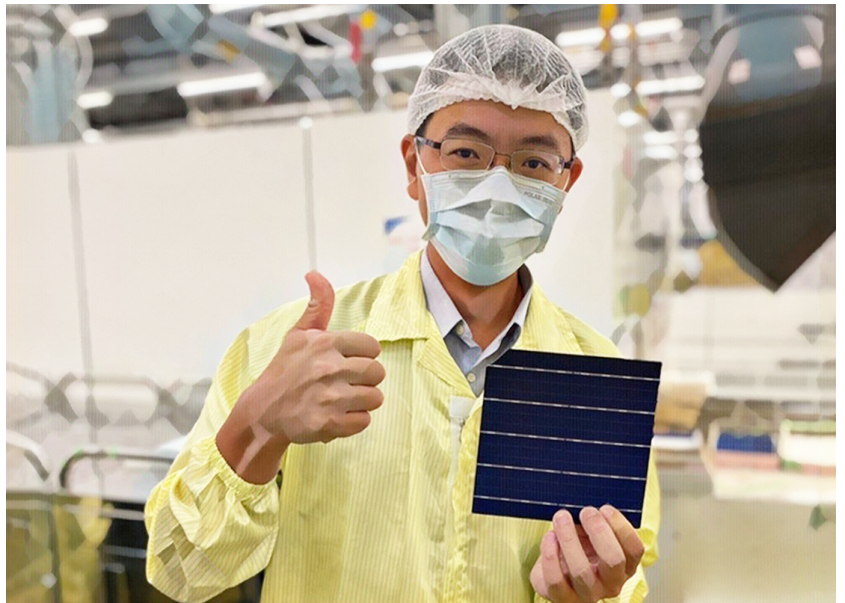


第26期

聯合再生能源企業見習 共創光電動能永續環境

溫育勇 環境部氣候變遷署籌備處組長



“ 透過企業見習，觀察業師領導企業之理念、願景、策略與執行，理解臺灣綠能標竿企業如何看待與推動再生能源，共創光電動能永續環境。 ”

面對全球快速變遷趨勢，淨零轉型、數位轉型等國際新趨勢已成為維繫及開創我國國家競爭力的關鍵課題，為達成轉型目標，政府必須與國民、事業、團體共同推動。然政府機關如何扮演帶頭角色，負責各機關管理領導決策的高階文官更顯重要，必須具備卓越管理、前瞻領導及民主決策知能，才能配合國家重要政策與未來發展願景，拓展國際視野及洞察全球化發展趨勢，積極推動機關業務，提升國家整體競爭優勢。

淨零轉型目標下的業師媒合與成長機緣

筆者幸運獲得服務機關環保署的推薦並通過遴選，參加國家文官學院111年5月至11月辦理之「高階文官培訓飛躍方案110年訓練」。在豐富多樣的課程列表中，最具特色者當屬「職務見習」及「短期蹲點」，學院按我國「六大核心戰

略產業」，安排各產業傑出領導人擔任指導業師，再依受訓人員之職務需求及個人意願進行媒合，分組進行近身學習、指導及諮詢，並配合業師安排至該企業進行短期蹲點，實地參與瞭解該企業的工作型態、立場與需求，藉由業師制度培育跨域人才。

呼應全球淨零趨勢，蔡英文總統於110年地球日宣示「2050淨零轉型是全世界的目標，也是臺灣的目標」。筆者目前服務於環境部氣候變遷署籌備處，主責氣候變遷因應及淨零路徑幕僚工作。猶記在業師媒合時，業師堪稱黃金陣容，包括崇越集團董事長郭智輝、聯合再生能源董事長洪傳獻、中華電信董事長謝繼茂、中華航空董事長謝世謙、鼎泰豐董事長楊紀華、外貿協會董事長黃志芳、臺灣金融科技公司董事長王可言、桃園捷運董事長劉坤億、國家衛生研究院院長梁廣義等9位，各企業與淨零轉型業務均息息相關，讓我深陷選擇障礙中。然考量我國溫室氣體排放之燃料燃燒占比即超過90%，加上俄烏戰爭局勢下，減少對化石燃料依賴，加速能源轉型及再生能源部屬當屬我國淨零轉型之關鍵。非常榮幸能由聯合再生能源董事長洪傳獻擔任我與其他4位學長的業師，譜下了一段難得寶貴的學習成長機緣。

決策判斷中的重要思考

第一次與洪董事長的見面，是以視訊會議的方式，突破了當時疫情限制與障礙，畫面中滿臉笑容的洪董事長，一開口就令人感受到他的熱情活力，洪董事長表示他答應擔任業師的初衷，係深深感受到過去官、學、研對產業不夠了解，產業界呈現絕緣體狀態，故希望充分運用30小時課程，將所知所學及經驗想法向所有學員和盤托出、全數傳授，在初步了解5位學員背景及見習需求後，即安排包含參與公司執行團隊會議、內部主管設定關鍵績效指標 (Key Performance Indicators，簡稱KPI) 檢討會議、竹科及竹南廠生產廠房實地參訪、深度對談、專題探討、職涯諮詢及總結分享會議，期許小組成員能經由親身參加公司內部會議及實地參訪生產廠房了解再生能源產業運作，並透過訪談了解企業如何進行決策。

「決策判斷時，在掌握背景情勢後，應先思考判斷要不要做 (有無showstops)，而非優劣比較，政策形成過程需要找對專家，提供願景方向的建議，一旦決策後就要逐項突破遭遇的困難 (issues)，創造出單位的價值，才能完成最終任務。」洪董事長強調，他取得清大博士學位後，即投身工研院

從事再生能源相關研究，從國內外情勢及技術專業研判，確立太陽光電具有未來發展潛力及重要性，94年即創立新日光公司，更於107年合併新日光、昱晶及昇陽3家公司成立了聯合再生能源股份有限公司，培植發展儲能系統產品及氫能機車為主的新事業，成功建立太陽能事業以模組品牌及系統業務為主的商業模式。

一、人才管理訣竅和領導者應具備的能力

洪董事長對學員們諸多提問有問必答，對我們最好奇的組織人才管理訣竅，提示了幾項要旨，「領導者應建立單位形象，號召對業務推動有熱情的人才參與，透過業務推動的成就感及獎勵，型塑機關文化，強調『正派經營』是其經營企業最重要的信念與依歸」、「作為一個稱職的領導者一定要具備三種能力：視野、策略、執行。領導者承擔整個組織成敗責任，要使經營有效率，首先要有視野設定願景，並構思研議經營策略，最後有效落實執行」、「單位內部不同層級人員，其視野及處理能力有所區隔，任務分派上須有所考量，才能發揮效益」等等，其中，最令我受用的是「機關需要解決問題能力的人，而不是敘述問題的人，須強化從現象發現問題的能力，尤其高階人員」。

二、公司高層決策會議的借鏡作法

見習過程洪董事長特地安排我們旁聽公司高層決策會議，引導我們省思整理出多項可借鏡的關鍵作法，包含了「績效管理上，釐清目標為先決條件，減少絕對值，而採相對彈性方法管理追蹤」、「KPI的訂定須能解決關鍵問題，達成與否並非關鍵」、「在面對競爭或危機時，如何化危機為轉機為關鍵，透過跨域人才及資訊的蒐集，尋覓可能的方向」等等，當中最實用的提醒是「向決策者簡報時，須從『想要告訴甚麼』的角度，調整為『聽的人想聽甚麼』，才能簡潔有力提出資料」。

太陽能技術在臺灣的發展優勢

最後聚焦於再生能源的推動上，洪董事長強調，能源有必要性，但傳統石化能源臺灣99%須依賴進口，發展自主能源已成為國安層級議題。再者，減少石化燃料及其衍生空污及碳排目標下，可能選項僅再生能源、核能等，考量臺灣土地資源有限，地狹人稠，又位處地震發生高風險帶，難以承擔核能衍生風險，經過民主程序，非核家園是多數民眾的選擇。臺灣無其他選擇餘地，必須大規模推動再生能源建設，積極促成電力多元化，又再生能源選項中，以太陽能技

術發展最為成熟，臺灣位處亞熱帶，日照充足，在太陽能電池及模組上亦有技術優勢，產生電量相對其他綠電穩定。但洪董事長語重心長的表示，目前政府推動屋頂光電、漁電共生、盤點零星用地建置太陽光電作法，除規模不足外，易衍生爭議。目前國家2025年20GW太陽能發電量目標僅需2萬公頃土地即可達成，以臺灣土地利用狀況無需犧牲農林漁牧用地，故國土規劃有必要將再生能源用地納入，加速太陽光電佈建聚落化政策。

結語

透過本次訓練安排，瞭解洪董事長經營企業的理念，如何形塑優質企業文化、如何建構公司發展願景等。另外，我們也經由本次見習發現臺灣的綠能標竿企業是如何看待臺灣推動再生能源的利基與挑戰，尤其我國2050淨零路徑，堪稱史上計畫期程最長、影響層面最大、達成難度最高的國家重大計畫，達成與否須有賴於引進各界力量共同擘劃國家發展方向，成為臺灣發展新動能，透過本次職務見習，**站在產業界角度思考問題，著實有助於提升對太陽能產業的了解及共識，未來如何採各種形式擴散影響更多對象，可作為後續業務推動重點。**



與導師呂建德副主任委員（左5）拜訪業師洪傳獻董事長（右5）



職務見習：參觀竹南廠生產廠房

[上一篇](#)

[回前頁](#)