

第26期

疫情中的企業實習—
華航領導奇蹟

陳登欽 文化部主任秘書



“ 華航企業實習見證了業師領導風範與特質，以及企業正視危機、掌握問題、數據、情勢，迅速反應、實現員工照顧企業價值，創造盈餘之韌性和自信。 ”

緣分中緣起

110年開始，迎來被疫情困住的3年。110年度高階文官訓練的課程先是停訓，並往後延了一年，111年開始啟動線上課程，並同步開始了到企業實習的課程，據知這也是高階文官訓練計畫採取企業實習的第一屆。於111年6月15日至同年8月22日期間，感謝華航給予的機會，我們4位學員被選派往中華航空公司，以董事長謝世謙先生為業師的企業學習課程。

在課程開始進行之前，華航透過人事單位來詢問學員，有沒有特別想要知道的議題？事前規劃課程非常重要，希望對受訓者在議題期待上有所規劃並反應。從華航課程的規劃中可以看出（如圖1課程表），這次企業實習，是以董事的觀點，定位這高層級的訓練，課程結合學員需求規劃，包括罷工危機處理、公

共關係、疫情因應、企業永續、模擬機艙體驗、後勤維修等，而各個部門及主管，都規劃高規格的教育訓練內容，可以說是兼具議題性和全面性了解的豐富課程。主要分為兩大部分，其一為大量由部門安排的簡報課程和實境參訪，呈現企業的分工和細節，其二為和各主管的會議與勞動法規專題演講，這進行了學員和企業之間的雙向溝通，達到企業主管對4位學員的基本認識。其中最重要的，就是2次參與（其實是旁聽）全企業的擴大主管會報，可以窺見企業當下的狀態，及時滾動修正關鍵績效指標（Key Performance Indicators，簡稱KPI），以及謝董事長領導風範。

感謝並希望這一切的收穫，沒有辜負所有過程中的善意、機制設想，及致力善待我們的人。

圖1 職務見習暨短期蹲點課程表

序號	課程名稱
1	擴大會報
2	桃園國際機場航空事業營運中心(BOT)園區企業總部參訪
3	航空公司營業模式
4	貨運營業與服務訊息講座
5	「從航空業罷工看航空公司勞資關係之應對」講座(含座談)
6	航務模擬機參訪
7	空服訓練設施參訪
8	環境委員會
9	高階文官工作經驗分享
10	擴大會報
11	修護工廠實地參訪
12	疫情前後華航公司廣宣主軸與溝通
13	華航安全管理實務交流
14	高階經營深度對談
15	見習成果分享

資料來源：作者自行整理。

華航：重新認識的臺灣國航

中華航空公司，是誕生在冷戰國際歷史結構的現代臺灣企業。在新時代的視野中，展開她獨有的歷史與社會脈絡。華航過去以故鄉臺灣來標示海外國人的鄉愁，並把衣錦還鄉或浪子回頭的故事，都包容在她體貼的飛行之中。未來自詡用飛行來創造我們的幸福夢想。

一、華航在疫情中的表現

華航在疫情3年的表現令人刮目相看，**正視危機、迅速反應、並實現員工照顧企業價值，創造盈餘**。從初期預估109年會虧損500億，結果當年不但並沒有出現虧損，在迅速將客機貨艙及座椅席供作貨運+貨機機隊應變，在110年，國際貨運價格由原來的每公斤公里7元上漲到21元，反使當年因為加強貨運機隊而大有獲利。另外例如在111年仍看不到解封的條件，提出永續華航因應計畫，包括改善工會的關係，疫情中沒有裁員，並且鼓勵員工利用疫情期間出國進修等。又例如謝董事長在疫情危機期間，了解到現金流的風險將直接威脅公司存亡，要求原來的財務月報表，改為每3天預報1次，這是極需上下一心的困難任務，而華航走了出來。

二、華航的透明性優勢及國際舞台上的角色

華航具備透明性的優勢：因為她的公股成分，讓華航比其他航空公司有更大的透明度，**面對公眾有更高的可課責性**，因此，企業內部意見不致輕易被漠視，而具有類公有企業的權利組成，讓更具理想性的外部輿論得以產生影響力。這些雖然在管理上更不容易經營，但卻是**體質更為健康**的公司企業，使她具有**更高的韌性、更包容的民主，以及更多元的創造力**。這是公部門很需要學習的。

華航同時也**負擔一定程度的國家公共任務需求**，在市場邏輯之外，亦負有社會公器的角色。在早期的**國際關係拓展**（例如沙烏地阿拉伯、建立全球航線）、**或執行國家安全任務、緊急跨國運輸需求、國家形象塑造等**，華航都得以私企業的組織執行公共任務。**109年**，面對這人類百年大疫，華航也以天空國家隊，和臺灣人一起沉著堅定地走過那全世界的慌亂與悲傷。疫情肆虐下，迅猛的外來衝擊，華航經營領導團隊，表現了靈活的治理決策與迅速反應，在逆勢中達成前所未有的盈餘表現，勘為當代奇蹟。

臺灣被孤立的國際情勢困難時局，華航是臺灣的代表。初期為國家能源安全穩定供應源，足跡踏入沙烏地阿拉伯，奇蹟的布建起虧本無以為繼的全球航線、華航也參與臺灣人一只皮箱拓向海外的經濟奇蹟、海外黑名單回家踏破獨裁國門的民主奇蹟、在在都有華航飛行者的參與，**華航信念「用飛行來創造美好」**，其實也是臺灣的故事。這一切值得用華航博物館來講精彩的故事。

三、華航企業園區的管理與永續承諾

在桃園的**華航企業園區**，環境經營自有其氣質，低調極簡、呈現效率，環境讓人專心但不至於緊張，這是**呈現人性管理與企業效率很好的平衡**。雖然有很多

觀念、價值、共識必須和員工溝通，但是在辦公室的公共領域，並不浮濫的使用廉價標語，也不虛假的過度佈置。另一方面，相較於政府機關，即使是像華航這樣的國營企業，在ESG（「環境保護（Environment）」、「社會責任（Social）」與「公司治理（Governance）」，簡稱ESG）制度的影響力是紮紮實實的存在，從外在的企業形象、內部預算編列、員工日常生活，都遠比公部門的作為更具體確實，這是另一個出乎意料的體會。「華航是永續企業」的承諾不是標語，而是真實行動，執行非常徹底而具有決心；例如它體現在生成一般廢棄物最多的員工餐廳區，清楚而精簡的廚餘餐具回收區，用餐區不過度的照明，可以不開燈就不會點燈。整個餐廳區井然有序沒有異樣味道、沒有油湯殘留而生的粘噁。它也體現在盥洗室裏，固執的提醒著華航的永續承諾。

總之，屬於臺灣的華航太有故事，飛行原本美好。當下的厲害團隊經營出一個令人羨慕的國度。

業師：有關謝世謙董事長的領導觀察心得筆記

計畫中的業師，謝董事長並不著意個人傳記式的傳達自己（在網路世界沒有祕密的現在，這應該是學員的責任），相反的，他用工作中的身影來回應這次企業實習計畫中業師的角色，這很大部分不是靠社交言語，但效果極好。我在2次謝董事長全程主持，對話精準深刻、極有效率的擴大主管會報中，映照著我深知自己的不足與共感，不單單在公務運作收穫很多，在自己人生與個性感悟更是珍貴。

- 一、從課程的安排到執行，顯示董事長的指揮具備深刻穿透性的領導力。（他當一回事在做，整個部屬團隊的回應力量就非常可觀。）
- 二、會議主持極有效率，對問題、數據、情勢之掌握非常完整，在短時間內就必須傳達看法並決策。（領導人對趨勢掌握、危機提醒，往往在團隊運作中，就無形的趨吉避凶。）
- 三、對企業目標達成具備支配關鍵，但非企業所能改變的外在環境（例如國際現實），不做情緒及價值上的評論。（因為這樣做於事無補，而且會上下內外傳染。更糟的是他會變成失敗的藉口。）
- 四、冷靜而理性，溫和、耐性，看不到脾氣，但是也沒有笑容。連誇獎都不會誇張。（穩定可信賴是領導重要特質。）

- 五、對團體內的雜音採取包容，但也表達態度並採取行動。（特別是員工在社群網路與自媒體中的異見，要控管的是對企業的風險而不是個人。）
- 六、對員工在業務產生的「不見容」個案，以制度改進的方式思考。個案的糾錯或矯正不必為重點。（求大善不追小惡）
- 七、管理方式具備同情心，用人性思考業務執行，理解人本身有體能和專注上的極限。

對「高階文官企業實習制度」的想法與建議

一、擴大參與企業運轉核心會議

高階文官通常在他們原本的職務上，主持或參加了無數的會議，對於會議有種近乎本能的理解能力，能非常的快速進入會議情境。謝董事長採取了一個非常有效的方式，就是讓我們參加（主要是旁聽）由他主持定期的一級主管會議。

我們都知道一個企業的定期一級主管會報，就是企業的運轉核心。從中可以知道非常關鍵的企業價值、日常營運、趨勢變化、外在威脅，以及一起凝聚而成的因應之道。學員可以參與其中，從而一併領略了領導決策的過程，是非常值得持續並審慎擴大實行的文官訓練機制。

二、盡量開放企業決策運作機制過程

在這個理想機制中，原本期待近身觀察業師/企業領導人的特質，要求業師有一定時數的相處或分享，並非一定必要。因為在彼此並不充分信任與熟悉狀況下，放下心防來達成理解或分享心得，需要時間。但時間卻是兩方最欠缺的。而我給未來業師的建議是，在評估無害的前提下，盡量開放企業內部決策運作機制的過程，這些對高階文官而言都是珍貴的啟發。

三、在困境中仍應保持韌性和自信

實習前後，我受教和改變的非常多。從實習前帶著挑釁的問題「China Airlines，如何代表臺灣國家航空公司？」到最後我得到答案，謝董事長說：「不管怎樣面對這個問題，能飛得出去，才是最重要的！」這答案和當下臺灣國家處境一樣意味深長，充滿了在困境中不放棄努力的韌性和自信。



與導師呂建德副主任委員(右3)拜訪業師謝世謙董事長(左3)



職務見習：體驗模擬駕駛艙

[上一篇](#)

[回前頁](#)

[下一篇](#)