

中華電信從獨占到寡占市場 經營團隊新思維之探討

台南營運處
吳明德經理

98年11月19日



大綱

- 壹、電信經營環境之改變
- 貳、經理人溝通行為之改變
- 參、與外在公共關係之互動
- 肆、以莫拉克颱風救災為例
- 伍、結語



壹、電信經營環境之改變

一. 法令之保護與法令之限制

■ NCC主管機關之思維

- ✓ 對於資費之管制
- ✓ 對於投資WiMax之管制
- ✓ 對於本公司經營MOD之管制
- ✓ 對於要求照顧弱勢與縮短城鄉差距
- ✓ 對於「Last miles」之政策



壹、電信經營環境之改變(續)

二. 法令之保護與法令之限制

1) 黨政軍退出媒體之影響

- ✓ 把平台(如MOD、MSO)都列入黨政軍退出媒體的限制(愛爾達科技)。

壹、電信經營環境之改變(續)

2) 民營業者與有線電系統之競爭

① 固網(寬頻網路)之競爭

➤ 低價與節費話機

台灣固網新市話299，遠傳「家用電話節費盒」

➤ 競爭業者與PBX廠商策略聯盟

➤ 速博(10萬門網路電話070、亞太固網、數位聯合)



壹、電信經營環境之改變(續)

2) 民營業者與有線電系統之競爭

② 行動電話之競爭

- 台灣大、遠傳電信、和信與威寶
- 網內免費與超低價策略
- 和信與威寶(學生專案、情侶專案)

變成三大業者門號當成次門號使用

③ MOD之競爭

- MSO多系統經營者



壹、電信經營環境之改變(續)

3) 消費者意識之覺醒

- 理性之消費者
- 非理性之消費者
 - 實際處理之案例



貳、經理人溝通行為之改變

■ 員工與主管角色之重定位

- 提升主管溝通能力
- 提升主管客戶導向之能力
- 提升主管執行力
- 強化員工客戶導向認知
- 強化員工績效導向認知



貳、經理人溝通行為之改變

- 員工與消費者衝突之解決
- 工會之角色
 - 建立良性溝通平台
 - 對於績效考核之落實
- 落實勞工安全議題



參、外在公共關係之互動

■ 主管機關與縣市政府之互動

- 與縣市政府建立良好溝通管道關係
- 積極參與縣市政府與社團活動
 - ☯ 茂林鄉「2008/2009茂林紫蝶幽谷雙年賞蝶」
 - ☯ 帶領旗牌隊慶祝鳳山建城**220**週年城慶活動



參、外在公共關係之互動(續)

■ 與異業聯盟互動

神腦與百視達

■ 公司CSR活動議題

- ✓ 員工關懷 & 消費者關懷
- ✓ 環境永續發展
- ✓ 創造數位機會
- ✓ 身心障礙之進用
- ✓ 企業志工之服務

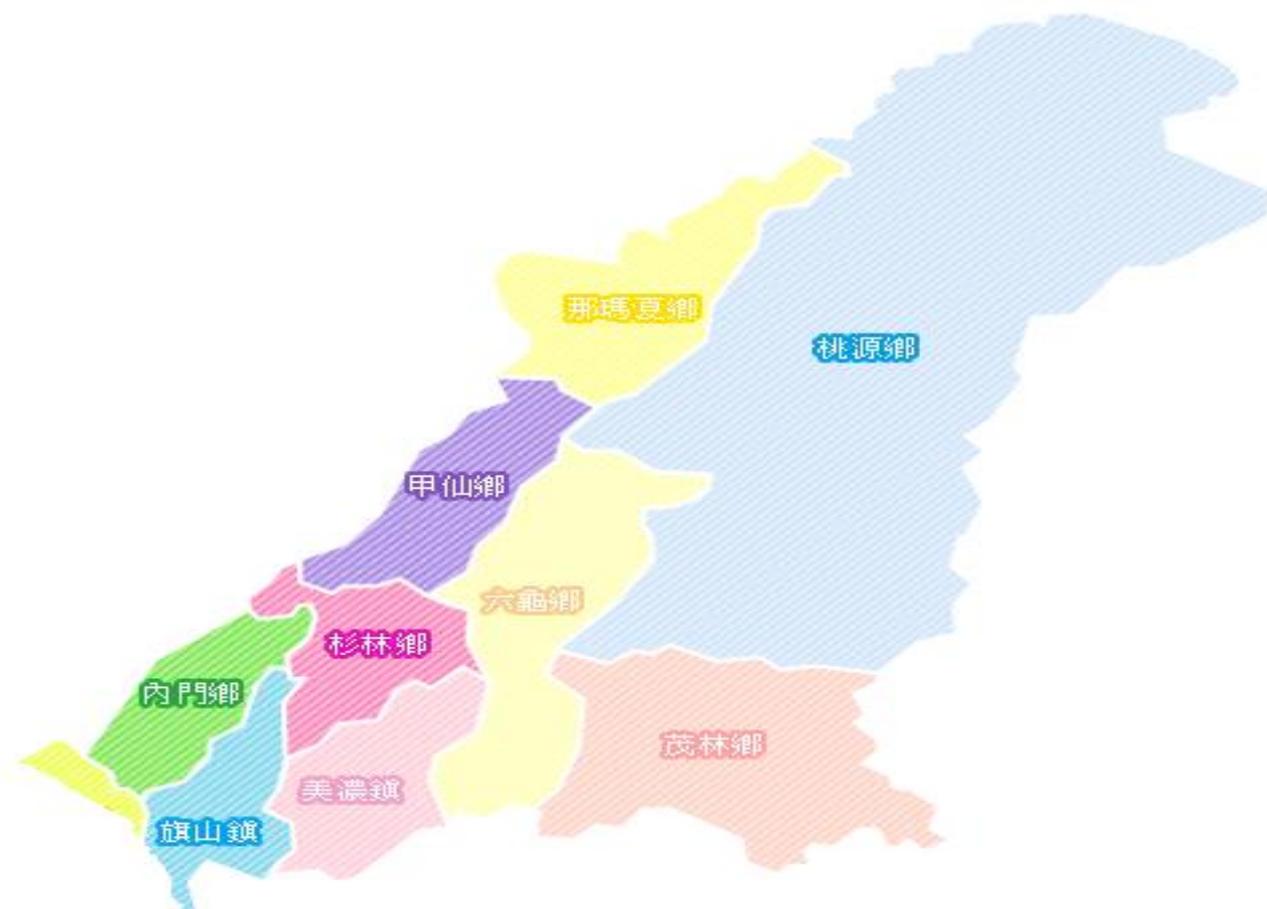


肆、以莫拉克颱風救災為例

1. 高雄縣主要受災區域
2. 通信受損及恢復
3. 搶修及復原過程
4. 災民關懷
5. 帶給社會外界之觀感



1-1. 高雄縣主要受災區域



六龜遊客中心颱風前後



莫拉克颱風、88水災-----前



莫拉克颱風、88水災-----後

六龜遊客中心颱風前後



莫拉克颱風、88水災-----前



莫拉克颱風、88水災-----後



茂林地區颱風前後

地點：高雄縣六龜鄉台27線(大津橋)



莫拉克颱風、88水災-----前

莫拉克颱風、88水災-----後



茂林地區颱風前後

茂管處前後比較



莫拉克颱風、88水災-----前



莫拉克颱風、88水災-----後

茂林地區颱風前後

茂管處前民宅前後比較

高132線



莫拉克颱風、88水災-----前

地點 茂管處旁民宅

高132線，已坍方



莫拉克颱風、88水災-----後

地點 茂管處旁民宅已淹沒



獻肚山土石如溜滑梯般直向小林村衝去

小林村位置
小林機房已消失
無蹤

小林
機房

目前僅存2戶人家
原高於溪谷15公尺

小林村颱風災後



高雄縣甲仙鄉小林村 獻肚山走山崩塌

初估崩塌總面積350公頃(崩塌區190、堆積區160公頃)，崩塌土方量逾1000萬立方公尺



航空照片_90年

8/6日0時至
8/9日5時，
累積雨量逾
1,600mm。



遙控無人載具_98/08/14

小林村颱風前後

小林村88水災前



小林村88水災後



1-2. 主要災害受損情形

- 一. 小林機房及設備，全部遭土石流淹沒
- 二. 大樹國小電信室，遭惡水淹沒
- 三. 六龜鄉中庄電信室，遭惡水淹沒
- 四. 湖內鄉海埔電信室，遭惡水淹沒
- 五. 那瑪夏鄉民族電信室，遭土石流淹沒



1-3. 主要災害通信中斷地區

- 一. 市話、行動及寬頻服務全部中斷地區：
 - 甲仙、那瑪夏、六龜、桃源及茂林等。
- 二. 市話、寬頻服務中斷地區：
 - 旗山鎮旗尾地區。
- 三. 寬頻服務中斷地區：
 - 美濃地區。

2-1. 災害搶修過程

一. 災變發生

1. 立即勘查災情

2. 搶修恢復程序

- ✓ 架設衛星行動電話
- ✓ 以無線電恢復通信
- ✓ 佈放光纜，搶修中繼



二. 搶修過程

- ✓ 與主管機關之互動
- ✓ 收集搶修路況
- ✓ 選擇替代道路佈放光纜
- ✓ 調集搶修機具、物料
- ✓ 慰勉員工(含食物之供給)
- ✓ 與媒體之互動
- ✓ 協助災民並提供免費通訊設備
- ✓ 紀錄員工搶救過程
- ✓ 刊登救災有功人員
- ✓ 每天召開檢討會議

2-1. 災變搶修過程(續)

三. 彰顯員工之表現

- ✓ 引領上級人員勘查
- ✓ 請相關主管至現場感受(情境)
- ✓ 新聞媒體之處理



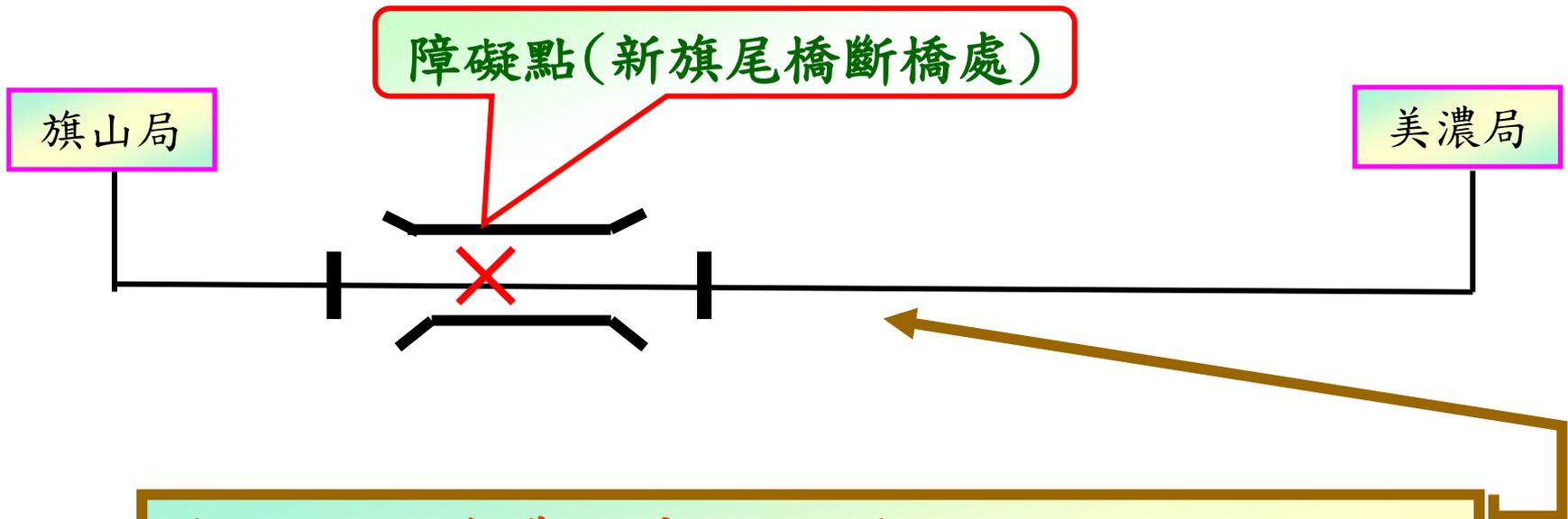
2-2. 通信搶修恢復情形

市內通信中斷地區	搶通日期	
旗山、美濃	98.08.10	21:00
六龜	98.08.11	15:30
那瑪夏鄉	8/11 15:00恢復油機正常運轉供電，三民地區透過微波系統恢復通訊。	
甲仙	98.08.12	22:10
新發	98.08.14	23:20
茂林	98.08.17	21:30
寶來、南桃源、樟山、寶山、荖濃	98.08.21	16:30



3-1、搶修及復原~旗山-美濃

旗山局—美濃局中繼光纜

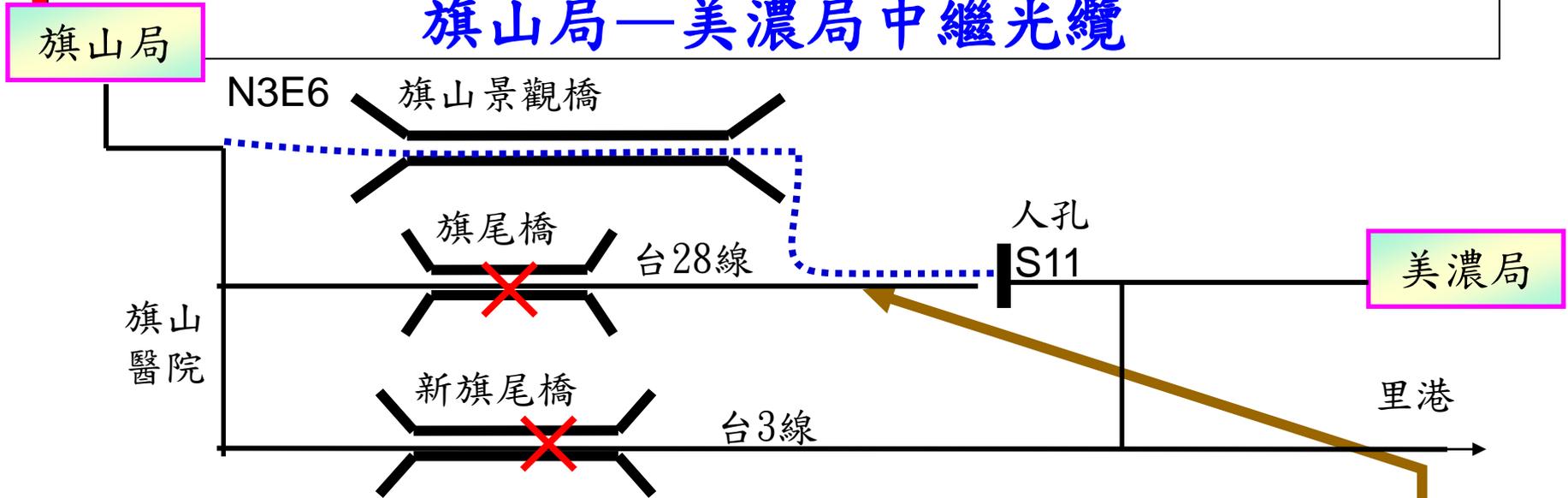


旗山局—美濃局中繼光纜：

1. 原路由：旗山局—經旗尾橋—台3線—台28線—美濃局。
2. 中繼光纜：12C及96C各一條，長9.9公里

3-1、搶修及復原~旗山-美濃

旗山局—美濃局中繼光纜

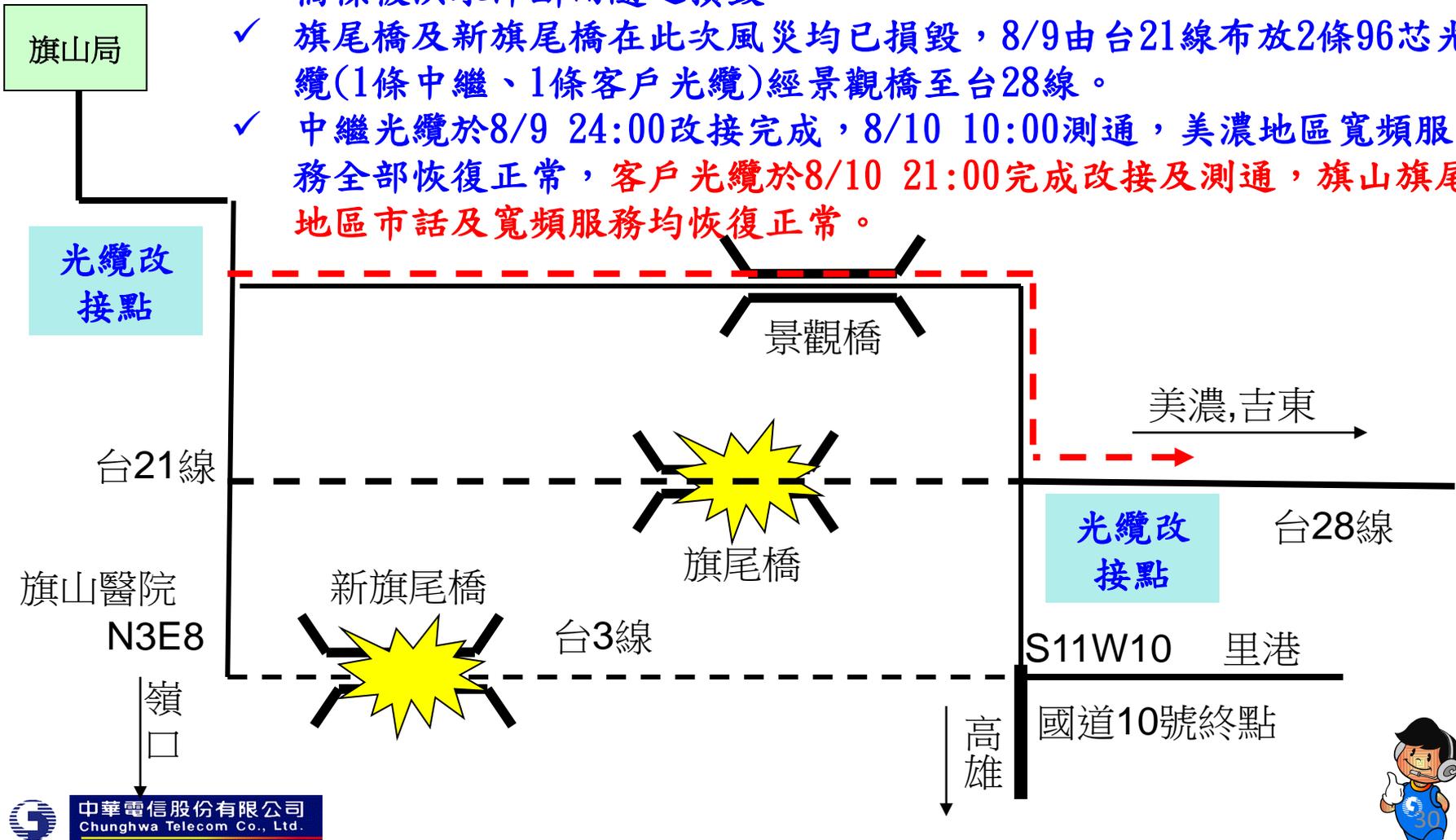


搶修過程：

1. 新路由：旗山局—經景觀鐵橋—旗尾山腳—旗山糖廠—台28線—美濃局
2. 新佈96C架空光纜二條，長1,520公尺。
3. 搶通日期：98.08.10 21:00恢復通信

3-1、搶修及復原~旗山-美濃

- ✓ 8/9現場查勘發現附掛於新旗尾橋之旗山局 ~美濃局#1(12c), #2(96c) 二條中繼光纜及旗山局~吉東局#1(24c), #2(96c)二條中繼光纜，因橋樑被洪水沖斷而隨之損毀。
- ✓ 旗尾橋及新旗尾橋在此次風災均已損毀，8/9由台21線布放2條96芯光纜(1條中繼、1條客戶光纜)經景觀橋至台28線。
- ✓ 中繼光纜於8/9 24:00改接完成，8/10 10:00測通，美濃地區寬頻服務全部恢復正常，客戶光纜於8/10 21:00完成改接及測通，旗山旗尾地區市話及寬頻服務均恢復正常。



旗尾地區颱風災後



旗尾橋完全沖毀



台28線(台糖旗山公司前)災後

搶修旗尾地區通信



客網人員搶修



景觀橋佈放光纜

3-2、搶修及復原~六龜地區

六龜局--新威局中繼光纜

障礙點(六龜隧道外環道
路基流失2,160公尺)

六龜局

新威局

人孔
S18

人孔
N22



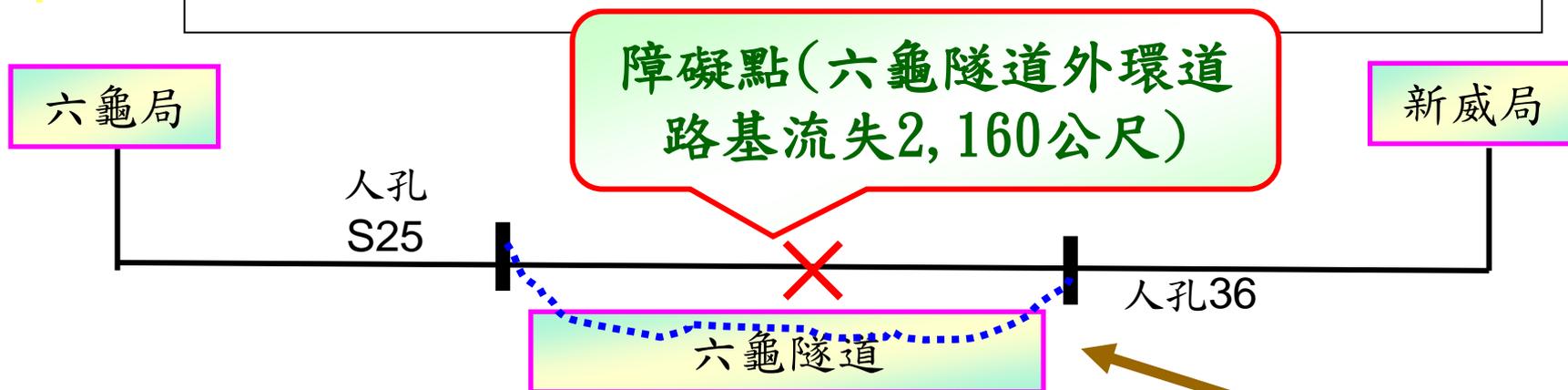
六龜局--新威局中繼光纜：

1. 原路由：六龜局--經六龜高中--台27甲線--新威局。
2. 中繼光纜：24C及48C各一條，長12.3公里



3-2、搶修及復原~六龜地區

六龜局--新威局中繼光纜



搶修過程：

1. 新路由：六龜局--經六龜高中--台27甲線
—六龜隧道--新威局。
2. 新佈96C架空中繼光纜一條，長2,410公尺。
3. 搶通日期：98.08.11 15:30恢復通信

3-2、搶修及復原~六龜地區

- 六龜為進入六龜鄉必經之入口，故先搶通該地區通信，再配合交通恢復狀況，繼續搶修復原新發、寶來、南桃源、樟山及茂林等地區通信。
- 8/10上午派員查勘台27甲線(新威--六龜)，發現台27甲線7k~9.5K處路基坍方，2條光纜均已毀損，坍方處剛好位於6個舊隧道旁，舊隧道年久失修，且隧道內多處坍方，車輛無法通行，僅能徒步佈放臨時光纜。
- 8/10下午人工徒步拖曳方式，由1號舊隧道前光纜改接點佈放1條96芯光纜至6號舊隧道外遊客中心前之光纜改接點，全長約2.6Km。
- 新佈放96C光纜與原#1光纜(24C)銜接，因原#2光纜(48C)除該坍方處毀損外，尚有他處損毀，需將該光纜訊務改接移轉至新佈放光纜。8/11 15:30六龜地區市話、行動電話及寬頻服務恢復通信。



六龜地區颶風災後



往六龜道路流失



六龜遊客中心災後



六龜地區颱風前後

六龜遊客中心前後比較



莫拉克颱風、88水災-----前



莫拉克颱風、88水災-----後

六龜地區颱風前後

六龜遊客中心前後比較



莫拉克颱風、88水災-----前



莫拉克颱風、88水災-----後

六龜地區颱風前後

六龜遊客中心前後比較

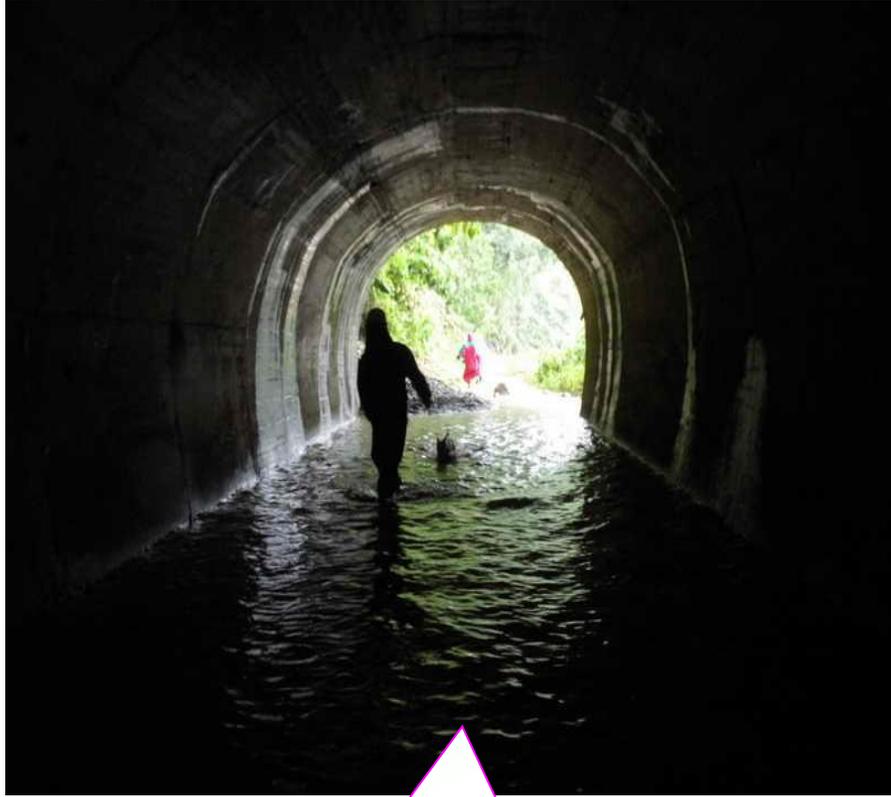


莫拉克颱風、88水災-----前



莫拉克颱風、88水災-----後

地點：高雄縣六龜鄉台27甲線(六龜隧道)



四號隧道內積水



五號隧道內衝入漂流木

搶修六龜地區通信

地點：高雄縣六龜鄉台27甲線(六龜隧道)



白天民眾通行
情形



連夜(8/10 19:50)
佈放96心架空光纜

地點：高雄縣六龜鄉台27甲線(六龜隧道)



工程車輛停於路
基未流失路段

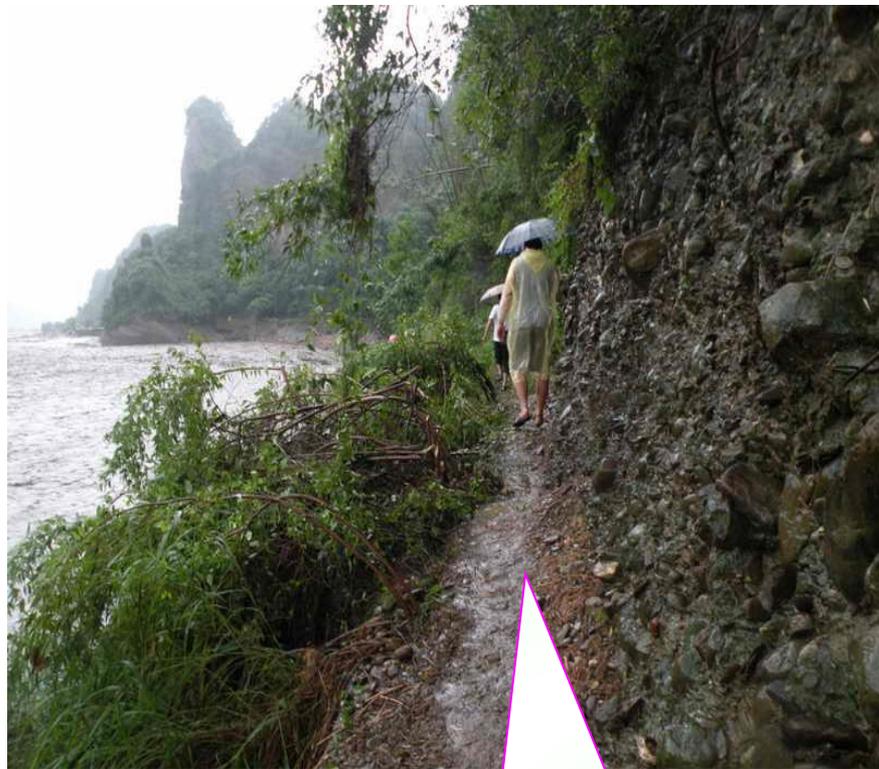


員工橫越河床佈放
96心架空光纜

地點：高雄縣六龜鄉台27甲線(六龜隧道)



佈放96心架空光纜固定於隧道壁上



白天民眾通行情形

地點：高雄縣六龜鄉台27甲線(六龜隧道)



4-5號隧道間，最難走一段路



4-5號隧道間，最難走一段路

地點：高雄縣六龜鄉台27甲線(六龜隧道)



客網人員搶修



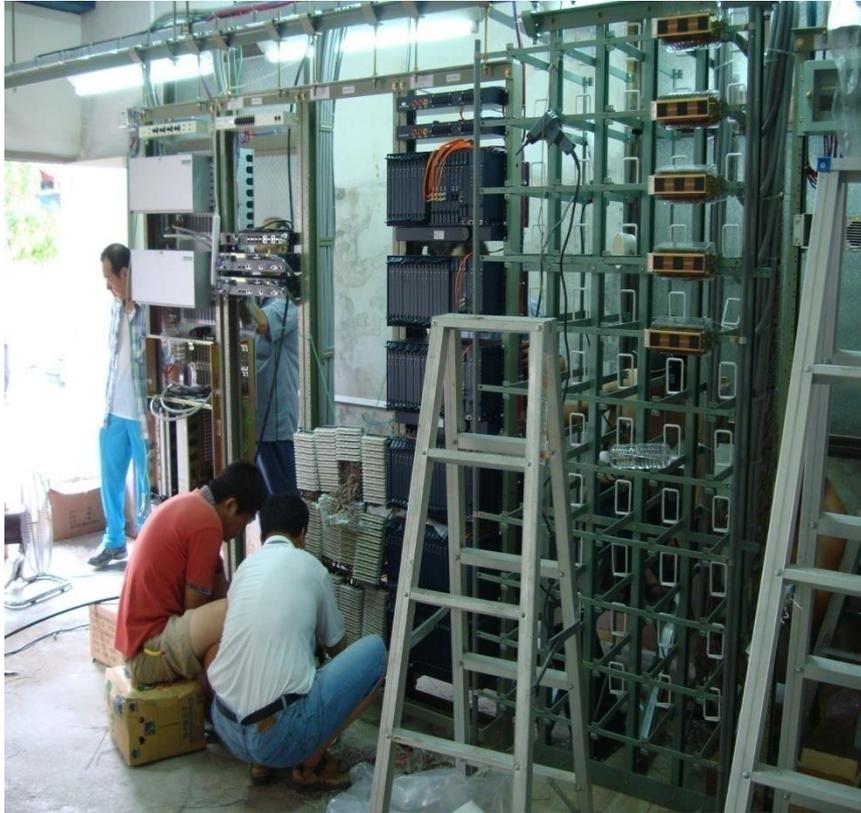
美濃～新威段—新佈放1條96芯光纜



美濃～新威段光纜佈放一 烈日下路旁光纜接續作業



搶建六龜中庄電信室



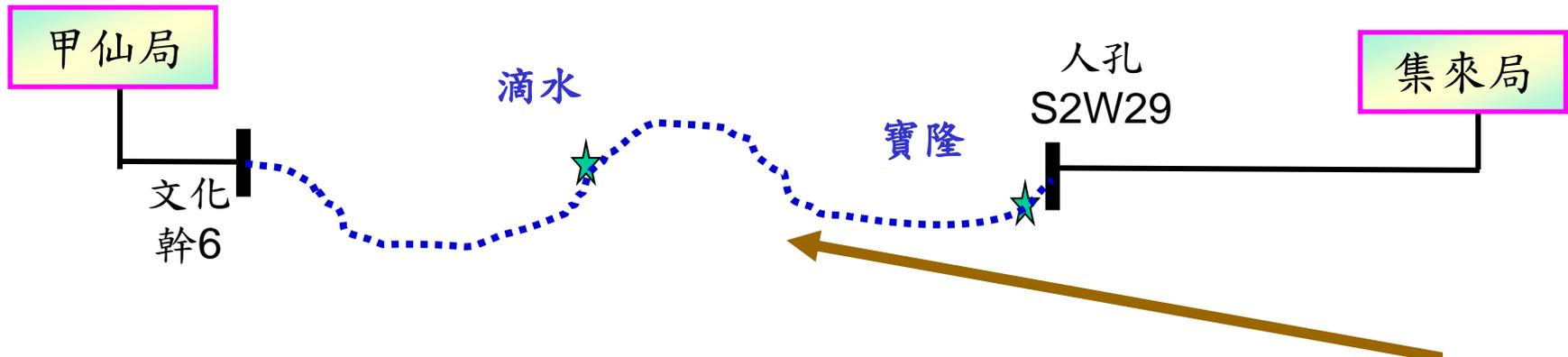
地點：高雄縣六龜鄉興隆村

時間：98.08.15 上午12：20



3-3、搶修及復原~甲仙地區

甲仙局—集來局中繼光纜



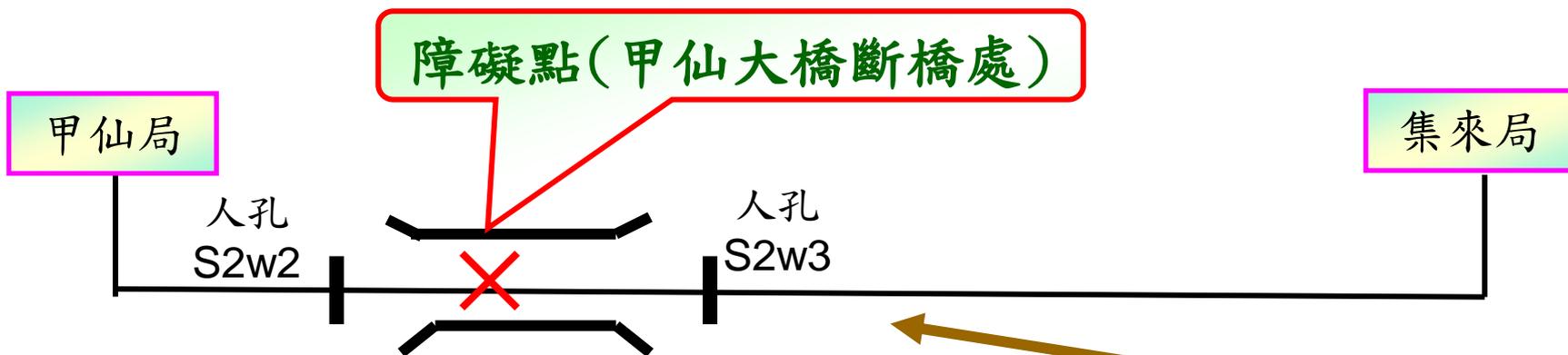
搶修過程：

1. 新路由：甲仙局--經鄉道高128線—滴水—寶隆村—台21線—集來局
2. 新佈96C架空光纜一條，長9,520公尺。
3. 搶通日期：98.08.12 22:10恢復通信



3-3、搶修及復原~甲仙地區

甲仙局—集來局中繼光纜



甲仙局—集來局中繼光纜：

1. 原路由：甲仙局—經甲仙大橋—台21線—經寶隆大橋—集來局。
2. 中繼光纜：24C及48C各一條，長10.7公里

3-3、搶修及復原~甲仙地區

8月12日 22:10分：

>>搶通仙地區市內通信！！

- 水災以來員工冒雨搶修光纜，挑燈夜戰，不眠不休工作，當甲仙地區市內電話搶通時，吳明德經理於現場馬上通知當地民眾這訊息，及通知高雄縣政府新聞林天從處長，
- 巧遇TVBS新聞採訪車請他們立即通知電視台播放這則消息，讓全國民眾可以打電話回甲仙關懷家人、親朋好友。

甲仙局

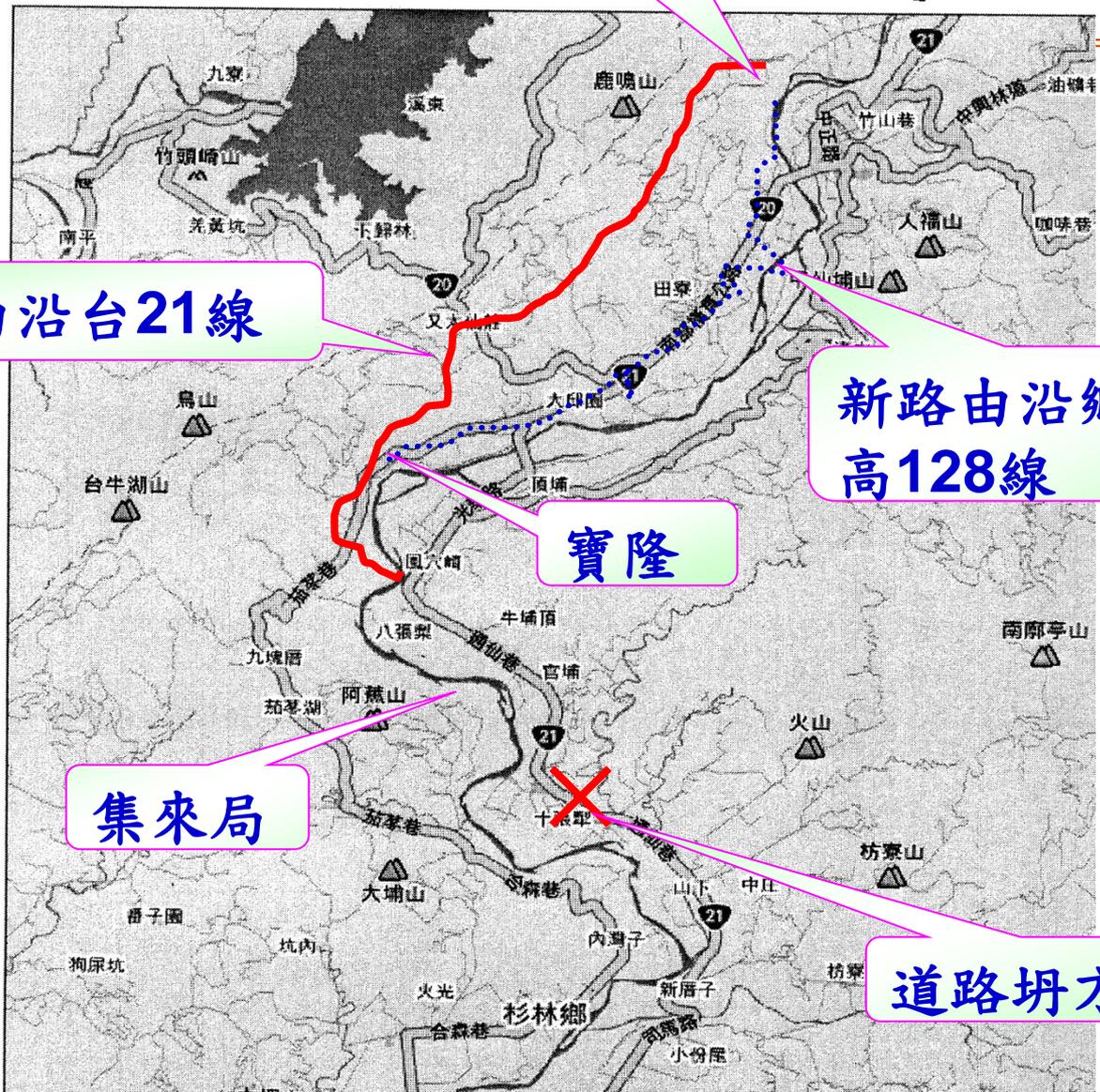
原路由沿台21線

新路由沿鄉道高128線

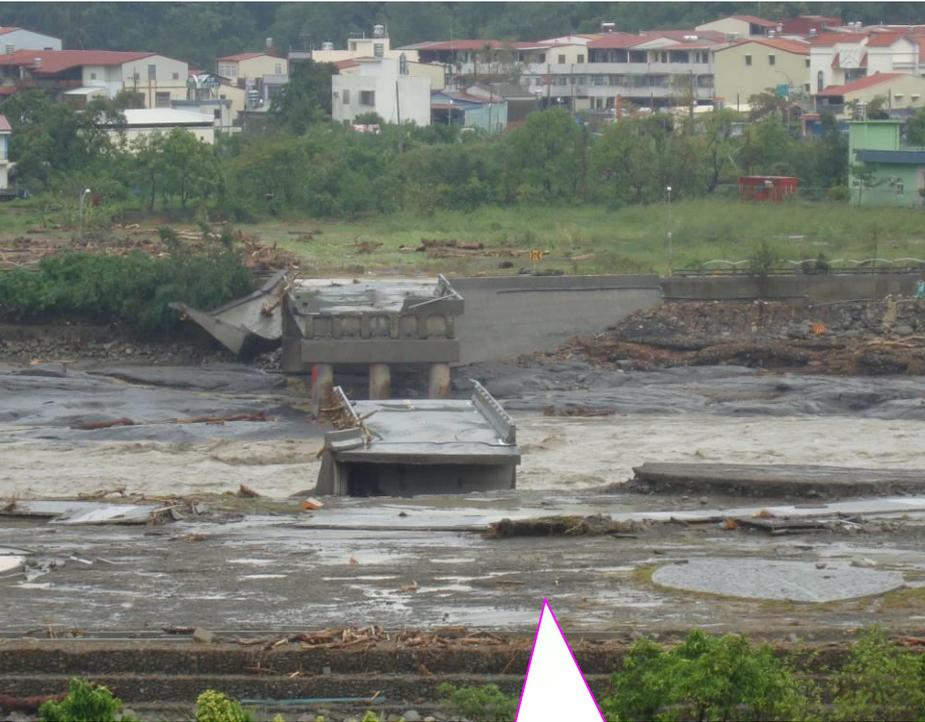
寶隆

集來局

道路坍方處



甲仙橋颶風前後



甲仙橋中斷情形



甲仙橋中斷情形

地點：高雄縣甲仙鄉高128線(滴水古道)



冒雨搶修光纜



冒雨搶修光纜

地點：高雄縣甲仙鄉高128線(滴水古道)



吳經理及胡副經理親臨搶修現場慰勉工作人員



吳經理親臨搶修現場鼓勵工作人員



地點：高雄縣甲仙鄉高128線(滴水古道)



搶修完工後
喜悅心情



架設光纜

地點：高雄縣甲仙鄉甲仙機房



甲仙局恢復通信
(8/12 22 : 10)

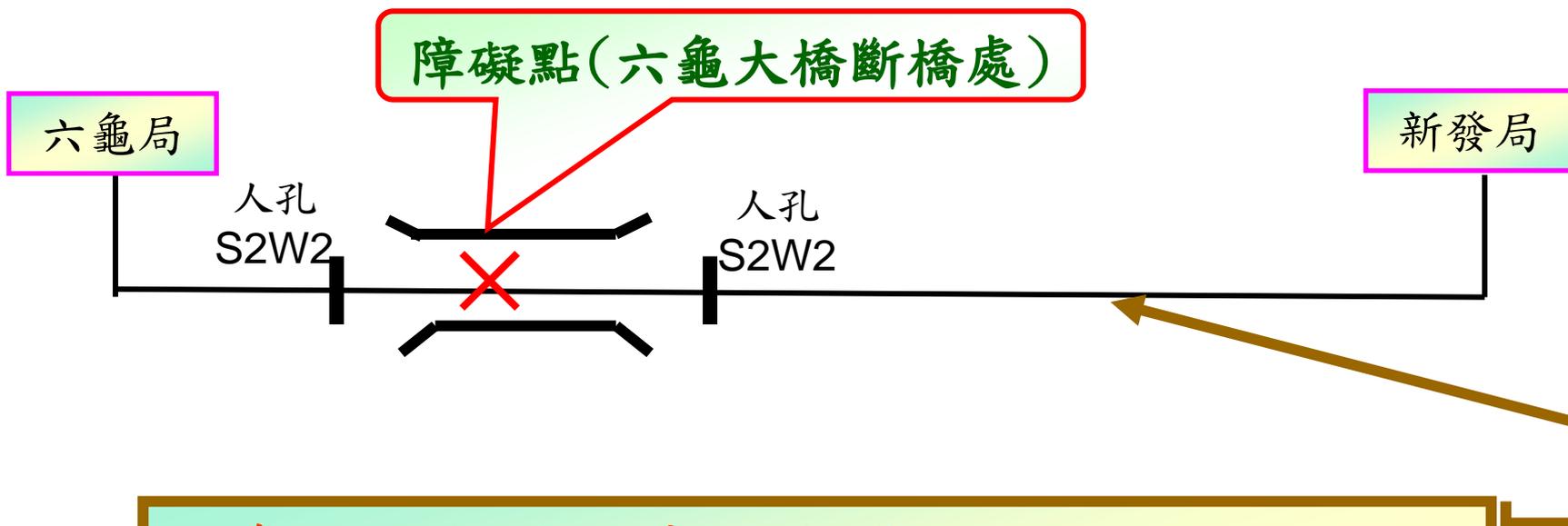


甲仙局恢復通信
(8/12 22 : 10)



3-4、搶修及復原~新發地區

六龜局--新發局中繼光纜

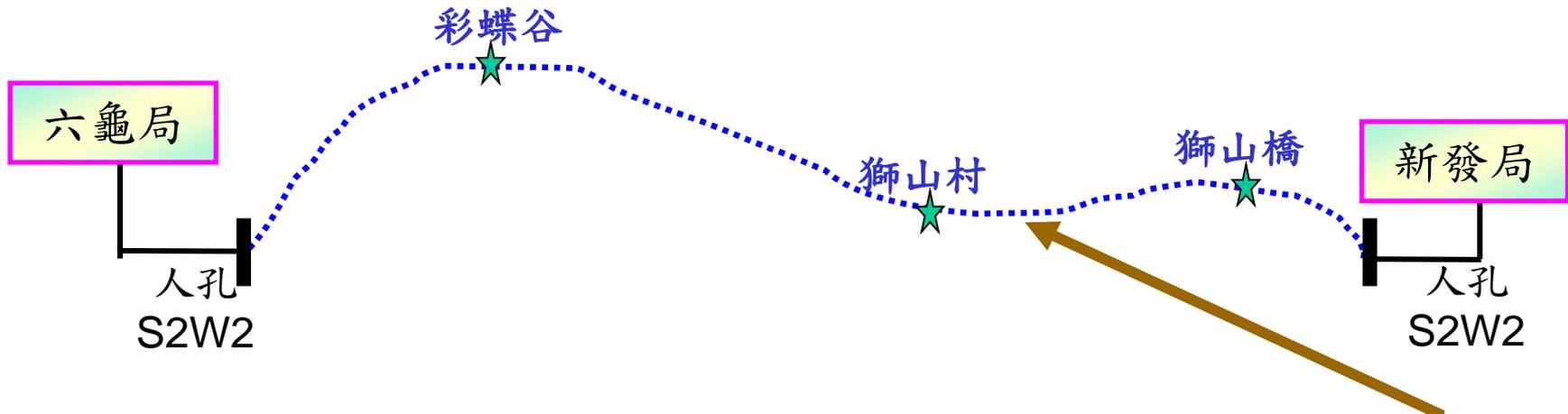


六龜局--新發局中繼光纜：

1. 原路由：六龜局--經六龜大橋--台27線--新發局。
2. 中繼光纜：24C及48C各一條，長7.8公里

3-4、搶修及復原~新發地區

六龜局--新發局中繼光纜



搶修過程：

1. 新路由：六龜局--經高131線--彩蝶谷--獅山村--獅山橋--台27線--新發局
2. 新佈96C中繼光纜一條，長9,800公尺。
3. 搶通日期：98.08.14 23:20 恢復通信



新發地區颱風災後

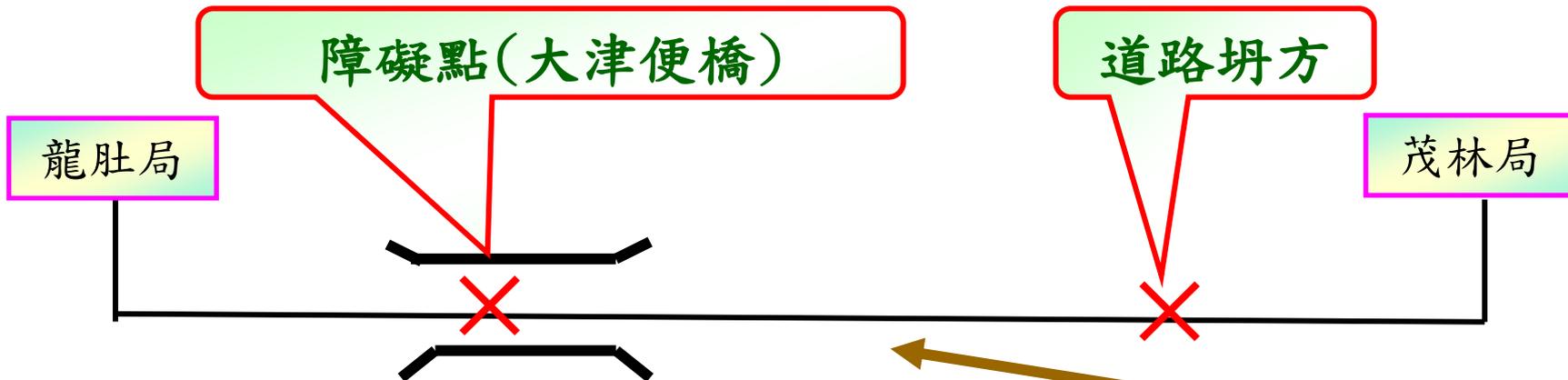


新發地區颱風災後



3-5、搶修及復原~茂林地區

龍肚局—茂林局中繼光纜

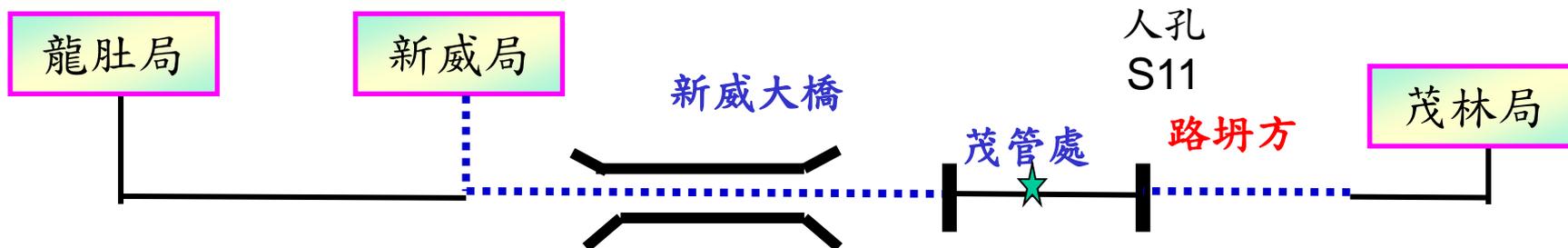


龍肚局—高樹局—茂林局中繼光纜：

1. 原路由：龍肚局—經高美大橋—台27線—經大津橋—茂林局。
2. 中繼光纜：24C一條，長21.1公里

3-5、搶修及復原~茂林地區

龍肚局—茂林局中繼光纜



搶修過程：

1. 新路由：龍肚局--經台28線—新威局—
新威大橋--台27線—茂管處—茂林局
2. 新佈96C架空光纜一條，長4,520公尺。
3. 搶通日期：98.08.17 21:30恢復通信

茂林地區颱風災後

地點：高雄縣茂林鄉茂管處



茂管處



茂林地區颱風災後

地點：高雄縣六龜鄉台27線(大津橋)



大津便橋斷橋情形



大津便橋斷橋情形

搶修茂林地區通信

地點：高雄縣六龜鄉台27線



排除車輛
壓住人孔



佈放光纜



搶修茂林地區通信

地點：高雄縣六龜鄉台27線



佈放光纜



佈放光纜



搶修茂林地區通信

地點：高雄縣六龜鄉台27線



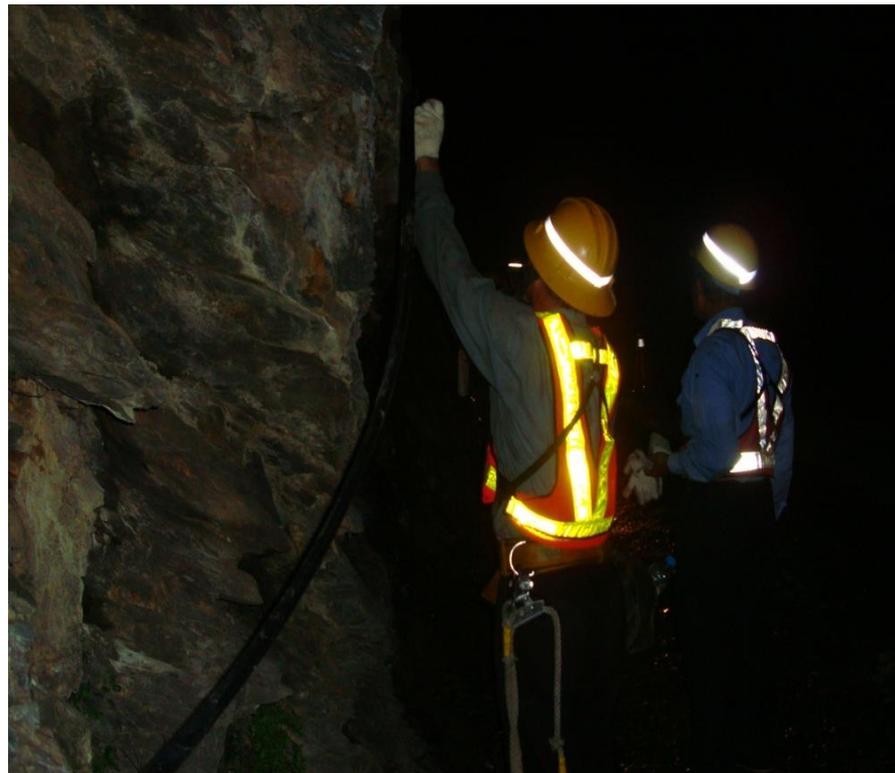
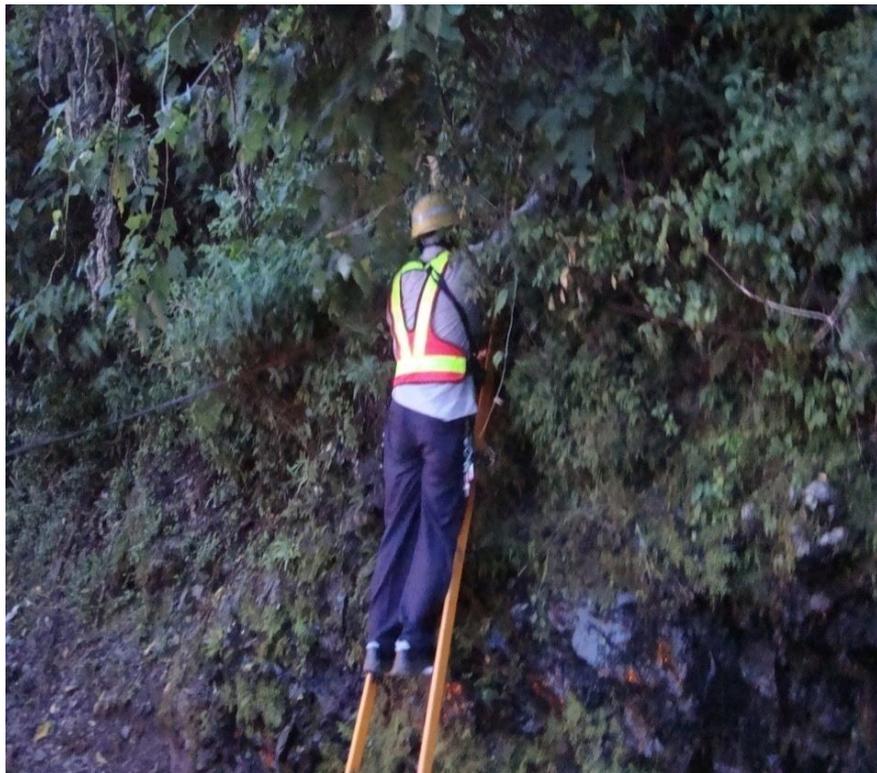
接續光纜

Chunghwa Telecom Co., Ltd.



搶修茂林地區通信

佈放茂林--新威局中繼光纜



地點：高雄縣六龜鄉台27線24K

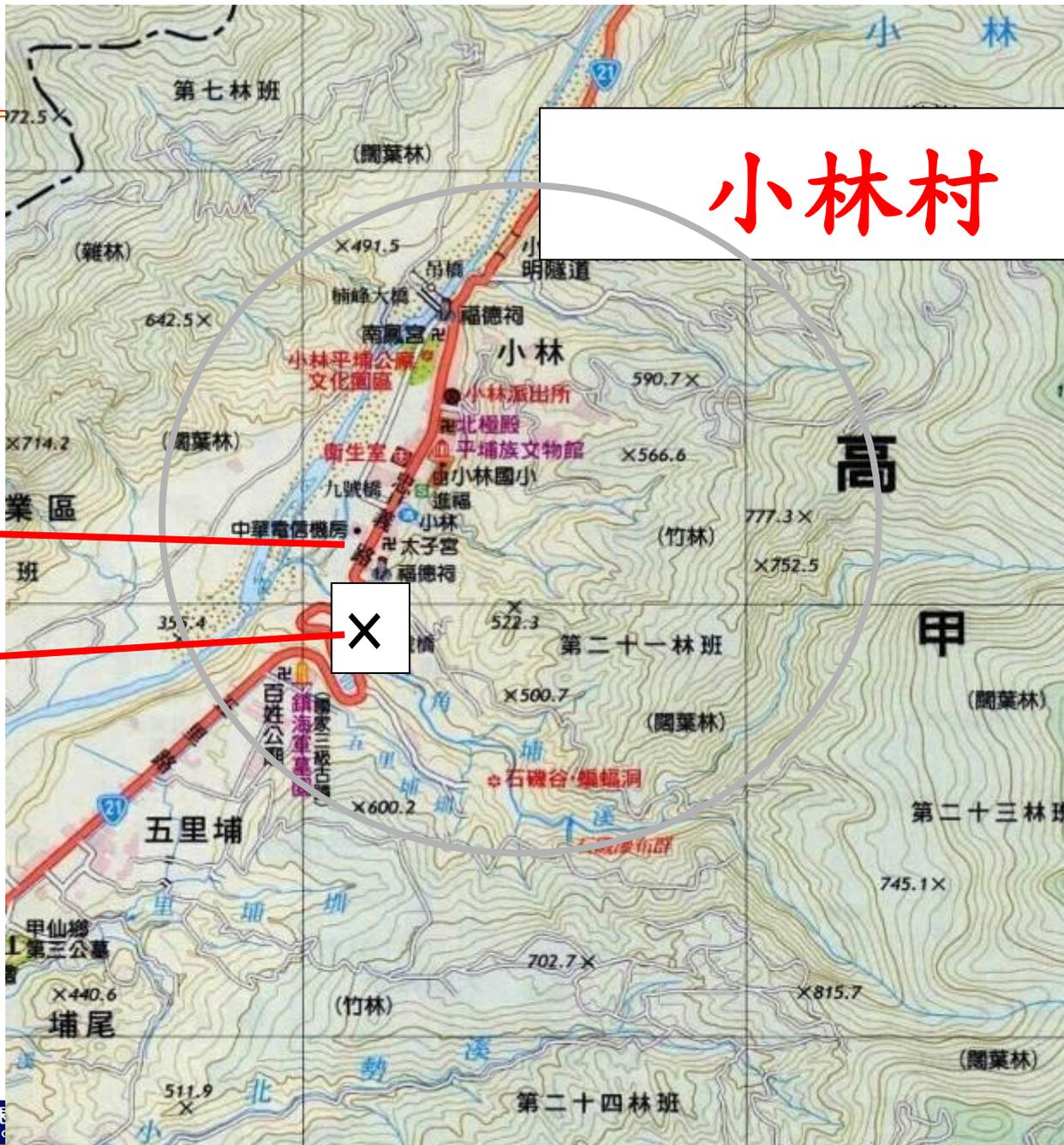
時間：98.08.15 下午 6：57



小林村受損查勘



小林村



小林村受損查勘

甲仙鄉與那瑪夏鄉間主要橋梁坍塌



小林村土石流示意圖



小林村受損查勘



1部衛星電話送達至小林村，交由村民翁振山先生保管，供村民緊急聯絡用，並教導其如何使用





因土石淹沒下方路面，造成
電桿連續傾斜斷裂並扯斷纜線

莫克拉風災後第13天首次進入小林村可見的最後1支電信桿





小林村位置

小林機房~五里埔的電纜

這一段通訊電纜將與小林村英靈永在

勘察小林村災區的路上與同仁 討論災區通訊復建計畫



南桃源及樟山機房受損查勘

南桃源及樟山機房透過微波至寶來及寶山機房之通信，8/8風災後，一直處於失聯狀況，經本營運處多方聯繫，獲得國家搜救中心批准，於8/15上午06:30搭乘軍方直升機先行前往南桃源機房查勘。

- 油料經檢視油表，約剩1/2油量，應於一週內運補油料，屋頂鐵塔及微波天線初步檢視正常，排水孔阻塞已清除。



南桃源及樟山機房受損查勘

- 樟山機房查勘概況：

- 完成南桃源機房查勘後，隨即協調軍方安排，轉搭直升機前往樟山機房，於梅蘭村降落，步行前往，途中由中油加油站起至到達樟山機房前約20餘公尺之路面遭上方土石崩落，路面均是泥濘及泉水，且部分路基坍塌，不易通行，**惟所幸該機房未遭受洪水及土石流衝擊。**
- 因台電停電，相關設備均透過油機供電正常運轉，油料經檢視油表，**約略尚有3/5油量，惟亦應於一週內運補油料，屋頂鐵塔及微波天線初步檢視正常，排水孔阻塞已清除**



南桃源及樟山機房受損查勘



南桃源及樟山機房未遭受洪水及土石流沖擊。



中華電信股份有限公司
Chunghwa Telecom Co., Ltd.



那瑪夏鄉搶修



那瑪夏鄉搶修

- 8/9~11道路未通，影響搶修，經協調於8/11 15:05派直升機載送搶修人員進入三民機房，進行油機控制設備搶修，並加添油料及水，8/11 17:00恢復油機正常運轉供電，三民地區透過微波系統恢復通訊。
- 台電未能儘速完成三民地區搶修供電，則該地區之通訊將有再度中斷之隱憂：
 1. 該微波系統係由三民機房經河表湖山之微波中繼站至旗山機房，而河表湖山微波中繼站之台電AC電源業於8/8中斷至今，目前均依靠蓄電池組供電維持運作，該蓄電池組原設計時已考量特別擴大其容量，約能持續供電運轉7日，惟已從8/8起已持續供電，8/13派員前往充電，俾免斷訊。
 2. 三民機房油機所使用之油料及水有其儲量限制，該油料或水耗盡，則油機將停止運轉供電。



那瑪夏颱風災後



4. 災民關懷

- 救災中心 災民安置中心
- 提供行動電話
- 免費電話、ADSL
- 與駐點服務



4.1 提供行動電話救災使用

單位	門號	手機
高雄縣政府	<u>20</u>	45
國軍八軍團	<u>50</u>	50
國軍救災動員管制中心物力動員官李信鴻	20	0
那瑪夏鄉公所	<u>5</u>	5
合計	95	100



4.2 設置免費電話及ADSL供救災中心及災區民眾使用

編號	單位	分類	地點	免費電話	寬頻網路	拆機日期
1	高雄縣消防局	災害應變中心		22	0	
2	旗山鎮公所	救災中心		3	0	
3	旗山國中	救災中心		8	0	980827
4	旗山社福館	救災中心		3	0	
5	旗山實踐大學	救災中心		2	0	
6	國軍八軍團	救災中心		25	5	
7	旗山醫院	救災中心		2	0	980831
8	六龜救災應變中心(鄉公所)	救災中心		4	2	980831
9	六龜分局	救災中心		5	2	
10	六龜高中	救災中心		3	0	980904
11	甲仙遊客服務中心	救災中心		5	0	
12	六龜服務中心大門前廣場	中華電信服務中心	原申請20路，調整4路至六龜應變中心；2.980826拆除日前移機至神農宮電話1路	16	3	980828
13	甲仙河安村活動中心(服心對面)	中華電信服務中心	原申請20路，調整5路至遊客中心	15	5	
合 計				113	17	



4.3 災民收容中心設置免費電話、ADSL及駐點服務

編號	單位	分類	地點	臨時電話	寬頻網路	拆機日期
1	順賢宮	安置中心	高雄縣內門鄉內南村菜園頂8-8號 (實踐大學正對面)	2	0	980827
2	禪淨中心	安置中心	高雄縣旗山鎮中正路241號	6	2	980828
3	內門紫竹寺	安置中心	內門鄉觀亭村中正路115巷18號	2	2	980831
4	大林教會	安置中心	高雄縣旗山鎮大林里教會巷3號	3	2	980831
5	佛光山寺	安置中心	大樹鄉興田村興田路153號	5	2	980831
6	永興教會	安置中心	內門鄉永興村頂庄5號	3	2	980831
7	木柵教會	安置中心	高雄縣內門鄉木柵村木柵44號	3	2	980831
8	路竹教會	安置中心	路竹鄉大社路90號	2	2	980831
9	岡山教會	安置中心	高雄縣岡山镇岡山路436號	4	2	980831
10	竹門教會	安置中心	高雄縣仁武鄉竹後村竹門巷86號	3	2	980831
11	仁美教會	安置中心	高雄縣烏松鄉仁美村介壽路14號	2	2	980831
12	仁武教會	安置中心	高雄縣仁武鄉仁武村仁信巷60號	2	2	980831
13	甲仙龍鳳寺	安置中心	甲仙鄉東安村油礦巷3號	5	2	980831
14	鳳山教會	安置中心	高雄縣鳳山市中正路172號	3	0	980831
15	榮民之家	安置中心	高雄縣燕巢鄉成功路一號	2	1	980828
16	楠梓安養中心	安置中心	高雄市楠梓加昌路631號	2	1	980828

合 計

49 26



4.4水災軍區收容所設置免費電話一覽表

編號	單位	分類	地點	免費電話	寬頻網路	裝機日期
1	陸軍官校行政處工程組(聯合辦公中心)	收容中心	高雄縣鳳山市陸軍官校武穆樓	10	10	980830
2	後備司令部南部地區後備部隊(國軍鳳雄營區)	收容中心	高雄縣鳳旗路23號1樓	8	3	980829
3	陸軍工兵部隊訓練中心	收容中心	高雄縣燕巢鄉燕北段679號	8	5	980829
4	二三三五部隊(仁美營區)	收容中心	高雄縣大樹鄉九曲堂郵政90773號	6	2	980831
合 計				32	20	

六龜服務中心免費電話



甲仙服務中心免費電話



龍鳳寺災民安置中心— 提供5線免費電話服務鄉親



佛光山寺免費電話



佛光山寺駐點服務



4-5、捐助救災愛心款20萬元

- 將捐助款20萬元送至高雄縣政府，由高雄縣政府葉南銘副縣長代表接受，當場感謝中華電信的善心。



8/21 NCC彭主委等南下高雄縣災區 瞭解電信搶修的進度



向NCC彭主委報告 高雄縣災區電信搶修進度



5.1 外界之觀感

一. 企業的典範：

中華電信在88水災發揮了人溺己溺的企業典範，全力搶救通信設備，不但讓災民可與外界聯絡向親友報平安，也扮演了災民的心靈城堡角色。(中國時報 2009-08-19)

二. 平安的橋樑：

「媽媽我沒事」是全民最想對家人說的1句話。

中華電信副總經理謝繼茂南下指揮，調度2萬4000人次搶救通訊，讓災民能在最快時間內報平安。(98年9月5日)中央社記者林思宇



5.1 外界之觀感(續)

交通部毛部長頒發「二等交通專業獎章」給呂董事長



5.1 外界之觀感(續)

吳經理明德等獲頒“交通部三等交通專業獎章”並蒙馬總統召見



伍、結語

當前經理人的新思維就是

- 勇於接受新的挑戰
- 靈活的行動力
- 在逆境中創造優勢
- 感動員工 感動客戶

唯有如此

才能提供客戶「感動的服務」!!

