

但是中油公司組織非常龐大，要民營化並不容易，首先要進行資產重估，目前中油公司的資本額是臺幣四百八十億元，重估以後的資產至少是目前的十倍以上，若要民營化釋股，將有近兩千億的股票要上市，如此龐大的金額是否被市場消化吸收？此外，股票上市後的收入供給國庫，又會影響到政府預算的編列，將會產生種種問題。所以最近我常思考這問題。前些日子我與國內產經前輩談到中油公司如何開始著手民營化？前輩們一致建議中油公司是否將部份業務獨立出來民營，即保留探勘、煉油、銷售等部份，其它則獨立成子公司去經營，也就是實行「部分民營化」。我覺得部分民營化是可行的，但對未獨立之主體，我建議研究是否能採取「國有民營化」的方式；也就是資產國有而經營方式民營化；譬如總經理的任用以達成經營目標為任務要求，但在經營和運作上不受政府法令規章的限制，採購作業等也不需審計部通過，充分授權，發揮經營彈性與效率。明白的說，就是每年設定目標，規範總經理去達成，作為延攬總經理的考量。

我想經過這樣一段「部份民營」及「國有民營」的過程後，再進入完全的民營就能很順利了。又將來中油公司的經營很可能成爲一個控股公司(Holding Company)形態，由子公司自主經營，國外有許多這樣的例子。

以上是我個人參照產經前輩們的建議後，對中油公司未來民營化的淺見。

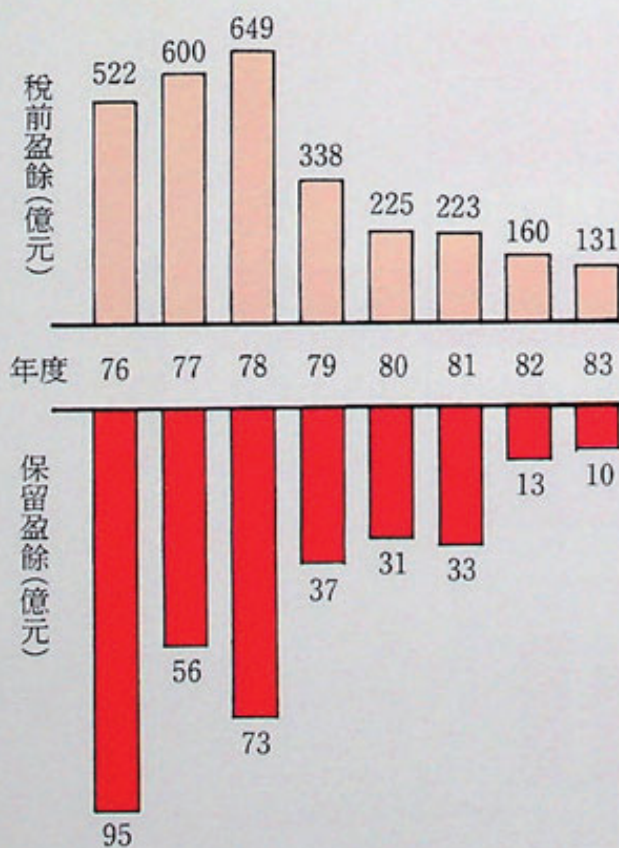
中油公司人才濟濟，假如人人能在工作崗位上發揮自己的才能，生產力一定提高，一定可以和其他公司競爭，所以我認為遠景是看好的。同時我們必須朝向國際化的目標努力，目前中油公司正研究在國

財務困境與對策

編輯部
王文芳

陳總經理自八十一年七月上任以來，不止一次提出公司財務窘境的公開演講：元月五日總公司元旦團拜活動裡，陳總經理再度警惕同仁，同時希望大家確實執行責任中心制度，努力開源節流，群策群力，迎接挑戰，共渡困境。

究竟公司財務狀況出現了怎樣的窘境，在這裡我們提供四組資料——令人心急如焚的訊息：當然我們也透露您「二點」財務對策，或許也能讓您稍稍安心；其他則有賴你我共同努力了。



外投資建廠，也已在十一個國家探勘油源，目前收穫仍不大，未來將集中力量選擇油源蘊藏量較豐富的地域去探勘，必定能使中油公司成爲一個跨國性的企業。

問：您覺得中油公司最值得驕傲的是什麼？

答：中油公司本身沒有油源，但卻能成爲如此龐大的機構，最值得驕傲的是擁有豐富和優秀的人才資源，和堅韌的生產結構、及廣闊的行銷和儲運輸送網路；以及四十多年來正確的投資經營方向，產品方面也已創造出響亮的自有品牌。

問：中油公司未來經營的瓶頸限制將會是什麼？

答：中油公司在經營上將面臨的瓶頸限制是財務結構。中油公司在民國七十九年以前，每年繳給政府盈餘約五百多億元，而中油公司每年可分到十五%的公積金約九十億元，也就是每年約可增加九十億的自有資金；但七十九年後財政部加重對中油的徵稅，其中汽油貨物稅由10%增加到七十五%，柴油自8%增加到六十%等。以往每年約繳貨物稅二百多億元，稅前盈餘約五百多億元，現在恰恰反過來，變成了每年約繳貨物稅五百多億元，而稅前盈餘只剩二百億元，投資報酬率約九%，如此一來，中油公司每年增加的自有資金三十億元不到，也就是說現在每年可運用的自有資金減少了約六十億元；另外，以往是年底才一次繳清貨物稅，現在是每月繳一次，於是我們可供周轉的資金也減少了；計算周轉金利息約四十億元，加上減少的自有資金六十億元，以及每年繳的貸款利息（譬如去年就繳了四十七億元），合計今後一年約比過去少了一百五十億元的可用資金，所以中油公司在財務結構上，比起以往是非常吃緊了。

財務困境——心驚膽跳的數字

一、逐年驟減的稅前盈餘、保留盈餘

	76	77	78	79	80	81	82	83
貨物稅	115	117	114	222	359	501	557	579
稅前盈餘	522	600	649	338	225	223	160	131
繳庫	427	544	576	301	194	190	147	121
保留盈餘	95	56	73	37	31	33	13	10

由於貨物稅的逐年提高，我們的盈餘大幅縮水，可資保留的盈餘也就少的可憐囉！！

至於公司貸款方面：立法院審查預算核准中油一年投資五百億元興建各項工程，但是許多人甚至我們公司的主管都認為：「那不是有錢了嗎？有錢為什麼不做！為什麼還要借款？」錯了！政府只是「准予」中油公司興建各項工程，但並沒有撥款給我們。譬如投資五輕的錢，其中部份是中油的自有資金，一部份是折舊提回來的錢，不夠的部份就是靠借款了；我們去年一年付的利息是四十七億元，而分到的自有資金才三十億元，不夠付利息，怎麼辦？只得借錢還息，所以很顯然地，目前到了「以債養債」的地步了。

問：您接掌公司以來最想做的是什麼？

答：我將以「時段性」的方式去做：在今年度裡，首先是檢討過去所有的計畫，那些走得通的就繼續走，那些該調適的就要調適，必須隨著時、空來調整步伐，以提升中油的創造生產力與改善服務精神，穩住公司的財務狀況。

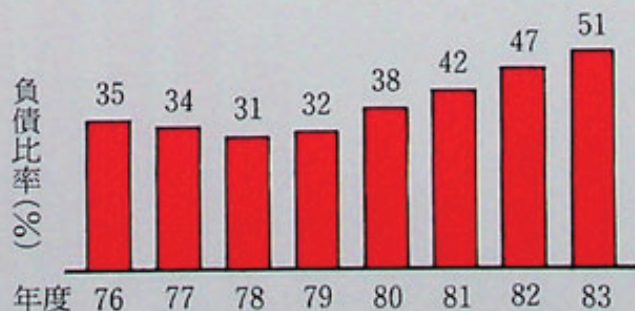
還有一項工作必須推動，即落實「責任中心」，這是一件很難做好的事，需要花上一段時間來推行，各單位需要建立很清楚的帳目，很清楚的「量」的目標，才能達到目的。現在還只是初期準備的工作，譬如目前推行「責任中心」，只能將大目標分配給各單位，各單位再分配給各廠與各工場，實在還沒有落實到每一位同仁。

目前財務結構較差，責任中心還未能落實前，現階段全公司必須實施「節流」，因為如果不節流，債會愈滾愈大，就會像當年的台碱公司一樣，到時候不用台塑來打我們，我們自己就先失去競爭能力了；因此，我們一定要「節流」，公司人人都要「節流」，但這是短期的，等到民國八十五年，我們的債償還

二、年年高築的債台

	76	77	78	79	80	81	82	83
負債 (1)	640	664	680	786	1040	1236	1538	1827
總資產 (2)	1822	1980	2168	2441	2732	2960	3272	3566
負債比率(1)/(2)	35%	34%	31%	32%	38%	42%	47%	51%

負債比率愈來愈高，除了表示利息負擔沉重外，也顯示以債養債的日子不遠了！！



得差不多了，財務狀況漸漸好轉起來，那時候我們就可以再投資和再開發了。

問：請您描述一下您的經營理念。

答：我認為管理上的「授權」最重要，不要既授了權，又要去主導、指揮部屬怎麼去做；我差不多都授權給副總經理去督促處理，對已授了權的事，我不會去開會；我如果去開會，就是以列席的身分去聽，去了解，這點我可以說已經做到。

另外一點是「公文授權」，將來公文不能都由總經理來看，授權授到那裡，就由授了權的人去裁決，授權與公文處理要一致。

我對主管機關的關係：對國營會、經濟部，則加強溝通、充分配合，並反映公司的困難，以減少他們對我們的不諒解。

一個公司董事長與總經理是最重要的角色，兩個人如果意見分歧，這個公司一定經營不好。我做什麼，一定在事前或事後與董事長溝通，交換意見，獲得一致的意見，才不會讓屬下有分辨不清的印象。

同時，做為一個主管，不可以說「我是最行的」，我認為做一個主管要能帶動部屬發揮所有的力量，成果是下面做出來的，功勞也是下面最多；還有，我們的主管不可以把責任都推給法令規章的限制，或上級單位的命令，這些是有限制沒錯，但還是有活動空間，所以我們的主管必須扛起該負的責任，在規定限制範圍內盡量去發揮；如果在範圍內的都沒做好，就推給上級，這是非常要不得的。

問：可否說明一下您的用人原則？

答：我的用人原則，分兩方面來說明：

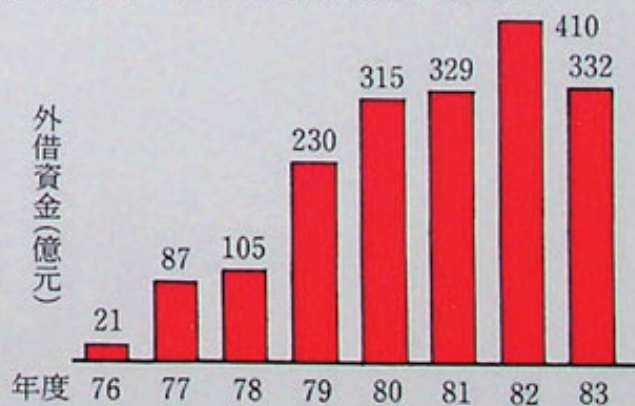
在拔擢主管方面：

第一點：擁有專業的技術才幹、縱向的領導能

三、舉債渡日的日子，一年難過一年

	76	77	78	79	80	81	82	83
投資與償債	245	268	297	384	490	516	601	541
自有資金	224	181	192	154	175	187	191	209
外借資金	21	87	105	230	315	329	410	332

自有資金包括了保留盈餘與折舊、耗竭，而面對國內環保需求、油品品質要求愈來愈高，屬於無直接報償性之投資就佔了74%，在自有資金不足的情況下，祇有舉債渡日了，當然利息負擔也就愈來愈沉重了！！



力、以及橫向的連繫能力，還有獨特的見解。

第二點：尊重體制，用人唯才；且充分授權，並給予絕對的信任。

第三點：家庭和睦。

在既有的主管方面：

要協助既有的主管，讓他們再去帶動屬下，在法治的精神下，發揮帶人治事的效果。

問：可否請教您的待人處世原則？

答：我是鄉下長大的孩子，在不富裕的環境裡成長，所以講求踏實、樂觀進取、不斷的吸收新的科技專業知識；凡事要求自己忍耐，遇到困難，沒關係，多花些工夫，忍耐幾天就克服過去了；對待別人，我講求誠信、親和，且尊重對方；與屬下相處時，關心他們，讓他們發揮，有功是大家的，絕不獨攬。此外，我非常注重家庭觀念，要讓孩子都能夠上進，而且家庭和諧，這是事業發展上最大的精神支柱。

問：您還希望傳達給公司員工的觀念有那些？

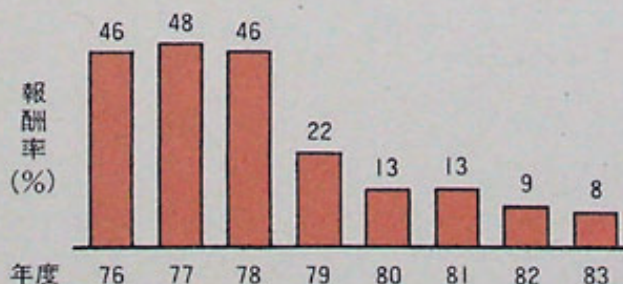
答：中油公司有悠久的歷史，龐大的組織，四十多年來中油公司對社會、國家有很大的貢獻；在未來，我們仍要負起企業對社會的責任。

同仁對公司要有認同感、向心力，大家要和諧相處，彼此像兄弟姐妹一樣，做到「以廠為家」；這必須由基層做起，尤其是「班長」和「基層主管」最能發揮影響力，要關懷、善待部屬，帶動大家把事情做好，發揮潛力，提高生產力；由個人推展至小團體，小團體再擴展至大團體，大團體集合為整個公司，大家像兄弟一般的感情，進而產生出「向心力」。然後在這樣大的向心力下，大家不畏艱難，一起繼續為中國石油公司的未來打拼！

四、每下愈況的報酬率

	76	77	78	79	80	81	82	83
稅前盈餘(1)	522	600	649	338	225	223	160	131
平均業主權益(2)	1123	1248	1402	1571	1673	1708	1724	1737
報酬率(1)/(2)	46%	48%	46%	22%	13%	13%	9%	8%

報酬率是不是愈來愈低了？銀行借錢給我們的條件愈來愈苛，搞不好還借不到錢呢！





從上篇高總廠王家龍先生對總經理的專訪以及前段的敘述中，可以清楚地了解本公司未來經營的瓶頸是財務結構，而目前最重要的是希望能穩住公司的財務狀況。到底公司的財務問題是什麼原因造成的呢？我們又有何對策？以下將以淺顯易懂的方式為同仁作個簡單的說明。

同仁的看完了前段所提，或者曾經對本公司的損益表、資產負債表等財務報表稍稍留意，必會發現近年來本公司的資產逐漸增加，但資金來源卻是自有的部份（業主權益）比例降低，外借的部份（即負債）比例增加；還有變現力較高的流動資產逐年減少，而一年內到期的流動負債卻急速增加，說明短期償債能力不足；長期資

金不足以支應長期性的固定資產、及礦源之需求，資金來源穩定性不夠；投資報酬率下降，營業利潤率下降……報表上的數字在在說明了財務正在惡化之中。究竟何以致此？大約有以下幾個原因。

自七六年度起的六年之中，本公司在環保設備、提昇產品品質之精煉設備及輸儲、營運設備等項目之投資大量增加；其中屬無直接報償性（對盈餘的提高無直接貢獻）的投資所佔比例高達七十四%，自然影響投資報酬率；同時由於自有資金的不足，必須仰賴借款，償債支出亦隨之大量增加。一個穩健的企業，會適當運用財務槓桿。如果舉債投資所獲報酬率能超過舉債成本，則業主的投資報酬率將可提

高，自然合算；但本公司無直接報償之投資所佔比重太大，因此造成了短期資金緊俏不足償還借債的情形。

如八十一年度，投資與償債這二項支出的資金來源中，自有部份約佔三十六%，較七十六年度的九十一%減少甚多，而預計八十三年度也僅及三十九%。除了報酬率不佳外，盈餘無法保留也是致使自有資金（註）不足的主要原因。凡有投資股票經驗的同仁一定知道什麼是現金股利。一個企業要成長，盈餘必須保留，尤其在資金不足之際，盈餘更不會全數以現金股利發放股東。如此，盈餘留在企業內再行運用，一方面用以償還長期債務，一方面作投資支出的資金來源，以維持健全的財務結構。惟就國營事業而言，政府（股東）所採行的原則是「以事業養事業」，尤其本公司係百分之百國有，欲國庫以現金增資方式再行投入，幾乎是不可能。

現金增資既不可行，本公司當然希望盈餘能儘量保

留，也曾數度於編列預算時，以提列「特別公積」的方式爭取，然均未獲核准。近六年來，每年繳交國庫的股息與紅利約佔盈餘的八十五%至九〇%，所能留下運用的部份實在有限。目前六年國建計畫正執行中，中央政府歲出總預算快速成長，國庫收支不平衡，也是需錢孔急，畢竟國庫收支平衡比各事業單位較重要，因此，欲申請保留盈餘，均不易獲准。

既然盈餘保留的百分比偏低，我們只有儘力提高盈餘金額，至少可從絕對值上增加自有資金。但由於七十九年一月起，汽、柴及煤油的貨物稅稅率分別由十二%、十%及八%調高為六〇%、五〇%及五〇%，獲利急劇下降；八十二年二月又再調高為七十五%、六〇%及六〇%，致使八十二年度獲利率降至六%，八十三年度再降為五%較之七十六、七十七年度之三〇%、三十二%，實不可同日而語。雖然貨物稅率即使不調

整，到了年度結束，仍會以股息紅利解繳國庫，對國庫而言，並無差別，但卻影響本公司資金調度。因為盈餘是一年分二次解繳，而貨物稅是每月繳交，利息支出也因此而增加。唯一可安慰的是，即使獲利率逐年降低，本公司對政府財政的貢獻（包括貨物稅、所得稅、股息紅利等）仍有增加。

影響獲利的原因很多，我們當然也不能全部歸之於以上所提外部因素。經過深入檢討，我們發現，實際上各項費用都在增加之中，無論煉製、輸儲、探勘、行銷等費用，無一不在膨脹。如我們再不知所警惕仍然不斷增加投資，造成資金需求的壓力；費用、成本不能控制，使獲利降低；再加上保留盈餘不易，自有資金無法提高、不足的資金只有向外舉借。舉債愈多，愈增加未來還本資金的需求，如此惡性循環，以償養債的情況是可以預見的。

爲了防止財務狀況繼續惡化，爲了重建穩健的財務

結構，在開源不易的情況下，只有從節流着手。目前公司已成立節流小組，積極推行節流，緊縮各項支出。例如：檢討資本支出繼續計畫之投資效益及其必要性、緊縮無直接報償性之投資、放緩國外投資及購併的脚步等等。公司並將適時向政府建議：減少本公司政策性負擔，維持本公司適當報酬率，並爭取提列特別公積，以保留部份盈餘作爲償債與重大投資計畫財源。另自經營面觀之，八十五年面對公平交易法，未來台塑六輕廠的興建，以及我國即將加入GATT油品開放自由進口等衝擊，也必須先從自己做起，嚴格控制成本，減少費用，提高經營效率與獲利能力，才能站穩腳步，迎接即將來臨的市場開放的挑戰。但盼同仁能共同參與，響應「節流」計劃，若能按預期目標逐步前進，必對財務的改善有所助益。

註：除了保留每年的盈餘外，一個企業也常以現金增資的方式增加自有資金。

※