

賀 潘前董事長榮獲中華企經會卓越成就獎

林茂文／總經理

本公司前董事長潘文炎先生，目前擔任昱晶能源科技公司及中技社董事長，去（99）年12月11日榮獲中華民國企業經理協進會頒發卓越成就獎，並獲馬總統於12月9日接見，這不僅是潘董事長個人的榮耀，也是中油公司的喜訊，獲此殊榮全體油人均覺與有榮焉。

卓越成就為油人最佳楷模

民國52年成立的中華民國企業經理協進會，為肯定專業經理人對企業及社會的貢獻，自72年起每年辦理國家傑出經理選拔，96年開始設置「卓越成就獎」，主動遴選曾獲得該會「國家傑出經理獎」10年以上，並繼續表現優異的傑出經理人及企業界傑出經營者各一名，頒予卓越成就獎。該會於去年12月11日舉辦第47周年年會暨第28屆「國家傑出經理獎」頒獎典禮，同時由蕭萬長副總統頒發卓越成就獎予昱晶能源科技及中技社董事長潘文炎先生。蕭副總統致詞時特別提到，得知老朋友潘董事長獲獎，雖然今日行程滿檔，仍要親自前來表達祝賀，顯見潘



▲ 馬總統於總統府接見卓越成就獎得獎人潘董事長。

董事長在我國工業發展史中占有一席之地。

潘前董事長民國57年畢業於國立台灣師範大學化學系，60年獲懷俄明大學獎學金赴美深造，63年取得化工碩士、化學博士候選人，66年獲化工博士學位。畢業後加入美國

流體性質研究中心擔任研究員，其後轉至美國孟山都化學公司出任高級研究工程師。71年響應政府「海外學人返國服務」號召及「飲水思源」庭訓，毅然放棄美國高薪及國籍，返國至中油公司服務，歷任煉製研究中心產品開發組組長、製程研究組組長、企劃處副處長、處長、副總經理、總經理、董事長等職，以及國光電力公司董事長。從中油公司總經理、董事長、國光電力公司董事長，到目前的昱晶能源科技董事長，潘前董事長所展現的經營與領導長才，深為業界所肯定，此次能自190餘位傑出經理中脫穎而出，獲得中華民國企業經理協進會卓越成就獎，乃實至名歸，更是中油人的最佳楷模，個人特藉石訊刊物，闡述潘前董事長卓越成就的具體事蹟，期盼能作為全體同仁的學習典範。

中油總經理及董事長任內具體事績

● 重塑工安文化達成企業永續發展

民國85～86年間，中油工安事故頻傳，三個月內發生11件重大工安事件，尤其高雄鎮興橋氣爆事件，造成人員傷亡，潘文炎先生臨危受命接任總經理，矢志整頓工安重振中油聲譽，除全面性進行全長5,000餘公里油氣管線檢查，更要求各單位清查改善近1,500項具有安全顧慮之設備外，並全面檢討工安衛生規定與嚴格執行內部之標準作業程序、建立四級分級查核制度與走動管理等，使中油終於擺脫工安事件陰霾。此外，



▲ 蕭副總統頒發卓越成就獎予潘董事長。

推動ISO與OHSAS建置與認證，建立工安文化，以落實工安零災害，中油公司總合災害指數自86年之15.8逐年降至97年的1.24，且遠較全國製造業及石化業為低，可作為全國企業工安表率。

● 推動組織調整渡過自由化競爭危機

87年政府實施石油自由化政策，准許民間進口石油及興建煉油廠，中油面臨獨占到競爭的挑戰。時任總經理的潘文炎先生，帶給中油最大的改變是成立事業部組織，並建立轉撥計價績效考評與檢討制度，透過目標管



▲ 頒獎典禮上，潘董事長伉儷與中油同仁合影留念。

理的實施，權責清楚，賞罰分明，提升整體經營績效。同時，持續推動再生計畫與人事物時精簡，開源節流效益每年達48億元以上。此外，更推動標竿評比並進行人力合理化，透過「退十進二」的政策，讓員工人數由22,000餘人降至14,000餘人，以和平的方式有效地精簡人力並提高員工生產力。面對激烈競爭環境，他帶領中油同仁通力合作，不斷提升油品品質，導入創意行銷與精緻服務，使中油公司營收持續成長，並維持國內油品市場占有率70%以上，已通過油品自由化考驗，如不凍漲油價每年皆可獲有200億以上的盈餘，成效斐然。

●建立浮動油價制度回歸市場機制

由於油價凍漲的不公平性，95年4月就任中油董事長後，便積極推動浮動油價制度。依據他講求自由經濟、追求合理利潤的經營風格，當時的想法係認為應該以與我國同為自由競爭市場、原油進口依存度達99%以上、國民所得相近、經濟結構皆採出口導向之日本、韓國、新加坡及香港等鄰近國家與地區之油價，來訂定國內油價。雖然目前的方式與他當時的想法有所出入，但可在不高於亞鄰競爭國家油價之前提下，讓國內油價浮動並與國際接軌，以提升國內產業競爭力，並消除消費者預期心理，解決最棘手的油價調整問題，潘前董事長功勞不可小覷。

昱晶董事長任內具體事績

●調整經營策略渡過金融海嘯危機：

97年第4季到98年上半年的全球金融海嘯，對太陽能產業造成嚴重打擊，昱晶公司上半年每股虧損高達6元，隨時會有倒閉風險。潘先生於98年6月接手昱晶董事長後，為解決昱晶與多晶硅大廠千億元大合約所造成的營運重擔，全力投入與MEMC的重新議約，以尋求解套，經過3個月的努力終於完成修約，從此擺脫長約的壓力。98年第4季便讓昱晶交出稅後純益11億元、每股盈餘4.3元的亮麗成績單，成功地轉虧為盈。

●降低成本調整體質改善財務結構：

昱晶在潘董事長要求下，致力降低成本，98年先後二次成功增資，負債權益比從160%降至45%，大幅改善公司財務結構。99年1~9月份營收為新台幣203億元，合併稅後盈餘每股新台幣約10.4元，已成為國內太陽能產業獲利王。

●重視數據管理擘劃未來事業高峰：

昱晶目前擁有觀音和竹南A廠區二個生產基地，產能共930百萬瓦（MW），員工有1,500位；因應太陽能終端市場需求旺盛，竹南B廠區已於99年7月動土，預計100年12月可增加720MW產能，將更加穩固其成本競爭優勢。在潘董事長領導之下，未來將持續加強研發創新、提升產品轉換效率及良率、降低原料採購與生產成本，以強化核心競爭力。昱晶不僅為國內最大的太陽能電池製造商，同時也是台灣唯一進入2009年全球前十大排名的卓越企業。

結語

誠如蕭副總統所言，優秀的企業經理人會善用應變力、創新力及執行力，來創造自己與公司價值，同時也創造國家競爭力。潘前董事長學養甚高，機智過人，決策思路如同比爾蓋茲的數位神經系統一快、準、狠，分別帶領中油及昱晶公司走過自由化競爭及全球金融危機，改善企業經營體質，提升整體競爭能力，是公認最具專業素養與豐富企業

經營經驗之專業經理人！此次獲獎實至名歸，身為後輩的我們，除了向他致上最誠摯的祝福外，更要以他為學習榜樣，結合創新與變革的想法，不斷因應環境變化調整策略並落實執行，貢獻所長，並為公司未來5~10年達成營收1.5兆與EPS2元以上目標而努力，也可為社會創造更高的價值。

C