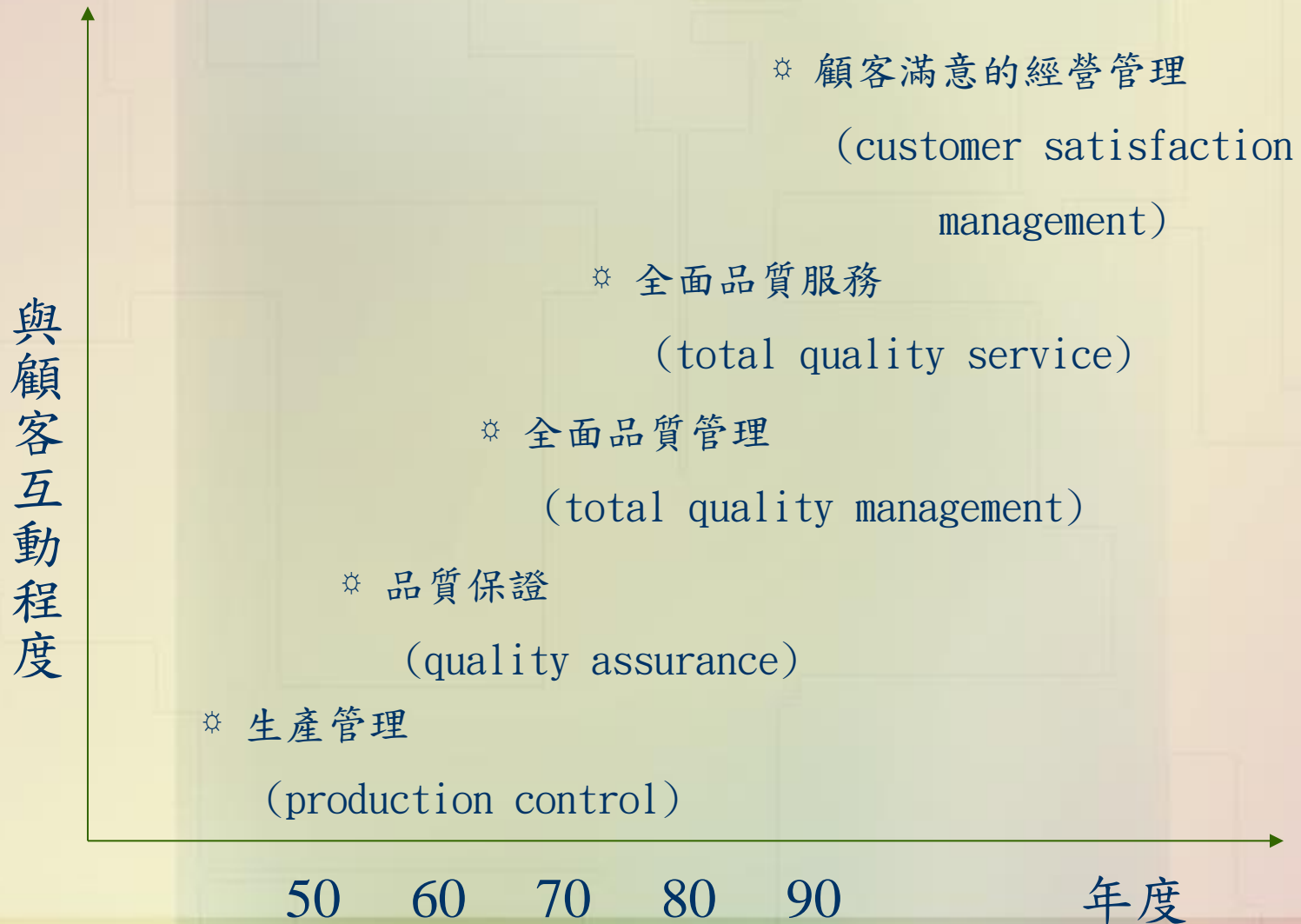


績效管理的意義

Osborne & Plastrik (1997) 的名言：

- ◆ 衡量什麼，什麼就會被做好。
- ◆ 不測量結果，就無法知道成敗。
- ◆ 不知道什麼是成功，就無法獎勵。
- ◆ 不獎勵成功，可能就是在獎勵失敗。
- ◆ 不知道什麼是成功，就無法獲取經驗。
- ◆ 不瞭解為何失敗，就無法鑒往知來。
- ◆ 能證明有績效結果，就能贏得民眾支持。

管理行銷觀念演進



顧客滿意(CS)時代的來臨

😊國營事業也要導入「顧客滿意度」：

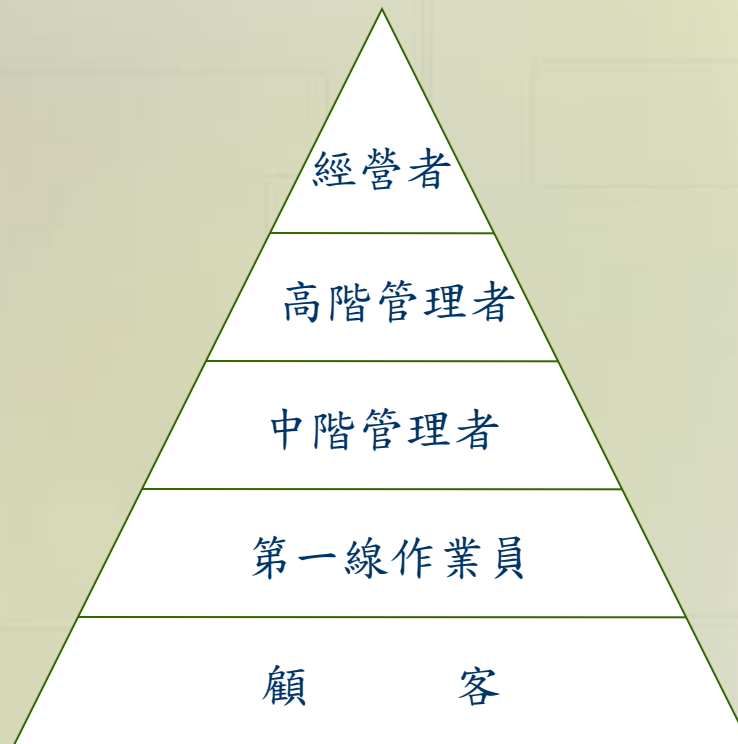
☆顧客第一、以民為尊，落實「民眾是頭家」的精神。

☆顧客導向之目標：提供民眾滿意的產與品服務。

CS的重要性

- ☺德州某家調查公司指出，一名對銀行不滿意的顧客，會向11人表達他對該銀行的不滿。
- ☺而這11人會分別再向另外5人，訴說前面那一人的不滿。
- ☺因此，一名客戶不滿意，就會讓67人產生負面意見。 $(1+11+11\times 5=67)$

傳統金字塔型組織



傳統金字塔型組織

- ☺ 因為在金字塔型組織中，顧客需求是透過第一線員工層層往上傳遞給基層主管、中階主管、高階主管，乃至於總經理、董事長；
- ☺ 然後再從董事長、總經理…層層往下授權第一線員工進行處理。

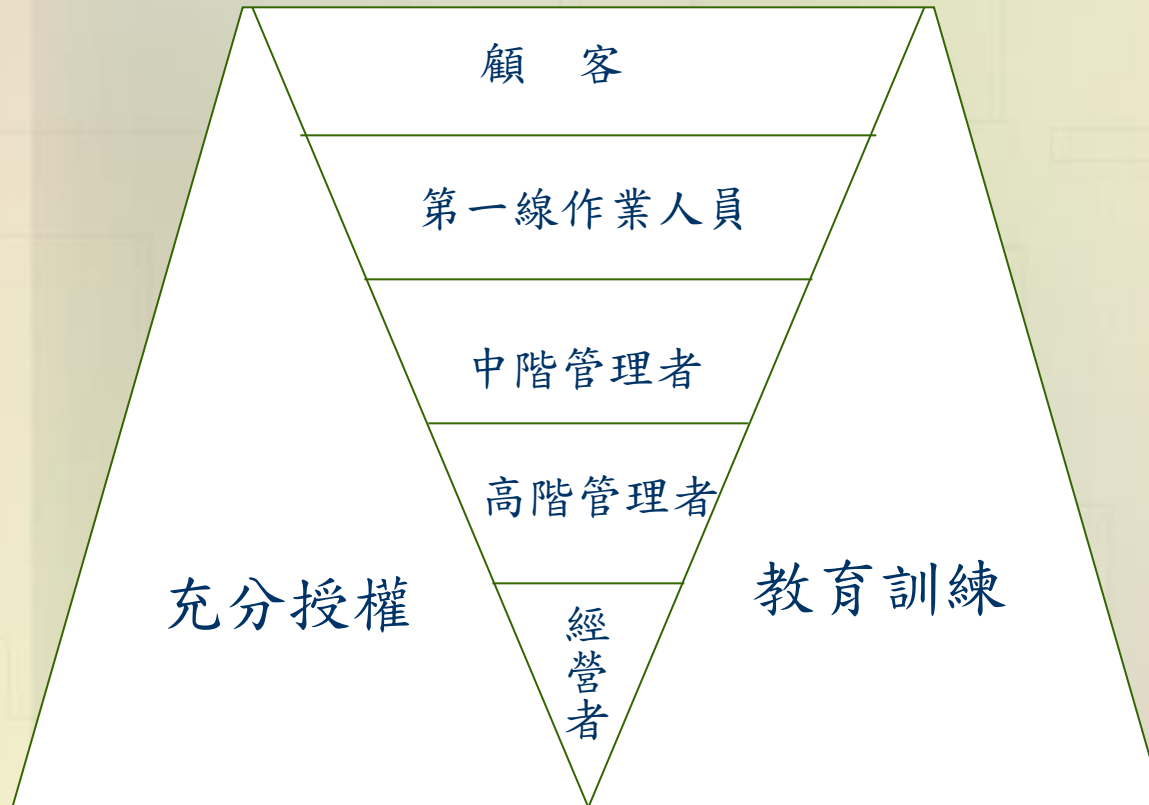
傳統金字塔型組織

- ☺如此層層節制的結果，不但使資訊在傳遞過程中易產生扭曲，更會使顧客因等候時間過長而心生不滿。
- ☺因此，如何在顧客需求（或抱怨）產生的瞬間，及時滿足顧客的需求或處理顧客抱怨，便成為企業未來決定顧客滿意度高低的重要關鍵。

關鍵時刻 (MOT)

- ☺ 北歐航空(SAS)總裁卡爾森(John Carlzon)曾提出「關鍵時刻」(MOT; The Moment Of Truth)詞，認為：其實在與顧客接觸的最初十五秒內，就已經決定了顧客的滿意與否。
- ☺ 每一個第一線員工與顧客接觸的瞬間，就稱為「關鍵時刻」。

關鍵時刻 (MOT) 組織



關鍵時刻 (MOT) 組織

- ☺ 關鍵時刻組織 (MOT 組織) 是將原本在組織最下層的第一線員工，變為整個公司最重要的一個階層。
- ☺ 任何有關顧客的服務、需求與抱怨，都儘可能由第一線員工在最短的時間內完成，以確實掌握顧客滿意的關鍵時刻 (MOT)。

關鍵時刻 (MOT) 組織

- ☺ 當然，組織結構的調整並不只是紙上作業而已；
- ☺ 為了使第一線員工能充分服務顧客，北歐航空不但透過各式各樣教育訓練課程來提升員工的服務能力；
- ☺ 更重要的是，對第一線員工的充分授權。

關鍵時刻 (MOT) 組織

- ☺ 教育訓練，才能培養員工的服務技巧、提昇員工的服務能力；
- ☺ 充分授權，員工才能在關鍵瞬間做出最佳決策，及時滿足顧客需求。
- ☺ 北歐航空調整後的倒金字塔組織，稱為「關鍵時刻組織」(MOT組織)。

顧客服務守則

從前，顧客服務守則有二條：

- ☺ 第一條—顧客永遠是對的；
- ☺ 第二條—假如顧客錯，請看第一條。

現在，顧客服務守則有三條：

- ☺ 第一條—假如顧客有錯，是我看錯；
- ☺ 第二條—假如是我有錯，趕快認錯；
- ☺ 第三條—顧客如不認錯，絕不強迫。

結語：

- 變遷的時代
- 創新的思考
- 關鍵的轉型



謹祝
宅安人和！
萬事亨通！
世界大同！



THE END