

石油通訊

CPC Monthly



本公司潘文炎總經理

展現現代新力量



迎戰挑戰

ISSN 0559-8214



9 770559 821005

中華民國八十七年六月號

562



潤滑引擎，爆發力的 完美演出！

賀 國光牌 9000SJ 機油榮獲 87 年全國消費
金牌獎



台灣第一賽車好手陳俊杉，代表中國石油國光車隊，完美演出國際國內各種競技；晉入全日本高難度 Super N1 耐久職業賽之前四強，並得到台灣房車賽總冠軍，讓國際車壇刮目相看。國光車隊全程使用國光牌 9000 SJ 機油參加比賽，優異性能備受肯定！

消費者免費服務電話：080-231030 E-mail：ir@cpc.com.tw

中國石油國光車隊 賽車成績單	
1997 日本高難度 Super N1 耐久職業賽	競賽前四強
1997 臺灣房車賽	總冠軍
1996 印尼國際房車賽	冠軍

公·民營加油站·天天為您加油·祝您行車平安·



▲ 台灣第一賽車好手陳俊杉代表國光車隊榮獲台灣房車賽總冠軍。



潤滑引擎的最佳拍檔——國光牌 9000SJ



中油民營化絕不會重蹈中工覆轍。

— 陳朝威董事長·4月29日經濟日報專訪

其實中工民營化一開始的規劃，也不是要讓財團接手，但因規劃民營化時經驗不夠，對股務作業也不清楚，把股務交由他人代理，加上當時的委託書收購辦法規範不周容易給有心之士可趁之機。有了過去的經驗，政府這次在處理中油民營化作業上非常小心，一方面股務作業將由中油公司自行辦理，另外也將採取全民釋股方式，以分散股權，我雖然不敢打包票中油未來民營化絕不會被少數財團掌控，但我有信心中油民營化絕不會重蹈中工覆轍；何況中油資本額龐大，我相信也不是幾個財團就能全吃下來。（本刊）

民營化要達到「員工、客戶、股東」三方滿意，有待勞雇雙方齊心努力。

— 陳朝威董事長·八十七年模範勞工表揚大會

今天公司與工會表揚模範勞工，目的在肯定他們在工作崗位上的表現，希望同仁心生景仰進而學習。我認為勞資雙方本應和諧，勞雇一體本無分別，因「公」、「工」同音，目的一致，結果亦同，只是表達方式有異；「公」其上是「八」，代表「分」的省字，意即眾人聚集之地首需做好私人的分配，分配不能大而無當，大就變成「允」；「工」字中間一豎代表上下溝通、左右協同，而頂天立地，正當行事，實富意義。二十一世紀的企業家尤須懂得珍惜員工、調和員工，應把人力資源的管理列為第一要務；目前CPC人力過剩種因於以往未把握分支經營機會（如發展石化中游），造成今日「橄欖型」組織，此時要推動民營化務需達到「員工滿意」、「客戶滿意」、「股東滿意」三大滿意才算圓滿，而為了讓同仁有選擇機會，將來有棲身之地，公司也要規劃多角化事業，尤其是任何年近五十五歲的人，心理上無不惶恐，因此勞雇雙方如何在政府合法規範下，共同追求更穩定的明天，既是「工作」，也是「公作」。（本刊）

大家的前途都繫於公司未來發展，基本利益一致，只要配合無間必可雙贏。

— 潘文炎總經理·八十七年模範勞工表揚大會

日前我接受三立電視台訪問問及兩個問題：中油文化是否如外界所說走向「墮落文化」？台灣石油工會「綠化」，將來會不會造成勞資對立？我答以本公司從開創到發展，每日煉油量由三千桶擴充為今日七十七萬桶，並躋身全球五百大企業，足見中油文化優良踏實，是全體中油人的驕傲，只是近十餘年社會快速變遷，公司未能及時配合因應，現階段本公司已積極加強管理，尤其各方極為重視工安環保，本公司在這方面一直投入甚深；至於自由化、民營化的衝擊，只要勞雇一心，攜手共度難關，前景自是一片光明。其次，我強調在中油並沒有所謂的「資方」，有的只是專業經理人，誰都不是真正的老闆，大家的前途都繫於公司未來的發展；公司、工會雙方既然基本利益一致，在降低成本、創造優勢作法上立場一致，只要在實際運作上配合無間，相信必可達到雙贏目標。（本刊）

✕

目錄

專 載

4 中油公司成立五十二周年紀念大會講詞
 6 中油公司成立五十二周年紀念大會講詞

陳朝威
 潘文炎

事業報導

8 一「氣」呵成

彭壽夫

20 二十六吋輸氣幹管遷降工程施工記實
 22 工程費用節流績效突出
 50 建立客戶資料庫，引導行銷轉型
 50 新組織新希望

洪東成
 龔韻秋
 江新春

—台探總處組織調整

專題報導

12 英才獎得主介紹(一)(二)

14 技術本位的邱炳煌

黃登祥

12 擇善固執的李正明

李慧敏

工業關係

26 「全員行銷」，大家一起來！

30 如何有效處理公害糾紛事件

黃冠良

系列報導

28 「油」小看大集

60 行銷大趨勢——瞄準市場

68 產品定位、區隔與目標市場

不滅的火炬

—試傳營運篇

永安「Z」接收站興建始末

蔡信行
 光羽
 黃萱

在連番風雨之後，中油平靜地度過了五十二歲生日。面臨台塑六輕工場陸續完工、產品即將上市的壓力，今年的公司慶典特別瀰漫著一股自我檢討的氣氛，期許中油能早日突破渾沌的局勢，發揮專業實力，迎向未來挑戰！



中華民國八十七年

6

月號

石油通訊 發行人：陳朝威
 編輯委員會 主任委員：潘文炎

編輯委員：謝榮輝

龐春穎

林自作

沈繼超

馮子梁

林勝俊

戴文淵

林國光

楊健一

張智

周玉鐘

駱震嶽

林幸德

邱炳煌

林立人

總編輯：蔡三郎

副總編輯：林正雄

企劃編輯：林敏

執行編輯：伏文采

文字編輯：柯惠瑛

黃萱

美術編輯：郭雲清

郭日吉

英文編輯：黃萱

封面設計：郭日吉

發行：程慧珠

發行者：中國石油股份有限公司

地址：台北市中華路一段八三號
 電話：(02)二二二一六五〇八
 印刷者：裕華彩藝股份有限公司
 地址：台北縣新店市寶中路95號之8

關心話題

中鋼公司即將開辦員工持股信託計畫
職工福利委員會推動籌設新銀行
籌組運輸公司大有可為

工業安全

也談我對「工安知恥運動」的看法

藝文天地

應變疏散有備無患

記桃園廠「液化瓦斯管線洩漏」演習

高雄廠「高階主管領導才能發展研討會」記實

知「音」小測驗

記「平埔夜祭」

大地之愛

記本公司八十七年親子彩繪活動

色彩瑰麗、自成風華

排灣族琉璃珠

新聞廣場

金玉集

Call-in現場

新聞集錦

人事動態

業務焦點

徵文小啓

油情點、線、面

世界石油掃描

油價瞭望台

人事處訓練所六月七月預定開班檔期表

各地鱗爪

日誌

施涼沼

王兆華

謝又亮

蕭如芬

蘇玄美

劉美津

陸寶原

朱信義

黃金財

唐苑莉

林淑娟

曾秋霖



52

從「生番」、「山地同胞」到「原住民」，台灣人對平埔族的稱呼一變再變，但對於平埔文化的了解卻始終不足。陸寶原先生繼於本刊推出「屏山紀事」深獲好評之後，再度執筆為文描摹平埔族神秘的夜祭場面，令人如身歷其境。



8

由於天然氣已成家庭燃料主流，因此管線工程往往影響民生；加上天然氣易燃、易爆的特性，在施工過程中更需小心謹慎。台營總處為配合台十三省道施工，在中部地區進行規模僅見的廿六吋輸氣幹管遷降作業，過程順利、可喜可賀。

中華民國四十年一月創刊

中華民國七十七年七月改版

中華民國八十七年六月十日出版

中華郵政臺字第三七〇號執照登記為第

一類新聞紙類行政院新聞局出版事業登

記證局版台誌字第〇八七四號

徵稿啓事

為反應同仁心聲、擴大同仁參與，本刊竭誠歡迎有關專業報導（工作研究）、關心話題（熱門問題）、同仁優良事蹟（敬業故事）、油人天地的文章，來稿請寫明服務單位、員工編號、戶籍地（含里鄰）及身分證統一編號，附有照片者，請同時提供照片說明。另本刊設有攝影專欄，以一般生活趣味性照片為主，如夏日戲水、人物特寫、兒童嬉戲、生態景觀、動物悠遊、親子活動；等富有入情味、生動寫實之照片；各單位的重要活動——業務的、工程的、休閒的照片亦在歡迎之列。

投稿須知

一、凡來稿，本刊編輯有刪潤權，拒絕刪潤者，請事先聲明。來稿一經採用，若發現有一稿兩投、抄襲事宜者；未刊出者停止採用，已刊出者不致酬；敬請見諒。
二、詳稿請註明出處，圖表文字請儘量中譯並提供清晰圖片。
三、來稿請逕寄總公司工業關係處圖書出版組收。

中油公司成立五十二周年紀念大會講詞

陳朝威



中油公司於民國三十五年的今天在上海成立，迄今正好屆滿五十二年。今天我們在此以非常歡欣的心情，一同慶祝本公司成立五十二周年的慶祝大會，首先要感謝各位貴賓撥冗光臨，以及對中油公司的支持與愛護。

中油公司過去五十二年的發展，在前人秉持克勤克儉、犧牲奉獻的精神下，為公司奠定了良好的基礎，對國家的經濟發展也發揮很大的貢獻。然而，近年來社會大眾只要談到中油公司就聯想到：工安事件不斷、績效不彰、只會漲價、弊案連連，幾乎全部都是負面的評論。我們過去幾十年的績效貢獻，且夕間被忘得一乾二淨，怎麼不令人嗟嘆不已！如何重新爭取社會大眾對中油公司的支持，將是中油公司每位同

仁今後努力的方向。所以我們應該採取積極主動的作為，痛下決心檢討並進行必要的變革；以服務為宗旨，接近顧客滿足他們的需求；以認真確實的態度做好工安工作；以廉明公正的方式處理業務，以防弊端，相信不久的將來一定會重拾失去的優良形象。

中油行之多年的企業經營理念是「品質、服務、貢獻」，但目前已漸漸地被淡忘或模糊了，所以我們要重新強化。讓我們先談「服務」，在對外方面：應建立「以客為尊」的信念，注重市場顧客的動向，適時提供合宜且高品質的服務，完全以客戶的需求為著眼，希望每位中油人能將保守的公務員心態或官僚的作為，轉變為服務業的從業人員或精明的商人；對內方面：公司幕僚們應視各級同仁如顧客，也要提供合適的服務，若我們能對同仁提供最好的服務，必可降低對內溝通的障礙，增加行政效率，上下一心共同投入未來競爭的市場。只要我們秉持誠實的態度嚴格控制「品質」，以回饋社會的心作出最大的「貢獻」，必能扭轉社會大眾對中油的印象，確保在市場上的優勢。

未來國內油品市場將由獨家供應轉為開放。台塑六輕計畫中第一套年產五十萬公噸乙烯的輕油裂解廠，即將於今年七月投入生產，其他各廠亦將陸續完工。由於政府給予台塑稅捐減免、低利貸款以及用水優惠，使得台塑的競爭條件相對有利，更對外宣稱汽油將以目前三分之一的價格攻佔市場。預料競爭的局

面已然不可避免，中油必須提前做好因應準備。

另依據行政院訂定的油品自由化政策，民國八十八年元月將開放燃料油、航空燃油及液化石油氣進口，隨後在八十九年六月全面開放油品進口。換言之，自明年開始油品市場逐漸進入白熱化的競爭局面，殆可預見，為期未雨綢繆，我曾指示企研處預為演算，結果發現中油在九十年年度很可能會出現巨額的負數。所以身為董事長，不得不針對此一可能的情況，要求同仁做好心理準備。

從營收上來看，過去中油的主要營收來源是汽油、柴油二項產品。台塑加入市場後，將使供給量大於需求，未來台灣的汽油每年要出口三百六十萬公秉，而柴油更高達八百五十萬公秉。所以中油須盡一切的努力，強化此部份之行銷能力，為了達到此一目標，中油必須全面推行物料、生產、輸儲、管銷等的優化措施，使成本得以降低，而這些措施必須先從組織的調整做起。所以，二月份董事會通過將公司幕僚組織做合理的整合，使業務重疊、性質相近的十四個處室合併為七個；裁撤了汽電共生處，將其業務回歸各廠；將紐約辦事處撤銷，業務併入休士頓辦公室；增設儲運處以加強中油公司整體的輸儲調度功能。對於已投資或正在進行評估的核心事業重大投資亦要求經理部門重新檢討，若經評估發現投資報酬率低於一二%，則將停止投資，以避免無謂的浪費。

市場的競爭是嚴酷無情的，但競爭卻是自我實力的展現，唯有透過競爭才能加速成長與茁壯。中油公司由於長期處於獨占地位，大家也就逐漸習於既有的經營體制，但須知國營事業無論是預算、組織、用人，都受到層層束縛與限制，欲求企業化經營，實屬空談。因此，公營事業民營化乃成為世界的潮流，也是

政府的既定政策，更是中油公司面對全面競爭的環境下，持續生存與成長的最佳方式。雖然立法院決議本公司釋股作業須俟石油管理法通過後，再向經濟委員會提出民營化報告後才可以進行，但時間稍縱即逝，大家應放下對民營化的恐懼，立即按既定步伐展開各項規劃作業，預作準備。

另外，為因應環境的變化，公司未來發展策略也需作若干的調整：

- 一、原油採購策略方面：除必須重視最優化的理念外，也應降低長期合約量、增加散貨市場量的比例，並簡化原油採購種類以降低成本。
 - 二、行銷策略方面：全力強化汽、柴油的行銷能力，並擴大銷售據點的服務範圍；同時依不同地區設定不同的責任銷售額，以進行目標管理。
 - 三、煉製策略方面：維持高轉化能力，提高設備利用率；降低煉製成本，增產高價油品；生產成本則以不高於新加坡到台灣CIE油價為目標。
 - 四、探採策略方面：積極提升測勘及鑽採技術以提升鑽井成功率；爭取高潛能礦區之探勘或參加產油公司之合作探勘或尋求有利之油氣田購併，以增加供應來源；並爭取石油基金之設立，以支援探勘業務。
- 最後，我要強調這是一場「團隊戰」，而不是一個「人秀」。要打赢這場戰役，必須要靠公司全體同仁的共同努力。公司有競爭力，大家才有遠景，生活才有保障。因此，只要大家有旺盛的企圖心與信心，對公司有一「生命共同體」的共識，一切以公司的利益為優先，則「利潤共同體」的實現必指日可待。再次感謝各位先進與貴賓的光臨，希望大家秉持過去對中油公司的愛護與支持，繼續給予鞭策與指教。最後，祝大家身體健康，萬事如意，謝謝！

中油公司成立五十二周年紀念大會講詞

潘文炎



今天本公司成立五十二周年紀念。緬懷半個多世紀前油人蕁路藍縷創立公司的艱辛歷程，思量今後公司面對挑戰、追求永續經營的策略，我們今天的紀念會實在具有承先啓後的特殊意義。

回顧過去一年來公司經營曾數度面臨嚴格考驗，無論是長運輪爆炸、大林廠D88油槽氣爆等工安事件，或部份同仁被疑涉及弊案引發媒體及各界嚴厲抨擊等，均使同仁士氣與公司形象遭受重大衝擊，幸而全體同仁虛心自我檢討，力求奮發精進，終能渡過難關，並在各方面獲得顯著成長。舉例來說：

在工安方面，公司除了落實執行各項作業安全規定，積極推動分級查核制度，加強承攬商管理，而使總合災害指數大幅改善之外，並且不辭艱鉅，加速進行油氣儲槽及老舊油氣管線的檢測與汰換，目前二十年以上管線共九五六公里已利用衛星定位及緊密電位法完成檢測，其餘興建時間在十年至二十年間、及十年以下的管線也正積極分段進行中，預定可於八十八年三月底前全部完成，較原定進度提前兩年。

在節流方面，由於各相關部門同仁以合理負責的態度，務實檢討工程招標規範，促進廠商良性競爭，從去年到今年三月底公司工程招標費用已節流二九·五億元，材料採購費用也節流了一四·五億元，對降低成本、提昇公司整體競爭力具有正面效益。

此外，營運部門推動加油站多角化經營的努力，已有突破，不久前台營總處開始在多家加油站試行與便利商店業者合作，我們期望會為公司發展帶來新的活力；半個多月前油罐車外包代運業務雖然曾因業者有意聯合罷運而引起各界關心，但由於台營總處秉持公司立場，妥慎籌處，終於使罷運風波圓滿解決，並為公司節省大筆運費支出；而煉製部門繼續降低成本、提高生產力，本年度迄今已節流廿三億元；探勘部門也順利完成組織調整，增進生產效益，最近台探總處在白沙屯八號井發

現大量油氣，初步估算日產量約相當於廿八萬七千立方公尺，幾乎相當於目前本公司天然氣產量的十分之一；凡此種種，均可證明本公司同仁「一步一腳印」的付出已使業務經營效率大幅提昇。

最令人欣慰的是，自陳董事長上任以來，由於他特別強調公正廉明，並且鍥而不捨，堅持到底，本公司員工過去散漫的工作紀律已有明顯改善，而討論多年的組織改進工作也於今年初正式踏出第一步，為重塑中油文化，配合企業轉型奠定良好基礎。

然而，不可諱言地，未來本公司仍將面臨一連串的重大挑戰。半個月前，台塑六輕計畫中的丙烯酸酯廠已經首先宣佈完工，其他工場在短期內也將陸續加入營運，預期未來一年內，台塑油品即將上市，在油品市場上與我們分庭抗禮；而依據政府規劃的油品市場自由化時程，液化石油氣、航空燃油及燃料油將自明年起開放進口，其它油品也面臨提前開放進口的壓力；加上本公司為達成民營化的目標，未來需分階段公開釋股，大家是否能讓公司的一新老板——投資大眾滿意、並且充滿信心，願意購買公司股票，正是本公司能否順利成功移轉民營的關鍵。因此，我們除了必須繼續堅持對安全的要求，達成「零災害」的目標；秉持「多角化」的精神，拓展業務經營面向外，更要強化以往在探勘、煉製、營運各業務層面的技術與資源優勢，預應未來市場供需走向。

一、在硬體方面：我們要貫徹組織改進，使公司組織扁平化，以縮短決策流程，快速因應市場需求；並進一步推動成立事業部，實施利潤中心，以激發組織潛力；我們預定在今年年底以前首先針對有競爭性的產品包括液化石油氣、液化天然氣、潤滑油、保全公司等先開始實施。

二、在軟體方面：要簡化工作流程，去除管理瓶頸，全面落實企業化經營。為充份運用資訊科技，協助企業資源整合，最近我們正在評估引進企業管理流程軟體BPR (Business Process Reengineering) 及SAP (Systematic Application Program)，希望以國際石油公司為標竿，加速提昇本公司的競爭力。

而配合前述企業管理硬、軟體方面的變革，我們也要提醒全體同仁加強自我調適，積極提昇自己的工作價值和對公司的貢獻度，使公司具有良好的競爭力，才能在變動的環境中為自己與公司開創光明的前途。

過去數十年來中油公司有著優良的傳統，也曾對社會、國家有過不可抹滅的貢獻，然而我們不能永遠沉迷於昔日的光榮，一連串的工安意外事故以及驅之不散的弊案傳言正是給我們的警訊。尤其世界經濟自由化的浪潮方興未艾，我們的經營環境也正在進行前所未有的劇烈變革，在本公司由「機關體」轉型為「企業體」；由「公營」開放「民營」的過程中，如果我們不能深刻體認時代的趨勢，並針對時空環境的可能變化，自我充實，則在內外交迫之下，各種衝擊加速互為作用，早晚會使公司幾十年的輝煌歷史毀於一旦，屆時我們何以面對政府及社會大眾對我們的殷殷期許？又如何掌握自己的前途？因此，無論未來有多少艱險橫逆，我們一定要振作奮發，將中油火炬傳承下去，這是我們這一代油人責無旁貸的使命。

一個新的時代正在向我們招手！我們不能猶疑，也不能膽怯，只有趕緊做好準備，跟著時代潮流一起前進！期待大家攜手同心，共同來為開創中油的新世紀加油！今天的紀念大會承蒙各位前輩及貴賓光臨指導，謹此敬致最深的感謝，並祝福大家事業進步，身體健康。

謝謝！

☞

「氣」呵成

——二十六吋輸氣幹管遷降工程施工記實

圖／文 彭壽夫 ● 台營總處

本公司由永安廠往北輸送天然氣的二十六吋幹管係沿台十三線省道埋設，原理設深度為二·五公尺。惟自

民國八十六年起台灣省公路局為配合紓解中山高速公路三義至豐原段的交通流量並帶動地方發展，積極拓寬台十三線省道，並因其中部份路段(50k+800m~51k+440m)坡度陡峭不利行車，乃規劃將該段路面高程採高開挖降低三·七公尺方式施工，此舉將造成該段輸氣幹管裸露懸空，影響正常輸氣及安全，因此本公司必須配合道路工程將管線位置及高度作適當的遷降，惟此段二十六吋輸氣幹管係運輸供應台灣中、北部地區的唯一天然氣幹管，一旦因管線施工停止輸氣，可能使基隆、台北、桃園、新竹、苗栗、台中、彰化等地區約四百五十餘工業用氣大客戶，及約一百八十餘萬家庭用戶「上氣不接下氣」，影響層面極為深遠，可說是本公司自供應天然氣以來，最大範圍的停氣施

工作業，對本公司天然氣作業人員的技術與應變能力形成重大挑戰。

前置作業規劃完善周詳

一般來說，二十六吋輸氣幹管停氣施工約需三十二小時，期間即使停供所有工業用氣，僅靠台探總處全力生產自產氣來維持一般民生用氣也將十分勉強，而如果遇上工業用戶未及時配合停用或遇工程施工延誤，更將使眾多家庭用戶面臨無「氣」可用的困境。台營總處考量客戶的用氣需求，原有意採用「活線不停氣」之作業方式施工，並於今年初交由工務、安環及天然氣營運等部門及苗栗營業處積極研究其可行性，可惜經與日本東京、大阪瓦斯公司及美國T.O. Williamson公司商討，他們均認為以此管線口徑寬達廿六吋、壓力達每平方公分五十六公斤，加上管線長達數百公尺，在技術上確有不易克服的困難，因而最後仍決定採用傳統的

停氣施工方式，而以儘量縮短施工時間來降低影響層面。問題是配合道路工程時限，此一管線遷降作業需於今(八十七)年五月底前完成。而審視上半年市場用氣量最小、適宜停氣施工之時機，只有四月五日清明節及五月一日勞動節兩節慶假日。

為確保施工安全，苗栗營業處以臨深履薄的心情在施工前即擬具施工計劃書、施工安全標準作業程序、及緊急應變措施等，並依規定向有關單位報備。而在預埋管線時，由於本工程需遷降管線長度高達六百四十公尺，且在公路邊坡便道施工，需時時注意道路急行來往行車，難度極高。幸好苗栗處事先規劃周詳，加上全體同仁合力同心，終於順利於四月底先期完成預埋管段工程，縮短兩端新舊管停氣銜接的施工時間。

其後，苗栗營業處決定正式於五月一、二日勞動節連續假日停氣進行新管的焊接與試氣作業。台營總處即



輸氣管線配管工作。



管線遷降作業需步步為營，小心謹慎。

交通要道旁施工更添工程複雜性。



再召集台北、桃園、新竹、苗栗、台中等地營業處及台探總處就施工時程、各項作業及安全標準作業程序、成立緊急應變小組，並逐項檢討任務分工，進行沙盤推演。

步步為營落實工業安全

一切準備就緒，五月一日凌晨，在台十三線省道三義段施工現場，燈火通明，施工包商陸續對新舊管銜接施工場地作最後檢修及機具器材檢查。苗栗營業處汪國源處長、曾文雄副處長亦率領相關主管先後到場，靜

靜等待內湖調配中心的指令。至一時五十分內湖調配中心傳來各天然氣儲槽已滿儲，幹管亦達到預期管存壓力，並於二時卅分確認各處已完成停供工業用氣作業，於是在汪處長一聲令下，整個施工現場驟然忙碌起來，作業人員立即進入定位。三時十五分后里、大安溪、三義、銅鑼等站二十六吋主閥均已關閉，三時廿分自大安溪、銅鑼站傳來高壓天然氣衝雲霄的排氣聲，真是震耳欲聾，幸好兩站鄰旁住家不多，且苗栗處事先已作好睦鄰及溝通說明工作，取得住戶諒解。四時卅分完成施工管段空氣排放，緊接著開始自大安溪站以氮氣進行管內天然氣吹除，只見三義站同仁每隔五分鐘即忙著檢測、紀錄天然氣

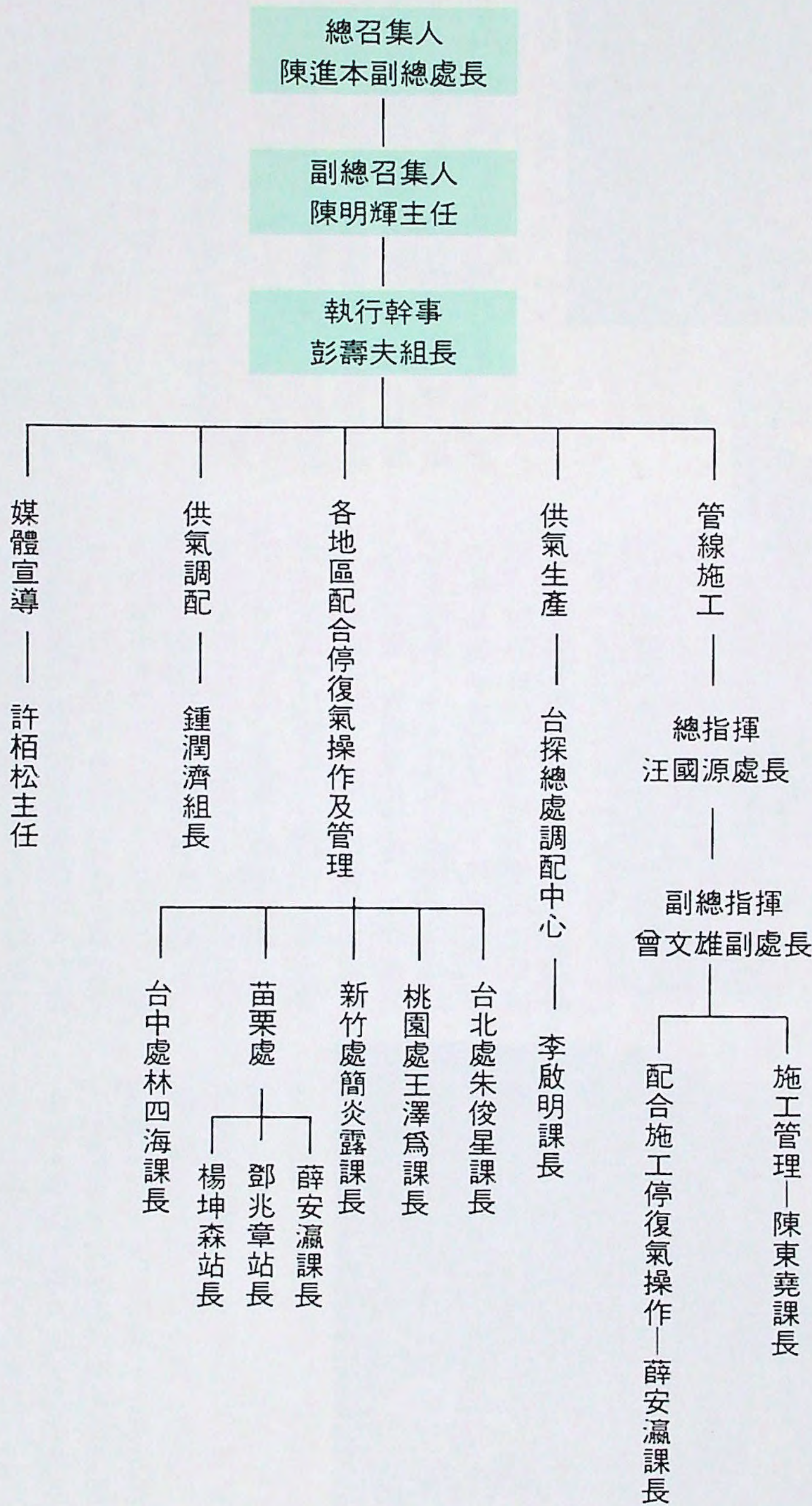
濃度。此時天色仍舊朦朧，台營總處戴文淵總處長及陳進本副總處長已由台北、桃園、新竹沿途巡視趕到三義工地督導，大家發現兩位長官對各項作業進展均瞭如指掌，才知道他們竟也是徹夜未眠，和大家一起關心施工作業的進展，令現場同仁感佩振奮不已。

六時零五分完成管內天然氣吹除作業，隨即開始進行兩端管線銜接、舊管切除及新舊管配管作業。配管人員侷促在狹窄管溝中使用水平及垂直複合的三度空間彎管（俗稱AB管），更提高配管難度；而北端焊口，因地勢較高，管內積存殘留天然氣竟隨火

引燃，幸好即時撲滅，大家虛驚一場。

在此配管期間，負責油氣供銷業務的張鴻江副總經理在台中處蕭榮郎處長陪同下也趕到現場督導，慰問施工人員。前後整整花費五個小時，終於完成高難度的配管作業。緊接著由

身經百戰的焊接人員上場銜接焊口；為縮短作業時間，兩端均各有兩位焊接人員同時進行作業，結果只費了二個小時即完成。經過 \square 檢測焊道合格後，終於大功告成，大夥都鬆了一口氣，接著氮氣吹除、建壓、恢復供氣等作業，就都順勢在極短時間內一一





高階主管關心工程進度，親赴現場督導。

搞定。

合力同心提前達成任務

天然氣管線工程一般可分為供氣維持及工程施工兩部份。本次工程事前經評估須在五月一日零時確實停用所有工業用氣，以快速提高輸氣管線壓力，增高管存氣量，並使各瓦斯公司儲槽滿儲，才足以維持施工期間民生用氣之供應；最重要的是天然氣易燃、易爆，管線停氣從排氣、氮氣充管、切管、配管、焊接、焊道檢查、空氣排除、建壓到恢復供氣的流程均為連貫性，必須一氣呵成，無法分段分時施工，且期間必需步步落實，不能有絲毫馬虎，才不會釀成無法收拾的意外。

至於在工程施工方面，為期在最短時間完成所有相關作業，台營總處對於任務編組事前即作了妥善的規劃。並指定以內湖調配中心作為各單位施工及供氣作業的連繫中心，另由天然氣營運室負責整合與指揮。而為加強用戶宣導與配合，各營業處除於四月一日前發函通知受影響之工業用戶外，並事先召集各地區瓦斯公司研討儲槽滿儲作業，另於四月十六日起由台營總處於各大報刊登施工停氣公告，並透過電視台、廣播電台加以宣導。

自苗栗營業處提出本次史無前例

的管線遷降工程後，台營總處凜於責任重大，即由天然氣營運室進行整體評估規劃，期間戴總處長、陳副總處長一再耳提面命，殷殷叮嚀，並多次召集台探總處、苗栗、台北、桃園、新竹、台中等營業處進行協調整合、規劃及沙盤推演，且將整體計畫陳報總公司核備。陳董事長亦特別指示，一切應以安全為最高考量，並應及早通知用戶，與之充分溝通，作好各項作業準備。而潘總經理更親自應電視媒體訪問，發佈施工停氣之消息。正由於所有相關單位事前步步為營，四月卅日深夜，各作業單位、各級主管及作業人員等即依原訂計畫，有條不紊，分赴定位，至五月一日零時整台北、桃園、新竹、苗栗、台中同步執行四五〇餘戶工業停氣作業確實，使幹管主體施工作業得以安全順利進行，並在五月一日十六時廿分完成，較原預訂時間提前七小時又四十分。不但使原訂五月二日凌晨停供台北地區瓦斯公司的作業得以避免，減少對民衆生活造成的不便，且所有停供的工業用戶亦順利依原訂時間五月二日上午八時全面恢復供氣。此一歷史性任務的圓滿成功，不但證明了本公司穩定、可靠的天然氣專業作業能力，更顯現各階層、各單位發揮高度團隊精神，全力以赴的達成任務，值得大家肯定與嘉許。☘

英才獎得主介紹(一)

技術本位的邱炳煌

圖／文 黃登祥 ● 林園廠

他是那種令人一眼難忘的人：高大的身軀、又濃又粗的兩道壽眉，說起話來聲如洪鐘還帶著呵呵的笑聲，充份表露率直粗獷及豪爽樂觀的個性；做事不拘小節，只掌握大原則，當處理完公文後，喜歡到各單位「串門子」，進行頗具親和力的走動管理，所以廠裡上上下下不分階層，都叫他「邱伯」。這就是今年公司英才獎煉製類的得主——林園石化廠邱炳煌副廠長。

邱副廠長出生於高雄縣濱海的茄萣鄉，當地居民主要以捕魚為業或從事養殖。他回憶小學時因為家裡距離學校較遠，又沒錢買腳踏車代步，因此，每天一大早就起床趕著上學，以免遲到。而因家鄉地處偏僻，當時沒有像樣的學校，因此小學畢業後，就負笈前往台南，分別完成初中、高中及大學學業。從這段艱辛的求學



林園廠邱炳煌副廠長及夫人合影

過程，不但可以看出他「庄腳囡仔」的毅力特質，也培養出他耿直公正的個性，一直影響他的為人處事。

資歷完整試爐經驗豐富

國立成功大學化學工程系畢業

後，他曾在高雄縣立湖內初中擔任理

化老師，作育英才，不過為時甚短。

民國五二年底他進入高雄煉油廠製造組工作，開始油人生涯，歷任工程師、工場長、組長及副廠長，服務過的工場有煤裂、烷化、潤滑油、石油焦、加氫裂解等。其間曾經多次奉派出國研習技術及參與會議，民國五八年借調中國技術服務社，到泰國森美煉油廠 (Summit Refinery) 參加試爐工作。七十七年七月一日升任高雄煉油總廠油料廠副廠長，八十一年七月十六日調任林園廠副廠長，八十五年十月一日擔任改制後林園石化廠首任副廠長迄今，因為他擁有豐富的煉油及石化煉製經驗，加上工作績效良好，屢獲公司的獎勵。

邱副廠長擁有豐富的試爐經驗，除了參加泰國森美煉油廠試爐外，在高雄煉油廠服務階段，前後參與或督導第一中海潤滑油工場、石油焦工場、第二及第五真空蒸餾工場等之試爐。調任林園廠後，則完成新二甲苯分離二場 (芳三組) 的建廠試爐工作，增產對位二甲苯 (PX) 二十萬公噸、鄰位二甲苯 (OX) 五萬公噸及苯 (Bz) 十萬公噸，提高公司的生產效益。最近他督導完成第九硫磺及汽電共生工場試爐工作，使林園石化廠的環境保護措施更趨完備，也提高供電穩定度，有效減少因公用系統不穩所造成的工場緊急停爐及衍生的工

安環保事件。

重視研發突破操作瓶頸

技術本位的邱副廠長對於操作瓶頸的突破及製程研發特別重視，在他的領導下，林園廠第四煤組工場突破歷年來煉量瓶頸，從日煉一萬五千桶達到二萬桶的目標，而他所主持的芳三組吸附罐逆洗，克服萬難，終於成功完成自動逆洗技術的開發，經過現場實地驗證，證實吸附劑的性能恢復良好，不但提高對位二甲苯之純度，每日也增加產量約二百公噸，大幅增加公司的營收。在本公司與美孚公司 (Mobil) 合作開發新轉烷化製程 (TransPlus) 的過程中，他擔任製程商業化試爐小組負責人，於八十六年六月圓滿完成商業化運轉，每年增產高品質混合二甲苯三至四萬公噸，節省單位能源消耗近三分之一，不但有效地降低煉製成本、提升利潤，也提高了公司的技術水準，尤其這是本公司第一次透過國際合作方式研發並商業化的製程，意義重大。

在建立工廠制度方面，他參與及督導林園石化廠國際標準ISO的建制工作，順利取得經濟部商檢局ISO 9002 (品質管理系統) 及ISO 14001 (環境管理系統) 的驗證，建立相關的標準作業程序書 (SOP) 及工作指導書 (WI)，使產品品質及環境管理制度均受到外界的肯定，提升了公司

的形象。

整合人才技術管理資源

爲了進一步提升競爭力，建立永續經營的環境，他除了積極降低煉製成本，獲得卓越的績效外，也推動林園石化廠芳香烴整合計畫，希望透過人才、技術及管理資源的整合，結合林園廠的煉製經驗與煉製研究所的技術，增產芳香烴類產品、提升品質並開發高附加價值的新產品，以提高生產效率及公司整體的競爭力。而爲提高員工的工作環境品質，並拉近鄉親的距離，他特別提倡以「工廠公園化」來爭取員工的向心力及鄉親的認同。

邱副廠長家有高齡九五的慈母，賢內助侯美津女士是單純的家庭主婦，育有三位公子，長公子偉哲已經從國立陽明醫學院畢業，目前在台北服務；次子偉勝在美國深造，參子偉峰則仍在大學就學，家居生活簡單、樸實，但是充滿著快樂、幸福及希望。

談到他此次得獎的心情及感想，邱副廠長表示林園石化廠有很好的工作環境，員工年齡輕，觀念新穎，加上合作無間的團隊精神，在煉製生產、研究發展及工安環保方面皆有好成績，受到公司的肯定，使他沾到這份光彩，他除了希望與大家分享此份榮耀外，也盼望大家秉持優良的傳統，在各方面百尺竿頭更進一步。

英才獎得主介紹(二)

擇善固執的李正明

李慧敏 ● 台營總處

台營總處李正明副總處長的外表非常嚴肅，一向予人不易親近的印象，加上進公司數十年來他始終獨來獨往，行事作風又十分低調，因此許多外單位的同仁對他總是「只聞其名，未見其人」；而令人好奇的是，他居然顛覆了台營總處過去數十年主管陞遷的慣例，由台北處處長直接晉陞為台營總處副總處長，還得到評審委員全票支持獲得本屆竹銘獎，究竟他作事的態度有什麼過人之處呢？以下是本刊對這位本年度「竹銘獎」得主所進行的專訪。

積極任事，以直待人

李正明副總處長是屏東佳冬人，由於幼時家境不好，初中起即半工半讀，白天上課，晚上「一面看守青果合作社辦公室，一面秉燈夜讀」，高中畢業後考進台北工專工業工程科，畢業時看到中油公司向學校徵才的廣告，於是與同班同學三人一起報名，從民

國五十六年起展開油人生涯。

進公司的第一份工作是在高雄處加油站擔任管理師，之後他被調到基隆處擔任漁船加油站管理師，沒多久又調為台東處業務課長。任內他曾搭五小時的火車親自拜訪某一住在花蓮火車站附近的業主，向他推銷二〇〇公升大桶機油，直到火車要開時，才拿著剛簽字的合約匆匆跳上火車返回台東。他這種「不按牌理出牌」的作法雖曾引起當時花蓮處處長的抗議，卻顯示其具有生意頭腦與積極任事的精神。

之後他歷任嘉義處及高雄處營業課長，對加油站管理業務有深入的了解，當時曾有一「北范、中曾、南李」的盛名（註一）。民國七十年二月，因台北三重加油站爆發盜油事件，輿論大譁，當時他在上級一通電話下，立刻收拾行李搭機北上，從此在台北一待就將近十八個年頭；而他後來從台營總處POS小組專案轉任台北處處

長，也是這樣二話不說立即上任，這種對主管絕對服從及信任的工作倫理，今日的年輕人或許看作是L K K，但是其一切「以團隊要求為先」的工作態度實在值得我們學習。

過去台北地區每座加油站平均一天發油量達四十多公乘，加油顧客每每需大排長龍，費時費事，他任職台北處副處長期間，即在賴中和處長領導下，努力在台北市外圍進入市區的新闢道路旁找地增建加油站，以紓解各站負荷，當時曾創下一年內蓋出十座加油站的最高紀錄，這也是他自認相當得意的工作成就。

至於管理方面，他深諳「防微杜漸」之理，唯恐養癰遺患，致不可收拾地步，因此對加油站違規人員的處理態度，總是當機立斷，絕不坐令事件擴大，這樣的管理作風塑造出他「鐵面無私，剛正不阿」的形象。正因其作風嚴格，勇於擔當，許多加油站老總領班常私下表示這樣反而好作



(攝影：朱信義)

事；同時因他勤跑加油站，深入了解執行上的瓶頸，因此對於業務的執行相當落實。

自我激勵，認真負責

四十四歲，他又重拾書本當「老」學生，先在政大與國營事業以建教合

作方式開辦的國營班進修兩年，後申請到美國中德州大學進修，在短短兩年內充份發揮「客家人」刻苦耐勞的精神，取得MBA及MIS雙碩士學位。

返國後他暫時被派在台營總處擔任專案工作，然而對一個忙慣了的人來說，驟然的「清閑」反而令他不自慣，因此他就自己找題目作研究，並將結果提供主管參考。民國八十二年他被指派參與加油站POS系統研發小組，從此POS的開發及推廣成爲他的最愛，他全心投入，並在八十五年六月份完成本公司五七二座加油站的帳務電腦化系統，爲加油站業務現代化奠下成功的基礎。他並深信POS系統在未來加油站經營上仍有發揮的空間，值得繼續開發新功能。

後來因台營總處賴中和前總處長之指派，他又毅然放下最愛的工作，重回第一線崗位，擔任台北處處長。雖然這次任職時間僅短短十一個月，但是憑藉著一貫的工作熱誠，及「四處走動」的習慣，他在任內發掘了很多問題，建樹頗多。某次他隨同現場人員到五股地區巡管，途中發現有一段埋設於河床長約一三五公尺左右的二〇吋管線，因管線底部泥沙已被沖走，而騰空約二公尺高，險象環生，因而當場下令進行換管及強固工程，即時消弭一場工安事故於無形。而他在拓展加油站多角化業務方面更是成

果豐碩，舉凡福林站與萊爾富便利商店合作；中崙站與國產汽車合作附設汽車保養間；松江路站和麥當勞策略聯盟；及爲台北市政府代收路邊停車費等等，均可見到他用心致力的痕跡。

多年來，無論時空環境如何轉變，李正明副總處長始終用一樣認真的態度工作，這位望之嚴肅，實則永遠對工作抱持著一份狂熱的油人，終於在全體評審委員一致通過下，榮膺今年竹銘獎得主。

擇善固執堅持到底

除了偶而利用週末搭乘國光號回到屏東鄉下種菜除草，學作老農之外，李副總處長最喜歡的休閒活動是釣魚及飊機車。公餘閒暇，他或與三兩同好溪邊垂釣，或獨自騎一五〇〇機車馳騁於青山綠水間，與大自然對話，享受一份沉靜的心靈盛宴。

至於家庭生活方面，曾有位退休長官說他是位「長官放心、部屬安心、老婆傷心」的人，其實他雖無法常常在家，但是不論在何處，每天晚上一定會和家裡通電話，夫妻相處互相體諒包容，真正印證「一個成功男人的背後，必有一位偉大的女性」這句話，而他最期待的是退休後偕老伴築屋屏東鄉下，相邀種菜除草，共入庖廚手作羹湯，享受田園樂趣。

迄今，「工作」一直是李副總處長的生活重心，他深刻體認中油若一直保守經營，恐怕會因無法適應未來油品市場「優勝劣敗」的遊戲規則，提早結束營業，因此特別重視自營站拓展多角化、推動塑膠貨幣付款、夜間自助加油種種新業務措施，其目的

是在以主動具體的服務，鞏固自營站市場優勢，使加油站同仁保有未來工作權益，並希望未來本公司能以強勢品牌爭取與連鎖站真正聯盟，可惜這些用心良苦的策略由於民意代表「關切」及部份民營站業者反彈，迄今仍無法全面施行。但李副總處長並未因

而放棄，他仍然在默默籌劃，希望透過實際行動化危機為轉機，為中油永續經營盡最大心力。
註一：「北范、中會、南李」意指台北處業務課長范英治、台中處業務課長曾文雄，以及高雄處業務課長李正明。

CALL-IN現場

問：在鑽探業務逐漸萎縮之際，個人對公司的業務有幾點意見：一、探採研究所的高級人員應派到國外去實習更先進的鑽探技術；二、台探總處本身不需要那麼多行政人員，學有專長

的高級主管應帶隊出去，到探採現場督導；三、部份礦場業務縮減，可以取消保警，減少支出。此外，本公司面臨民營站的激烈競爭，許多加油站卻只營業到晚上九時左右，實在是浪費資源。例如三義加油站附近有極多砂石大卡車，可以改為廿四小時營業，以免錯失商機。（台探總處蔡先生）

答：您對鑽探業務的建議極有參考價值，將代向決策層反映。至於保警業務的存廢，以及在多角化經營的考量下規劃開辦保全業務，目前公司已在積極推動。未來將逐年分段辦理，預訂到民營化後全面收回由本公司自辦。有關延長加油站的營業時間，據知有些加油站因找不到工讀生，而本公司同仁薪水高（含輪值夜班的值班費用與夜點費等），加上夜間加油顧客較少，經營成本較高，恐怕入不敷出。但您所說的三義加油站附近確有

很多砂石車業者，擬請台營總處就本案加強評估。謝謝您的建議。（邱吉雄副總經理）

員工溝通「Call-in熱線」主題與輪值主管

主持人	主題	時間
邱吉雄副總經理	財務、會計、資訊業務	87年6月 3日
謝榮輝副總經理	工安環保處、儲運處、人事處	87年6月10日
蔡三郎副總經理	秘書處、工業關係處、法務室	87年6月17日
方義杉副總經理	廠務處及煉油廠等	87年6月24日
張鴻江副總經理	業務處等	87年7月 1日

時間：每星期三下午4:30~5:00

地點：各副總辦公室

電話：080231030

本公司新任董事顏溪成、陳肇夏、張鴻章及監察人周添城宣誓就職於五月八日在總公司舉行，由陳董事長監誓。

攝影：藍始材

Witnessed by Chairman Chen, the Inauguration Ceremony for CPC's new directors and supervisor was held at its headquarter on May, 8.



本公司八十七年度股東常會於五月六日在總公司舉行，由陳董事長親自主持，計有三十餘位股東參加。

攝影：藍始材

CPC Shareholders Meeting 1998 was held at the briefing room of its Head Office on May, 6 and was hosted by Chairman Chen. Over 30 shareholders participated in the meeting.



本公司與新加坡Kuo油公司1998年低硫燃油期約簽約儀式於五月二十六日在總公司八樓會議室舉行。本公司由業務處谷家嵩處長代表主簽。

攝影：藍始材

The Signing Ceremony of the 1998 LSFO Term Agreement between Singapore Kuo Oil Limited and CPC was held at CPC's Head Office on May, 26. Director Ku of Marketing & Supply Division signed the contract on CPC's behalf.





本公司八十七年度模範勞工表揚大會於四月三十日在總公司簡報室舉行，由潘總經理與台灣石油工會黃清賢理事長共同主持頒獎，本公司陳董事長並應邀致詞。會中計有五十一位模範勞工接受表揚。

攝影：藍始材

The 1998 Model Worker Awarding Ceremony was held at the briefing room of CPC Head Office on Apr, 30. It was cohosted by CPC President Pan and Chairman Huang of TPWU. 51 model workers were honored in the ceremony.



由中華民國化學工業責任照顧協會主辦之一九九八年亞太地區責任照顧年會於五月十八日在台北國際會議中心舉行開幕典禮，由信昌化學公司陳耀生董事長擔任主席；協會理事長即本公司潘總經理並作專題演講。計有來自亞太地區超過十六個國家代表參加。

照片提供：陳孝華



Sponsored by TRCA, the Opening Ceremony of '98 Asia Pacific Responsible Care Conference was held at TICC on May, 18, Chairman Y. S. Chen of TPCC hosted the conference. CPC President Pan, who is also TRCA's Chairman, delivered a speech in the meeting. Over 16 countries from the Asian-Pacific region attended.

本公司成立五十二周年慶祝大會於六月一日在實踐堂舉行，由陳董事長和潘總經理共同主持。會中並頒發竹銘獎、英才獎、久任獎、提案優良獎等獎項，約有各界貴賓及同仁五百多人參加。

攝影：譚鑑誠

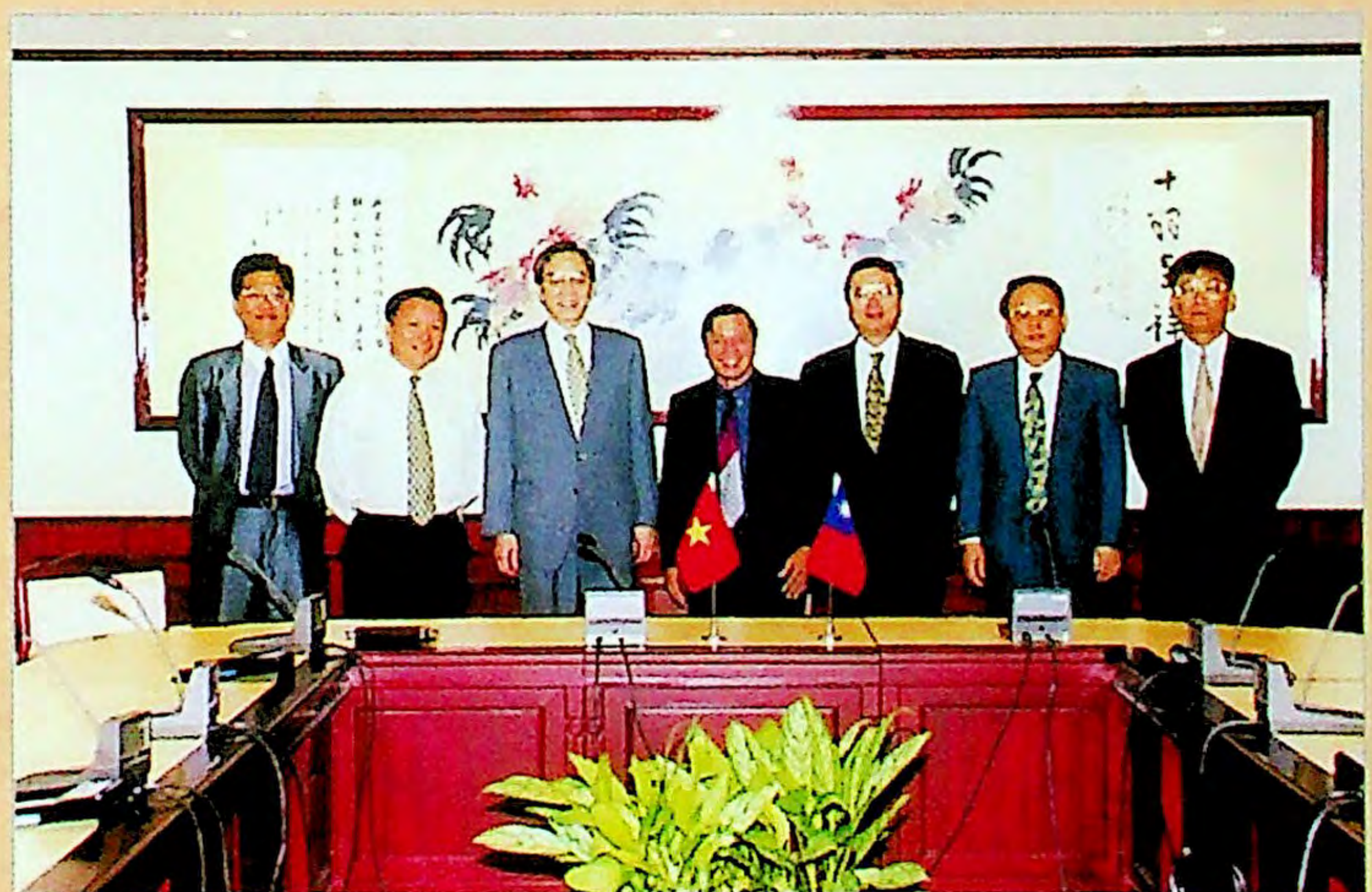
To celebrate the 52 Anniversary of CPC, a ceremony was held at the Taipei Shih-Chien Hall on June, 1. It was cohosted by Chairman Chen and President Pan. They also hosted the awarding for Chumin Medal, Talent Medal, Senior Worker Prize and winners of Annual Suggestions Contest. More than 500 people were attending.



應本公司之邀，越南芹苴省人民委員會主席Mr. Vo Hoang Xinh一行三人於五月十八日前來本公司拜會，由陳董事長、潘總經理親自接待。

攝影：藍始材

Invited by CPC, Chairman Vo Hoang Xinh of the People's Committee, Chin-Chu, Vietnam, and his accompanying persons, paid a call to CPC on May, 18. They were received by both Chairman Chen and President Pan.



人事動態

●總公司會計處副處長由張錦堂調任，礦務處副處長由原海探處副處長吳瑞智調任，均自四月十六日起生效；礦務處測勘組組長由曾煥仁調任，儲運處儲槽組組長由大林煉油廠曾盛麒調任，均自五月一日起生效；企研處投資規劃組組長由蔡

大為調任，自四月一日起生效。

●本公司台灣油礦探勘總處副總處長由礦務處副處長蘇福欽調任，國外探探處處長由原海探處副處長吳金通調任，均自四月十六日起生效。

●本公司台灣營業總處業務室副主任由總務室組長孫實調任，加油站管理室副主任由蘇錦江組長調任，均自五月一日起生效。

作者來函照登

貴刊第五六一期「員工認股知多少」一文第一段倒數三行：「石油工會代表均全程參與」下應加註（第三次委員會未參與）；另最後一段倒數三行：「目前正提報董事會核定」請改為「將提報董事會核定」。（顏安民）

工程費用節流績效突出

洪東成 ●總工程師室

由於相關部門的努力，本公司近來在工程費用節流上獲得顯著績效。已完成招標的重大工程投資計畫（新台幣五千萬元以上）包括液化天然氣接收站三期計畫、桃廠重油轉化工場興建計畫、中油辦公大樓興建計畫、濁水溪管架橋興建計畫及建造油駁、拖船等，其發包金額均較原工程計畫大幅降低。總計自八十六年元月至八十七年三月底為止，已節約的工程及

材料採購發包金額超過新台幣五十四億元，約相當於原預算金額的三分之一，對本公司未來提昇競爭力大有助益。

務實合理促成良性競爭

基本上，工程招標預算或係參考工程顧問公司的設計資料估價，或依照行政院規定的工程預算上限編製（如辦公大樓係以行政院規定每坪的

建造費預估），其中雖或有些許放寬，但絕非憑空而來，也不能任意灌水「膨風」，因此本公司工程費用能達成節流效益，主要是基於以下三個因素：

一、儘量放寬工程招標廠商的資格，促成良性競爭；相關部門在確保工程品質的前提下，積極檢討工程招標規定，儘量放寬廠商資格限制，諸如放寬廠商財務能力條件或實績條

件，而以履約保證或審查其設備能力取代等，力求在公開、公平的原則

中油公司重大工程案件預算節餘情形 86.01.01~87.03.31 (單位：新臺幣億元)

項 目	招標預算金額 A	決標金額 B	決標金額佔招標預算 金額的百分比 (B/A)	節餘金額 (A-B)
一、工程	89.81	60.36	67.21%	29.45
(一) LNG三期擴建	33.25	20.45	61.5 %	12.80
(二) 中油大樓興建	40.00	28.58	71.5 %	11.42
(三) 造船 (油駁、拖船)	7.40	5.80	78.4 %	1.60
(四) 其他 (5千萬以上工程)	9.16	5.53	60.4 %	3.63
二、器材採購	91.42	66.87	73.1 %	24.55
總 計	181.23	127.23	70.2 %	54.00

下，讓更多合格廠商參與，促成良性競爭，使標價更趨合理。

二、放寬工程合約付款條件，促使標價調低：考慮廠商合理投資成本，放寬工程合約付款條件，以使廠商調低標價。諸如工程進度達一〇% (原為二〇%) 後即按月付款九〇%；而尾款給付原需經董事會核定，也改由總經理核定後即可付款。

三、務實檢討工程規範，取消非必要限制：依個案檢討工程規範限制，在可達設計功能的前提下，取消非必要限制。例如液化天然氣三期工程所用的凡而，就依其口徑大小不同，調整材質規範，以降低工程費用。

中油人爭尊嚴行動勝空言



(攝影：白宗全)

在連串工安事件之後，社會大眾對本公司健全營運的信心已然動搖；而就此際又爆發本公司部份同仁涉入貪污弊案的消息，一時之間輿論炮聲隆隆，社會大眾對本公司更不諒解，中油形象跌入谷底，讓大多數兢兢業業、認真本份的同仁深以為恥。但他們深知空言無益，只有以具體的行動加速公司的革新，才能還給中油人清白、自信與尊嚴。而工程費用節流的績效不但證實了「眾志成城」的力量，也充份證明中油同仁禁得起考驗，因此陳董事長甚覺欣慰，深以同仁的表現為榮，除批示應予叙獎之外，也希望各部門同仁都能起而效法，再接再厲，為公司求變革新、振衰起敝作最大的貢獻。(本刊改寫)

建立客戶資料庫，引導行銷轉型

龔韻秋 ● 台營總處

本公司數十年來獨家供應國內油品，對於有關客戶購油習性、油品技術服務及儲運系統等資料其實相當豐富，可惜過去並未有系統地建檔、儲存，進而加以分析利用。近年來，面對經營環境的快速變化，傳統的銷售策略逐漸無法滿足市場的需要，如何有效地將過去所累積的資料，運用資訊科技建立「產品／客戶資料庫」，推動資料庫行銷，提昇客戶滿意度，正是鞏固市場優勢的當務之急。

主動出擊滿足客戶需求

「資料庫行銷」的特性為市場導向，決策分析不再植基於商品本身，而必須以顧客個別特性建立同質性的市場區隔，再依過往交易行銷記錄、模式分析等，深入了解客戶的消費習性，並主動與客戶維繫關係，滿足客戶需求，換言之，未來行銷活



建立「產品／客戶資料庫」是行銷管理的基礎工程。
(本刊資料)

動應以「顧客」為焦點，以「顧客」代替產品作為企業經營的重點。有鑒於此，台營總處業務室自去年起積極主導建立本公司客戶資料庫。經過多次會議研商，決議以台北

處及台中處原有的行銷資料庫為雛型，加以整合分析後，按客戶屬性、產品屬性、目標市場屬性等三方面目標加以考量規劃，並由資訊室以視覺化程式語言開發系統，結合客戶相關

資料與本公司的成品銷售資料，有系統地建立整合性行銷資料庫。其基本架構如下：

一、客戶基本資料：由本公司現有開單系統上的客戶基本資料檔轉入，內容除依客戶行業別編列之編號外，尚有客戶名稱、營利事業統一編號、電話號碼、地址等。

二、深耕客戶資料：帕瑞托八〇/二〇的定律告訴我們，八〇%的營收來自二〇%的大客戶，因此，與其漫無目的地搜集資料，不如集中銷售力於創造八〇%營收的大客戶上，換言之，就是以現有客戶基本資料配合其購買的次數、頻率及購買金額數字等檔案資料，先篩選出重點客戶，再進一步運用各種正式及非正式管道蒐集重點客戶的相關資料，如企業負責



掌握大客戶是鞏固市場的優勢行銷法則。

(杜松輝)

人的年齡、宗教信仰、喜好，以及企業組織型態、股東成員等等。

三、深耕客戶交易及合約資料：主要內容有價格折讓、付款方式、付款期限、保證除購額度等有助於銷售談判交易條件的資料。

四、油(氣)產品需求資料：隨客戶使用油品種類的不同，需蒐集的項目亦不同，故本項資料依產品屬性分爲汽、柴油類(含燃料油、溶劑油及石化產品客戶)、潤滑油類、氣體類、航空油類、海運油料等共五類，主要項目有用油數量及來源、用油設備、採購人員及主管、運輸工具、油(氣)槽地點及數量等。

五、民營加油站資料：包含民營站建站、人力配置、營運設備、經營項目及評鑑等資料。

六、客戶訪問報告：建立深耕客戶相關資料，由電腦整理分類找出其特徵屬性，再與其用油屬性相對應，分析出該客戶在何時需要用油、使用何種油品等，作爲推廣人員拜訪客戶的依據，並將訪問後的報告鍵入電腦，成爲寶貴的技术服務資料庫。

由於本公司客戶數量龐大、產品項目極爲廣泛繁雜，本客戶資料庫的系統設計係分二階段進行，第一階段以建立客戶資料庫爲重點，第二階段再結合行銷實務建立查詢、警示等異



常管理系統，以爲行銷的後盾。第一階段柴油、潤滑油類客戶訪問報告及民營站評鑑程式於今年五月出爐，目前正由台北、台中等營業處測試中。如果成效良好，未來即可作爲本公司行銷人員在市場上衝鋒陷陣的利器。

善用資訊先期掌握商機

然而資訊蒐集係一長期性工作，不但其變動項目應定期或不定期與客戶取得聯繫，有時甚至須經非正式管道始能取得，因此未來仍有賴公司每一成員共同努力，使資訊隨時保持在最正確的狀態，再利用這些正確資訊分析出商機，才能事半功倍，在商場上制敵機先，提高成交率。

而「資料庫」雖號稱現代商戰致勝的情報基地，但據有關研究結果發現，企業運用資料庫於行銷活動並不一定需受到資訊科技的限制，換言之，資訊科技僅是實施此類型活動的基礎，而「資料庫」導向行銷活動成功的關鍵仍在於企業行銷策略能否配合客戶導向，以及企業組織能否調整變革。前者在台營總處業務室全體同仁持續推動下，所有行銷人員均已建立共識，並正就組織的調整轉型積極進行研討，相信只要朝著正確目標前進，行久致遠，終有成功的一天，讓我們拭目以待吧！

※

應變疏散有備無患

——記桃園廠「液化瓦斯管線洩漏演習」

圖／文 蘇玄美 ● 桃園廠

灑水系統，控制災情。



爲了增進地方鄉親對本公司處理工安事故能力的瞭解，桃園廠於五月十七日（星期天）上午在廠區舉行一場「液化瓦斯管線洩漏緊急應變與鄰近居民疏散演習」，首度邀約近三百名的汴洲里民進廠觀摩搶救事宜，並實際參與疏散工作。

應變：噴水降溫阻絕擴散

這個去年底即已擬定的重大災害應變計畫，總共動員桃園廠一百多位同仁，任務編組涵蓋消防、搶修、疏散連繫、新聞接待、睦鄰、醫療、環境保護和總務等，共分二階段進行。九時四十分在中正樓禮堂首先由曹廠長簡報說明桃園廠對重大意外事故的處置過程與疏散方式，隨後即請大家前往儲運組的灌裝工場演習現場。

十時正開始第一階段演練，模擬F136球槽因受到強烈地震影響，在三吋迴流管線處發生破裂，使大量瓦斯外洩，有著火可能，在控制室裡的領班聽到「漏氣偵測器」警鈴聲響，一面即刻通知工安部門，一面要求槽區操作員立刻分別關緊球槽底部以及通往泵浦區的閥門；並請同仁向安管中心通報，另聯絡消防隊與救護車等尋求支援；同時，急速開啓自動灑水系統，以水柱稀釋液化瓦斯，並用管夾阻斷破裂口以利控制災情。安管同仁和保警人員緊接著在重要通路作安

桃園煉油廠疏散演習招待所



◀ 民眾在提出的建言

▼ 消防隊員急速開啟



全警戒，並引導消防車、救護車進入災區，由消防隊員就近運用各類消防栓、水砲向瓦斯球槽大力噴水降溫、滅火。

疏散：專車出動醫療備勤

第二階段是假設火場指揮官——廠長趕到現場後發現瓦斯洩漏嚴重，經研判風向與周邊狀況後下令疏散附近鄉民。於是，一輛以國、台語發音的廣播車沿著健行路、春日路對大眾宣告走避的方向，而五部專車則載了民眾往鄰近的會稽國小駛去；而桃園廠在會稽國小禮堂內設置臨時避難所，除了供應茶水站，還有醫護人員待命應急；一行人在略事休息後再搭原車回返桃園廠，整場演習歷時近一小時，流程掌控順利，動作也俐落逼真。

檢討：戒慎恐懼事前防範

十一時左右，全體參加應變和疏散演習的貴賓、里民和工作人員齊聚中正樓進行檢討。桃園縣議員楊添



丁、楊麗嫻；代表簡長江；春日里長張文瑞；社區發展協會理事長楊鑫坤及民眾數人等先後發言提出改進和建議事項，曹廠長均一一詳細答覆並澄清疑慮，而對於部分已超越桃園廠權限的問題，也允諾將會轉達上級參辦；最後，強調「最好的安全文化就在事前審慎防範」的曹廠長，以懇切的語氣向放棄假日蒞廠指導的桃園縣仕紳代表、縣府官員、全體汴洲里民及本公司謝榮輝副總經理等人表達謝意，並誓言以更嚴密的安全管理作好敦睦鄉里的工作。

汴洲里民觀摩工安演習以了解桃園廠的消防作業流程。

業務焦點

董監事宣誓就新職 陳董事長當選連任

本公司第廿二屆董事、監察人任期屆滿，經八十七年股東常會選舉結果，順利產生第廿三屆董監事，董事計有陳朝威、潘文炎、田蔚城、蕭峰雄、楊日昌、陳肇夏、顏溪成、張鴻章、葉金龍等九人，監察人爲林大

侯、何美玥、周添城等三人。

其中陳肇夏、顏溪成、張鴻章、周添城等四人係新任，陳董事現爲經濟部中央地質調查所所長；顏董事現任台大化工系（所）主任；張董事現任台大管理學院院長；周監察人現爲中興大學經研所教授。

第廿三屆董事、監察人已依規定，於五月八日第四四五次董監聯席

會中舉行就職宣誓，並推選陳董事朝威連任董事長。（洪淑郁）

八十七年股東常會已通過 修正公司章程改選董監事

本公司八十七年股東常會業於五月六日下午在一樓會議室舉行，各股東（經濟部、台電、台糖、中船、台機、台鹽、台鋁）均派股權代表出席。

會中通過配合資本額由一千一百億增爲一千三百億及增列「倉儲業務」營業項目之章程修正等議案，並完成第廿三屆董事、監察人之選舉。（洪淑郁）

「全員行銷」，大家一起來！

本公司獨家經營台灣油品市場，經過半世紀的辛勤灌溉與耕耘，終於茁壯成長爲國內首屈一指的企業，但在國際化、自由化潮流及政府既定加入WTO政策下，油品市場即將逐漸開放，尤其是台塑公司六輕開工在即，未來激烈競爭可期，我們若不知積極奮發，仍以「不變應萬變」，公

司前途實令人憂心。故陳董事長自上任以來，即期勉大家推動「全員行銷」，以鞏固本公司的市場優勢；台營總處爲落實陳董事長「全員行銷」的理念，一方面委請訓練所舉辦三梯次「石油產品應用講習班」，從三百名受訓人員中精擇三十人爲細胞種子，以之繁衍到公司各階層，推廣觀

念，進而使每位同仁都能成爲優良的推銷員。目前前二梯次已進行完畢，第三梯次預定於今年六月舉行，此外，台營總處並設計了一份調查表（如附），希望藉由大家的協助，充實客戶資料庫，建立商情資訊網。台營總處將在彙總後劃定責任區域，由受過前述專業訓練的三百位同仁帶領加

中國石油公司「全員行銷」資料調查表

一、您個人基本資料：

姓名：_____

服務單位：_____

職稱：_____

聯絡電話：_____

請在以下問題□內打V：

二、請問您有無親戚、朋友在經營公司或工廠：1.□有；2.□無

三、請問您是否願意參與我們訪問該公司：1.□願意；2.□不願意

四、您所推薦的公司基本資料：

(一) 1.公司名稱：_____ 2.地 址：_____

3.電 話：_____

4.您建議我們可以和該公司的_____聯絡。

(職位) (姓名)

5.該公司使用本公司的產品：(1)□汽油；(2)□柴油；(3)□燃料油；

(4)□其他(請說明)：_____

(二) 1.公司名稱：_____ 2.地 址：_____

3.電 話：_____

4.您建議我們可以和該公司的_____聯絡。

(職位) (姓名)

5.該公司使用本公司的產品：(1)□汽油；(2)□柴油；(3)□燃料油；

(4)□其他(請說明)：_____

(三) 1.公司名稱：_____ 2.地 址：_____

3.電 話：_____

4.您建議我們可以和該公司的_____聯絡。

(職位) (姓名)

5.該公司使用本公司的產品：(1)□汽油；(2)□柴油；(3)□燃料油；

(4)□其他(請說明)：_____

油站同仁擔任本公司業務代表，親自拜訪客戶，爭取用油訂單，並收集商情，藉以提高客戶的滿意度，進而擴

大本公司的市場。同仁只要協助填寫所附之調查表，並擲寄回台營總處業務室，台營總處將致贈一份精美的禮

物作為回饋。「全員行銷」，大家一起來！



蔡信行

推動替代燃料研發，減少二氧化碳排放

為降低二氧化碳的排放，減少環境污染，清淨燃料的研發及其供應問題愈來愈受重視。已開發國家一方面加強發展使用清淨燃料的車輛，一方面也積極改善現用燃料的品質。

清淨燃料車輛的發展最近有相當進展。其一為賓士車廠將在二〇〇三年推出價格足以與汽油車抗衡的燃料電池車，而且預計在其後兩年內將生產量提昇為十萬輛。而數月前透過政府與民間專家的共同努力，美國也發展出第一部以汽油為驅動力的燃料電池電動車。原型車每加侖燃料效率可行駛八〇哩，還可大幅降低排氣量。預計明年即可推出，它不但沒有目前電動車在行駛短里程後即需充電的缺點，而且其商業化目標年已設定為二〇〇五至二〇一〇年。

新配方汽油也有重大突破。

Tosco公司於今年年初即建議美國將所有汽油的硫含量降低七五%，從現行的三五〇ppm，降低至八〇ppm，以使汽油的清淨度足以與替代燃料相抗衡。美國石油界對此一建議雖尚有很多爭議，但已積極規劃因應中。

「油」小看大集

由於大家對環境要求愈來愈高，煉油業也在加強技術革新，對於舊廠，除了更新設備外，也給煉油進料更嚴格的規範，其他重要作法還有翻新原油蒸餾技術，包括防止預熱器結垢及有效配置加熱系統等。而整合煉油製程，以及使用新控制系統等也都可改善煉油的效率及產品品質。

有些美國國會議員主張立法對使用酒精汽油者給予補貼（每加侖五四美分），並對使用天然氣製成燃料者給予賦稅優惠，希望每消費一加侖甲醇、丙烷、壓縮天然氣或液化天然氣時，都給與五〇美分的賦稅折減，以鼓勵使用替代燃料或彈性燃料。

美國阿崗國家實驗室則發表了一項對乙醇替代燃料的研究報告，指出使用乙醇為替代燃料，其種植及生產酒精的整個過程所需能源可比使用化石燃料要節省三·三～三·五%；若使用摻加一〇%酒精汽油的車輛僅減少排放廢氣二·四%而已。但也有許多報告指出鼓勵使用酒精並不會節省能源，因為生產酒精所花的能源與燃燒時節省的量差不多。不過環境保護者指出，在這大環境下，即使只能減少少量溫室氣體的排放，也是值得的。

那一種是絕對好的替代燃料？

美國化學工程學會於去年對各種運輸用替代燃料做了深入研究，並進行量化的分析，評估它們近期大量推廣的潛力及市場。

此研究使用了八項性能指標，即燃料成本、車輛成本、能源來源可靠性、淨能源效率、溫室氣體排放、非溫室氣體排放、充氣或補充燃料之公用設施、以及駕駛性能。被評估的替代燃料有六種，即新配方汽油（REFG）、乙醇、甲醇、電力、壓縮天然氣（CNG）及液化石油氣（LPG），並與現用汽油做比較。

評估結果，在現有的技術下，雖然沒有任何一種替代燃料在所有八項指標上都佔優勢，不過CNG、LPG、及REFG都比目前的汽油優良。這三種替代燃料在環保方面具有優點，且價格亦適當。尤其對美國而言，CNG與LPG來源充分，不必受制於國際情勢，在國家安全上，甚為有利。但兩者都有充氣設施不足的缺點。至於醇類燃料及電力，雖然美國可以自足，環保效果亦不差，但成本較貴。

下表所示為量化指標的比較，每

一項指標都用一至五的數字來表示，五代表最佳，而一則代表最差。從所獲得的平均指數來看，以CNG的四·一為最好，LPG則以四·〇居次。

指標指數	現用汽油	REFG	乙醇	甲醇	電力	CNG	LPG
燃料成本	4.6	4.6	1.0	3.6	4.1	5.0	4.8
車輛成本	5.0	5.0	4.9	4.9	1.0	4.6	4.6
能源來源可靠性	1.0	1.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0
淨能源效率	4.8	4.8	3.2	1.0	3.4	5.0	4.8
非溫室氣體排放	1.0	1.7	2.1	3.9	5.0	4.5	4.4
溫室氣體排放	3.3	3.3	1.0	2.4	5.0	4.5	4.8
現有之公用設施	5.0	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1
駕駛性能	5.0	5.0	4.1	3.8	1.0	4.1	3.8
平均	3.7	3.8	2.8	3.1	3.2	4.1	4.0

如何有效處理公害糾紛事件

黃冠良 ● 台營總處

近年來本公司連續發生多起工安環保事件，除了導致鉅額的財物損失外，在善後處理的過程中，更不乏群眾激烈抗爭的場面。以台營總處為例，近兩年來總共發生了五起重大的海上、陸上漏油事件，其中雖有四件是因外力破壞（外界施工不當或盜油）而起，然而外界總認為本公司應負部份責任，因此也難免遭遇群眾抗爭、民意代表介入、以及地方派系糾葛等問題。由於作者曾參與部份事件的善後處理過程，過去並曾以個人身分參與台灣省公糾會的公害糾紛事件調處，對相關法規及調處運作流程稍有涉獵，在此願提出一些個人的經驗與心得，與本刊讀者們分享。

公害糾紛事件爭議頻傳

根據行政院環保署的統計，近十



解決公害糾紛最根本的作法是加強工安環保及健全內部管理。

(本刊資料)



民衆抗爭訴求過當導致企業出走，對社會進步有負面的影響。(本刊資料)

年來國內的公害糾紛事件以民國七十八年達到最高峰，總數達九十九件，之後便逐年降低。學者專家在探討此一現象時，常將原因歸納為政治解嚴後，國民環保及社區意識的覺醒。然而不可諱言的，民國七十七年「林園事件」中對民衆高達十二億七千萬元的補償，也對爾後類似的公害糾紛事件產生了極大的負面示範作用，讓民衆以為只要透過激烈抗爭或圍廠手段，就可以達到訴求的目的。此種情形除了導致國內投資環境惡化，造成企業出走外，亦逐漸演變成社會及政治問題，為國內的生活環境及居住品質帶來了不良影響。



儘管行政院曾於事後公佈了「十項不可接受條件」及「公害糾紛處理六原則」，並於八十一年一月正式公告「公害糾紛處理法」(以下簡稱「公糾法」)，期使國內的公害糾紛處理步入正軌，然而整個亂象仍無法於短期內矯治，公害糾紛及群衆抗爭仍是國營事業揮之不去的夢魘，此點可由歷年公害糾紛事件中國營企業所佔的高比率得到證明，因此如何妥善處理類似的公害糾紛事件，應是現階段本公司各廠處工安、環保及工關部門的重要課題。然而由於國內的公害糾紛處理法並不完備，加上部份同仁對公糾法不甚瞭解，在處理過程中自然爭議頻傳。

公害糾紛處理管道多重

為了能有效規範公害糾紛事件的處理，「公害糾紛處理法」第一條即開宗明義指出「為公正、迅速、有效處理公害糾紛，保障人民權益，增進社會和諧，特制定本法」。深入思考此一條文在本質上實有其矛盾之處，因為若要求得公正的事實，就必須耗費時間在蒐證、調查及研判上，自然也就無法達到迅速處理的目的。因而此一條文已暗示了公糾法並非處理公害糾紛事件唯一的途徑，故公糾法

第三條中立即說明「公害糾紛得依本法規定，申請調處、再調處及裁決」，可見其中並無強制規定之意。根據作者的瞭解，國內目前合法的公害糾紛處理管道有下列五種：

- 一、向各級環保機關陳情(依空污法五十二條或水污法六十一條)。
- 二、向法院起訴，請求民事損害賠償。
- 三、向鄉鎮市調解委員會申請調解。
- 四、民法上的和解。
- 五、依公害糾紛處理法申請調處、再調處及裁決。

而根據行政院環保署出版的「公害糾紛處理白皮書」，可知民衆在遭遇公害問題時，採用陳情、請願與調解方式者約佔五〇%，其他手段如圍廠(二七·四二%)及示威遊行(二二·七八%)合計佔五〇%。然而若僅就國營事業單位統計則如中油、台電等公司，民衆採用後者的比例明顯偏高，過去的統計亦顯示民衆對公營事業單位的訴求傾向於要求賠償，而對民營企業則以要求廠商改善污染為主，可見國營事業單位在民衆心目中早已被定位成「待宰肥羊」，再加上政府的公權力不彰及部份民意代表企求政治利益，從中推波助瀾，更使得

國內的公害糾紛事件處理惡質化及泛政治化，積重難返。

慎謀能斷妥處公害糾紛

幸好近年來的統計資料說明國內的公害糾紛件數已有逐年降低的趨勢，顯示各界的共同努力確有相當成果，未來為使公害糾紛處理回歸正軌，必需步步為營，慎謀能斷，筆者個人的看法是：

一、加強內部管理、不給抗爭藉口

工安事件不斷發生，代表公司的管理出了問題。誠如台營總處陳進本副總處長所說：「任何公害糾紛或民衆抗爭必有其導火線，或因長期性的環境破壞，或因突發性的工安事故或異常排放，才會使民衆或外力（如各級民代或民間團體）有機會介入」，因此如何加強工安環保及健全內部管理，使民衆無機可乘，才是解決公害糾紛最根本的辦法」。

二、把握時效、立即蒐證

公害糾紛及群眾抗爭的訴求目的常流為金錢的賠償，而賠償的基準則有賴公害責任的鑑定及損害調查與評估。事實上在公害糾紛處理過程中，如何證明損害行為與污染事實間的因果關係，目前仍充滿著不確定性；加上污染損害常有其時差性，若未能把握時效、立即蒐證，一旦事過境遷，常會衍生出一些「栽贓」或「無中生有」的問題。反之，若事業單位能在

平常即建立基本背景資料，事故發生時亦能立即蒐證，確實掌握污染現況及實際損害情形，將可有效遏止抗爭民衆的無理訴求，此點在茄荳橋油管遭竊漏油事件（八十五年十一月）及南新管線五〇六漏油事件（八十六年四月）的處理過程中得到最好的驗證。

三、善用學者專家的力量

公害糾紛處理涉及許多專業知識，尤其是污染鑑定及損害賠償評估，更需要專業學者專家參與及協助。然而由於國營事業過去受限於委託發包作業繁瑣，曠日費時，學者專家的參與往往總在事件發生數月以後，不但蒐證不易，各界民衆亦常因

此質疑本公司解決問題的誠意。有鑑於此，總公司特於八十五年間請各單位推薦國內的學術研究機構，並彙整為一份「公害事故現場調查與證據保全受委託機構評鑑之合格名單」，報請董事會同意，各廠處可依實際需要先行議價辦理委託，再以緊急陳核方式陳報總公司。以去年四月十日發生的南新管線五〇六漏油事件為例，台營總處當天即請台大海洋研究所至現場蒐證及採樣，對後續的污染範圍界定及損害賠償評估有極大的幫助。

四、掌握地方派系與關鍵人物

民意代表的介入在國內公害糾紛的處理過程中屢見不鮮，再加上地方



公害形成的原因大部分是作業人員「馬虎」的工作心態造成。

（本刊資料）



落實敬業精神是防治公害事故的良策。(本刊資料)

派系及環保團體的涉入，更使得公害糾紛問題複雜化及泛政治化。如何掌握地方派系與關鍵人物，及早建立溝通管道，對公害糾紛事件的後續處理有極大的幫助。以後龍溪新中管線漏油事件為例，漏油地點雖在苗栗，轄區卻屬新竹營業處，在缺乏地緣關係的情形下，初期的協商過程一直不甚順利，直到新竹處的工關人員建立起溝通管道後，才逐漸掌握全局，最後終能達成協議，然而卻已付出了極慘痛的代價。正由於後龍溪漏油事件的慘痛教訓，八十五年十一月茄荳橋油管遭竊發生漏油案時，專案小組立即徵召時任液工處工關組李金樹組長

(現任台營總處工關室副主任)支援，由於他豐厚的人脈及良好的地方關係，加上專業小組的全力配合，在協商及評估的過程中，台營總處始終都能居於主導的地位。去年四月發生的南新管線漏油事件及十一月發生的典寶溪漏油事件，亦都遵循此一模式，終能大事化小、小事化無，可見掌握地方派系與關鍵人物對公害糾紛處理的重要性。

五、善盡幕僚職責、隨時掌握狀況

公害糾紛處理過程中，難免會遭遇群眾抗爭，尤其是面對群眾無理訴求，幕僚人員常因授權不足而無法作出承諾，最後都需副總經理級以上的高階主管出面才得以解決問題。以近年來發生的多起意外事故為例，甚至須勞駕總經理乃至董事長親自去面對群眾，身為幕僚人員真是無地自容，事實上如果幕僚人員能隨時掌握狀況並加以分析研判，進而提供給高階主管作為決策的參考，在充份授權的情況下，又何需高階主管親自出馬呢？茄荳橋漏油事件的歷次協調會中，均由台南營業處王佐樑副處長帶隊主談；即使是南新管線漏油事件的協調會，出席的最高層級也只到新竹營業處的莊有錄處長而已，其所以能圓滿



達成任務，端賴專案小組及各級幕僚人員前置作業周延，使高階主管能確實掌握狀況及充份授權有以致之。

六、協調會前沙盤推演

參加公害糾紛事件的協調就像上戰場一樣，除了事前要能確實掌握狀況外，協調會前更須召集相關人員進行沙盤演練。舉凡事件發展狀況的分析研判、地方派系與關鍵人物的溝通情形、與會人員的角色扮演、本公司的立場與原則、以及上級長官的授權範圍等，都應於事前加以模擬演練，如此才能應付任何可能的突發狀況，確保協調會的圓滿成功。

七、擬定處理策略及規範

公害糾紛處理必須有整體策略，為此總公司已於八十七年一月訂頒「安定會報作業規範」，各廠處也已制訂「安定分組作業規範」，其中對勞資糾紛、民衆糾紛、以及緊急事故的分工及處置等都作了明確的規範，只要依照作業規範確實執行，必可建立一套公害糾紛處理的經驗與模式。古人有謂「毋俟敵之不來，正俟吾有以待之」，只要我們有萬全的準備，又何懼民衆的無理抗爭呢？

中鋼公司即將開辦員工持股信託計畫

施涼沼 ● 經設會

經過相當時間的醞釀，中鋼公司員工持股信託計畫終於在今（八十七）年三月十三日正式獲該公司董事會通過，預定自今年八、九月間開始運作。一般說來公司開辦員工持股信託計畫，首先要擬訂「員工持股信託委員會章程」，提報董事會核定。而後依據章程正式成立委員會，招募會員，並由委員會與信託公司簽訂信託契約書。俟這些手續都完備之後，才能開始募集信託基金，而有了基金之後才能投資公司股票，其間環環相扣，無怪乎中鋼公司董事會雖已通過員工持股信託委員會章程，仍需經好幾個月的籌備，才能正式開始實施。

員工即股東攜手同打拼

中鋼公司為提高同仁的向心力，養成「員工即股東」的經營伙伴意識，並期望從業人員的工作績效能與公司成長相結合，使從業人員退休後的生活獲得較佳保障，因此主動推動「員工持股信託計畫」，此與一般民營企業由員工發起不同；故在準備過程

中可省略員工發起持股信託的動作，公司也不必煞費周章地與委員會簽訂協議書，而由於協議書的重要內容在委員會章程內就已做了明確的規定，也可以節省許多不必要的步驟。

中鋼公司原訂自去（八十六）年七月開始推動本計畫，唯因提報董事會時遭公股代表董事反對而擱置。而後經過一年的努力，自助而後人助，公司終於以傲人的年度績效說服了官股代表，而在今年獲得全體董事一致支持通過，同時授權經理部門另訂實施日期。目前中鋼公司已依據委員會章程準備成立「員工持股信託委員會」，委員九人除主任委員明訂由總經理擔任外，其餘八人正由勞資雙方協調推舉中。至於信託機構亦在密切徵詢中，一俟委員會正式成立，即可公開招標徵選委託機構。

信託資金專款專用

中鋼公司員工持股信託委員會章程，共分六章十八條。其中規定，凡中鋼公司正式編制內的從業人員，只

要其服務年資滿一年以上，且同意遵守委員會章程者，即可自由申請入會。信託資金的來源為會員的提存金和公司獎勵金。其提撥方式為由會員在其基本薪給一〇%上限內，自由選擇每月提存基數（每一基數為新台幣壹仟元整），由公司按月自薪資中提撥（附表一）；公司則依會員每月提存金額之二〇%，提撥為獎勵金。而會員的年終獎金或現金紅利，除經會員本人事前以書面表示不參與提存或調整該次提存基數者外，均於發放時按原提存基數提存。

至於信託資金的運用，委員會將在指定金融機構信託部開立持股信託專戶，由其代為運用、管理，並以取得及管理公司股票為目的。若遇有現金股利或股票分配時，均依持股信託專戶所載各會員持股比例分配，並全數滾入繼續運用、管理，期間內不另行分配收益。而在公司辦理現金增資認股時，各會員得依認股基準日持股信託專戶所載持股股數佔公司原有發行股數比率，分別出資認購，並全數

滾入繼續運用、管理。如有會員不認購者，委員會得依公平原則決議改由其他會員認購。

鏗而不捨以中鋼為師

中鋼公司實施員工持股信託計畫，在由公營轉為民營的事業中雖屬首創，但實際上國內目前實施員工持股信託計畫的企業已有共二十一（附表二），其中以中國電器於八十一年實施為最早；由於實施成效良好，有助於提昇員工對公司的向心力，因此愈來愈多企業主將之列入員工福利事項中，單在八五、八六兩年間就有十三家民營公司實施本項計畫，相信今後國內會有更多的企業起而效尤。

如純粹以提存金和獎勵金的多寡相較於其他二十家企業，中鋼公司員工持股信託計畫雖然不算好，但其鏗而不捨的努力爭取終獲突破，已經非常難得。說到這裡，不由得想到中油的命運為何如此坎坷？常覺得中鋼公司一路走來是如此的平順，前程似錦，好不令人羨慕。不過也別忘了該公司之能有今日成果，都是公司上下精誠團結、辛苦努力得來。反觀民營化本是中油未來的好去路，但這條路為何走得這麼辛苦？問題到底在那裡？有人說「政府沒有為我們鋪好有利競爭的環境」；有人說「利益團體捨不得放走中油這隻大肥羊」；有人

附表一

基本薪給額	可提存基數上限	備註
40,000元以下	四個基數	依基本薪給級距選擇提存金之基數
40,001-60,000元	六個基數	
60,001-80,000元	八個基數	
80,001-100,000元	十個基數	
100,001元以上	十二個基數	

附表二

國內企業員工持股信託實施概況表

單位：元

公司名稱	提撥考量	員工提存限額	公司獎勵上限	開辦日期
中國電器	依職級	1,000~5,000	20%	81.08.01
榮成紙業	自行決定	1,000~5,000	30%	81.08.01
中國信託	依職級	1,000~3,000	100%	81.08.01
大同公司	依職級	1,000~10,000	30%	81.10.01
亞洲化學	自行決定	500~5,000	10%	82.04.01
東元電機	依薪給所得	1,000~10,000	20%	84.06.01
台安電機	依薪給所得	1,000~10,000	20%	85.02.01
長谷建設	依職級	1,000~4,000	20%	85.05.01
台灣日光燈	依職級	1,000~6,000	50%	85.06.28
東隆五金	依薪給所得	1,000~10,000	30%	85.07.25
耀文電子	依職級	1,000~12,000	50%	85.07.29
台中精機	依職級	2,000~6,000	25%	86.01.08
台灣光罩	依薪給所得	薪給所得10%	100%	86.01.25
東隆興業	依職級	1,000~3,000	40%	86.02.25
正隆紙業	依職級	1,000~3,000	40%	86.11.01
福壽實業	依職級	1,000~3,500	25%	86.12.01
燁隆公司	依薪給所得	薪給所得10%	不低於20%	86.12.01
燁輝公司	依薪給所得	薪給所得10%	不低於20%	86.12.01
燁興公司	依薪給所得	薪給所得10%	不低於20%	87.01.01
力由機械	依職級	1,000~3,000	100%	86.12.15
中鋼公司 擬議方案	依薪給所得	1,000~12,000	20%	

說「公司員工想繼續利用國營事業作為鬥爭的舞台」；也有人說：「油人已老，英雄不再」；這一大堆的疑問，成為公司開拓生路的絆腳石，種種藉口倒為反民營化找到理由。

中鋼公司民營化的範例，是我們師法的最好對象，就以該公司實施員工持股信託計畫為例，領導階層主動

積極，強勢領導，處處以員工福祉為先，故深獲員工的信任，凡事唯主持人馬首是瞻。古人有云：「君子之德，風；小人之德，草，草上之風必偃」。中油要振衰起敝所需要者，一望中鋼公司，其答案不必說即可解矣！

職工福利委員會推動籌設新銀行

王兆華 ● 職福會

企業界的競爭是現實而殘酷的，一如大自然，優勝劣敗，唯有強者才能生存。台灣石油事業的經營環境即將面臨自由化與國際化的巨大衝擊，而本公司更需於民國九十年前完成民營化的政策目標，爲了因應此一變局，職工福利委員會於去（八十六）年十月間假人事處訓練所舉辦「多角化經營研討會」，經與會一百多位學員熱烈討論、檢視後，初步篩選出本公司可從事之多角化經營項目共計六十餘項。其後，復經委員會開會研商，咸認「銀行」是多角化經營的火車頭，因此「籌組銀行」是本會亟須推動的首要工作。

爲期推展順利，職工福利委員會乃於今年三、四月假人事處訓練所舉辦四梯次有關籌設新銀行之研討會，共有三、七、四、八人參加。會後我們特別蒐集講師授課內容、學員反映意見及金融專家之看法，將同仁心中的疑問彙總解答於後，以供大家審視參考，並

期待您的認同與支持。

一、問：職工福利委員會爲何籌組新銀行？

答：職工福利委員會於去年十月下旬假人事處訓練所舉辦多角化經營研討會，參加人員分組討論可推動的多角化經營項目時，各組共計提出六十餘個項目，其中以設立銀行、保險公司、電信公司、海運陸運公司、保全業務、貿易公司、育樂中心、地質鑑定探勘公司等，分佔各類組之鰲頭。職工福利總會有感於「銀行」是多角化經營的火車頭，惟有將個人理財觀念轉化成團體理財之觀念，發揮「螞蟻雄兵」的力量，才有機會在本公司民營化的進程中參與資源分配。因此擬集中中油全體員工的智慧及資財，共同合作籌組一家屬於「中油人」的新銀行，期能在中油民營化的進程中成爲多角化經營的「集水庫」，用以挹注貸款、調節資金來源，開創共同願景。

二、問：新銀行的利基在那裡？

答：新銀行的利基可分爲兩項來說明：

（一）股東方面：

1. 三年後可上櫃，預估股價在一八〇二四元之間（五年後），其投資報酬率爲每年一二%—一六%之間。

2. 上櫃後資金可立即回收，亦可作爲長期投資。

（二）銀行方面：

1. 台灣國際化以後金融業會更活潑、更具彈性，銀行經營限制少，獲利空間大。

2. 基層金融信用合作社及農漁會信用部等將逐漸解體或被合併、收購，新銀行可藉合併、收購，於短期內擴大營業規模，達到損益兩平。

3. 消費性貸款、理財貸款、信用卡貸款逐漸盛行，新銀行可結合中產階級或社區領袖，開展消費、理財性貸款，以提高獲利空間。

三、問：未來新銀行如何經營？

答：(一)初期(一~三年)：

1. 聘任國內著名銀行的高級主管為主要幹部，以專業人員來經營，董事會負責管理、督導銀行之經營。

2. 以中油為新銀行業務優先吸收或開展對象，例如代中油員工收受或代發放薪資、代收各加油站款項、代中油支付貨款及開立信用狀……等。

(二)中期(三~六年)：

1. 拓展中油員工之理財消費性服務業務，例如理財貸款、汽車貸款、小額貸款……等。

2. 拓展租賃金融、證券、證券金融業務。

3. 從事衍生性金融商品之拓展。

4. 吸收合併基層金融機構，拓展營業單位。

5. 從事外匯業務及其相關服務網。

(三)長期(七年以上)：

1. 在海外籌設分支機構。
2. 職工銀行業務及關係國際化。
3. 福利委員會對未來中油銀行的期望為：

(一) 銀行所有權和經營權分開，讓專業經理人放手施為，有效率的經營。

(二) 透過協商方式，承攬中油公司之業務。

(三) 在行銷與擴張方面，由於銀行股東遍及全省各角落，若每一位股東介紹五位存款、貸款、信用卡申

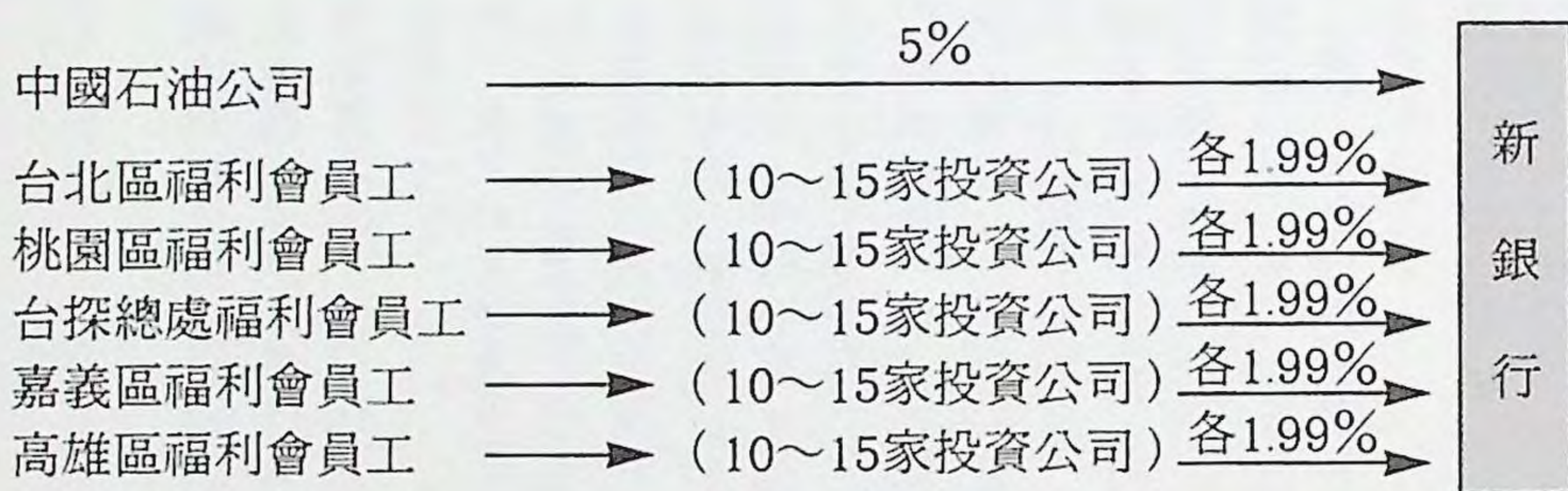
請戶，這家銀行的業績一定「棒」。

四、問：未來新銀行組織結構如何？

答：我們希望這是一家沒有大財團、大股東的銀行，不會發生大財團之間的利益輸送——即不會發生巨額呆帳、赤字。因此，未來將透過股權委託，推舉職工福利委員會主任委員及石油工會理事長進入銀行董事會，監督經營。

五、問：未來新銀行的股權結構？

答：預估股權結構如下：



先由各地區福利分會負責召集員

工籌組投資公司：由員工先組投資公

司，由投資公司投資新銀行，每家投資公司投資新銀行不超過新銀行股份之一·九九%。新銀行籌設完成一年後，可將投資公司解散，按各投資人持股比率，以新銀行的股票發給各投資人；亦可不解散，以投資公司為主體，集眾人(投資公司)之力量推舉董事參與管理、控制銀行之經營。

六、問：如何成立投資公司？投資公司資金以多少為佳？

答：成立投資公司的目的係為避開公務員不得擔任商業銀行發起人的限制；而投資公司的資本額則不超過二億元，以避免股票需公開發行。

其成立方式為：

(一) 可先設資本額一〇〇萬元之投資公司(其發起人不能是公務員)，再增資一億九千八百萬元(公務員可作為投資公司股東，但公務員非經單位同意，不得擔任投資公司董、監事)。

(二) 投資人透過投資公司共同選任代表參與銀行董、監事會，監督業務運作。

七、問：每一位員工可投資多少？有無上限規定？

答：雖然我們希望每位中油人都能投資，但投資多寡仍視個人能力，無上、下限之規定。(以目前中油公司總人數一八、九三七人，如果每人投

資六〇萬元，即有一一三億六千多萬元，足夠組成一家新銀行。我們希望籌組中油人的新銀行，未來由此銀行貸款給員工全額認購中油公司的股票，達到員工控股；而一個民營化的中油公司，其本身就形成一個集團。最後員工、銀行、公司形成一個永續經營的「鐵三角」。

八、問：股金預計何時繳交？分次或一次繳足？

答：財政部收件截止日期為八十七年十月十二日。為期銀行籌設順利，我們預計在八十七年九月十五日以前繳收股款。至於股款一次繳足或分二次繳交正由本職工福利委員會審慎評估中。若股款分二次繳交，第一次應繳交認股總金額的五〇%，其餘股款俟財政部核准後再繳收。但以投資公司轉投資銀行，該投資公司之股款必需於八十七年八月十五日以前依第一期繳款比例繳清股款。

九、問：股金提早繳交會不會造成不公平？

答：不會。籌備委員會將採取下列二項措施：

(一) 籌設成功時：將設定八十七年九月十五日為增資基準日，在此之前繳交股款的發起人，其繳交期間的本金，可換算定存利息，於銀行成立後，以顧問費支付給發起人。

(二) 籌設不成功時：將依各發

起人繳款期間分別計算利息後，併同其本金退還。原則上發起人將款項存在籌備處專戶中，與存在其他銀行利益大致相同。

十、問：繳交的股款是否安全？

答：財政部為善意保護新銀行投資人，嚴格規定向銀行申請的「託收帳戶」須經財政部核備後，始得募股，而募股股金入帳後即無法提領（凍結在專戶中）。若募股成功，財政部核准設立新銀行後，依一定程序，即可解凍該「專戶」，並開始營運；若募股失敗，亦須經一定程序，由財政部核可解凍該「專戶」，再由該「專戶」之銀行依據原始繳款資料，逕行退款給原繳款人。

十一、問：成立新銀行對員工工作轉移是否有幫助？

答：新銀行成立之初用人可能不會很多，而且在由專家經營的原則下，現有中油員工轉介至銀行工作的人數可能有限。惟一般行政管理人員，以本公司現有人員轉任應可勝任。俟銀行資金籌足送審時，當即要求公司辦理訓練，讓有意轉業同仁參訓，經參訓考核合格者請新銀行優先任用。

十二、問：中油公司是否支持籌設銀行？

答：(一) 職工福利會及專業會計師分別於第二十次(八十七年二月廿四日)及廿一次(八十七年三月廿六日)公

司擴大晨間會報中向全公司一級主管做簡報，總經理裁示支持職工福利會籌組新銀行，並同意另由人事處、財務處、會計處、秘書處、企研處、資訊處各派一、二人，必要時提供協助。

十三、問：中油公司是否會投資？

答：中油人惟有自助、互助，而後才有人助，如果我們同心協力將資金籌足，相信中油公司也會支持。綜觀目前所有大型企業，為了本身資金調度方便，或多或少均會投資於金融事業，相信中油公司為了企業永續經營，也需要一個金融機構成為它的事業夥伴。

猶記得民國七十九年台灣石油工會曾有籌組銀行之議，當時因政府開放民間籌組新銀行，國內約有五十多個企業、團體分別籌組新銀行，導致資金市場嚴重失血，股價大幅滑落，股價指數從一二〇〇〇點跌至五〇〇〇點左右，使工會以不足三億元資金而無法送件，功敗垂成，令人扼腕。本次職工福利委員會再度提出籌組銀行構想，將充份吸取以往石油工會失敗經驗，並多方參考新成立民營銀行之長處，結合本公司業務利基，以實現理想。

本會網址為 <http://www.3.cpc.com.tw/>，歡迎有興趣的同仁上網查詢相關資料。

高雄廠「高階主管領導才能

發展研討會」記實

劉美津 ● 高雄廠

高雄煉油廠於四月中旬分兩梯次在屏山訓練教室舉行「高階主管領導才能發展研討會」，研討主題包括兩大部分，一為借鏡他山之石，以強化高階主管迎接民營化的理念；另一為深入研討現階段本公司六大中心思想，以凝聚共識並轉化為具體行動方案。經過二天半的聆聽、討論、辨證、回饋，終能獲致結論，達成研討會的預期成果。

借鏡賢達博採他山之石

在國內六輕油品即將量產及國際油品終將開放進口的壓力下，這次研討會特別邀請總公司工關處閻澄副處長來廠作雙向交流，以建立共識，加快民營化、企業化的腳步，他從本公司在民營化轉型前經營策略的調整及員工認股與權益保障措施，談到政府為維持台灣既有的經濟水準，唯有收起關稅保護傘，積極申請加入世界貿易組織（WTO），並在開放市場的同時促進國內企業變革，以增加競爭

力。而國營事業處於目前的環境中，唯有藉由民營化的手段達到企業化目的，才能在未來優勝劣敗的經營環境中永續經營。

基於各方一致認同，要在快速變動的環境中由上而下推動企業變革，必需從觀念、心態上加強修正與調適進而促成行為的改變，才能創造生存機會，高廠特別邀請中國產物保險公司管理部鄒政下協理以「蛻變、成長、再出發」三階段，介紹該公司高階主管面對市場開放競爭的心路歷程。該公司由國營事業轉型為民營企業，其過程之辛苦自不在話下，尤其為掌握營利導向，在組織上裁撤理賠部，增設汽車保險部及展業部；裁撤紐約代表處、增設分支機構；大幅增加營業行銷人員，減少後勤支援人數等，主要均是在制度上力求結合個人利益與公司利益，令人印象深刻。而中階主管原為政府機關管理者，在改變為「商人」角色時，心態轉變尤其不易。該公司民營化之後，由於成功

激發了員工的工作意願，每天大家都充滿自信，努力創造個人存在價值，全公司國內簽單保費因而成長了四三·〇一%；市場佔有率也由三·六一%增加為四·八五%；市場排名則由第十四名提升為第七名，「小而美」的中國產物保險公司創造了民營化成功的典範。由於本公司與中產同屬國營事業，其移轉民營過程中種種新措施的推動，頗值參考。

知機應變才能反敗為勝

古有名訓：「不讀易不可為將相」，意指一位領導者除須具備知人善任、分層授權等管理素養外，還要有洞燭機先、唯變所適的能力，才能做出適當之決策，帶領整個組織永續經營，因此本次研討會特聘牛頓雜誌總經理兼總編輯劉君祖先生，從易理角度來剖析高階主管面對企業轉型期，應如何領導變革、掌握契機。

易經是一部重視「時」、「位」、「形」、「勢」，知機應變，強調



「承」、「乘」、「應」、「與」互動關係的經典。易經以「卦」象徵人生的某種情境；「爻」則代表在人生某種情境中，宇宙間萬事萬物不停交流的所有狀態。正如企業組織除了掌握本身資源條件外，仍須注意與周遭情勢及人事關係之調和，故卦、爻之間充滿了管理的智慧。劉老師從「反敗為勝的危機管理」——利艱貞（明夷卦卦辭）談起，並以蠱、臨、觀三卦，暢談在經濟自由化之後，國營事業面臨企業再造之壓力，應利用全方位新思維，掌握契機，才能順利成功地完成

民營化、企業化之作業。

他提醒學員：「蠱者，事也。」歷史上凡推行改革者，必然遭受既得利益或守舊派的反撲；一般民眾又習於故常，對陌生、變動的事務既缺乏安全感，又不願意主動配合，必須施以巨力才能使組織重新發動運轉，此正符合時下企業改造（Reengineering）的精髓。他認為體制內的改革須由上而下推動，領導變革則要謀定而後動，對舊弊了然於胸，治蠱才能對症下藥，同時要預測改革之後可能引起的反應，早作綢繆，事先佈署務求嚴密周全，以提高成功的勝算。

風行草偃重塑企業文化

劉老師引用《韓非子》「下君盡己之能，中君盡人之力，上君盡人之智。」說明知「臨」就是盡人之智，用人的得享成功，被用的人充分發揮，創意源源不絕，事業蒸蒸日上，正是教思無窮的境界。

談到觀卦時，他指出「中正以觀天下」。大觀（管理者）在上，剛健中正，就能影響下觀（一般民眾）而化；主管不是靠威權政令或虛偽宣傳，而是以道德力量和實際績效，潛移默化影響部屬，培養員工獨立判斷、發掘及解決問題能力、自主的創意思考及全方位的工作能力。主管與基層員工必須充分溝通交流，在職場

上透過不同形式（如加強走動式管理），不斷的溝通互動，期使部屬建立「顧客導向」的行銷新觀念。最後劉老師引用《大象觀》的解釋，歸納蠱、臨、觀三卦共同之處：「蠱，君子以振民育德」、「臨，君子以教思無窮，容保民無疆」、「觀，先王以省方、觀民、設教」，其中均提到教、育，可見面臨全面自由開放的經營環境，在振衰起敝之際需要深入觀察，並藉著由上而下不斷的宣導、溝通、交流及教育訓練建立共識，形成新的價值觀，才能完成「企業改造」四個向度中，最重要也是最困難的「文化改造」工作。

慮患深敏於行否極泰來

猶記得去年七月間，高廠曾聘請劉君祖總經理以「企業改造」為題來廠演講，當時他為本廠民營化前途占卜，占出《繫辭傳》所謂「憂患九卦」中最艱苦的卦——明夷卦，此卦象徵光明的太陽已落入地平線，前途一片黑暗；而處「明夷」之最佳對策，在於內心光明守正，順勢、順理以承擔重大苦難，《明夷彖傳》並以文王、箕子（紂王之兄）為例，教人應恪守韜光養晦、明哲保身、虛懷納受的德行，才能度過苦難。

而經過鎮興橋氣爆事件後，最近公司的環境情勢均有所變更，他又為

本公司未來占了困卦二爻變。困卦卦辭云：「亨貞，大人吉，無咎，有言不信。」有言不信，是提醒困境中人勿逞口舌，需以實際行動來脫困；《大象傳》云：「澤無水，困。君子以致命遂志。」象徵澤水枯竭，資源耗盡，體制內的組織，無法產生突圍的機制，但拼命也要達成自己既定的志向。困卦二爻變，以九二爻辭：「困於酒食，朱紱方來，利用亨祀。征凶。無咎」論斷，九二爻陷於坎險之中，和九五爻同德相應，但不相與，代表暫時不能有所作為，惟其生活條件還是很優厚，只是尸位素餐，難免於心不安。困卦二爻變為萃卦，顯示人文薈萃、眾志成城。萃卦重視培養人才，招攬人才首重令其生活無

虞，給予優厚待遇及精神的獎賞，強調勞資和諧、團隊成長，建立堅強的領導中心，如此更能上下一心往前奮鬥，故雖「困」卻有一定的抗性。又序卦傳云：「困乎上者必反下，故受之以井。」困、井居「憂患九卦」之二，代表憂患意識深重，實踐功夫練達。井卦象徵重新發掘新資源，開發成功後，新資源得以取之不盡、用之不竭以舒困，但開鑿新井一樣有高風險，需要相當的眼光和耐力，以及除舊佈新的魄力與勇氣，又有時間壓力；換句話說，面臨民營化轉型期，我們積極掌握、規劃優越的人力資源，發展多角化經營是正確的方向，但需要高度的智慧、勇氣與耐力。

經由上述課程的引導、暖身後，參加研討會的所有學員在觀念上、心理上、信心上，均已獲得相當的共識，之後分組討論「現階段凝聚本公司中心思想六大議題」：如何民營化而不致財團化？如何轉型成爲企業體而不是機關體？如何促成內部競爭而非鬥爭？如何落實工安標準而不流於形式？如何提昇產品國際競爭力？如何建立客戶導向的工作態度？並分別作成具體建議或自我努力目標等結論。

期盼繼此高階主管的熱烈討論，在高廠不同層級造成「催化作用」，在良性互動下形成全面共識，有爲有守，迎向未來。

徵文小啓

對上班族朝九晚五、一成不變的生活來說，「出差」既是一種挑戰，也是一種調劑。無論是公務有需要，或者上級有差遣，一聲令下，上班族隨時得放下手邊的工作，打點上路，並且在陌生的環境中尋求資源，自闢戰線，以便儘速達成任務回任覆命。其間工作心情與時間的壓力不談，單

是舟車勞頓、家庭牽掛、乃至生活不便就令人煞費安排。

但「出差」也是上班族拓展人際關係，變換視野的絕佳機會。藉由實地觀察與親身參與，不但可以增加對工作實務的了解，避免「閉門造車」，更可廣交各地英雄豪傑，互相交換見聞，增添生活趣味。

您有過什麼難忘的、驚險的、有趣的、靈異的：出差（出國）經驗

嗎？您對出差有什麼建議或看法？本刊即將近期内推出「難忘的出差經驗」專題，歡迎您來稿共襄盛舉。來稿請以有格稿紙撰寫（或電腦打字），每篇文字最多以一千二百字爲限，並請註明「專題徵文」字樣，於七月十日前寄總公司圖書出版組收（傳真：〇二—二三六一五二八〇）。

線、面

唐苑莉 ● 工關處

壓力沈重，台達化學公司已暫緩其林園廠年產2萬公噸ABS樹脂的擴建計畫。近年國內石化業擴建案時遇阻力，台達唯恐該計畫因延宕投產致無法達到預期投資效益，且因台達目前正積極規劃並謀求新的製程技術，故決定暫緩執行該案。不過該公司發泡級聚苯乙烯（EPS）擴建計畫則仍依原計畫進行，預估六月初投產，產量約可增加2萬公噸。

高速公路加油站經營將開放競標

行政院公平交易委員會日前決議，高速公路加油站將自今年7月開始開放競標。一向由中油獨占經營的高速公路沿線18座加油站中，有17座不屬中油所有，而交通部高速公路局與中油合約將在6月30日到期，雙方將不再續約，改以公開競標方式釋出經營權。另中油與民營加油站間的供油合約到今年年底亦將截止，自明年起

全面換約，預估合約期限將不會跨越油品市場自由化年度。

台塑六輕首座工廠正式投產

總投資金額超過3千億元、填海造陸面積廣達2,652公頃的台塑六輕計畫，區內第一個工廠（生產AA）將於5月18日正式量產，為台塑自民國83年以來投入龐大人力、物力，且號稱國內空前最大的民間投資跨出第一步。此丙烯酸酯（AA）廠年產9萬餘公噸，約相當於台塑高雄廠（年產五萬噸）的一倍。

石化業串聯向政府提出四訴求

針對經濟部能源會議有意抑制石化、鋼鐵、水泥等高耗能產業之發展，台灣區石化公會決定串聯鋼鐵、水泥、造紙等公會予以反擊，並舉行聯合座談會，就石化業因應二氧化碳排放管制、中油民營

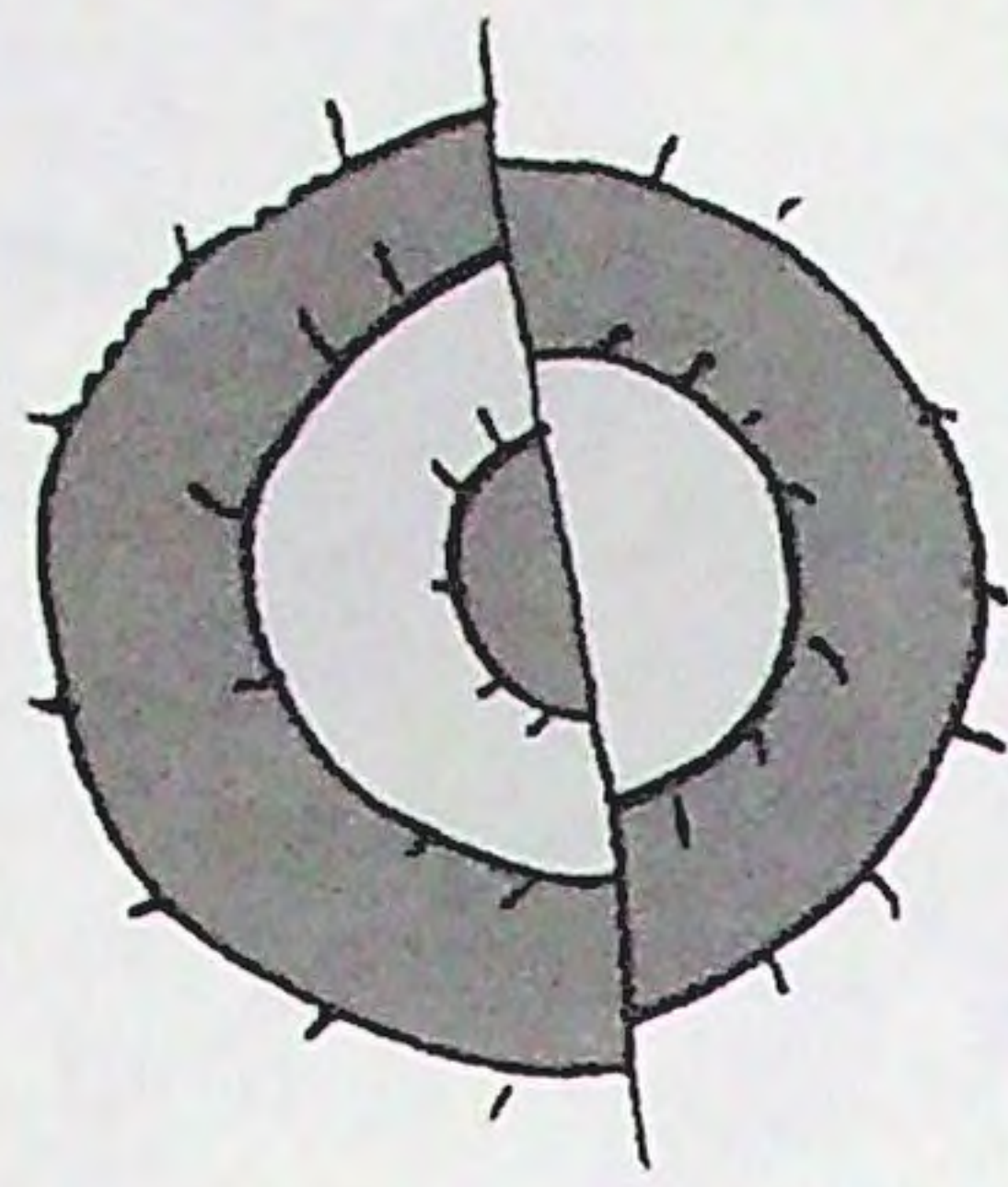
化、石化業上中下游整合策略以及力促政府制定完整石化產業發展政策等議題進行討論。同時提出4大訴求：籲請政府提出石化業整合發展策略；中油民營化應將石化中下游納為策略投資人；建議政府審慎研擬CO2抑制目標與時程；推動國際化發展策略時，應將中國大陸列入。

公民營加油站數之比較

至87年5月底，全省共有中油直營加油站586座；直營LPG站3座；民營加油站1004座；合作站8座。

本輯係自上月份各報章雜誌選錄彙總，並不代表本刊立場。

✕



油情點、

印尼暴動波及石化業

國內石化業指出，東南亞金融風暴已打擊台灣市場，印尼暴動亦對國內石化中、下游造成衝擊；若日本景氣復因印尼債權問題出現衰退情形，有可能引爆下一波亞洲經濟危機。印尼經濟受到金融風暴影響致發展遲緩，各類消費需求降低，石化下游塑膠加工品外銷印尼可能因而趨於不振，間接影響國內中間原料需求；而日本為印尼最大債權國，若其償債能力不足致日本經濟連帶受累，整個亞洲將陷入另一波經濟危機中。

亞太地區責任照顧年會在台召開

第四屆亞太地區責任照顧年會於5月18日在台北一連舉行3天，有亞洲地區超過十六個國家代表參與，為近年國內石化工業規模最大的環保工安研討活動。責任照顧制度由歐美先進國家發展而成，

強調自動自發、資源互享精神，致力整合跨國及本土企業，以交換環保工安經驗，並作為業界與政府之間的橋樑，目前已在全球41個國家推行。

東帝士集團將投資LNG接收港

東帝士集團看好未來台灣LNG市場需求，決定投資約900億元，分3期進行桃園縣觀塘工業區開發計畫。全區面積約188公頃，將以填築新生地方式達成，第一期可望在92年運作，屆時可提供北台灣石化、水泥等工業所需原料，估計年營業額400億元。該接收港兼具國際工商港特性，與台塑雲林麥寮港的功能相同；同時規劃休閒遊憩多元設施，並有意成立財團法人興建學校。

台達暫緩林園廠ABS擴建案

基於國內石化業投資環境不佳，市場供過於求



林淑娟 ● 企研處

中國大陸試圖購併南韓石油及石化公司

南韓新政府目前已放寬進而解除外資擁有其國內公司股權比例的限制，日前中國大陸投資代表團並已前往南韓進行南韓石油及石化公司購併的事宜，成員包括中國石化進出口總公司（Sinochem）副總經理。

JGA預期LNG需求將大幅成長

日本天然氣公司（Japan Gas Assn.）指出在LNG計畫投資者的努力下，21世紀天然氣工業將成長迅速，同時也需要更具彈性的貿易條件以因應市場需求。據估計，至2010年世界LNG需求將達到1.7億噸，而非目前亞洲金融危機影響整個工業成長型態，僅日本、南韓與台灣三國的LNG需求即可望達1億噸/年。在2010年前此三個傳統遠東市場及印度、大陸兩個新市場將以每年3到4千噸的速度增加。JGA也預估歐洲及北美的LNG需求約為3千萬噸/年。

印度新政府繼續推動自由化

從今年4月1日起，印度石油、取暖用油及工業用液化石油氣的價格，均由市場機制決定。該國油氣部長指出，新政府仍將逐步解除石油部門的管制，預訂在2002年4月前完全解除價格管制。相關改革項目包括在2002年前對原油與油品課以較低的關稅與貨物稅；而為了鼓勵國內外私人企業參與探勘投資，政府也將加速油氣上游部門的自由化。

葉門進行煉油廠民營化

葉門內閣已同意釋出國營Aden煉油廠50%以上的股權予民間投資者，政府也將發行新股份給國內外的投資者，以利用這些資金更新使用已達46年的老舊設備。目前Aden煉油廠日煉量為11萬桶。葉門同時也考慮逐步釋出Marib煉油廠的股份，目前已提案送交部長會議研議。

挪威發展天然氣分離新製程

挪威石油公司Norsk Hydro刻正發展一種天然氣分離新製程，以氫氣發電並利用二氧化碳增產原油。該公司已進行6-12個月的測試，希望在1999年開發Grace油田時，能順利利用二氧化碳來激產原油，此新製程已申請國際專利中。由於挪威以水力發電為主，在考量可能無法達到京都氣體排放標準下，由Hydro、Statoil油公司及StatKraft電廠所提出的兩家燃氣電廠計畫已遭擱置。

阿爾及利亞完成石油業垂直整合

阿爾及利亞國營石油公司Sonatrach在幾週前合併分別負責國內原油銷售、煉油廠及油品配銷業務的三家能源公司，以期能掌握該國石油業的上下游活動。除此之外，Sonatrach在3月30日已先行合併5個小型國營油氣公司，主要目的在加強該公司的國際競爭力並提昇阿爾及利亞的油氣開發效率。

象牙海岸進行民營化

象牙海岸唯一的煉油廠Soc. Ivoirienne de Raffinage (SIR)將於今年進行民營化，而政府正在尋找願意出資8,500萬美元的夥伴以提昇該廠精煉能力。按照計畫，兩年後SIR的煉製產能將從目前的6.5萬桶/日提昇至8.8萬桶/日，同時加氫脫硫的產能也將從1.35萬桶/日增至1.73萬桶/日。

埃及開放私人公司供氣

以英國國際天然氣公司(BGI)為首的天然氣業者，正計劃投資2.2億美元，以達到每年輸送44億立方公尺天然氣至埃及中部及南部工業及住宅用戶之目標。在與埃及石油公司(EGPC)長達25年的特許合約下，該集團將分兩階段建構一條從Cairo南部至Asyut (並考慮延長至Aswan)的管線，此係埃及首次同意讓本身沒有氣源的私人公司加入天然氣供應行列。另BGI的埃及天然氣公司與合資夥伴也正計劃構建一條高壓管線，以聯結沿尼羅河河谷的城市。

觀。

GNI (英國Gerrard國家商品期貨公司) 認為產油國家協議減產量並不足以支撐油價轉為多頭市場，而產油國雖已逐漸接受亞洲金融危機與聖嬰現象對石油需求的影響，全球原油市場每日供應過剩仍達到200萬桶；在這種情形下，GNI認為無論是原油現貨或期貨，其價格反彈不易。目前產油國家持續因低油價致國庫收入減少，可能在6月OPEC會議中進一步減產每日50萬桶，期能「以量制價」；但伊拉克政府卻盡可能增加「以油換糧」的售油量以確保收入，GNI因而估計1998年Brent平均每桶為15美元。

預期油價未來走勢

ESAI (能源安全分析公司) 預估大西洋盆地的原油供需，在5-9月進口需求會提昇，至8月原油庫存將下降。同時由於其中部內陸區的原油存貨仍高，使NYMEX價格上升力道微弱；而WTI與Brent間價差的縮小，減少了輸往美國墨西哥灣的原油量，亦將使中部內陸區的市場緊縮。另外由於沙烏地阿拉伯Shaybah油田預計6、7月間加入超輕Berri原油的生產行列，每日增加50萬桶輕質低硫原油，阿拉伯輕油或阿拉伯中質原油最可能相對地減產。

DOE轄下的EIA (能源資訊局) 認為世界油價並未因產油國家的減產計畫而獲得明顯支撐，第一、二季行情適逢冬季結束後過剩汽油較預期多，油價行情因而較預期為低。EIA預期美國原油與成品油庫存將達到16.1億桶，

較先前預測高出2,500萬桶，較前去年同期亦高出4,000萬桶，同時由於世界石油需求也較先前預測略高，因此EIA維持對第二季的價格預測；今夏煉油廠進口原油平均每桶為14.40美元，換算成WTI價格為每桶16-16.5美元。

CERA表示油價自三月創近期新低反彈後，WTI與Brent價格持續在14-16美元/桶間徘徊，高於3月沙國減產協議前的12-13美元/桶。尤其目前的減產並不足以改善美國的高庫存情形，加上伊拉克提高產量以增加出口，因此油價仍趨於疲弱不振。CERA認為OPEC6月會議若未達成進一步減產協議，仍維持目前每日減產100萬桶，則第三季價格將持平或小幅回升；而若未能維持長時間減產，一旦產量增加，油價即向下探底。

CGES (全球能研究中心) 指出，由於今年第二季Brent與WTI原油間的價差已由每桶2.4美元降至0.6美元，顯然Dated Brent的實際價格可能較其平均價格13.5美元高。1998上半年OPEC的產量已超過每日2,800萬桶，夏季後半段產量必須降至每日2,650萬桶左右才能維持Dated Brent價格在13美元以上。第三季OPEC必須進一步減產才能支撐油價，而第四季OPEC產量最高不能超過每日2,730萬桶，否則全年平均價格每桶將低於14美元。不過，一般認為OPEC要在第三季達成每日150萬桶的減產協議似乎相當困難。CGES預估1998年第一、二、三、四季和全年Brent原油平均價格為14.1、13.5、13.3、14.8和13.9美元/桶。 ☼



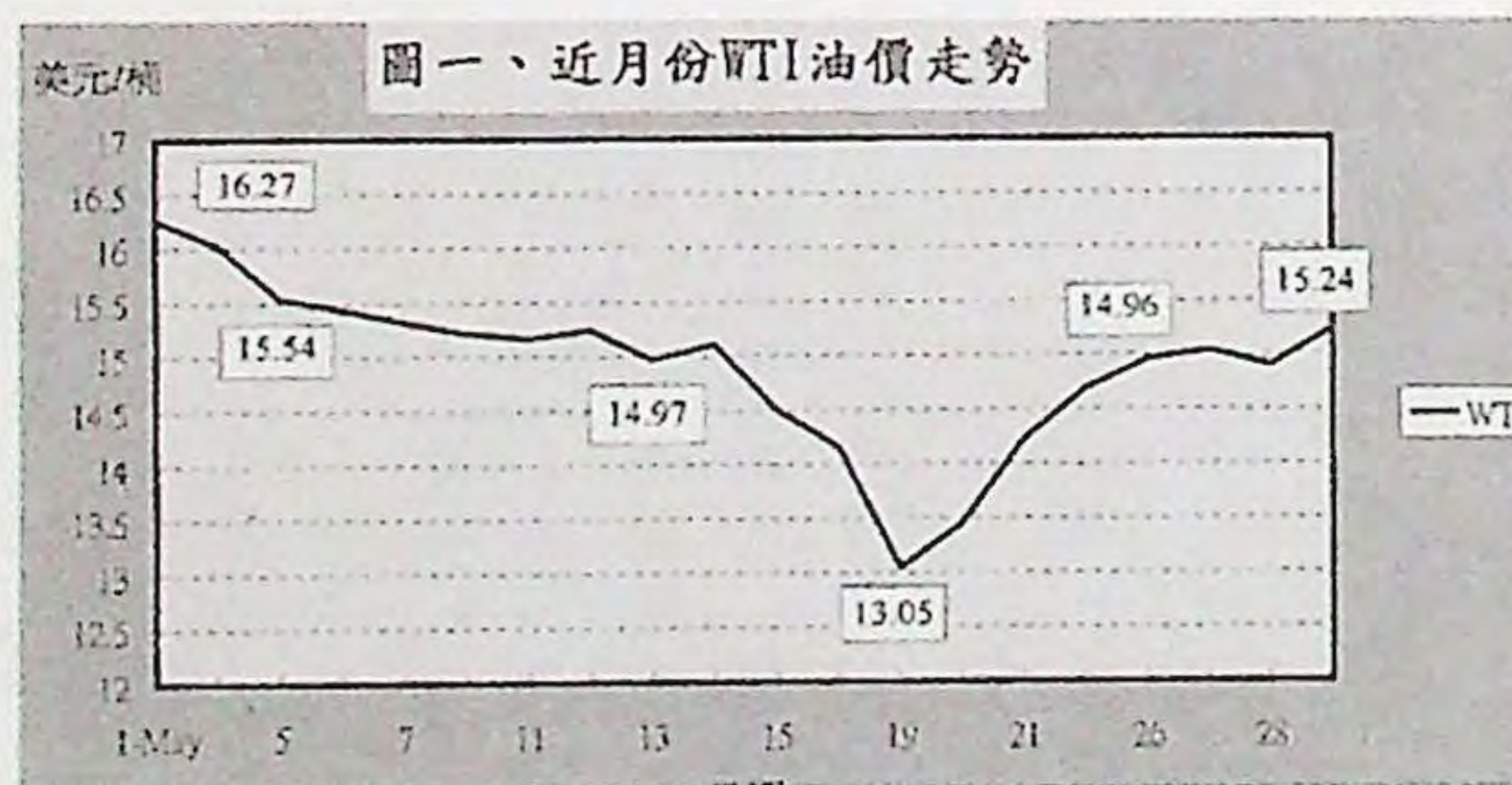
油價瞭望台

五月美國西德州中級原油 (WTI) 走勢

因外傳OPEC會員準備進一步減產，加上挪威如期減產、伊拉克與聯合國對武器檢查及取消經濟制裁續有衝突，以及外傳OPEC四月減產達到每日116.7萬桶等消息影響，油價走高，5/1收盤價達每桶16.27美元。其後在委內瑞拉石油部長指出短期內產油國並不準備召開進一步減產會議、美國原油與成品油供給持續過剩、伊拉克原油產量增加和墨西哥否認提高生產上限等消息之下，油價震盪走低。5/19跌至每桶13.05美元。爲了遏止油價跌勢，委內瑞拉表示OPEC與Non-OPEC產油國將於6/24在維也納舉行會議，討論進一步減產事宜，使得油價出現反彈，5/29WTI以15.24美元收盤。

WTI平均油價

1998年3月	15.10美元 / 桶
1998年4月	15.32美元 / 桶
1998年5月	14.93美元 / 桶



需求量、產量及庫存

DOE (美國能源部) 報告指出5/

22原油庫存爲35,140萬桶，較前一週減少320萬桶；汽油庫存爲21,520萬桶，較前一週增加300萬桶；蒸餾油爲12,630萬桶，較前一週增加300萬桶；而煉油設備使用率則增加1.9%爲99.1%。

國際能源總署 (IEA) 預估1998年第一、二、三、四季及全年石油需求量分別爲每日7,510、7,350、7,450、7,720與7,510萬桶；另推估1998年全年對OPEC的石油需求爲每日2,700萬桶。由於北美地區石油需求較原先預估高，IEA向上修正北美需求爲20萬桶/日，而亞洲 (不包括日本與中國大陸) 地區的需求情形則較原先預期低，故向下修正亞洲需求爲每日10萬桶；1998年平均需求爲7,510萬桶/日，較先前預測7,500萬桶/日略爲提高。

OMI指出四月份全球原油需求爲每日7,330萬桶，供給爲每日7,570萬桶，使原油庫存增加，而且因西歐與美國設備利用率提高，成品油庫存亦明顯增加，四月份全球石油庫存平均每天增加250萬桶，五月份煉油廠毛利已開始明顯降低。如果產油國進一步減產，且六月伊拉克石油輸出衰退，原油市場價格可獲得支撐；但若煉油廠需求疲弱，價格勢將滑落，OPEC與其他產油國不得不提高減產以爲因應。

CGES (全球能源研究中心) 表示「利雅德協議」及隨後的OPEC會議已成功抑制油價進一步下跌。OPEC四月份未達協議減產幅度，油價雖不致崩潰，然而除非產油國能進一步減產，否則今年第二季的油價前景仍不樂

也談我對「工安知恥運動」的看法

蕭如芬 ● 嘉義處

台灣經濟的奇蹟，福氣啦！中油工安的危機，見笑啦！

靠著前人們刻苦耐勞的精神，台灣創下世界性的經濟奇蹟並贏得「亞洲四小龍」之一的美名，但由於經濟快速發展，心靈來不及建設，加上教育方針偏差，使許多人誤以為教育就是讀書、考試；讀書的目的被扭曲為「換取一份高薪的輕鬆工作」，養成現代台灣人向「錢」看齊，好逸惡勞的習慣，只圖享受，不知犧牲奉獻，更甬談仁義道德、禮義廉恥。社會治安敗壞，公權力不張，以致重大刑案相繼發生。浮動不定的人心，也使整個社會動盪不安，而中油的工安缺失，也在此時暴露無遺，是中油風水不好？運氣欠佳？還是整個社會人心病態的另一種表徵呢？也許，中油只是「冰山一角」罷了！

因此我認為要落實工安，減少意外事故的發生，首先要「心安」。如何讓浮動的心安定呢？就得喚醒我們的良知良能，羞惡之心人皆有之，「人人有能力發現自己錯誤的看法、

想法、說法、作法，然後有勇氣加以修正」，這就是「知恥」。知恥近乎勇，勇者無懼才能心安；心安的人不受外在環境的影響，不論公司未來動向如何，工作權是否有著落，都同樣認真踏實地完成每一項工作，既不馬虎也不投機取巧，既不畏強權也不接受利誘。因此，我們中油如果要減少工安事故，化危機為轉機，重塑乾淨安全的企業形象；必先安定員工不安的心。怎麼做呢？以下是我的拙見：

在公司方面：

一、舉辦訓練教育：除了積極培養員工專業技能外，最重要的是心靈的改造，也就是幫助員工建立正確的人生觀及價值觀，因為錯誤的人生觀會導致錯誤的思想、錯誤的行為。不久前一位中研院的碩士因為個人的感情問題，在飲水機中放毒；清華大學女研究生竟以「王水」殺人毀屍，這些都暴露人心內在的脆弱與偏狹。因此公司必須透過各種教育方式，幫員工建立正確的人生觀，讓員工明白工作不只是為了生活，不只是升遷，更

是自我生命的展現。

二、賞罰分明、權責清楚：一心想混飯吃的人，公司裡大有人在，使得努力工作的人不是忙得團團轉，就是遭到冷眼旁觀。事實上，我們在工作場所需要同仁的尊重、長官的肯定，和整個部門和諧的運作，為共同的理想而努力，這是成就感的來源。因此公司必須有完整的賞罰制度，明是非，以鼓勵安心工作的同仁，並鞭策「打混仗」的同仁。

三、採用優良的承包商：低價搶標的包商，猶如工安的不定時炸彈，因此公司必須走出「最低標」的迷思，改善發包制度，以投標者的人員素質、對工安的投資，以及過去的工安紀錄作為取捨包商的標準，同時獎勵優良包商，如此良性循環，我們的工安工作才能真正落實。

四、引進品學兼優的工讀生：十幾年前要到本公司加油站工讀，必須透過學校的推薦，因此工讀生的素質高，工作認真，服務熱忱。但十幾年後的今天，工讀生的素質良莠不齊，

已有濫竽充數之慮，因此公司在引進工讀生時應有「寧缺勿濫」的氣魄。

在個人方面，我們該如何自我調整，以配合公司的改革呢？

一、努力充實自己，認真工作：

如果我們是諸葛亮，即使躲在臥龍崗，也會被三顧茅廬請下山；如果我們每個油人都努力充實自己，肯幹、實幹，怎會害怕民營化呢？正所謂「不患敵之不來，患吾有以待之」，何況民營化正可以改變公司的企業體質，解除政策性的束縛與負擔，讓企業更健康，更具競爭力，讓員工更有揮灑的空間，何患工作權沒有著落呢？

二、要有危機意識：我們每個員工必須深刻體認到，工安事故不但破

壞企業形象，更是人命關天，因此要從內心建立危機意識。而建立危機意識，首先必須改掉「馬虎」和「僥倖」

的心理。以騎車戴安全帽為例，大多數人都認同，但有少數人仍然不戴，或者雖然戴上了，卻不扣上帶子，這些人就像行事投機取巧，心存僥倖的某些同仁一樣，總以為倒楣的不是我；所不同的是，車禍也許只禍及自己，或一、兩人，而我們中油是高度危險的行業，只要有一人馬虎、疏失釀成工安事故時，除了造成公司巨額的賠償，更喚不回那已消逝的生命啊！

三、要有服務的精神：我們必須修正「公務員」做官的心態及本位主義，主動提供熱忱的服務，此外，服

務的對象不只是顧客，還有我們的同仁以及家人都是學習服務的目標。

四、相信公司，全力配合：「覆巢之下無完卵」，危機就是轉機。我們要相信公司的領導者，有誠意也有能力帶領我們走過風雨飄搖的晦暗期，身為中油一份子的我們，當務之急，就是把心安住在工作上，確實地做好工作，讓自己滿意，也讓顧客滿意，這是支持公司最大的力量。

「行有不得，反求諸己」，一日油人，終身油人，中油能不能成為安全、乾淨、具競爭力的國際能源公司，就要看全體中油人知恥改過遷善的勇氣有多大，有多強，所以知恥、勇氣才是中油工安的轉機。

籌組運輸公司大有可為

本公司職工福利委員會運輸小組為配合公司民營化拓展多角業務經營，積極推動籌組運輸公司，經分別與全省各營業處油庫及高雄廠、大林廠、林園廠、台探總處等單位駕駛同仁舉辦說明會，以期建立共識。

依據目前的規劃，運輸公司將以公司、員工（現任駕駛同仁為主）

共同集資籌組，投資同仁於該公司成立時，即自本公司辦理退休，另行加入運輸公司，業務規劃初期以爭取公司現有的油品運輸業務為主。

為了解各單位駕駛同仁對籌設運輸公司的意願，還特別進行意見調查。在回收的二五二份問卷調查表中，同意籌組成立公司共二〇七人（占八二%），不同意籌組成立公司者共計二十八人（占一一%），至

於不表意見或其他者共計十七人（占七%）顯示籌組運輸公司確有可為。

職工福利委員會為確保會員在公司民營化後生計免於受困，並積極協助員工，提振工作士氣，目前正加強擬訂籌組運輸公司之相關計畫，期望公司當局給予協助，共同為中油人未來共同打拚。（謝又亮）

✘

新組織新希望

——台探總處組織調整

江新春 ● 台探總處

為預應本公司民營化後經營環境的不變，台灣油礦探勘總處最近在組織方面作了一次重大的變革，除了與原海探處合併為本公司單一之探採事業體外，並將內部組織依業務性質與探採地區重新劃分、調整與簡併，使組織結構更為精簡，作業流程更為流暢，各單位的工作目標與責任亦更為明確，以利責任中心制度之落實執行，俾達成台探總處的總體經營目標。

此項新組織調整方案經本公司董事會通過後，已自四月十六日起生效。從此，台探總處將以新的組織架構推動台灣陸上、海域與國外合作礦區的油氣探採事業。

組織轉型紓解經營壓力

本公司民營化後，台探總處預期將會面臨兩大經營環境的改變，其一，台探總處不再擔負政策性任務，經營目標將純以獲取利潤為導向；其二，國內油氣市場將日趨自由開放，

經營競爭必更趨激烈。過去多年來，台探總處從事台灣陸上、海域及國外合作礦區的探採工作，雖曾為公司創造為數可觀的績效，並對台灣經濟發展有莫大的貢獻；惟最近幾年由於自產油氣產量逐年下降，而面臨經營績效無法提昇之瓶頸，正在努力克服改善之際，卻又將面對經營環境轉變，經營壓力更形加重。

為繼續經營探採事業，台探總處最近已擬妥未來的中長程經營計畫，並訂出台探總處未來的願景。期望透過下列三大策略來突破困境，提昇經營績效：一、要有效地進行台灣陸上、海域與國外合作礦區之油氣探勘，以不斷增加新油氣蘊藏；二、要妥善經營台灣地區的天然氣生產與供應，以獲得更高的經營利潤；三、要積極發展管線檢測、液化天然氣注儲、工程地質探測等關聯事業，以疏解探採人力，並擴大新事業利潤，使台探總處每年得以獲得穩定高額的經營利益，並希望於邁入二十一世紀

後，轉型成為一高績效、具多角化發展能力之油氣事業，繼續立足於國內油氣事業之行列。

調整人力降低用人費用

縝密完善的組織架構配合訓練有素的人力，是企業經營成功的要件之一。台探總處為達成上述經營目標，此次即突破過去僅有探採與管理兩大體系之模式，規劃分為探採、工程與管理三大體系。探採體系包括：測勘處、鑽探室、國外探採處、探勘資料處理中心、天然氣輸儲處、鐵砧山礦廠、錦青處理廠等單位，仍以負責台灣陸上、海域與國外合作礦區探採工作之規劃、執行與考核為主；而新的工程體系則包括工程服務處、鑽探工程處、採油工程處等單位，在組織中扮演「承包商」的角色，既可積極發展相關的多角化新事業，亦可以包工方式承接探採體系的鑽井與生產等現場工程，短期內以賺取工程人員之用人費為目標，俟新事業發展至相當程

記「平埔夜祭」

圖／文

陸寶原 ● 大林廠

不同的年代，相異的族群，共同在台灣這塊土地上耕耘，不但成就了衣食豐足的社會，也使台灣文化更爲豐富多元。其中，漢族雖在最近這四百年來較佔優勢，但其他族群亦各自有其特色。

宗教信仰及語言、生活習慣等同爲維繫民族生存的重要因素，其產生背景固因族群不同而有所差異，但內容卻總也離不開自然神靈和圖騰崇拜。而充滿神祕感的宗教儀式和祭典正是宗教文化中最能呈現人文與民族色彩的活動。在台灣各族群的信仰中，如漢族的王爺、媽祖等神明慶典；原住民的豐年祭及平埔族的祖靈祭等等，均有相當代表性。這些莊嚴、神聖的祭典，不但凝聚了族群的情感，也是台灣文化生命力之根源。

宗教儀式和祭典原本是族群中嚴肅而私密的信仰活動，但在強調並包容多元文化的今天，反倒因具有觀光價值成爲人們造訪對象，尤其在賦予民族采風的意義下，不同族群舉行的祭典往往成爲文化盛事，吸引人們的

投入與參與，下面要談的平埔夜祭就是一例。

平埔族Vs.高山族

荷人據台之初，台島僅少數漢人，多數住民以漁、獵及初級農業爲生，即後人所稱的平埔族與高山族，其居所則通稱爲「番社」，可說是台灣最早的原住居民。學者對於他們到台灣的時間有多種不同的推論，其中雖有認爲早至六千年前以上者，但綜合而言，大概介於數百年至四、五千年前之間。而以目前台灣史前遺址的分佈年代來看，多數也是在數百年至四、五千年前之間（約當新石器時代至金屬器時代）。至於其種族來源也是衆說紛紜，但較被接受的說法則指其係南島語系民族，是在不同時期自大陸、菲律賓、或馬來西亞等地的群島移入的。

漢族統治台灣後的明、清時期，爲區分方便，將居於平地或靠近平地的族群稱「平埔族」（並因和漢人接觸頻繁，及通婚而漸爲同化）。雍正

年間，陳炯倫所著《東南洋記》：「台灣西南一帶沃野，東面俯臨大海，附近輸賦應徭者，名曰平埔土番」，這是文獻上首次出現「平埔」一詞，也是後來「平埔族」稱呼之本。日人伊能嘉矩的《台灣蕃政志》則將其細分成葛瑪蘭、凱達格蘭、西拉雅系等十族，分布地域從北部的宜蘭平原至西南沿海的平原、台地等。另一族群則因受漢人勢力影響，被迫往更深的山區遷徙，就是所謂的「高山族」（日本稱高砂族，國民政府昔稱山地同胞，現改稱原住民），一般分成布農、魯凱、阿美等九族。

在台灣有正史記載的四百年間，平埔族常成爲被壓榨、利用的對象。荷據時期，曾將北、中、南的番社加以組織，雙方並曾簽訂協約，規定平埔族人須爲荷人打仗；明鄭時期實行「寓兵於農」政策，需地孔急，開始以各種名目徵收平埔族人賴以生存的土地；清領時期則延續明鄭舊制，但亦開始教化平埔族人，此後平埔族人因接觸漢文化，而逐漸漢化，清際並

依漢化程度的不同，稱漢化較深的平埔族為「熟番」，高山族則稱「生番」。《台灣志略》中記有：「台灣僻處海外，向為土番聚居，自歸版圖後，遂有生、熟之別。生番遠住內山，近亦漸服教化；熟番則納糧應差，等於齊民」。日治時代則將理蕃的重點放在「高砂族」上。到了國民政府時期，官方一度不承認台灣有「平埔族」存在，而只有所謂的「山地同胞」（並分成「平地山胞」和「山地山胞」）。足見平埔族群和高山族群，在不同政權執政者的眼中，往往未受應有重視，而在漢文化長期的強勢侵蝕下，如今二者均淪為台灣的少數民族。

難抵漢化侵蝕淪為少數

平埔族裔固然無法成為台灣主流文化的一支，但在台灣的開發史上，他們卻曾是島內勢力龐大、文化獨特的族群，且與台島的墾殖有著密切的關係，「有唐山公，無唐山媽」是最典型的說法。由於漢人來台從事開墾時，大部份是以巧取豪奪手法，自平埔族人手中取得土地，使他們的發展空間受限制，因此有人認定平埔文化的沒落與漢人的侵佔有關，而對平埔族充滿同情。而從台灣各地地名中更處處可見平埔族的殘餘。一般而言，凡地名中有「番」或「社」字的，大抵為昔日平埔住民的聚落所在，像番

仔塢、番仔田、番路、新社、社頂、水社等等；另有以族社為名的，如高雄舊名「打狗」(Takau)，為西拉雅系馬卡道族打狗社所在、台北「南港」為昔時南港社所在；有以平埔族語音譯或意譯而來，如台南縣「馬沙溝」(Masakau) 為平埔族語的音譯，苗栗為昔日「貓裡」社音訛轉而來、台北市的「艋舺」平埔族語意指獨木舟，為今「萬華」之舊地名等等。而目前本省的通行用語中，有些也來自平埔族語，如「牽手」(指太太)、「放手」(指離婚)等即是，在在說明了平埔族對台灣開發的影響。

平埔族漸被同化後，不只其語言消失(今大多數的平埔族裔均能操流利的台語)、生活習慣改變，連民族自信心也逐漸喪失，嚴重者甚至不敢承認自己有平埔血統，而以冒籍或改姓來加以掩飾，因此平埔族在一般人心目中始終曖昧不明，再加上平埔族並無文字，更使得平埔文化難以傳承。雖也有荷蘭傳教士為傳教方便，在台南地區教平埔族人識字及寫字，並將平埔語以羅馬拼音創字，是為著名的「新港文書」，但卻無法普遍通行，目前仍流傳有以新港文字寫成的番仔契，但因少人能懂，所獲仍然有限。習字方面，乾隆年間王瑛曾所著《重修鳳山縣志》有：「能書紅毛字者，號曰「教冊」，常登出入之數。削鵝毛管濡墨橫書，自左至右，不直



漢式神壇形式中可見平埔族踪影：阿立祖神位和插有青葉的瓶子。

行」的記載，敘述當時平埔族人學習書寫西方文字的情形，甚至到了嘉慶年間尚有人以拉丁文字抄寫地契者，可見荷人教育的影響。清領台灣後，積極對平埔族人施以漢式教育，讀書習字是重要措施：「南北諸社熟番，於雍正十二年，始立社師，擇漢人通文理者，給予穀館，教諸番童」，清朝郁永河《裨海紀遊》記載：「新港、嘉溜灣、歐王、麻豆，於偽鄭時為四大社，令其子弟就鄉塾讀書者，蠲其徭役，以漸教化」，可惜這些族人並沒有以習得的漢文記載下自己的歷史，因此今日從事平埔研究者，只能從有限的文獻紀錄，及姓氏、地名、地契等著手，以尋找線索。

對平埔族的研究調查自日治時代及台灣光復以來雖從未間斷過，但因文獻資料缺乏，加上日本殖民時期基於統治需要，將研究重點轉向高山族，且研究工作的進行，也只限於少數學者，故大體上研究成果並不突出。所幸近年來，台灣史研究成為顯學，尤其族群意識及本土意識抬頭，平埔文化亦漸受重視。在各種新出土的文物及研究資料支持下，研究空間日益拓展，對平埔文化的看待，亦漸跳脫出漢人「沙文主義」的框架，而能以全新的觀點給予其在台灣歷史上應有的地位，使平埔族的風貌更清

晰。而台北市政府亦以台北盆地昔為凱達格蘭族的活動大本營，而將富含政治意味的介壽路改名為凱達格蘭大道，以示對曾為台灣原住居民的平埔族群的尊重。這些改變，使我們覺察到這個在歷史上幾乎已滅亡的民族，似乎又回到他們曾經活躍的舞台，平埔族人也漸漸恢復自信，敢於承認自己的族群歸屬了，而此一民族自尊的建立，也給了這塊土地上所有住民莫大的反思空間。

祖靈崇拜是宗教特色

由於長期漢化的結果，平埔族人的信仰有明顯的改變，某些族社的信仰中心（一般族社稱公廨）甚至與漢人的廟宇並無二致，不但外觀、廟名皆為漢式，甚至連供奉的主神也為漢人所祭拜的神明。但平埔族人對祖靈的崇拜卻是根深蒂固的，即使從已漢化的廟宇亦仍可追蹤到蛛絲馬跡，因為只要是平埔族人祭拜祖靈的地方，必定會隱藏有原始的崇拜象徵，如壺體、書有祖神名字的紅紙（布）條，以及其他的象徵物等。一般而言，平埔族為祖靈崇拜的民族，其祖神稱「阿立祖」或「太祖」或「李老君」等，（本文所記述的吉貝要地區，則稱「尪祖」或「案祖」），是族人的守護神，但通常並無神像，而是以壺體

為祭拜物。據傳阿立祖將會為害人間的「向」魂（即孤魂野鬼之類），禁於壺內，祀壺有安慰向魂、祈求祖靈庇佑之意，故有部份學者又稱平埔族為「拜（祀）壺民族」（尤其是南部族群）。「尪姨」是他們的巫師，擁有和祖神溝通的能力，也是子民和祖神間的媒介，在村中享有一定的地位和權威。通常祭典是在公廨舉行，公廨即是平埔族會議、典禮的場所，《番社采風圖考》中記有：「番社前蓋茅亭一座，進則館舍三間，名曰公廨，土目、通事會議決斷之所。」、「社立一公所，名曰公廨，有事則集」，今各公廨的主要機能，轉以信仰和祭祀為主，有些公廨前的廣場則兼為晒穀場。



▶ 頭戴花環的吉貝要尪姨——李仁記女士。

◀ 小公廨的陳設：將軍柱、獸骨、瓷瓶、澤蘭、酒、檳榔。

平埔夜祭富含民族特色

在平埔族多數族社的祭典儀式逐漸式微或消失的同時，今台南縣東山縣東河社區卻仍保存著大規模且完整的阿立祖信仰。每年的農曆九月初四、初五，照例會在吉貝耍大公廨舉行祭典，以紀念冒險犯難渡海來台的祖神，也總會吸引許多人前來參與盛會。而所謂夜祭，並非指所有的祭祀活動只在晚間舉行，事實上，部份族人已在白天陸續到大公廨內參拜祖神，這部份是屬於個人性質的祭拜行為，而夜間的祭典則是全村性的，較屬公家性質。又因祖靈祭典大都在夜間舉行，有時甚至通宵達旦，故一般乃以「平埔夜祭」稱之，夜祭以「牽曲」為第一波高潮，而隔日的「噯海」則是另一波高潮。

台南東山鄉東河社區舊名「吉貝耍」，位於急水溪流龜重溪中游，臨嘉南大圳，為一純樸的小農村，四周為稻田及其他農作所環繞，環境清幽遺世獨立，村中的巷弄整齊，民居多為平房，屋前屋後的空地大多植有花木，如鷄冠花、圓仔花、澤蘭等，另外在田野或其他空地，種植了許多檳榔樹。澤蘭與檳榔即是祭祀的主要供品。澤蘭，為多年生草本植物，方形莖外有稜角，葉互生，披針形，邊緣齒狀，開白花，是民間普遍使用的青草藥，據說有消腫、活血等功能。

澤蘭何時成為吉貝耍地區的祀壺象徵物，似已不可考，但西拉雅系民族在祀壺的瓶口插上青色葉子的習俗，卻是由來已久，亦有以菅芒葉、或甘蔗葉插飾者。檳榔對台灣原住民部落（高山、平埔）來講，則是日常生活與傳統文化中不可或缺的重要物品，《諸羅縣志》記載：「……，舍前後左右多植檳榔，新港、蕭壠、麻豆、目加溜灣四地為最。客至，出酒以敬，……檳榔熟，則送檳榔；必採諸園，不以越宿者餉客。」

吉貝耍居民大部份為平埔族，在西拉雅系的平埔四大社中（新港、目加溜灣、麻豆、蕭壠），屬蕭壠社群的一支，也是南部最大的平埔聚落。幾年前的農曆九月初四我們造訪東河村，在村道邊遇到幾位婦女，正圍繞在一起邊談笑邊剝桂圓，看到我們時除親切招呼外，並閒話家常，令人感覺到這應是一個熱情善良的地方。

大公廨是主要信仰中心

我們先在當晚的祭典中心——「大公廨」略事休息，此時廣場已有不少民衆。大公廨是吉貝耍居民的主要信仰中心，為一水泥平房建築，覆黃色琉璃瓦頂，分三室，中室為祖神「阿立祖」的神位，立有一低矮祭壇，壇上祀奉一壺，壺前供有酒、檳榔、澤蘭等祭品。後窗綁有三顆豬的頭骨，壁面上方有橫書的「案祖阿立母」字



◀ 小公廨外的尪姨拐，鐵圈欄內為插有澤蘭的瓷瓶。





樣，左、右兩室供阿立母。整棟建築造型簡潔，異於一般漢式廟宇，正面無門，上半部的三面窗，為水泥塑仿竹節形縱條，室內簡單潔淨，任何欲進入大公廡者皆須脫鞋，此正合乎傳說中阿立祖愛乾淨、不喜歡受干擾的個性。

在夜祭之前的空檔，大夥隨意在村中漫步，並參觀散佈在村內，陳設有獸類頭骨和「尪姨拐」的小公廡，這些較小的公廡，有北、東、中、南、及東北、東南、西南等，分別座落在聚落四周，各小公廡都有各自的祭祀功能和管理人，擺設也大同小

異，有豬頭殼、將軍柱、壺、酒杯及尪姨拐，供品有澤蘭等。

秋夜祭典迎接祖神親臨

農曆九月，秋的季节。向晚時分只見昏黃的陽光自嘉南大圳那端迤邐灑來，鍍得吉貝要的稻田一片金黃，不一會兒功夫，火紅的夕陽沒入遠方的地平線，夜便悄然來臨了。夜裡的小村莊，靜謐的夜空下，不知怎的竟飄起斜斜的細雨。我們來到一個女教師的家觀看她教「牽曲」的少女們歌舞的情形。儘管只是非正式的預演，但屋埕周圍參觀的民衆仍陶醉在雨中

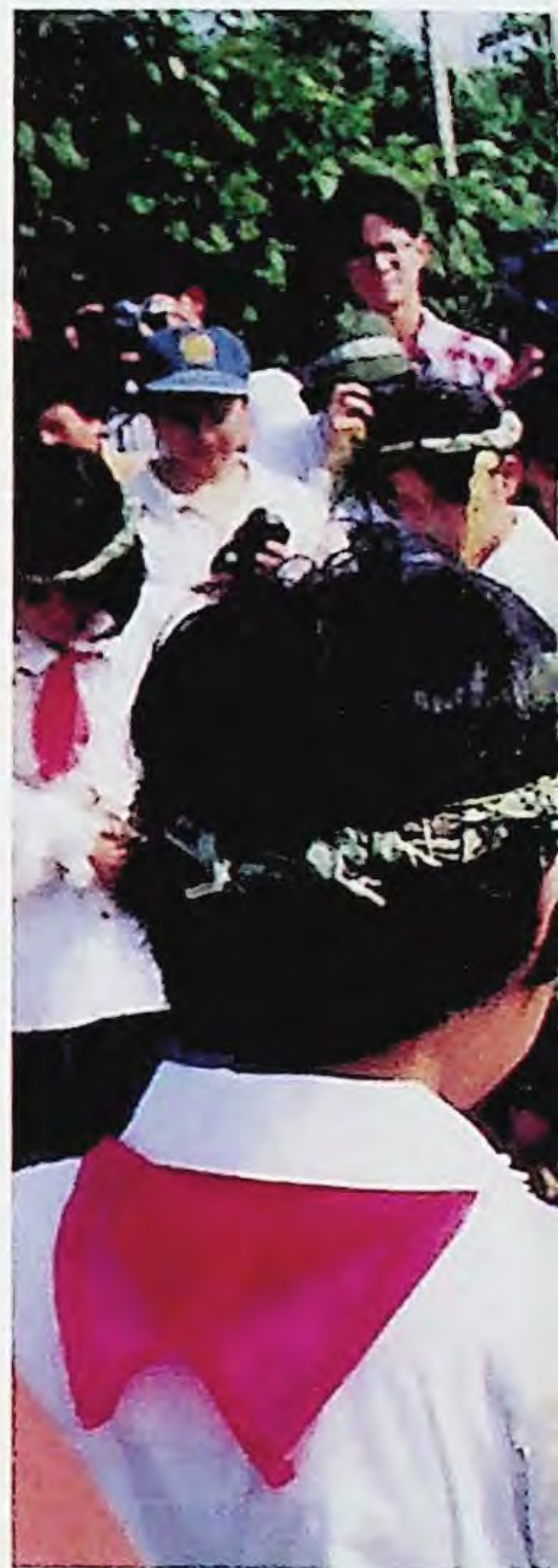
的歌聲裡。

夜的祭禮總令人屏息以待，前來采風的各路人馬，早已備好相機、錄影機、錄音機、筆記本等，準備記錄下這難得的盛會。晚間，族人陸續攜來祭品，有檳榔、酒、肉、牲禮等，約莫十時過後不久，有人運來剛宰殺的大豬（尪姨豬，其儀式稱「點豬」），族人將牠擺在大公廡前的地上，豬頭向著阿立祖神位，前面則擺滿其他祭品，旁邊放有茅草和檳榔葉，現場事宜由尪姨和她的助手（應該是祭司）指揮。一切就緒後，祭典開始舉行，只見尪姨口中唸唸有詞，並以重複的咒語和腳步在會場和阿立祖的神位間來回，尪姨專注的神情令人感覺永遠受人崇敬的祖靈，彷彿此刻已親臨大公廡。這個祭天和祭拜阿立祖的儀式，經尪姨的一番作法和祈禱，最後並向祭品噴酒（為噴酒禮）及焚燒茅草，在撤走尪姨豬後，此部份就算結束，接下來活動高潮——牽曲，就要登場。

「牽曲」是平埔祭典中，相當獨特的儀式。相傳蕭瓏社先祖在渡海來台時曾遭遇七年的苦旱，使得社民們幾乎無法生存，後來阿立祖悲憫族人的境遇，特傳授了十八首祈雨的歌謠，教族人傳唱，以求老天下雨，這就是「牽曲」的由來，這被吟唱過幾個世代的歌謠，和族人的生活、命運和歷史已形成不可分割的緊密關係。

▶ 吉貝耍大公廨外觀。

▼ 牽曲少女。



牽曲祈雨幽怨代代相傳

表演「牽曲」的是十幾個著白衣、藍裙、白襪，領繫紅絲巾，頭戴由檳榔穗、圓仔花繞成的花環，年齡在國小高年級至國中階段的少女們和她們的指導教師。這位教師當年也是表演牽曲出身，現已升格為教師，專責訓練族中少女，使「牽曲」的曲調和步法得以一代代地傳承下去。儀式進行時，少女們以交叉方式，手互牽著手圍成一圈，口中唱唸著幽怨的歌調，腳踩著簡單而又重覆的舞步，每當歌聲或舞步有不順時，教師會當面指正，並帶領正確的曲調或步伐，直到合意為止。就這樣一圈又一圈地繞著，一遍又一遍地唱著，低沈、悲壯的合唱，如泣如訴淒楚哀怨的歌聲，迴盪在吉貝耍四周，在這特殊的夜裡，崇敬的祖靈正充滿著每個人的心中，所有的人們，似乎全都溶入了「平埔之夜」的氛圍中。夜幕早已低垂，更深露重，偶爾天空還會飄下雨絲，這或許是天公和阿立祖的回應，沁涼的空氣難掩幾許秋意，但此時大家的心都是溫熱的，因為宗教所散發的力量，無疑地是最令人感動的。

數不清「牽曲」的少女們已繞了多少圈，此時該是凌晨一、二點了吧！令人訝異的是，已忙碌了一整天的尪姨，卻仍舊精神抖擻地指揮整個祭典的進行，眼看觀眾已漸露疲憊，少女們也已稍有鬆懈，尪姨終於對著已跳了一、兩個小時的少女們說，只要再一圈就讓妳們休息，這意味夜的祭典即將大功告成，在尪姨向阿立祖宣示後，全部的夜祭儀式才告完成。

噶海儀式緬懷先人艱辛

九月初五是傳說中蕭瓏社祖神自番仔塢登陸的日子，也是先祖破船遇難紀念日，為緬懷先祖帶領族人的辛苦過程，特選為祭典之日，這天也是吉貝耍最熱鬧的節日。當天上午族人已準備牲禮、酒、檳榔等，至大公廨祭拜阿立祖，而分散在各營的阿立母，也被迎奉至大公廨安奉，祭壇上擺滿繫有紅布條的瓷瓶，瓶中插著澤蘭，有些還掛有族人奉獻的金牌。

中午東河社區家家戶戶設席，以宴請親友及外出回鄉的族人和子弟，其形式就如本省廟會的流水席般，很顯然這是受到漢人的影響，但平埔人熱情的個性卻也在席間表露無遺。台



▶ 大公廨祭壇上有子弟供奉的大量檳榔、澤蘭和奉獻的金牌。

式菜餚、台灣啤酒、台語交談，再加上大聲吆喝的台灣拳，這道地的台灣風情，幾乎讓人忘記此刻是處身於尚保有完整平埔族傳統的吉貝耍聚落。我們則在尪姨的家中參與他們的宴席盛會，雖是初見面，但彼此熱絡的程度卻如已熟識甚久般，杯觥交錯間，聽外出的子弟敘述他在台北的工作情況，言談中但見他泛著紅光的臉上充滿自信，十足異鄉遊子事業有成的模樣，他告訴我們他從事的是自創的陰、陽宅防漏工程，並留下名片，希望我們有機會能替他介紹工程等等。



◀ 噯海祭分列
產業道路兩
旁的祭品。

在幾番寒暄舉杯互敬後結束了熱情的午宴，接著重要儀式——「噯海」就要登場。地點位於大公廨的右前方，一片稻海中的產業道路上。我們到達時，族中的婦女們已陸續挑來祭品，並依序分列在產業道路兩旁，觀其內容不外酒、肉、牲禮等，較特殊的是每家的祭品前都擺有一祀壺或酒瓶，壺（瓶）中則插有一枝甘蔗葉。因為「噯海」儀式是在白天進行，因此除了昨晚已出現在牽曲現場的記者、研究生及學者外，亦吸引了眾多的參觀者，而現場的每個人身上也幾乎都帶著相機、錄影機、錄音機等採集工具，大家各自尋找獵取鏡頭的最佳角度和位置。

誠心祝禱傳達無限追思

在大部份的族人到齊後，儀式正式開始，主角有尪姨、祭司以及「牽曲」的少女們。祭典仍由尪姨主持，她做法的位置是在前述的產業道路，但並無供桌或祭壇之類的器物，而是以地上鋪覆香蕉葉來充當祭壇。香蕉葉上擺有祀壺、米酒、檳榔、插著澤蘭的瓷瓶，及由檳榔花穗繞成的花環等，旁邊並置有一水桶，桶中也插了幾根甘蔗葉。祭場四周的稻田大部份均未收成，尪姨面對著前方的稻海，向海的方向行噴酒禮，並以剖成兩半的檳榔，擲筊請示祖靈，獲得應允後，少女們開始「牽曲」，她們踩著和昨晚一樣的步伐，哼唱著相同的曲調，聲音依舊是那麼地悲涼，感人肺腑。

相傳古早的時候，族人就是越過這片稻海，沿龜重溪至倒風內海（先祖登岸的地點）請水祭祖，後因倒風內海消失，方改在這片稻海中舉行。祭祖地點雖然改變，但尪姨做法時卻永遠面朝海的方向，以示對先祖的崇敬和懷念。「噯海」也有人說是為了要紀念名為「阿海」者所舉行的特殊祭典，因為在番仔塢這個地方流傳著一個故事（吉貝要的平埔人，就是由番仔塢地區遷徙而來的），大意是說「……，明、清時代的番仔塢是海汕，一片荒郊野外，雜草叢生，無人



居住。有一名叫「阿海」的北頭洋人氏，在此地拓殖，經營數十里魚塢為生。他為人忠直，任勞任怨，和藹待人，在農曆九月初五日不幸受災仙逝，後人感念乃稱他為「海祖」，並選在農曆九月初五日舉行祭典，以緬懷「海祖」不畏艱難之苦。「牽曲」的歌聲迴盪在廣闊的田野間，所有子民的心聲，將隨著尪姨的做法和咒語，傳向遙遠的海邊，向先祖細訴著無限的心意。

過程中，尪姨一一巡視族人的祭品，並用手持著尪姨拐點在祭品上，



表示祖神已檢查並接受了子弟的獻祭。在斟酒、擲筊、噴酒等一連串儀式後，尪姨走向道路的另一頭，面朝著越過稻海的遠方，口中唸著夾雜有平埔語和台語的祝禱詞，且不時以手中的尪姨拐配合著施法的手勢，與祖靈做溝通，最後尪姨回到祭壇所在，祭司則將擺放在供品前瓶中的甘蔗葉拔去，以示撤饌，祭典亦在族人撤走祭品後，宣告結束。至此兩天的祭典算是功德圓滿，而明年此時，吉貝要的牽曲夜祭仍會舉行。

珍惜民族文化重建自尊

當產業道路那邊的儀式還在進行的同時，大公廨的廣場和周圍村民所請來的數團布袋戲也已上演，布袋戲團並沒有另搭戲棚子，而是以流動戲攤的形式出現，也就是說一部小貨卡架上彩繪佈景，就成爲一座戲台，一人操縱木偶，一人控制音效，當戲演完東西一收拾，戲台就還原爲交通工具，機動性十足，這也是目前台灣各

地流行的表演方式，十足的「速食」文化。而這會兒布袋戲正熱烈地上演著哩！簡單的戲台，一樣的誠意，人們感謝阿立祖的庇護，才特請戲團搬戲酬神，族人對祖神的感恩，是無話可說的。瀏覽了各個布袋戲團，發覺他們並不理會觀眾的多寡，自演自的，彷彿只是在完成一件例行的工作似的，而主演者偶爾還會從後台，丟出糖果和零錢供民眾撿拾，用意大概是希望能給拾獲者帶來好運吧，這是否又是受「速成」式現代文化的影響呢？

人來了，又走了，明日東河社區又將恢復平靜，我們有些不捨地也將離開，坐在車內猶可聽聞布袋戲的音響遠遠傳來，回頭望著後面的吉貝要景致，但見稻海中的聚落已漸行漸遠，而這難忘的經驗必將永留心田。

猶記第一晚在夜祭的會場，族中的長者曾向我們解說「吉貝要」名字的由來，他說「吉貝」是木棉的意思，在部落裡就有一棵古老的木棉樹，他也告訴我們一些學者在此研究的情形；而在大公廨的戲棚下，一位少婦向我說，她是從這裡嫁出去的，每年族中比較重要的祭典都會回來，而且她也會向兒子敘述在這邊的生活經驗，因爲這是她的家鄉，有她熟悉的景物和親友，更重要的是這兒延續了平埔族的文化傳統，做爲一個平埔族裔，在可能失去傳統文化的今日，

► 尪姨以剖半的檳榔擲筊请示海祖。
◀ 祭司拔去瓶中的甘蔗葉以示撤饌禮成。



流動的布袋戲團。

無論如何是一定要更關懷自己文化的。這些族人都充滿著自信與自尊，而這些不就是個人、家族甚至民族生存的根本嗎？

✖

企業不應該讓產品來定位本身產業的發展。

——李維特

光羽●煉研所

從國內電視媒體的熱門商品廣告，多少可看出近年來階段性流行的走向，像八十五年瘦身廣告大行其道，訴求「妳也可以成爲最佳女主角」；八十六年各銀行搶攻信用卡市場，「免年費，消費還可換贈品」；至今年大哥大手機大放送，「一元手機不是夢」，由於密集的播出提高收視機率，觀眾對若干廣告詞印象深刻，每能琅琅上口。然以最近推出的大哥大廣告「銷售員篇」而言，二名業務員在鄉間找路，「老鳥」儘管經驗豐富，仍拼不過新來的業務員拜大哥大之助先找到地址，廣告設計頗見創意，但這究竟是那家大哥大的廣告呢？

定位貼心，顧客傾心

如果您答不出來，而只記得廣告故事，表示「廣告定位」可能有問題，故事的趣味有喧賓奪主之嫌，畢竟業主賣的是「品牌」而非「故事」。成功的產品定位強調產品在消費者腦海中特定的印象，如瑞典富豪

瞄準市場

產品定位、區隔與目標市場

汽車 (VOLVO) 凸顯「安全」；7-11 超商以「您方便的好鄰居」自期；海倫仙度斯洗髮精 (Head-shoulders) 訴求助您去除頭皮屑的尷尬，既切身又貼心，諸如此類，均能使消費者認同產品的「利益」，化爲實際的購買行動。

然而，定位的觀念不僅限於產品，從哈佛學者李維特 (Levit) 所撰寫的「行銷短視症」(marketing myopia)，可知其應包含產業定位與產品定位兩者。在產業定位方面，李氏呼籲不要「讓產品來定位產業」，因爲產品沒有「絕對」不變的優勢，只有創造競爭環境「相對」上的優勢。事實上，在今日快速變遷的環境裏，消費者喜新善變、難以預測，產品每需不斷創新，故產業定位確屬不易。李氏並以「美國鐵路經營失敗」爲例，說明在一九五〇年代深受社會各階層看好的美國鐵路業，後來卻演變成需仰賴政府支援才能生存，原因就在美國鐵路自我定位爲經營「鐵路」而已，而不是「運輸業」，無法滿足消費者「客」、「貨」、「休閒」的多元需求，使顧客群逐漸流失；其關鍵就在美國鐵路心存鐵路的「產品導向」，而非消費者的「行銷導向」使然，可見定位偏差影響產業發展之深遠。

S1088 彩色螢幕行動電話
S1188



全世界第一支彩色螢幕行動電話
20秒錄音功能，兩種錄音模式

最新彩色螢幕，20萬色顯示，清晰如畫，是您商務、休閒、娛樂的最佳選擇。20秒錄音功能，可隨時隨地記錄重要訊息。兩種錄音模式，可選擇錄音或錄音後再播放。多種錄音模式，可選擇錄音或錄音後再播放。多種錄音模式，可選擇錄音或錄音後再播放。



股份有限公司

AROMA



其次，談到產品定位，李氏以美國福特汽車的創辦人亨利福特為例，認為亨利福特過人之處不在設計半自動裝配線（生產單一黑色、T型車）、降低成本，使每輛車只賣五百美金，而能一舉賣出數百萬輛；相反地，是因為亨利福特先了解消費者心中的「價格定位」，決定每輛車只售五百元，進而配合銷售量設計了半自

勢 趨 大 銷 行

動裝配生產線。至於石油業，李氏認為美國石油界花下鉅資從事石油科學技術與大量生產之研發，對行銷業務卻有如對待「領養的子女」，充其量只是在蒐集情報而已，即使部份業者費心調查顧客對加油站（公司）服務的滿意度，唯對如何滿足消費者實際需要尚有一段距離。而一般產業重生產忽略行銷的結果，常使人誤以為兩者相互對立，事實上，行銷與生產就如同人之雙手，需相輔相成才能克竟其功。

成功行銷來自普獲認同

需要定位的可能是有形的產品，或無形的服務；可以是一家公司、一個組織或一個人，其最重要者在於取得他人或顧客心目中的認可。如果消費者能認同業者所塑造的形象，企業經營必將得心應手，如麥當勞的經營 know-how，不在於它所產製的產品，而是它所塑造的「歡樂、美味」文化已深入人心，特別受到兒童喜愛；小孩開心，大人也輕鬆。這種作法合乎「找洞策略」(look for hole)，意即找出市場的空隙適時加以填補。

今年四月份本公司訓練所舉辦行銷師資講習班，來自各地營業處與生產單位的管理師談及生產定位或加油站經營多角化的問題；部分加油站銷售二行程機油業績傑出，有的就較平淡，深入了解之後才知關鍵就在於同

仁對「銷售」的定位為主動出擊或被動回答詢問；主動出擊者，會利用機車加油機會幫對方打開油箱蓋，檢查對方是否尚有機油，是否需要預購，業績自然不同。再如加油站多角化經營代售「尿袋」，也許一般人不好意思買，若在適當時機，訴求大人與小孩皆可以用，對銷售必有一定的助力。

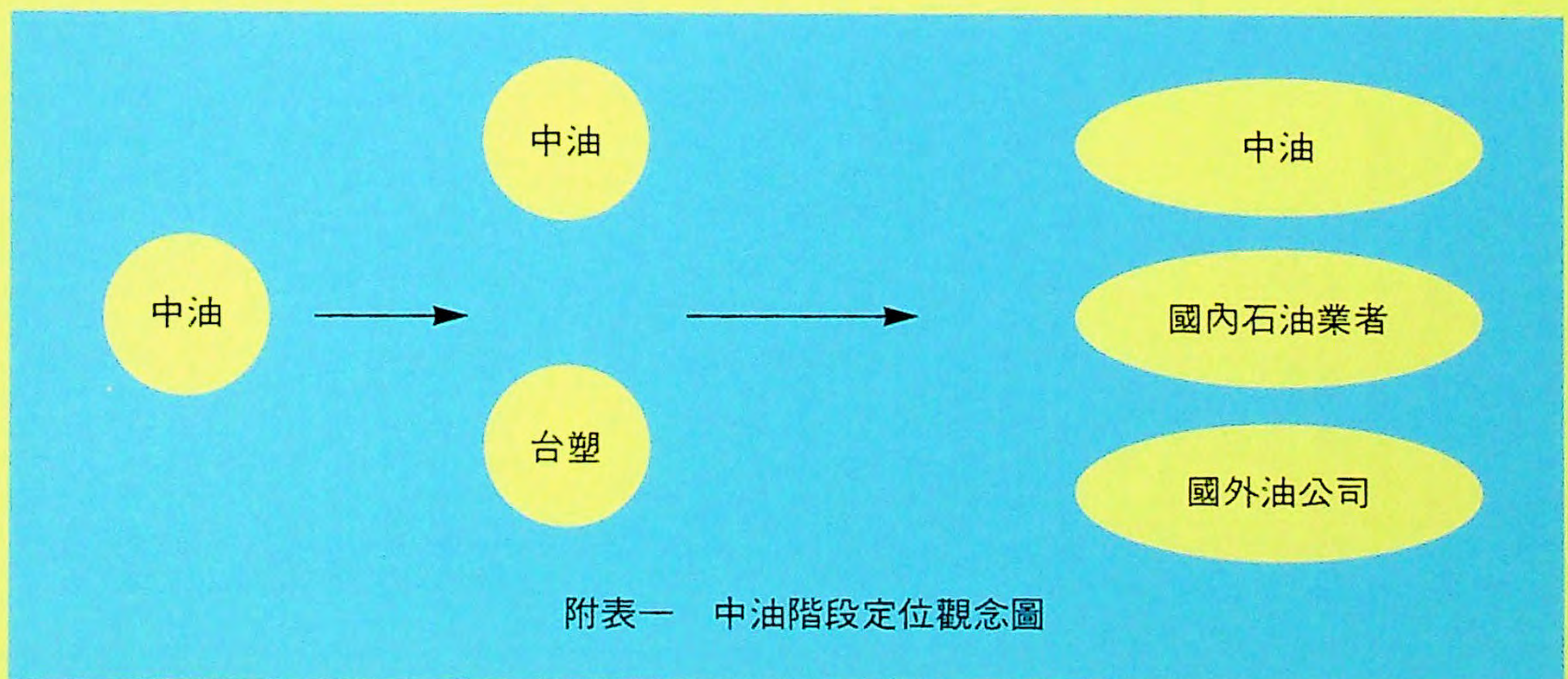
定位的功能在於使競爭情勢差異化，試想：

- 民衆對本公司在油品獨佔時期的定位如何？
 - 未來台塑加入戰局，民衆對兩大油公司的定位將如何？
 - 石油市場全面開放後，中油、國內石油業者與國外大油公司在消費者心目中定位又將如何？（附表一）
- 事實上，目前台塑雖然尚未開始生產油品，但媒體的行銷戰早已開打，其中開放六輕工地供參觀除加深民衆對台塑的了解和認同，對消費者定位亦有相當幫助。

策略行銷，搶占市場

「策略行銷」概念，除了強調產品、價格、通路、促銷等俗稱「4P」策略外，尚須整合定位、區隔與目標市場的概念（簡稱STP），才能有效攻下市場（附表二），此深受實務界肯定，應用日廣。

勢 趨 大 銷 行



附表一 中油階段定位觀念圖

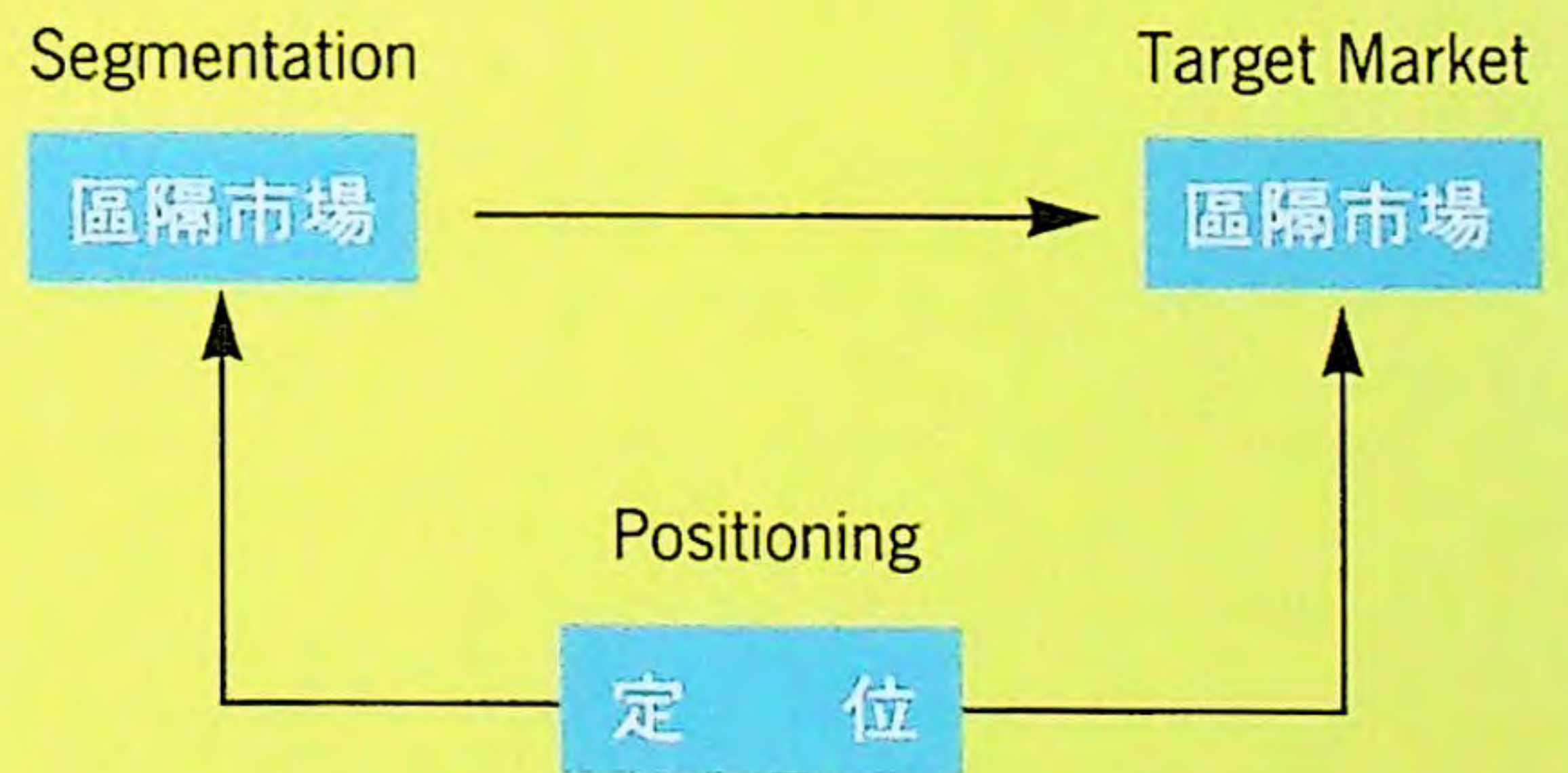
其中「市場區隔」係業者經過評估後，歸納出最適合本身進入的市場，它通常包含市場調查、分析與特徵描述三階段。首先要花相當時間進行訪談，包含消費者使用行為、利益、零售商進貨情況及盤商對市場銷量等面向的估計。然假設台灣潤滑油年銷售量為三百萬大桶，中油在市場佔有率粗估三成，若要再擴大市場佔有率，借助於市調往往效果較有限，而以透析競爭品牌經營關鍵較有利。在特徵描述方面，除了說明市場的人口統計變數、心理、行為甚至地理因素差異外，重要的是業者有那些競爭優勢或特殊利益在市場上領先其他品牌；事實上，廠商在作顧客市場區隔的同時，消費者也會比較品牌價格、服務態度及整體形象是否受社會肯定，作產品區隔，因此，若能從企業與消費者兩方面從事綜合區隔，往往能產生實質的效果。

區隔目標市場擴大銷量

一般而言，任何企業均希望所產出的產品能在消費市場上一體適用，實行「無差異行銷」，以訴求最大數量的購買者，如可樂、汽水等飲料人手一杯；然而隨著國民所得提高，社會走向多元化發展，產品「一體適用」的定位已無法滿足特定消費群，甚至個性化需求。

勢 趨 大 銷 行

像民國五、六十年代男學生腳上率皆穿著黑白相間的「牛頭牌」布鞋，只此一雙，無可替換；時至今日，瞄準特定消費群，標榜各種不同功能的運動鞋已經一一上市。「目標市場」也並非僅鎖定單一市場，從中仍可進一步區隔出次級目標市場，而達到擴大市場目的，例如，嬌生嬰兒洗髮精因注意到該品牌深受不少女性喜愛，從而改變原本純供嬰兒使用的訴求；同樣的，本公司銷售單位秉持服務理念對一般中小企業作客戶用油服務，結果對產品銷售與公司形象提升亦具相當效果。試以台南營業處的案例予以說明：



附表二 策略行銷核心概念—STP

台南地區「芝蔴街美語」有七個分店，計擁有福特箱型交通車約二十一部，以往維修保養均由司機自行指定廠商選用潤滑油，修理費用及用油品質參差不齊，難以管理；該公司為求管理方便，擬以自購油料方式委由特定保養場保養，在其積極尋找合適機油廠牌期間，經台南處同仁向其主管推薦本公司車用機油優異特性及相關使用實績，表明可協助回收其廢機油，若有用油疑難亦願協助其解決，

Age 50

夜行中，車子從五〇公里處的南坎上高速公路，南向繞了一個大彎以時速一一〇加速前進，只見路燈往前探照的路面產生一種規律的脈動；而往照後鏡一望，幾許閃爍欲超越的燈光，令人捉摸不定，如同逝去的歲月，似真實又模糊。

柯桑雖已調來桃園「南坎」工作三年，仍不懂地名的由來，只覺南坎的諧音接近「難堪」，又恰好位在高速公路五〇公里處，一如他現在的心情——難堪的五〇歲。

每個星期一他從一〇〇公里的員林北上，接近南坎時看到飛機起降，常問自己：本週工作心情是出國渡假

勢 趨 大 銷 行

最後「芝蔴街美語」決定使用國光牌機油。估計初期每月約需一〇〇一五箱之特優級車用機油一五W/四〇（本案例由推廣工程師黃昱誠先生提供）。

從上述案例，不難發現銷售成功的關鍵因素在於主動針對客戶的難題提供協助，其次是運用目標市場概念對中小企業適時推廣車用機油。可見銷售雖有其目標主力市場，但非目標市場的消費者亦不容輕忽。

還是疲憊入境？到了這個年齡實在不應有太多想法，應麻木一點，不過，柯桑最近工作時卻老是想事情想得出神。三年前，他滿懷信心與希望從員林老家北調南坎擔任這家省營保險公司的襄理，曾下決心全力投入以達到公司要求的營業額；未料因「凍省」效應，公司宣佈提前民營化，準備股票上市，一時之間，如京戲大鼓八面埋伏，方覺危機已近，不確定感致工作士氣低落，不能專心。

很多人說：私人保險公司的襄理不好做，其實省營的公司也一樣，每個月營業額需歸零從新再計；手下保險人員來自各行各業，常要靠主管當發電機傳導動力，但主管的動力又來自何處呢？柯桑在喝老人茶時常對部

屬發此牢騷：事實上，一、二十年
前，掛著省營的招牌正派經營，業績
並沒什麼好煩惱，但近幾年，新保險
公司一家一家地加入市場，營業責任
額（quota）漸成爲不堪的負荷；抱
著老方法已不足以因應變局，只有發
展新策略才能破繭而出。

年過五十，柯桑何曾沒想過生涯
規劃的問題，但他一直深信多情林大
師生活禪中的一句話「人生是不可能
管理的」；回想五年前，公司派他至
全省優秀保險業務員家中拜訪致謝
時，發現這些優秀的同仁家中不乏兼
營雜貨店、花店、藝品店者，想想自
己幾年來爲公司打拼，東調西往，妻
兒還仍住在老式公寓，方覺自己未善
加規劃理財致無力添購新厝，對妻兒
不免心生愧咎，也感悟到人生的確需
要多角化規劃。

柯桑記得五〇歲生日那天晚上，
同仁在KTV爲他慶生，小陳特別點唱
「如果還有明天」，衆人譁笑成一團，
他只好跟著笑，散會後，剛進公司兩
年的「新新人類」林怡玲建議去看場
電影，在「鐵達尼號」及「失樂園」
兩部片子中，他選擇了鐵達尼號，以
避免尷尬；兩天後，忘不了失樂園男
主角役所廣司的落寞，柯桑獨自看了

勢 趨 大 銷 行

午夜場，夢迴中輾轉反側，他覺得片
子不單訴求飲食男女關係，而是個人
對人生定位的迷茫、虛無、無力感，
對男主角事業力不從心，家庭生活漸
趨平淡，深感心有戚戚焉；面臨同業
競爭，個人業績的壓力升高，又逢公
司轉型，走向未明，更心生徬徨。

他不能再想下去了，車子已快到
台中清水一七七公里處，很快就抵達
二〇〇公里的家，家中妻兒正等待每
週一次的團聚；柯桑遙遙望著二〇〇
公里處，感覺好像是二〇〇〇—公元
二〇〇〇年，千禧年，大家都說這是
一個大好商機，他得好好規劃保險商
品怎麼推，想到這，他一踩油門，車
子繞個優美的圓弧似乎帶走暗夜的星
光，更期待揮別茫然，振奮迎接另一
個明天。

中油，也是Age 50，如果它是
一個生命體，必然也有它的悲喜，在
完成促進國家經濟建設的階段使命
後，面臨未來油品市場自由競爭的挑
戰，即將轉型重新定位，相信此時的
中油人也有幾許類似柯桑的迷茫。儘
管如此，不論個人或組織，只要展現
追求自我成長的積極行動，勇於面對
變動的環境，相信必可逐漸獲得他人
或大眾的了解與肯定。



圖／文 朱信義 ● 台營總處

大地之愛

記本公司八十七年親子彩繪活動





社會；而許多同仁在衣食豐足之餘，也希望在自己能力所及的範圍內，以個人或是參加公司的社團，於公餘投身社會各種公益活動，貢獻棉薄之力。基於這樣的理念，中油公司數十年來愛心廣被，所關懷的對象包括台灣生態環境、育幼院、老人院、學校等，項目有認養幼童、資助單親青少年、結合台灣知名企業發動「一人一樹救水源運動」、發動同仁清潔自己住家環境、淨山健行活動等等不一而足，普受社會肯定。今年五月二十五日中油公司台營總處在台北植物園舉辦「親子彩繪活動」，就是為加強現代社會親子關係而發起的「關懷社會系列」活動之一。

當今社會亂象叢生，處處充滿了誘惑與危險的陷阱，對成長中的天真孩童而言，除了好奇，內心恐怕也是充滿了疑惑。為人父母者卻常因工作忙碌，而忽略了應時時給予子女關懷與溫情，再加上都會居住與公共空間狹隘，活動空間稀少，更易導致親子關係緊繃，而造成許多社會問題。

全向加油關懷社會

中油公司成立五十二周年以來，在長年提供油、氣能源服務，協助政府促成社會經濟榮景之際，亟思回饋

而此次中油公司選在植物園舉辦彩繪活動，除了希望小朋友透過彩繪綠色大地，加深對花、草、樹木種類的認識，以培養其對保護植物生態及環境的觀念；對於推展兒童基礎美術及美學教育也有正面的意義，因而吸引家長和小朋友的熱烈參與。

由於這是一項公益活動，主辦單位的工作人員和公司義工社的伙伴，顧不得當天「鋒面逼近，會下大雨」的氣象預告，抱定了「兵來將擋，水來土掩」的心情，一大早就趕到植物園加入工作，或分發畫圖文具給參加繪圖的兒童，或贈送花苗給遊客。老

天很賞面子，鎮日炎陽高照，使參與活動的同仁終於放下忐忑的心，以歡喜的心更加投入，整個植物園不但未因參與者衆而顯得紊亂，反而充滿了溫馨熱絡。

彩繪人生共築溫馨

藉著參與此一活動，現場的家長和孩子彼此分享學習的喜悅，而增進兩代間的親情，而孩子們得在父母的陪伴下，在畫板上一筆一筆地畫出他們心中的彩色世界，也充份感受到被大家疼愛的滿足並留下美好的回憶。對中油公司而言，社會大眾的熱烈參與，讓中油公司在為顧客作加油服務的同時，也可以促進家庭和樂、社會祥和，並喚醒大家注意環境生態，而善盡企業社會責任。

尤其最難能可貴的是不管公司舉辦什麼活動，中油公司同仁總是當仁不讓，從歷史悠久的「同濟社」到成軍不到兩年的「義工社」，同仁不但攘臂投入，出錢出力，許多眷屬也義無反顧，全家出動，已立立人、已達人。如今的義工社已成爲公司舉辦公益活動的後援會，但這樣一個溫馨、愛心的社團仍需要源源不斷的活水澆灌滋長，因此歡迎有時間、有意願的同仁或眷屬加入團隊，大家一齊爲自己、爲公司、爲社會加把勁！

〈試俾營運篇〉

永安 LNG 接收站興建始末

黃萱 ● 工關處

七十八年三月，台灣營業總處正式成立永安液化天然氣廠，以便先行展開試俾（Startup）前置作業，為日後操作營運暖身。首任廠長賴中和甫上任即展開人員招考及培訓工作，為配合公司的睦鄰政策，他奉示精選當地（永安、彌陀鄉）子弟進廠擔任技術員。在半年時間中，三百多位報名者經初、複、決選，逐步篩選出七十名精英；同時也對來自各營業處的工程師、領班施予密集訓練，並派赴美、日等國觀摩 LNG 廠操作管理。緊接著蒐羅各方資訊，規劃製作「試俾」、「操作」、「維修」三套手冊，費時三個月，期配合自動化控制系統，落實標準化操作程序，為全廠運作就緒鋪路。

不可能的任務勉力以赴

然而到了原訂試俾開始時間——七十九年元月，接收站工程嚴格說來卻尚未全部完成。首先是攸關整個站區正常運轉的發電機組，至二月底才裝妥；而「事故預防系統」（Accidental Preventive System: APS，消防系統為其中一環）更遲至四月九日方裝置完畢，且該系統由電腦控制，至少須經一個月測試（Power on）才能正常化。問題是依本公司與印方合約，第一艘 LNG 船將準時在三月二十六日進港，並訂於五天之後卸氣，若本公司屆時不履行提氣，須無條件付費予印方。身負試俾重任的賴廠長面對「邊完工、邊試俾、邊進氣」不得不然的同步作業，有如執行「不可能的任務」（Mission Impossible），「當時加諸身上的壓力之大，如飲冰水，實不足為外人道」他說。

另一方面，接收站區四類消防系

統（高膨脹泡沫、空氣泡沫、海龍及水）中，最關鍵的水源，因考量鋼管易受海水腐蝕，而以 FRP 管（玻璃纖維管，不怕海水侵蝕，但易為外力破壞）替代，加上抽砂填站之初因曾引發地方人士大力反對，為免再生爭議，決定於抽完砂後一次施埋 FRP 管線；未料在七十九年三月下旬接收站進入完工階段之際，印方 LNG 小組實地前往進行靠船前檢測，發現 FRP 管在測試水壓時多處有滲漏現象，而宣佈站區消防系統不合格（註一）。本公司基於與印方購氣合約船期業已排定，乃藉整體消防系統不足為由，全力動員於一週內緊急鋪設一條八公里的備用消防水管（彼時邱榮桐副總經理坐鎮永安，全程督促進度），同時也爭取時間日夜趕工以補足未完成的部分工程，情況複雜而緊急。

就在此關鍵時刻，賴廠長曾收到本公司委託試俾顧問工作的三家工程

（照片提供：賴中和）



讓C P C工作團隊又期待又怕
受傷害的「艾卡波拉」號。



顧問公司（中鼎工程公司、美國 KELL-OGG 公司及東京瓦斯公司——TGE）聯名致公司函，表明對設備未完工、測試未完全即貿然進氣的作法難以簽認。賴廠長形容在「飛機未造好，乘客卻已準備登機」的維谷困境中，心頭的壓迫感分秒難熬，夜裡往往輾轉反側，難以成眠。然思及全世界都在注視此亞太地區繼日、韓之後的第三波 LNG 進口計畫，既無退路，就只有硬著頭皮卯力向前，「所有無法逆料、難以掌握的一切，就讓它回歸『盡人事，聽天命』吧」。在試俾過程中，賴廠長親歷兩次挑戰整個工程成功與否的危機事件，其事出突然，考驗了工作團隊的應變能力與技能。

首次進氣幸得貴人相助

其一，採超低溫材料及設計的相關設施完工之後，因暴露於常溫下，若驟然引進零下二百六十二度的 LNG，材料會因冷縮、位移、弓漲

(bowing) 而產生龜裂、拉斷甚至脆掉解體的危險，因此首次進料前的「逐步降溫」(cooling down) 非常重要，而從碼頭連接儲槽的管線長達二千公尺（直徑二十四吋），首度降溫進氣確屬一大考驗。幸賴當時陳國勇副總經理以其本身多年豐富的試俾經驗，決定分兩步驟進行：先（前五天）利用 LNG 船上的蒸發氣 (Boil off gas: BOG) 加注液氮（註二），將所有卸料臂、卸料管線、儲槽及初級泵等逐一降溫至零下一一〇到一三〇度；繼之（後五天）才引進超低溫 LNG 繼續予冷卻、儲存、保冷。

其二，一切經測試合格後，於四月十一日開始卸氣作業，亦正值第一階段降溫成功，正待進行第二波營造超低溫環境之際，位於船方（印尼）與岸方（本公司）責任交接地帶的「卸料臂」(Unloading Arms) 接頭卻因材料問題而漏氣，事態十分嚴重，船方慮及漏氣倘遇火花後果不堪設想，為安全計已打算下令停泵，迅速駛離。賴廠長聞訊立即以單車代步速抵現場，衝上船找日籍掘船長 (Capt. HORI) 展開馬拉松艱苦的交涉。基於兩人在「艾卡波拉 (EKAPUTRA)」號滯留外港期間所建立起的默契與友誼，諳日語的賴廠長以「心懷大我」的至誠表明希望船方

卸料臂遇超低溫 LNG，表面結了厚厚的霜。



繼續卸料，以免前功盡棄，影響本公司名聲與形象，最後終於感動、說服了掘船長；他並以本身豐富的 LNG 船操作經驗，勉予同意暫以大濕毛巾裹住漏氣處，待其遇低溫氣體「冰封」而停止漏氣，總算化解了一場可怖的危機，旋於次日進行搶修。

彼時由於「艾卡波拉」號已在外海等候十餘日，在每日滯船費九萬美元的重罰下，加上試俾作業攸關送氣時間，而與五輕動工息息相關（當時經濟部陳履安部長曾承諾高總廠全面



永安廠成功試俾的貴人—「掘」船長（右二）
，與賴中和廠長為患難之交。（照片提供：賴中和）

使用 LNG 改善空氣才讓五輕動工，本公司工作人員壓力倍增；後在各廠處全力動員支援，及東京瓦斯公司顧問協助下，度過了九天「緊張刺激」的日子，證實「有驚無險」。值得一提的是，整個試俾作業由本公司工作團隊主導，其間「勇伯」曾緊急徵調一、二、三、四輕試爐專家一

不滅的火炬

百零七人（由楊敬熙、劉正斌領隊）投入行列，全力支持；以及日籍掘船長於危難當前大義相助，都是 LNG 廠成功試俾的「貴人」；而集使命感、責任心於一身的賴廠長，面對所有的問題，默默承受一切的壓力，曾守著氣廠兩個月未曾回家，與工作人員一起咬牙苦撐，更令人由衷感佩！至四月十九日下午，試俾作業劃下休止符，同時開始作 LNG 循環保冷，進而順利將此清潔燃料送往高總廠、大林電廠，本公司不但達成了長久以來責無旁貸的重任，試俾效率之高更為舉世所肯定（註三）。

團隊合作造就發展利基

技術領先國內的永安 LNG 接收站的完工啓用，是高科技、高專業及高團隊精神的心血結晶。在整個試俾作業過程中，雖曾暴露出「經驗欠缺」的瑕疵，然而卻能從「苦難」中累積寶貴經驗與應變技能，使本公司從「一張白紙」蛻變為國內獨一無二的技術權威；且所有工作人員雖無實務經驗，但在打一場「只許成功不准失敗」的戰爭時，卻發揮了高度團隊合作（Team Work）的精神，全心投入，逐一克服難題，益顯彌足珍貴；尤其賴中和廠長一手建立「學員制」

的訓練模式（作業員進廠一律先施以嚴密工安訓練、實際操作訓練到維修訓練），更引進日人「安全第一」的理念，以期效法其敬業態度，在在為日後營運管理打下深厚的根基。

展望未來，LNG 以潔淨方便兼具高效能的特性，完全符合「環保掛帥」的時代趨勢，必將躍登世紀能源新寵；而政府雖有意鼓勵民間企業一起投入建廠行列，但有心者卻得面對土地取得不易、地方居民抗爭、長途理管困難重重、以及技術經驗付之闕如等問題，而本公司首開先例，擁有建廠實際經驗，不但搶得市場機先，有利於今後廢續發展 LNG 事業，更可以既有技術指導民間業者規劃，創造多元的營運績效。

註一：因抽砂作業時受擋路事件而中斷，致土地下陷不平均，FRP 消防管一次施埋的抗壓力雖足夠，剪力卻缺乏；加上在後期由不同包商分別密集施工，不慎引起破裂，接頭洩漏，消防水有如「尿尿」。

註二：BOG (Boil off Gas) 即球形冷凍槽上面的氣態部分，也就是蒸發氣。因 LNG 船在海外等了二週，其 BOG 逐漸自行燃燒而呈不足現象，故加裝緊急裝置以注入「液氮」補充。

註三：類此卸氣作業，韓國會花了四個月，比利時則花了六個月。

人事處訓練所六月、七月預定開班檔期表

班名	舉辦時間	地點	人數	承辦組別
基層主管環保業務講習班	6月15日起 6月19日止	訓練所	50人	教務組
作業安全觀察業務講習班	6月16日起 6月18日止	訓練所	40人	教務組
丙種勞工安全衛生業務主管 安全衛生教育業務講習班	6月16日起 6月17日止	桃園 營業處	45人	技能發展組
煉製成本及績效業務研討會	6月17日起 6月18日止	高廠	50人	教務組
基層主管環保業務講習班	6月22日起 6月26日止	訓練所	45人	教務組
丙種勞工安全衛生業務主管 安全衛生教育業務講習班	6月23日起 6月24日止	新竹 營業處	41人	技能發展組
職業災害急救人員業務講習班	6月22日起 6月25日止	訓練所	55人	技能發展組
現場安全衛生監督人員 安全衛生教育業務講習班	6月16日起 6月18日止	台探總處	40人	技能發展組
作業安全觀察業務講習班	6月23日起 6月25日止	訓練所	45人	教務組
事故調查業務研討會	6月23日起 6月25日止	訓練所	45人	教務組
甲種勞工安全衛生業務 主管安全衛生教育	7月06日起 7月15日止	訓練所	45人	技能發展組
有機溶劑作業主管人員 業務講習班	7月06日起 7月09日止	訓練所	45人	技能發展組

電話：(05) 2224171 教務組分機：5010 技能發展組分機：5030

色彩瑰麗、自成風華

排灣族琉璃珠

圖／文 黃金財 ● 煉研所

琉璃自古即為吉祥的象徵，知名影星楊惠珊於十年前以「中國琉璃的事，一輩子永不悔」投入琉璃世界，創立「琉璃工房」，為人所樂道；而國內原住民排灣族的琉璃珠歷史悠遠，色彩明麗，為身份地位的表徵，且男女配戴形式有別，更深富人文藝術價值。

每遇豐年祭典，原住民婦女都佩戴琉璃珠與會。



▼ 布農族豐年祭婦女佩戴琉璃珠。





- ◀ 施秀菊正創作現代琉璃珠。
- ▲ 琉璃珠使排灣文化更絢爛。
- ▼ 琳瑯滿目、美不勝收的琉璃珠。



涵蘊族群文化兼以祈福

排灣族古稱「邦尉」，為台灣原住民中第三大族，主要分佈於北起大武山南至恆春，西起隘寮至枋寮，東至太麻里以南的地區，而以中央山脈的大武山峰為其祖先發祥地。早期日本學者鹿野忠雄曾根據其種族、語言、文化基礎指出，所謂「排灣族群」實包括了排灣、魯凱、卑南三個「社會組織」相似的族群。而排灣族是全台十大原住民中最富於人文素養的族群，他們將藝術完全溶入在生活中，舉凡陶壺、青銅刀、木雕、琉璃珠、建築等作品的圖案及造型，均反映出流傳已久的古老神話及特殊的生活文化；尤其「琉璃珠」更是排灣族人身上不可或缺裝飾品，它雖不若翡翠、鑽石雍容高貴，價值非凡，但由

於色彩豐富，圖飾富於變化，排灣族人深信配戴它可招祥祈福，別具濃厚宗教色彩，因此在本省乃至東南亞均蔚為一大特殊的民俗藝術。

產於波斯為地位表徵

琉璃珠一般稱為「蜻蛉玉」、「蜻蜓珠」，又稱「瑤珠」、「絲屑玉」、「瓊璃玉」。根據陳奇祿博士的研究考據，它發源於紀元前十五世紀前的西亞地區以及埃及，其中又以米索波達美亞為最早，其次為安那托利亞、阿富汗、伊朗，當時稱為「貿易珠」。而我國則直到一九二九年中國大陸河南省洛陽金村有戰國時代的琉璃珠出土，才得以揭開「琉璃珠」的神秘面紗。事實上「琉璃」即玻璃的一種，以透明度高者為「玻璃」，較低則稱為「琉璃」，顏色有紅、黃、



▲魯凱族少女於祭典中盛裝
佩戴琉璃珠。

粒粒晶瑩、色澤明艷的現代琉璃珠。

綠、藍、紫，形狀多呈四角形、六角形、八角形或圓形、橢圓形等。琉璃珠原是「波斯」地區的產物，早在張騫通西域之前因中國與西亞各國已有交通，即由巨商販賈輾轉自西亞傳入，當時為貴族與富人誇耀財富之物，也曾受到漢代宮廷人士鍾愛，並由官方設廠仿造，後再經各朝代朝貢禮尚往來，而流傳至日本、南洋群島、韓國、台灣等鄰近地區。根據歷史記載，大約在二、三千年前，琉璃珠由「排灣族群」引進本省原住民族部落，且為排灣族頭目及貴族所專有。

排灣族男女服飾均十分注重裝飾與搭配，除貝珠、獸牙、羽毛、獸皮、花卉、手飾之外，尤以「琉璃珠」最貴重珍奇，可分為男用單串（纏圍於頸上）、女用單串垂式、女用複串垂式三種，且男用彩珠遠比女用者來得珍貴。一般珠列是以垂直下端中央、色彩艷麗的母珠最大且最具價值，而距母珠愈遠則價值愈減，目前排灣族所用的材質大致有珊瑚、琉璃、瑛瑯或土玉等等。依據日人鈴木氏考察記載，「頭目」級所佩戴的頸飾，每串以絲貫串約二百顆琉璃珠，在中央最大的一顆為「主玉琉璃珠」，左右各伴著珠環，以一粒或兩粒以上為單位，每一群或每一珠均有其特定名稱，用以顯示其權威地位與貴族出身。



▶ 排灣族最具代表的文化遺物
— 琉璃珠。

◀ 曹族戰祭婦女佩戴琉璃珠。



▶ 阿美族豐年祭少女佩戴琉璃珠。

由古至今，在婚喪喜慶、豐年祭典及聚會表演場合，都可看到被排灣族人稱為「巴留突斯」的琉璃珠，一般呈三、四或七、八連串，纏於族人頸上或胸際間，尤以女性為然。據承傳琉璃珠製作的施秀菊女士表示，「排灣族」人不但深刻領略琉璃珠的美感，更廣為應用於日常生活中，而展現繽紛的風貌，或用來交換土地，或做為婚姻禮聘信物，或誇示貴族財富與地位，進而得以發揮族群的融合力和團結精神。

現代珠不減瑰麗風華

古代琉璃珠主要是由「酸化鐵」、「酸化鋁」、「石英」、「礬土」等結合而成，其製作是將石英等成分經高溫熔化後，雜質在燃燒過程中已消失殆盡，因而質地堅硬，耐蝕耐磨，穿戴時不易受損，置於乾燥處亦

不易氧化；歷經歲月洗禮，風霜雨露，仍絲毫不減其當年風華，故一顆古代琉璃珠目前在國內價值往往在新台幣數十萬元以上。然而從琉璃珠外表極難鑑定出其年代久遠，因此施秀菊建議在辨別琉璃珠的真假時，不妨以刀子試割，若堅硬不留刮痕則為真品，否則即為贗品。

本省排灣族的古琉璃真品數量雖眾，但不輕易流入市面，所以很難蒐購，不過近年來因部份原住民擋不住金錢的誘惑，而提供其所珍藏文物予民間古董商人或財團搜羅。目前常見的琉璃珠係以科學方式製成居多，施秀菊自十年前掌握排灣族琉璃珠素材的特質後，即運用玻璃的熔解性、伸展性與可塑性，巧妙地製造出極富造型變化與豐富紋飾的琉璃珠，利用玻璃原料棒受高溫焰火下熔化，然後迅速置於耐火棒上成型，待冷卻再以色彩細棒融於成型珠的表面上，一顆色彩燦爛又蘊含古典美的琉璃珠於焉誕生。

色澤明艷，珠圓玉潤，現代琉璃珠的紋樣及光芒，緊緊地吸引了人們的目光。如何使得流傳幾世紀的排灣族琉璃珠賡續輝映出特殊文化藝術的光彩，讓深具特色的原住民藝術永久保存，相信是值得有關當局關切的課題。

各地鱗爪

《基隆地區》

經營管理概念充電 基處講習共創商機

【基隆訊】為使加油站同仁充分瞭解公司的經營理念，熟悉瞬息萬變的油品市場局勢，台營總處基隆處業務部門於五月十四至十九日分四梯次，在基處四樓會議室舉辦加油站經理人成長營。首先由基隆處江處長剖析市場趨勢及未來經營策略，之後邀請深諳台塑公司業務的台營總處業務室林賢智組長，就中油與台塑的現況



與未來作一比較及預測。其他的課程如工安事故的通報、相關法令之認識、工安紀律效率的維護及民營化作業流程等均另聘有專家解惑釋疑，雖是時間短暫，但同仁皆感受益匪淺。
(吳錦文)

《台北地區》

各方協助半年籌備 三種業務刊物出爐

【台北訊】工關處圖書出版組新近出版本公司八十五年度年報及中、英業務簡介等三種業務及公關性刊物。

因本公司已為股票準公開發行公司，年報編製需配合證管會規定，故今年首創編印中文年度年報，供股東及投資大眾索閱。

而中、英文業務簡介則為公關性年刊，其前身為不定期出版的中文簡介及英文年報，後者因內容與證管會規定之公開上市公司年報有別，故更名為簡介。為符實際，中、英文簡介均以介紹業務概況為主，內容統一，惟為考量國內外銀行徵信用途，英文簡介仍保留財務報表的篇幅，並仍由圖書出版組統籌發行；中文簡介則委由工關處綜合宣導組負責發行。(本刊)

石油工會第五分會

茶會表揚模範勞工

【台北訊】台灣石油工會第五分會為表揚八十七年度模範勞工，特於四月二十九日下午假總公司康樂室舉行表揚茶會，由新任的洪鼎基常務理事主持，並邀請目的事業單位各處室主管蒞臨頒獎給麾下的模範勞工，場面熱鬧又不失溫馨。（譚鑑誠）



關懷交通珍惜生命

本公司協辦園遊會

【台北訊】中油公司與警察廣播

電台、台北市政府交通局、中央健康保險局、聯合報等單位合辦的「關懷交通·珍惜生命」園遊會活動，於五月三日週日在台北市中正紀念堂廣場舉行。今年活動有三大主題：「喝酒不開車」、「騎乘機車請戴安全帽」、「駕駛汽車請繫安全帶」，提醒民眾注意安全、珍惜生命。（譚鑑誠）



慶祝母親節寓教於樂

總公司勞教說唱藝術

【台北訊】為響應推行人靈改革並慶祝母親節，提醒同仁在步調緊湊的生活中，不要忘記對母親表達孝

心，工關處分別於五月九日晚上及十日下午假實踐堂演出各一場民俗說唱藝術。內容包括有虎年談虎、傳統相聲、時代相聲、老外單口相聲、竹板快書、四川打連廂—勸孝道等，節目精彩更彰顯出表演的主題：虎虎「聲」風—母親愛·中國心·鄉土情。（譚鑑誠）



五一受雇者圓夢行動遊行

五分會響應支持者近百人

【台北訊】為響應全國產業總會舉辦的「新社會之夢—五一受雇者圓夢行動」萬人大遊行，總公司五分

會積極動員近百人參與，此次訴求主題為六反六要——要工作，反失業；要團結，反壓迫；要均富，反財閥；要參政，反金權；要安全，反職災；要教育，反漲價。

是日下午一時參與人員在中正紀念堂廣場集合，在卑南族青年會表演原住民歌舞揭開序幕，並表揚各勞工界的模範勞工及宣讀新社會宣言，後於三時準時出發，不巧傾盆大雨宣洩而下，勞工朋友不懼狂雨大作，穿上輕便雨衣在大雨中精神抖擻地依序前進，經愛國東路、杭州南路、仁愛路到達中山南路上的立法院，由遊行者大聲喊出勞工心聲，宣讀訴求；接著



再前進至行政院，請政府官員重視勞工權益、生活，給受雇者一個沒有剝削、沒有歧視、沒有官商勾結、沒有恃強凌弱的新社會。最後在大家高喊團結加油聲中結束大遊行。(程)

三屆卅二次勞資會議

討論久任獎金等事項

【台北訊】本公司第三屆卅二次勞資會議於四月廿九日假總公司地下樓康樂室舉行，由總公司勞方代表——邵福來先生擔任輪值主席，與會人員有勞、資方代表及列席人員等十七位參加。

本次會議除由人事處吳嘉陵處長報告業務概況及決策方針外，與會代表並就前次會議決議案執行情形、建請公司恢復六月一日成立周年紀念日放假、久任獎金之計算、於建教班在學及專技班受訓之年資併入退休(資遣)年資計算等案進行探討。

下(卅三)次勞資會議預訂於五月十三日假總公司舉行。(會武平)

三屆卅三次勞資會議

討論釋股方式等事宜

【台北訊】本公司第三屆卅三次勞資會議於五月十三日假總公司簡報室舉行，由資方代表——高雄廠劉銓田副廠長擔任輪值主席，與會人員有

勞、資方代表及列席人員等二十多位參加。

本次會議除由謝榮輝副總經理報告業務概況及決策方針、黃清賢理事長報告勞工動態外，與會代表並就前次會議決議案執行情形、建請事業單位儘速研議第二專長訓練經費補助辦法、液化天然氣工程處任務結束時人員安置規劃事宜、本公司釋股方式、重新檢討員工配偶之祖父母喪假規定、檢討勞保改公保損失補償等案進行探討。

下(卅四)次勞資會議預訂於六月十七日假台營總處馬公處舉行。(會武平)

溶劑油商召開年會

戴文淵勉共同成長

【台北訊】為檢討過去，策勵來茲，本公司溶劑油經銷商於五月十五日下午假台營總處三樓會議室召開八十七年年會，由王漢龍主任委員主持，營業總處戴文淵總處長率相關業務主管與會。

戴總處長除了歡迎各經銷商到營業總處開會交流之外，也頒發八十六年購貨數量績優廠商，此次獲頒金牌之經銷商為祥成行鄭竹泰、老豐利王漢龍及新高油品公司楊滄濤等。戴總處長對各經銷商長期促銷國光牌產品面致謝忱，並期盼未來並肩作戰共同

成長。(朱信義)



潤滑油脂經銷商開年會

李副總處長勉相輔相成

【台北訊】本公司潤滑油脂經銷商八十七年度年會，於五月八日假台營總處三樓會議室召開，由李偉主任委員主持，台營總處相關主管等與會。

台營總處營業副總處長李正明會到會致意，並頒發經銷、業績、單位桶價績優經銷商，分別由建偉、新興和進光行等公司各獲得金牌一面。

李副總處長除對各經銷商積極促銷國光牌油品表示肯定與謝意外，也



希望今後相輔相成，共創雙贏業績。(朱信義)

公司舉辦登山健行

愛心社員捷足淨山

【台北訊】為激發同仁對自然與居住環境的關懷愛護，本公司於五月十七日星期天上午假大直國小舉辦淨山健行活動。

本公司愛心社認為淨山健行意義重大，乃發動愛心社社員參與，在賴中和社長、李治芬名譽社長的率領下，於健行當日走在公司員工之前，



從事淨山義行。

健行主辦單位在終點站還安排有獎徵答及摸彩助興，參與員眷皆大歡喜。(朱信義)

二分會表揚模範勞工

戴總處長親臨頒贈禮物

【台北訊】台營總處相關石油工會第二分會於四月廿九日下午假館前大樓三〇八室舉行八十七年模範(優秀)勞工表揚，由陳清安常務理事主持。

目的事業台營總處戴文淵總處長率相關主管到會觀禮並致賀詞，戴總



處長除頒送每位模範（優秀）勞工禮物，肯定他們的服務奉獻外，並期勉同仁要落實工安，展現熱忱服務和遵守工作紀律，會後總處長並以晚宴款待。（朱信義）

桃竹苗地區

越南省長親善訪問

桃廠成功國民外交

【桃園訊】對本公司「越南芹苴省石油產品合資計畫」極具影響力的



越南芹苴省省長Mr. Vo Hoang Xinh率秘書等一行三人，在中油駐越代表呂立仁陪同下，於五月十九日上午蒞臨桃園廠訪問，由曹廠長簡報並引導至現場參觀，其間鍾副廠長、王主任工程師及工關組多位同仁亦全程作陪。這位親和力佳的異國貴賓對桃園廠整潔的廠區、綠意盎然的景觀和濃郁的人情味至表激賞，認為這是中油公司卓越經營管理的成果。（玄）

聯合大公國親王訪問

尋求未來合作之良機

【桃園訊】遠從阿拉伯聯合大公



國來台的H. H. Shei K Mohamed Bin Saqr Al Qassimi親王，於四月廿一日上午率領該國電信局商業處長、親王產業顧問及財政顧問造訪桃園廠，由曹廠長接待簡報，隨後除赴操作現場瞭解工場流程，並至廠區參觀。親王對桃園廠之環境保護和工場管理印象深刻，期望未來有和桃園廠進一步合作的機會。（玄）

重建潔淨美麗新世界

林貴瑛講辦公室環保

【桃園訊】為宣導珍惜資源、建立簡樸節約的生活習慣，桃園廠特聘

主婦聯盟林貴瑛董事長在四月廿八日下午，於中正樓禮堂主講「辦公室作環保」。林董事長除提示推動辦公室環保要領，並介紹簡稱3R的環保概念：減量(Reduce)、再利用(Reuse)與回收再收(Recycle)。為使在場的五十位同仁能付諸行動，她更分送人手二冊宣傳資料，請大家告訴大家，共同塑造乾淨美麗的地球。(玄)

婦女會歡度母親佳節

桃廠辦壓力調適講座

【桃園訊】為歡度一年一度的母親節，桃廠婦女會於五月八日上午邀請台北師大附中實驗研究組長李玉美老師假經營才能教室專題演講——「自我認識與壓力調適」。李組長認為現代婦女因為生活角色多元，常造成不堪負荷的身心壓力，惟有透過內在自我的省視、增加生理與心靈的觀照，才能獲得成長。懂得利用各種突發情境為例子的李老師演說詼諧，贏得在場近六十位姐妹多次的熱烈掌聲。婦女會楊申錦主任委員、桃園廠大家長曹廠長亦藉此聚會感謝同仁在工作上的辛勞，並祝福大家佳節愉快。(玄)

增進同仁法律常識認知

聘許檢察官講刑事法律

【桃園訊】為增進同仁對法治教

育的認知，工關組特於五月十八日下午假中正樓禮堂辦理「法治社會控制與公務人員應知之刑事法律」講座，敦聘桃園地方法院檢察署許炳文檢察官主講。許檢察官就法律精神和原則說明檢察官與法官執法的角度立場，並以工程發包、工安事件等實例提示同仁在承辦公務時易忽略的法律問題。由於內容條理明晰、演說方式生動活潑，吸引會場近百名同仁熱烈迴響。(玄)

探研研究計畫榮獲

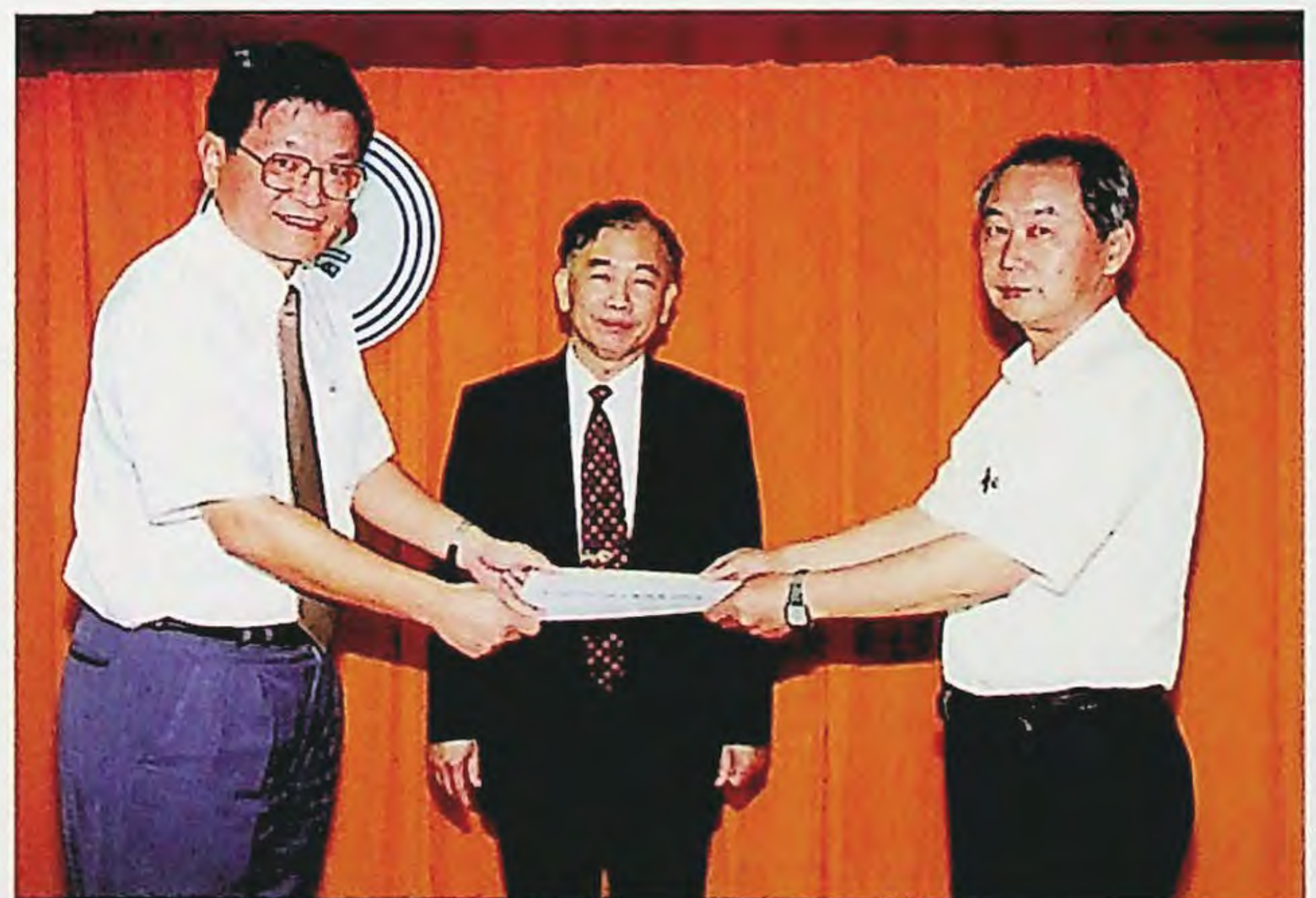
行政院傑出研究獎

【苗栗訊】探研所八十六年度經濟部列管研究計畫「中國大陸礦區油氣探勘研究」，榮獲行政院傑出研究獎乙等，四月三十日計畫主持人吳榮章先生及紀文榮組長出席領獎，可喜可賀。(琴)

組織合併

陸海同心

【苗栗訊】台探總處自今年四月十六日奉令與海域及海外石油探勘處組織合併後，新組織總公司核准仍沿用「台灣油礦探勘總處」名稱，並修訂組織規程暨組織系統表，簡併後之新舊任二級主管於五月五日下午假探勘大樓會議室辦理集體交接儀式，陳總處長在儀式中，對已卸任主管過



去的辛勞表示肯定，同時對新成軍的戰鬥團隊寄予厚望，希望大家共體時艱，忍耐堅毅沈著締新機。(李俐媛)

民營化專題講座

事關權益應明瞭

【苗栗訊】為使同仁在公司民營化的過程中，充分明瞭自身的工作權益，台探總處工關室特別敦請中國文化大學勞工研究所陳明裕教授於五月八日下午至台探總處為同仁主講「民營化員工權益保障之道」，陳教授曾任中華工程公司人事處處長，具有參

與中工民營化過程的寶貴經驗，因此以中工實例為探討主題，易使在座同仁發掘問題、解決問題，紓解心中的疑問。(李俐媛)

配合公司政策

積極推動宣導

【苗栗訊】台探總處為積極配合推動本公司民營化溝通宣導工作，自五月十四日至六月廿五日在所屬各單位共舉辦七個場次的宣導說明會，活動項目包括認識經營環境及因應對策；了解員工權益與釋股作業；重建經營體質與人力規劃。會中除了由陳總處長及各相關處室主管說明台探總處在重建經營體質與提昇競爭力所作的努力外，也播放陳董事長與潘總經理於民營化溝通宣導活動談話要點的錄影帶，並歡迎同仁踴躍提出寶貴意見。(李俐媛)

董事長蒞臨出磺坑

精神講話場面溫馨

【苗栗訊】五月廿日上午陳董事長在工安環保處黃禮恭副處長的陪同下，蒞臨採油工程處出磺坑礦廠，聽取王國雄處長的業務報告，下午參觀陳列館內的鑽探器材及燈箱模型，之後與臨時接獲通知的同仁小聚，即席展開精神講話，能在近距離得到陳董

事長的關懷嘉勉，使身處偏僻地區的同仁倍覺溫馨。會後赴115、119號井及廢水處理工場視察後，於下午四時許離開。(李俐媛)

愛心園遊會

齊把溫暖送

【苗栗訊】苗栗地區為慶祝公司成立五十二周年，於五月廿三日上午假建功國小中庭操場舉辦園遊會，今年的慶祝活動不但跳脫傳統的窠臼，以敦親睦鄰為架構，愛心為號召，還廣邀學校及社區、民衆參與，中間並穿插表演節目，希望與民衆同樂，每



個攤位的義賣所得和善心人士的捐款將捐給慈善機構，以宣示中油公司關懷社會的一貫決心，真是一個充滿歡樂與溫暖的聚會。(李俐媛)

《嘉南地區》

國營會人員蒞煉研

查訪研發資訊業務

【嘉義訊】四月二十二日國營會資訊科徐正夫科長及謝玉慧小姐在企研處胡處長及資訊處趙副處長等人員陪同下，至煉研所視察八十七年度研究發展及資訊業務。在企劃組介紹煉研所整體研發及資訊業務概況後，並與研究部門人員舉行座談會。會中強調生化科技之未來發展具潛能，希望能引進人材及技術。(宗)

美JOP研發主管

拜訪煉研談合作

【嘉義訊】五月十四日上午美國JOP公司研究發展部門主管Robert K Olson至煉研所拜會蔡所長於方工組會議室介紹最近發展之固態酸烷化製程，並提出擬與中油合作研究之內容。研究人員亦提出有關JOP其他製程之技術問題討論。(宗)



表揚模範勞工 期勉再接再厲

【嘉義訊】台灣石油工會第三分會八十六年度模範勞工十一人，於四月二十九日上午假煉研所一〇三會議室接受事業單位表揚。蔡所長於致詞時對他們能脫穎而出表示敬意，期盼再接再厲相互勉勵，落實工作，以更積極的態度來面對未來的挑戰。
(蔡玉燕)

美JOP技術人員 至煉研技術交流

【嘉義訊】煉研所與JOP公司合



作發展的蒸餾塔內件，因塔板及內件的配合使用效果良好，JOP建議換用其塔板新產品，並於煉研所合作測試。JOP公司之Richardson及Hatori兩位先生於四月間至煉研所與蒸餾塔內件研發測試小組成員討論合作事宜及技術移轉方式。(宗)

蔡所長與工會溝通 凝聚共識挑戰未來

【嘉義訊】煉研所蔡所長暨兩位副所長、許主任於五月十四日上午假中山大樓三〇三會議室與工會三分會理、監事溝通座談。就有關煉研所因



應民營化之措施等提出討論以達成共識，會中討論熱烈，氣氛融洽，於下午一時許結束。(蔡玉燕)

研討訓練新趨勢 訓練所自辦訓練

【嘉義訊】本公司訓練所為預應未來民營化需要，並先行了解企管顧問業的管理經營之道，以共同創造訓練所的資產，開發訓練所及公司的商機，於四月二十九、三十日，針對所內同仁舉辦「訓練趨勢業務研討」訓練，聘請華普國際企管顧問公司黃董事長、莊總經理等人擔任講師。此

外，也在四月二十八日由同仁先行辦理以「團隊精神」為主題的活動，讓同仁們在活動中學習，兩者均有良好的成效。（張利聰）

攝影休閒

修心養性

【嘉義訊】為提昇員工休閒品質，煉研所於五月八日下午假產品大樓階梯教室，邀請高山攝影專家阮榮助先生作專題演講，講題是：「高山攝影、環保、休閒」，除利用幻燈片介紹台灣高山的雄偉，還講解高山環保與休閒等，參加聽講者甚為踴躍。

（蔡玉燕）



為增進同仁情感交流

訓練所辦組際球類賽

【嘉義訊】為紓解同仁工作壓力、增進彼此情感交流，訓練所於五月間陸續舉辦所內組際球類比賽，計有桌球、籃球、羽球等項，但見參與同仁個個揮汗如雨，奮「戰」不懈，其精神可嘉。（張利聰）



十三屆提高生產力發表會

全公司十五圈林園廠較勁

【高雄訊】第十三屆提高生產力

品管圈成果發表會於五月七日假林園石化廠舉行。是日上午首由陳增榮廠長致歡迎詞，隨後葉金龍副總經理以大會主席身份說明美國福特、GM等汽車公司如何將品管圈的精神運用到研發工作上，其藉由每年的潤滑油研討會來掌握汽車引擎的發展趨勢，相當值得我們學習。

接著由本公司各單位選拔出來的優秀品管圈代表逐一上臺發表，計有煉研所的理想圈、天眼圈；台營總處的樂樂九圈、金資圈、安全圈；台探總處的定向十四圈、重生一圈、飛躍八圈；高雄廠的會計圈、突破圈、導引三圈；以及桃園廠的藍天圈；大林廠CS工安圈；探研所環保圈；林園廠的萃取三圈等共計十五圈。

本次品管圈發表的特色為：所探討的問題大多與工業安全有關，顯示各單位重視工安的決心與毅力，對本公司工安水準的提升甚有幫助；另外各圈發表時間掌握相當精準，顯示事前準備功夫下得很深，也充分表現大家對該項活動的投入。而本次受邀的評審均為一時之選，包括有成功大學劉漢容教授，安環處莊博雄處長、資訊處林茂文處長、經設會蔡信行委員以及江東益、林俊雄與周長菁先生等。他們對各組的講評均能抓住重點，切入要害，發表單位都認為收穫良多。最後劉教授綜合講評也提出許



多寶貴的建議。(慎山)

《高屏地區》

大林婦女會六龜獻愛心

美濃蝴蝶農場知性之旅

【高雄訊】母親節屆臨，大林廠婦女會眾姊妹在蘇香蘭主委的率領下，一行五十餘人於五月三日帶著捐贈的衣物、玩具、善款及滿懷的愛心



抵達山明水秀的六龜鄉六龜育幼院。在育幼院義工熱忱的接待與帶領中，大家看到草創育幼院已有五十多年歷史的楊牧師夫婦不計名利、犧牲奉獻的義舉；以及院童們在他們及義工們的悉心照顧下個個健康活潑的情形，大家對其崇高的情操及愛心益發敬佩。而此行在蘇主委巧思安排下，大林廠即席舉辦一個溫馨熱鬧的茶會，茶點豐盛可口，尤其煉油廠牌的冰棒最為搶手，院童們吃得滿足開心。這趟愛心之旅就在孩童們大快朵頤的天真模樣及姊妹們熱忱吆喝的招呼聲中，賓主盡歡的畫上完美句點。

接著大伙兒驅車前往美濃蝴蝶生態農場。在那裡分享各家「婆婆媽媽」提供的拿手菜；尤其是心思細膩的蘇主委所分享的美食更令人歎為觀止，不但冷、熱、葷、素齊全，連小朋友愛吃的零食、飯後水果、甜點都一應俱全。大伙兒吃得不亦樂乎，大呼過癮，最後還「吃不完、兜著走」呢！

餐畢即展開知性的蝴蝶生態參觀，大家不但親眼看到蝶、卵、懸蛹，還撫摸幼蟲、蛹殼，並親身體驗「與蝶共舞」的人間仙境，因為數以千計不同的蝶兒或恣意憩於我們的手、肩、髮上，或驕傲的展開艷麗的雙翅翩翩飛舞穿梭花叢，而從大伙兒眉開顏笑的臉上，我們知道不虛此行。(余汪育)

政院工安專家診斷團八人

蒞高雄廠安檢督導提建言

【高雄訊】行政院「工安專家診斷團」執行瓦斯診斷計畫之學者專家一行八人，率同經濟部能源委員會簡添松組長暨高雄市政府勞檢所、消防局、建設局等單位人員，於五月十五日上午抵高雄廠進行工安檢查輔導與診斷。

該團在聽取高雄廠簡報後，隨即由謝賜華廠長與相關單位主管人員引領前往油料處低硫燃油組(RDS)瓦

斯(LPG)處理部份及儲運處北區輸油站現場指導與勘診瓦斯輸儲設備，接著在高雄廠一〇二會議室查核書面資料並舉行檢討會議，其間對瓦斯安全使用宣導；緊急連繫應變演練，對石化同業消防經驗傳承；瓦斯標準作業現場教育；承攬商管理；等均有諸多建議。

謝賜華廠長除感謝該團所提出的建言外，並保證落實推行，該團於下午一時許結束行程。(李扶守)



寶山壹號油駁船下水

九月中加入營運行列

【高雄訊】本公司委託高雄聯和造船公司新建LH-075(寶山壹號)油



駁船，於五月十三日上午在高雄旗津造船廠船塢舉行下水典禮，高雄廠謝賜華廠長與夫人蕭照真女士應邀前往觀禮並「擲瓶」，儀式簡單隆重。

聯和造船公司戴良雄總經理表示：寶山壹號油駁船，造價新台幣一億伍仟萬元，吃水淨重九百九十九噸，全長六十二點六五米，從規劃設計、製造都經過嚴格施工及層層關卡檢測。下水後，預定於七月二十五日出海試航，九月一日正式交船，是為本公司高雄港區第七艘油駁船，正式加入營運行列後，本公司每日油駁運量可達一萬四千多噸。屆時高雄廠及大林廠之高硫燃油總量必可再創油駁作業營運佳績。(李扶守)

防火管理人業務講習班

授課實務參觀兼考證照

【高雄訊】本公司為加強各辦公場所防火安全，特於四月廿至廿三日在嘉義人事訓練所開辦防火管理人講習班，並於課後參觀煉研所工場防火系統，在理論與實務兼顧下，獲得經驗傳承，俾有利今後業務之推行，最後並舉行筆試測驗，合格者均由嘉義市警察局頒發防火管理人證照。(德)



認識疤痕暨急救衛生

806醫院專家蒞廠講授

【高雄訊】高雄廠工安室員工診所為加強員眷及診所同仁疤痕及急救之認識，自四月十七至廿八日分四梯



次，聘請國軍八〇六醫院燒傷科熊震宇主任、吳榮旗醫師至員工診所會議室授課，每次均有二、三十位員眷聽講。前者以「疤痕的認識」講授為題內容有疤痕增加的因素、疤痕整形手術等，並輔以幻燈片解說；後者的「急救衛生」則分CPR心肺復甦術、出血（休克）、骨折、燒燙傷、氣道哽塞、胸部外傷、頭部脊椎外傷、一般外傷的處理等使參加員眷獲得不少醫學及衛生常識。（德）

紀念歷年殉公人員

頒發紀念獎學金

【高雄訊】高雄廠依例於五月五日在廠區化驗大樓賓館紀念碑前舉行歷年因公殉職人員紀念會，由謝賜華廠長主持，各級主管、同仁代表等共

二百餘位參加。迄八十五年十月共有七十七位高雄廠菁英分子為廠犧牲寶貴性命，為中油公司留下了血汗史實。會中謝廠長還頒發八十六年度賓館獎學金得主，計大專二名：廖佳政



（家長廖信夫）、張原鳴（家長張清吉）；高中四名：賴美君（家長賴添滿）、溫明芳（家長溫謙男）、徐進發（家長徐聯昌）、葉芷圻（家長蘇立華）。（德）

政院高壓氣體安衛輔導

蒞前鎮所視察多所建言

【高雄訊】行政院勞委會高壓氣體安全衛生輔導團成員一行四人於五月六日上午在藍福良專門委員率領下，由高雄廠伍順德副廠長陪同前往高雄廠前鎮儲運所進行工安輔導。

藍福良專門委員、萬榮富技正、陳俊瑜教授、李亮三教授等人在聽取前鎮所的業務簡報後，隨即到現場察勘高壓氣體儲槽、冷凍槽、油罐車裝車作業之各項安全設施，對前鎮所新穎的設備、完整的維修記錄、踏實的自動檢查及幽雅的工作環境讚賞有加。

輔導團並彙集數項應注意事項如緊急應變計畫、船舶意外事故演練、承攬商管理、陳舊或損壞設備應更新、潛在風險因素因應對策、工業用混合丙丁烴非法流為家庭用，及非法CNG灌裝場與車用加氣站等，盼望相關部門能夠改善、協助清查。

高雄廠與會主管對上述建言，表示將立即著手改善；同時亦建請行政院指定專責機關，完善規劃有關危險物品管理法規，以符現實需求。（李扶守）

國畫展覽歐式插花

嘉惠員眷心靈再造

【高雄訊】國光中學同仁陳淑華於四月廿日至五月六日假高雄市立文化中心舉行個人水墨畫展，展出多幅精心繪製的作品，獲得高雄市民高度評價。另外原儲運處注油工場長李義雄夫人尤月女士則自五月七日晚上七時半起每星期四晚上在宏南里辦公室開辦歐式插花，帶領有興趣的員眷學習以花草美化家庭，增加居家的情趣。（德）

日誌

(八十七年五月份)

五日

台探總處改組後，本日舉行新舊任二級主管佈達及交接儀式。

九日

本日調整本公司國際航線航空燃油JET-A1牌價為每公升〇·一六四三美元，供應美孚、加德士及文久公司國際航空燃油JET-A1批售價格調整為每公升〇·一四二三美元。

十日

桃廠真空蒸餾工場加熱爐火警。

十一日

台探總處鐵砧TA1、A2、A3號注氣井(A3氣井)籌鑽就緒，工安

檢查妥當，開鑽。

十三日

本公司委託高雄聯合造船公司新建「寶山一號」油駁下水典禮於上午十時在高雄旗津船塢舉行。

二十日

本公司國際船用燃油價格於本日調整如下：(一)計將MGO、MDO、MF180、MF280、MF380每公噸調低四美元，在基隆、花蓮、台中、蘇澳、高雄諸港MGO每公噸為一八二美元、MDO每公噸一五二美元、MF180、MF280、MF380每公噸九十五美元，其他中間黏度燃油按摻配比例調整。(二)MF180、MF280及MF380三種油品

之特別折讓每公噸二美元、銷售折讓每公噸五美元、現金折讓每公噸四美元暨除銷期限等均維持不變。

二十一日

本日新建第五硫磺工場正式改硫化氫進料，並順利產出硫磺。

三十日

嘉義營業處明華加油站合作建站完竣，本日開業。

三十一日

截至本日本公司自營汽車加油站五七二站；營業主體為本公司之合作站八站；路邊加油站六站；聽裝油料供應站四站；流動站四站；合計五九四站。汽車加氣站三站。漁港加油站三十五站。

☞



羅浮宮

李世慶

大林廠



彩繪燈籠 張利聰 訓練所



不要鬧了 林憲坤 桃園營業處

難得一見

冉光齊

台北處



統一編號

008638870013

潤滑極品的光輝火炬

照亮您所走的每一條光輝大道



飛速奔馳、電光石火的駕馭感受，
是每一個賽車手夢寐以求的至高境界！
但是想在高溫高壓、嚴酷激烈的賽車跑道上爭鋒，
引擎豈能沒有最完善的潤滑保護？
國光牌全新9000 SJ車用機油10W/40
採用舉世最先進科技之完美潤滑配方，
擁有超乎尋常油品的流動性及抗氧化性，
油膜強韌安定、面對極壓亦毫無懼色。
就是這把潤滑極品火炬，照亮您的勝利之路！

國光牌9000 SJ車用機油 **頂 級 登 場**



中國石油股份有限公司
CHINESE PETROLEUM CORP.