

「人和」是中鋼順利移轉民營的關鍵

伏文采 ● 資料整理及撰稿

在目前已完成民營化的經濟部所

屬事業中（中工、中石化、中鋼），中鋼公司移轉民營的模式被公認為是最成功的範例。一則因為中鋼當局充份尊重員工「瞭解事實真相、關心自身權益」的需求，在民營化過程中貫徹「公開化、透明化」的原則，完全獲得員工信任，因此釋股過程理性平和，秩序井然；再則其企業體質健全，策略方向明確，公司雖移轉民營，經營政策並無重大結構性轉變，原經營團隊亦仍獲支持，使業務持續成長，因而「不裁員、不減薪」的承諾得以具體實現，證明改採民營體制的必要性與優越性；而其透過發行海外存託憑證（GDR）及公開承銷方式釋股，亦因事前規劃周詳，而使民營化後的股權結構有利於公司的長遠發展。相較於其他國營事業移轉民營過程中的風風雨雨、爭議不休，造成企業形象受損、員工士氣渙散，甚至因承銷商收購委託書介入公司經營，致民營化後本業發展停滯且大量裁員

減薪，更令人倍覺清新可貴。

體質良好優先公開釋股

中鋼公司成立於民國六十年十二月，成立初期即屬民營型態，因此其基本制度規章率皆與民營公司無二。其後雖因政府持股超過五〇%而於民國六十六年七月一日改制國營，大抵仍沿襲舊制，而在眾多國營事業中獨樹一格。由於資本規模適中，經營績效良好，故而當政府決定將公營事業逐步移轉民營，以符世界潮流時，即首先被選為「打頭陣」的國營事業。

民國七十八年四月政府首次以公開承銷方式釋出中鋼股票一·八億股，使官股比例降低。而在同年八月行政院成立「公營事業民營化推動專案小組」後，又將中鋼正式列入第一波優先民營的經濟部屬事業名單。

民國八十年政府公布施行「公營事業移轉民營條例」後，中鋼公司立即成立「民營化規劃及執行委員會」，下設五組，分別就員工權益保

障與溝通、人事管理制度規章修訂、組織結構調整、股權結構規劃、及部門業務調整各方面進行規劃，作為公司永續經營的張本。其中尤其以人事

中鋼公司民營化過程

- 78年4月 第一次釋股（官股自九八·一六%降為九五·八三%）
- 78年7月 被列入第一波移轉民營的國營事業之一
- 80年5月 第二次釋股（官股降至九一·三二%）
- 80年7月 成立「民營化規劃及執行委員會」，下設五組
- 81年5月 第三次釋股（官股降至七八·五四%）
- 82年 推動「五年標竿」運動
- 83年4月 第四次釋股（官股降至七一·八五%）
- 83年8月 第五次釋股（官股降至六七·七六%）
- 84年3月 第六次釋股（官股降至四七·八一%）
- 84年4月 本月十二日為民營化基準日

管理制度規章修訂及組織結構調整因與員工權益多所重疊，因此牽涉最廣，也最為棘手。

誠懇溝通前瞻規劃未來

根據以往許多國家的經驗，工會與員工的抗拒是公營事業移轉民營的最大阻力，因此民營化能否順利成功端視其能否獲得員工的共識與支持。中鋼民營化之初，政府已對公營事業移轉民營後從業人員的權益保障完成相關法規的制定，並已有中工、中石化的先例，因此無論是離職人員的離職給予、加發薪給、預告工資發放、或留任人員的年資結算及各項權益補償均已有了基本規範，中鋼工會雖對其中部份條文辦法仍有保留意見，準備向經濟部爭取提高補償或從寬解釋，但基本問題不大，工會與一般員工心頭最大的隱憂其實仍是伴隨民營化預期可能發生的裁員、減薪，因此有關公司移轉民營後的員工薪給結構、考評、退休、撫卹、資遣……等人事管理制度修訂和組織結構重整，成為全體員工關注的焦點。中鋼公司正面針對員工對未來工作相關權益的疑慮，在「公開化、透明化」的原則下加強宣導，並誠懇與員工溝通，集思廣益，更於八十三年十一月就民營化後的薪給調整方案與中鋼工會達成共識，決定在基本薪給不降低的情形下，逐步推動薪給結構的合理化。



中油包袱沈重，是否可順利一舉完成民營化大業？

調薪看績效員工爭表現

國營事業所採用的單一薪級制，不但缺乏彈性，而且因不同工而同酬，缺乏激勵，一向引人詬病。中鋼

決定趁此機會大幅更張，重新制定以績效為導向的薪給制度，以鼓勵員工在業績上全力衝刺，並增加運作彈性，吸引優質人力，以協助公司成長。修訂後的中鋼薪給制度是在維持

總用人費（避免增加公司營運成本）的前提下，將員工所得區分為固定所得（本薪）及變動所得（獎金）兩部份；各層級人員的本薪係參酌同業及市場薪資水準研訂，並改採薪幅制，視個人考核結果隨時彈性調整；獎金部份則與公司盈餘及個人績效表現相結合（考績獎金亦改為激勵獎金），另有員工分紅。換言之，無論是個人調薪及獎金均以考績為主要依據，以鼓勵員工多能力、多表現、多貢獻。此外，並增訂主管加給及領班津貼。如果把民營化前後作一比較，在國營事業時期，中鋼員工所得中本薪與獎金的比例約為八：二，移轉民營後則調整為七：三。當時該公司曾進行預估，如果民營化後公司經營績效不佳、不賺錢，則員工所得可能會比民營化前減少三成，幸運的是，拜中鋼業務持續成長之賜，這樣的情形迄今仍未發生。

組織精簡化人力合理化

為強化企業體質，提高競爭力，中鋼公司自八十二年即開始推動「五年標竿運動」，訂立總營業額、總生產力、單位成本、客戶訴賠率等具體化目標，分年達成，以迎戰市場自由化的嚴酷挑戰，並使經營實績達到世界鋼廠的最佳水準。而配合民營化的規劃，該公司更積極推動組織結構

的重整，以求達成「一人」、「一事」的合理化。在不遣散員工的前提下，中鋼組織結構重整的重點在配合事業長期發展策略，以合併、刪除、重整的

方式調整組織、簡化層級，使公司向更有效率的扁平化組織邁進。一般在精簡組織時，由於職位裁併、工作調整，往往遭遇極大的反彈，有



「人力合理化」是國營事業主管的難題。

機會。

◀中油股若未把握釋股契機，就失去成為績優股的



時甚至因此而轉弦易轍、中途喊停。中鋼公司則充份運用當時該公司正積極進行第四階段擴建計畫的契機，一方面逐步移轉人力支援擴建工程；一

方面擴大授權，培養員工自主設計能力，落實「人力合理化」的理想。此外，中鋼也積極進行業務多角化，拓展經營範圍，由於眼光正確，充份掌握利基，至今已成立多家子公司，均可獨當一面，自主營運。

「人」與「事」的調整本來就是公營事業民營化的變革中最棘手的工作，而中鋼公司因善於因勢利導，終於克服萬難，順利完成相關人事制度規章的修訂與組織重整。以此為基礎，加上員工對公司前景具有充份的信心，全力協助規劃，各部門業務制度的調整自然是水到渠成。

分段釋股認購踴躍

中鋼一方面加強戰備，調整企業體質；一方面也掌握時機，加速對外釋股。民國八十年，中鋼公司股權結構中官股仍維持九成以上，而經八十一年及八十三年合共三次釋股後，政府所持股份已降至六七·七六%。民國八十四年該公司又進行第六次的釋股，共釋出一四·四三億股，其中除四·四三億股是由員工認購外，另外十億股是採公開承銷方式釋出（含公開抽籤二·八億股及洽商銷售七·二億股）。由於社會大眾看好中鋼民營後的發展潛力，員工也對公司信心十足，因此認股情形非常踴躍，八十四年四月一日承銷結束後，四月十二日

完成股票過戶，此時政府持股已低於五〇%（四七·八一%），因此乃以當日為該公司民營化的基準日。（該公司釋股過程請參閱附表）

地利天時人和一舉成功

綜觀中鋼公司移轉民營順利成功的關鍵，可以說是「地利」、「天時」與「人和」的條件配合。所謂「地利」是指中鋼企業形象良好，經營正派，其民營化過程深為社會大眾關注，也獲得學術、輿論界許多助力，遏止了不少野心人士藉機謀利的企圖；而「天時」者固然是指中鋼民營化在中工、中石化之後，可以充份吸取經驗避免重蹈覆轍，但中鋼公司決策階層策略規劃得宜，善用情勢，也功不可沒。尤其與「五年標竿運動」（八十二年~八十六年）及「第四階段擴建計畫」（於八十六年六月完成）緊密結合，在不增加人力情形下擴大生產規模，提昇工程能力，相對地即提高員工產值與潛能，加上多角化業務規劃完整，擴大大力需求，因而能確實實踐「不裁員」的承諾，形成一種善性循環——員工對公司充滿信心，因而全力支持公司變革；而在企業體質強化，整體形象提昇的情形下，釋股自然更為順利。可見「人和」是中鋼公司順利移轉民營的關鍵，值得借鏡。