

看台塑，想中油

——我對公司責任中心制度的看法

漁夫●大林廠

本公司推行責任中心制度已三年，雖略見成果，但總讓人覺得仍乏時效，無法立竿見影。有鑒於此，茲再談談台塑與中油推行績效制度本質與精神上之若干差異供大家參考。當然我還是要強調，行業、企業文化不同，我們不需要完全效法他人，但別人的長處有些或可補己之短，也期能取其制度設計上之精華，使本公司之經營績效更上層樓。兩個公司因薪資結構不同，只談績效制度可能無法以窺全貌，故以下分幾方面來分析台塑與中油制度設計上的差異性。

一、薪資制度

台塑公司的薪資結構可分為：

1. 每月薪資：含本薪、伙食津貼、績效獎金及其他津貼。
2. 年終獎金：獎金數額視公司當年度經營績效核定，但最低不得低於兩個月（人事管理制度上規定），歷年

來大都為四個月，其中二個月為基本獎金，一個月為考績獎金，一個月為考勤獎金。

3. 勤勉獎金：端午、中秋節各發半個月補償員工一週上班四十八小時之差額。

4. 經營紅利：課長級以上人員每年七月份發經營紅利，其金額彈性較大。

本薪部份約分為操作員、工程師、課長、廠處長等四大類，每等級有其最高薪資。當從業人員無法再提昇等級且薪資已達該職等之最高限時，則別人調薪，該員有可能還是原地踏步。我在台塑期間，曾有同事三年均無法調薪。由以上台塑之薪資制度可看出與中油有多項不同：

1. 每個月台塑從業人員除本薪外，以績效獎金（約相當於本薪之二十%）來激發同仁工作之潛能及意願。

2. 其各等級的本薪有上限，故若無法再往上升遷，其薪水可能永遠停留在那裡，而中油則無級可跳時尚有年功俸，也就是說台塑比較現實，中油比較厚道。

3. 台塑課長級以上人員每年有經營紅利，中油則無，故對中油高級主管人員而言有「不同工而同酬」的現象。

二、績效獎金制度

台塑績效獎金制度各廠（約相當於中油組織中之組級）均有單獨的獎金核發細則，目的在激發從業人員之工作潛能及意願並強化人員對工作之切身感，以提高工作品質及效率。茲以某事業部A廠之績效獎金核發細則扼要說明：

1. 適用範圍：包括製造課（課長、值班工程師、主辦、領班、操作員）及廠務室（廠務組、工安組、改善

績效獎金 = 1,600 元 × 個人基數 + (產量, 收率, 蒸汽, 溶劑, 品質) 獎金

當月獎金 = 績效獎金 + 客訴獎金 + 個人作業檢核獎罰金額

註：個人作業檢核獎罰金額依「作業檢核辦法」實施。

間接部門人員 = $\frac{\text{評核區域內績效獎金和}}{\text{評核區域內基數總和}} \times \text{個人基數}$

組、生管組)，所有從業人員每人均訂定其核發基數，最少二·五個基數（B級操作員）最高四·三個基數（課長），每個基數之現行基本獎金為一、六〇〇元。（註：廠處長級以上無此項而另有管理津貼。）

2. 評核項目：績效獎金（包括產量、收率、蒸汽、溶劑、品質獎金）加客訴獎金（客訴件數）。

3. 評核方式及核發標準：產量獎金方面其每月訂有目標產量，但凡非該廠所能控制因素之增減產量，則以實際受影響產量全數調整，其他各項獎金亦均訂定各項用量標準，每月由生管人員結算乙次，其各項用量差異所發生之損益金額採提撥率正一〇%至負五%方式計算各基數之獎金，核算結果均按月公布，讓全體同仁瞭解各項獎金之達成情況，做為下個月努力的方向。因此：

由以上台塑A廠的績效獎金制度與中油的責任中心績效制度兩者比較有很大的差異：

1. 台塑係每個月核算當月發放，且其評估項目均是從業人員可以掌握

的項目：反觀中油係年度結束以後才核定，且評估項目有很多因素非從業人員甚或中油本身能掌握，所以較不易達到即時的激勵效果，也易造成勞資糾紛。



責任中心制度的設計誘因不足，又沒有其他制度相互呼應，會使一般同仁因缺乏切身感與參與感而覺得茫然。

(攝影：張運良)

2. 台塑的制度執行細則很明確，就A廠而言其實行細則說明就有十二頁，且利用績效差異所發生之金額，採提撥率的核發方式又無上限，因此較可達到經營績效良窳共享的原則。而中油就受到二、六個月最高上限的限制，且實行辦法變來變去，易造成從業人員無所適從，反正最後再來爭取就是了。

3. 台塑評估項目之目標值均有合理根據，並非採前三年的平均；中油之目標值訂定就較不落實，例如：

(1) 單位煉製費用：(直接人工 + 間接費用) / 原油煉量，試想若油品加工層次愈多，分子是否會愈高且像大林廠新工場逐年急速增加，分子部份那會減少呢？公平嗎？

(2) 產量差異：因外來或產銷平衡因素造成的部份是否有做合理調整呢？

(3) 人力運用：各單位人員合理化未落實前就先要求各單位需減少八%，這種齊頭式的平等合理嗎？

(4) 投資計畫：中油各項投資計畫之推動，有很多是受外來因素影響，並非中油執行不力所致，如何衡量其真正的績效呢？

(5) 總費用指標：就以大林廠間接部門而言，近來工場數急速增加，間接部門的費用那有不增加的道理，反而要求要減少一〇%，簡直是天方夜

譚，自說自話？

4. 台塑各單位每個月所公佈的各項獎金的金額，當月核發及時賞罰。而中油每月所計算的是各項評核項目的分數，至於金額須等年度結束視達成法定盈餘多寡而定，故每月計算出來的無論是七五分或八五分，也不知道績效獎金有多少，說不定兩者都得零或最上限二、六個月，故易導致同仁對本制度缺乏共識與切身感。

5. 台塑間接部門的績效獎金是以評核區域內之平均值計算，故全部同仁較能同心協力，而中油卻把直接參與操作者放一邊，其他的人員分一邊，如此二分法易造成意識上的差異。

一個制度的訂定與推行應針對各部門之特性逐項加以檢討規劃，或許各部門(組級)應有其實行細則，在執行上才不會有問題。好的制度可以激勵同仁工作士氣，相反的由以上所言之種種問題，若無法加以檢討改進，恐本制度尚未達成激勵同仁的工作績效，就已打擊同仁的工作士氣。

三、升遷制度

台塑職等大略分為操作員(含領班)，值班工程師(含主辦)，課長級(含專員)，廠處長級(含高級專員)，經理級(含總工程師，特別助理)五等級，各等級考升除考績(基本條件三年需

有一個優或次優)外，升遷的標準特別重視各級各項的考試成績(參見本刊五〇二期六十頁)及工作表現，若無法再往上升遷且薪資已達該等級之頂點，則薪水即停在那裡，反觀中油幾乎每年可升一級，無級可升仍有年功俸，所以較不易提振工作士氣。

綜合以上所述台塑之各項績效制度，其實環環相扣，主要在落實經營合理化的精神，激發同仁的工作潛能與意願，反觀中油責任中心制度的設計在先天條件上就有若干缺失且誘因不足，加上沒有其他制度相互呼應，不僅使決策者難以推動，一般同仁也因缺乏切身感與參與感而覺得相當茫然。不過，我們也無需妄自菲薄，畢竟我們才剛要「向前行」而已，而台塑的很多制度已行之有年且常在修訂自然較為周全。個人之淺見，倒是認為，若公司及各總廠處在組織機能上能增強專業管理幕僚單位設置，如台塑的「總管理處」，各事業部的「經理室」，各廠的「廠務室」，使其負責全公司性之制度擬定，改善檢核等工作，或許各項制度之推行會更落實。或者也可仿照同屬國營事業的中鋼模式，每月核發「生產獎金」，應該更容易收到立竿見影的效果。

註：本文作者曾於本刊五〇二期撰寫「我對公司人事制度的幾點建議」，比較台塑與中油人事制度的差異與建議。

☞