



現代企業的精靈—黃河明

◎黃惠萍

黃河明人本思想重視溝通

四年來帶領台灣惠普營業額成長兩倍突破人才流失困境。

在惠普，沒有人以頭銜相稱。即使是新進員工，也直呼總經理黃河明「河明」。這在外公司也許普遍，但對惠普，卻具有另一層意義。它代表的，是打破階級的溝通方式，也是惠普「以員工為導向」經營哲學的縮影。

在美國財星雜誌最新出爐的企業聲譽排行榜中，惠普由去年的第19躍升為十大，惠普創辦人藉以維繫企業文化的資產—「惠普風範」(HP Way)，也再度成爲焦點。

惠普風範展露無遺

惠普全球總裁路易士·普烈特(Lewis Platt)以「HP Way」爲例指出，「只有當員工了解，不論任何處境，公司核心價值都足以爲憑時，企業組織才能有更多迴旋空間，因應瞬息萬變的市場。」而惠普能屹立不搖，靠的就是以人爲中心的惠普企業文化。

台灣惠普的經營管理模式，正是實踐「惠普風範」的一例。現任總經理黃河明，更被喻爲典型的「惠普人」。

曾經，爲了一員在不署名的內部調查中表示，進公司六年未曾與總經理說過話，黃河明特地至人事室，找出工作六年以上的員工，輪流找他們說話，彌補此遺憾。他以此爲例，鼓勵中高級主管與員工接近。

對台灣惠普，黃河明除了是位具有親和力的

主管，更是帶領惠普度過90年代初期，人才大量流失的關鍵人物。

黃河明是惠普台灣分公司第四任總經理，也是惠普本土化政策下，繼柯文昌後由內部培植的實力派經理人。在柯文昌十年任內，資訊業景氣正起，惠普在台開疆闢土，業績衝得很快，但89年末，當黃河明接手時，因投入者多，市場競爭益形激烈，國內外經營環境已不如從前。

競爭激烈脫穎而出

在這種困頓的環境下，黃河明四年下來仍使台灣惠普營業額成長兩位；即使去年受六年國建計畫緊縮的影響，業績不易突破，但公司迅速調整方向，大舉攻占民間市場，已扳回一城，今年首季營業額已較去年同期大幅上揚40%。

黃河明上任之初，除面臨經營環境的不變外，更遭逢惠普進入台灣後人事上第一次「迫切的危機」。

80年代末，台灣社會正值股票狂飆游資亂竄時間，重金的社會風氣，加上炒作股票者一夕致富的誘惑，許多人逐漸不滿於朝九晚五的受薪生活，轉而投入高風險，卻也高獲利的金錢遊戲。

惠普當時在台已穩健地邁入第20年，但在這一波人心浮動、跳槽風高漲的環境中，不能倖免的，也有高達20%的離職率。此時黃河明在公司有意栽培下，在泰國歷練，替惠普在當地創設分公司，1989年底回台接掌惠普後，旋即面臨棘手的人事變更及大環境的挑戰。

不遺餘力留住人才

「當時工作中40%是花在與員工溝通上，」黃河明回憶。為疏通內部溝通管道，他透過個別諮詢方式了解員工想法；為強化公司凝聚力，他每月舉行月報，定期向員工報告公司營運狀況及方向；為提升士氣，他更針對不同工作範疇員工舉辦系列研討會。

而為留住人才，他上任未久，就陸續推動許多挽救措施。比如建立學習中心，激勵員工學習意願，重建更注重公平性的考核制度，並加發額外津貼給工作滿兩年的員工。至於遺缺部分，黃河明鑑於有工作經驗者，不免耳濡目染當時急功近利的社會風氣，便刻意至校園拔取新人遞補，寧以時間來換取員工的成長。

事實證明黃河明的決定是明智的。在惠普長達五年的培植下，這群較具專業人士精神的社會新鮮人，已脫胎換骨成為台灣惠普的中堅。

黃河明在惠普員工眼中，是位正直樂觀、對部屬十分照顧的經理人。但使他在惠普眾多優秀人才中脫穎而出的，卻是他鍥而不捨、擇善固執的行事風格。

他作事要求完美。剛進惠普負責基層的電子儀器業務時，他為作到令客戶滿意，在深入了解產品應用外，他更注重去了解客戶。

他覺得聽比講重要，總是仔細聆聽，以求掌握客戶需求。經手的案子，不論成敗，一定詳作筆記，分析因果。比別人出色的業績，使他逐漸嶄露頭角，擔任各中高階層主管角色，及至現今台灣惠普首席。

黃河明自認一位經理人應作的是，「經常審視環境變化，替公司指出新方向」。

一手建構內銷網路

惠普早期以儀器起家，1975年後，開始發展電腦與資訊設備，80年代當全球資訊產業起飛後，惠普電腦事業群也逐漸興起，已取代儀器部門，成為惠普營運骨幹。

惠普電腦產品中，印表機系列產品占約40%，其餘以迷你電腦及工作站為大宗，主要客戶群為大企業及大型研究機構。但在十多年前，政府預算大量減縮後，業務受到影響，為配合廠商發展

高附加值產品，開始向民間市場發展。

黃河明上任後，即為台灣惠普重新定位，調整市場策略。他改變惠普原來以直銷為主的行銷方式，除擴大與原代理商精技科技的合作層面，也和國內知名資訊產品物流中心如聯強國際、宏碁科技合作，建構起惠普電腦在國內的行銷網路。

另一方面，他看準政府電腦化專案市場及軟硬體結合的優勢，短短三年內，促成惠普分別與國內兩家軟體廠商合資成立新公司。

與金朋資訊在1990年合資設立的惠朋科技，不但開跨國企業硬體廠商與國內體研廠商，合資成立系統整合公司的先例，也是台灣惠普大量介入政府專案的先鋒。目前業務持續攀升，已替惠普在相關市場打下一片江山。

兩年後，與太平洋電線電纜及資策會合資成立的惠太資訊，則以「軟體工廠」為定位，推動開發各種套裝及應用軟體。是台灣惠普正式跨入軟體市場的第一步。

對跨出的每一步，黃河明都審慎考量，並預先作好周全準備，再向總部爭取。他不採強勢作風，但注重事前規畫，結果反而多能獲得總部支持。「他是一位非常用心、且深謀遠慮的人」，惠普公共事務暨行銷協理呂鴻強如此形容。

深謀遠慮重視團隊

1994年台灣惠普在全球130多個分公司中，與英國同獲惠普全球第一屆「總裁品質獎」，在國內也連續幾年獲得全國品質管圈獎項。從注重辦公室清潔開始，到產品及提供客戶完美的服務，黃河明堅持由細節培養員工品管精神。

重視溝通，包括對外與客戶、對內與員工，以及重視團隊合作的風格，使黃河明不知不覺成了「惠普風範」的實踐者。

對台灣未來的經濟發展，黃河明抱持樂觀的態度，他信心十足地規劃惠普遠景，擬以營業額新台幣二百億元為目標，帶領惠普邁入21世紀。在眾多競爭者中，惠普能否創造高峰，成為新資訊社會要角，是黃河明和他所代表的「惠普文化」再度向世人展現實力的契機。

（本文載自經濟日報 記者黃惠萍）