

# 石油通訊

CPC Monthly



本公司企劃處胡豪東處長

## 建立「新」標竿

向新加坡煉油廠看齊

## 撥開雲霧見

# 主 天

ISSN 0559-8214



中華民國八十七年十月號

566



中國石油股份有限公司  
CHINESE PETROLEUM CORP.

# 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



資訊即資源，不能僅由少數人壟斷，必須公開、流通，讓所有人共享，並應加強分析、整合，促進其最大利用。

—陳董事長·九月十五日對公關人員指示

經營環境瞬息萬變，使組織對即時資訊的需求愈來愈高，企業為求因應，除進行組織改造工程，減少中間層級，以縮短從訊息接收到決策反應之間的時差外，也要打破以往的一切人為限制，公開所有行政與業務資訊，使各部門間聯繫順暢，毫無阻隔。（本刊）

中油必須排除一切障礙，加強開源節流、重整組織、將管理法規鬆綁、並對員工授權賦能，使其能自發性地不斷提昇生產力。

—陳董事長·九月十七日「公關業務研討會」

組織改造的工程浩大，並且常常會因科層系統（Bureaucracy）的掣肘；既得利益者的排斥；人類好逸惡勞的惰性；及心存觀望，意在拖延的所謂「不希罕效應（Bohica）」而無法堅持到底，但中油面對市場競爭的壓力，舊組織、舊制度、舊辦法已經不管用了，所以我們必須排除一切障礙，加強開源節流、重整組織、將管理法規鬆綁、並對員工授權賦能，使其能自發性地不斷提昇生產力，以改善企業整體經營效能。（本刊）

得私利而不得公利是小得；失私利而不失公利是小失；得公利而失私利是大得；得私利失去公利是大失。

—法鼓山農禪寺聖嚴法師·本公司擴大晨間會報

世界上所有的人、事、物都是一體的；大家彷彿同在一個大水缸中，我們所製造的問題會為其他人帶來困擾；我們自己的行為與大家的行為是相通的，牽一髮而動全身，不但改變現在，也改變未來的世界。世界上所有的煩惱都是圍繞著個人的問題而產生的，如果把自我放下，就沒有負擔、矛盾、或對立。修行的目的在追求身心統一，以及內外統一；當我們的身體不是累贅負擔時，則輕鬆自在；當我們和環境是統一的，自我中心不存在，則是大享受、大自在。這就是孔子說的「民胞物與」，也就是佛家說的「同體大悲」。所以，我們自己的些許損失無所謂，若大眾團體能因我們的損失而得利益，就是我們對社會共同體的奉獻。（林嘯）

未來煉研所將以本身的技術能力協助各現場單位解決問題，提昇經營績效。

—林正雄所長·煉研所新舊任所長交接典禮致詞

煉研所迎向未來的策略為：分年適度提昇研究經費自籌比率；配合公司經營型態轉變及自由化競爭，提供技術支援協助現場單位降低成本，提昇品質選擇性引進並研發新科技；配合事業部市場發展需要，並以研發成果協助生產部門降低操作成本，妥善規劃人力，延聘海外專才，以加速提昇研發技術，多餘人力透過第二專長訓練使其發揮個人潛力；落實工安分級查核制度，尤其試驗室的安全更應小心維護。（范惟翔）

# 目錄

## 專題報導(一)

4 撥開雲霧見青天

——專訪胡豪東處長談本公司組織結構調整規劃

伏文采

## 專題報導(二)

12 建立「新」標竿

——向新加坡煉油廠看齊

⑬營運管理篇 / 劉潤渝 ⑭降低成本篇 / 宋明章 ⑯人力資源篇 / 陳玉山 ⑰小檔案——新加坡石油工業現況

## 企業管理

30 簡化、一致、便利

——新公文格式之推動實施

林嘯

32 芝蔴開門

——中油公司Notes群組網路簡介

洪明輝

## 工作研究

37 本公司如何永續經營國內探勘事業

成功行銷有訣竅

陳養愚

## 系列報導

40 「油」小看大集

世界石化工業現況綜覽

蔡信行

## 關心話題

52 民營化溝通手冊(二) 讀後感

周泳祥

## 石油世界

54 全球深水海域油氣探勘展望

林維正



中華民國八十七年

# 10

# 月號

台灣油品市場即將開放，中油面對前所未有的挑戰，前程猶如雲遮霧繞，一片混沌。惟待油人自我奮勵，力求精進，才能撥開雲霧，重見朗朗青天。

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

龐睿穎

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

林幸德

邱炳煌

林立人

總編輯：蔡三郭

副總編輯：黃禮恭

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) 231-2650

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

## 大家說故事

④北京「狗」居，大不易／南珂 ⑤小故事·大啓示／了空 鳥的故事／陳勝

義

## 面對公司組織簡併的心理調適之道

## 慈湖加油站的蛻變

天生我才必有用

## ——八十六年度經濟部優秀人員

⑥葉瑞安——台探總處出磺坑礦場技術員／謝申章 ⑥周振瑞——大林廠技術組

組長／林榮泉 ⑥鄭聖賢——高雄廠專案／贊峰

質樸自然，情繫農鄉

## 畫家陳春陽

## 知「音」小測驗

到那遙遠的地方

## ——絲路之旅（下）

## 跳舞與我

新聞廣場

## 金玉集

## 新聞集錦

## OS-3現場

## 民營化服務熱線——等您來電

油情點、線、面

## 世界石油掃描

## 油價瞭望台

## 人事動態

## 讀者投書二則

一、為中油說幾句公道話／袁樹先 二、中油招牌的「資」字／蘇玉秀

## 職工福利會退還銀行研究費

## 各地鱗爪

## 日誌

施光祖  
李進榮

黃金財

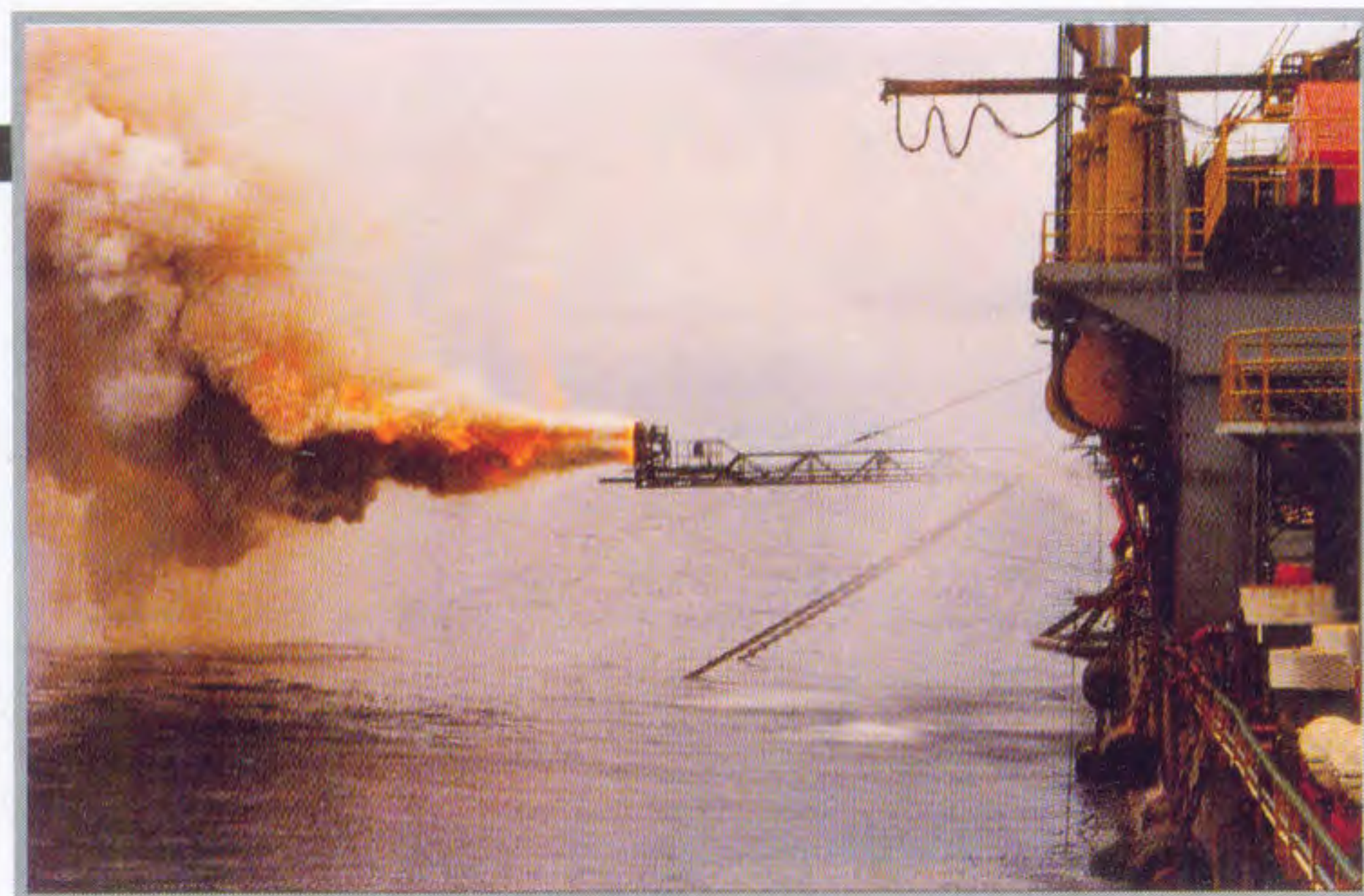
張金生

張盛松

唐苑莉

會秋霖

謝又亮



54

由於陸上可採石油有限，人類乃將發現大量油氣蘊藏的希望移往大海，並且逐漸由近岸延伸到深水海域；而在最新鑽測科技的支援下，果然也有相當斬獲，成為近年來石油界爭相投資的標的。究竟哪些深海油氣探勘區域最值得中油「押寶」？請看本文的分析。



12

「青出於藍，更勝於藍」，過去由本公司煉油技術人員協助建立的新加坡煉油廠，如今已成為國際油品市場上舉足輕重的供應者，他們不斷追求企業化、合理化的經營模式，正是本公司未來提高競爭力的標竿。

中華民國四十年七月創刊  
中華民國七十七年七月改版  
中華民國八十七年十月十日出版  
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；：等富有人情味、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、譯稿請註明出處，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。

# 撥開雲霧見 青天

在上班族看來，組織變動猶如黑夜中的一場大地震，在無邊的黑暗中，只聽得到各種令人害怕的聲響，可是自己卻茫然不辨出路，只能坐待命運的安排；其中最恐怖的不一定是震動本身，而是變動突如其來，大家事前一無所知；更不知其究竟將延續多久，影響如何。尤其在中油這樣龐大的組織中，所有訊息傳達的正式管道永遠不及地下管道暢通、快速，結果各種七拼八湊而且真假莫辨的小道消息到處亂竄，不但使大家如入五里霧中，更造成士氣低迷，人心惶惶。為了讓大家對未來公司組織調整的方向有全盤的認識，本期石訊特別專訪胡豪東處長談企研處對本公司核心組織規劃的初步構想，希望能為大家撥開雲霧，讓中油軍心早定，前程從此豁然開朗。

## 撥開雲霧見青天

### 專訪胡豪東處長談本公司組織結構調整規劃

採訪撰稿 伏文采 ● 工關處

問：組織結構調整是關係中油未來的大事，對同仁的生涯規劃也可能有決定性的影響。最近半年多來本公司內部組織變動劇烈：先是總公司好幾個單位業務裁併（請參閱石油通訊第五五九期）、海域處併入台探總處（請參閱石油通訊第五六二期）；緊接著公司宣佈將成立液化石油氣、潤滑油、溶劑化學品等三個事業部，並分別指定專人規劃；最近傳聞台營總處將於年底裁撤，業務併入各地區營業處；石化事業部也可能於年底前成立……，凡此不但對相關同仁造成極大的心理衝擊，且因多數同仁於組織結構調整缺乏全盤了解，對各種小道消息難辨真假，更添許多不必要的疑慮，可否請您談談本公司未來核心組織的規劃構想與考量重點？

答：其實多年前本公司就曾規劃推動組織改進（註一），只不過當時因為大家覺得時機不是那麼緊迫，因此一拖數年，而進展有限。問題是國內油品自由化的時程已定，明年元月起液化石油氣、低硫燃料油與航空燃油就將開放進口，而台塑油品也將於明年量產上市，因此，今年三月我擔任企研處長一職後，奉命加速推動組織轉型規劃。企研處同仁首先與各單位就過去麥肯錫的規劃方案進行研討，並於四月間邀請安達信顧問公司參與研究，而於六月重新提出公司民營化前企業核心組織規劃構想（圖二），獲得第四四六期董監事聯席會原則通過以事業部方式進行規劃（並非照圖表全案通過）。

面對未來油品市場全面開放後，國內油品產能可能

嚴重過剩的局面，為提昇本公司競爭力，企研處規劃全面組織重整的考量重點有三：

一、整合資源，凸顯優勢：充分利用資源是一個企業降低成本、擴大獲利的不二法門。很多民營公司其實只有一、二個加油站而已，但由於他們能善用組織小、階層少的特點，戰術靈活，所以較易掌握商機；相對來說，本公司雖有五百多個加油站遍佈全省，且多數位於通衢要道，但過去因加油站位階較低，在層層節制之下，缺乏經營自主權，所以無法充分發揮地利。以台北處中崙及二省道兩個加油站為例，目前單是賣油，一年的營業額就在十億元左右，一般民營企業根本望塵莫及，未來我們如果能選擇像這樣比較具有潛力的據點（例如每日發油量超過廿公秉者），充分授權，賦予其開拓客源、開提單、售後服務、進行促銷活動、推動多角化等多元功能，並進一步整合為區域行銷網路，所發揮的整體力量一定非常驚人。在輸儲操作方面，本公司經過幾十年的擴充，已經累積相當豐厚的資源與經驗；而油庫、輸油站、管線、碼頭、油罐車、油輪等業務既可獨立，也可連結，如果整合為「運輸與儲運事業部」，不但方便集中管理，統籌調度，也可因時、因地替換操作，降低成本。再如本公司每年採購原、物料的數額相當龐大，因此我們研擬成立「採購中心」，將大宗共通性物料集中採購，藉此增強議價談判籌碼，必可減少支出。



二、利潤掛帥，權責分明：本公司要從國營事業轉型為民營企業，最重要的不是組織型態的變化，而是經營心態的調整。過去國營事業最令人詬病之處就在部門間權責不清，以致於聰明的人爭功，膽小的人諉過，形成所謂「吃大鍋飯」的組織氣氛。拿天然氣來說，目前是由總公司業務處負責進口，台營總處負責輸儲與大部分的行銷，台探總處則負責自產天然氣的生產與銷售，看起來好像劃分得很清楚，實際上卻存在著許多模糊地帶，恐怕經不起開放競爭的考驗；液化石油氣也差不多。企研處所提出的未來組織規劃藍圖基本上是將公司劃分為以利潤中心為本質的九個事業部（不含新興事業）及三個中心（研發、採購及工程服務）；其中除成立「運輸與儲運事業部」，使與傳統的採探、煉油、行銷三大核心業務並列外，並依產品別設計成立石化、天然氣、液化石油氣、潤滑油、溶劑化學品等五個事業部，好使事權專一，便於計算部門績效。此外，依產品別分工的另一個好處是讓大家可以專注於特定產品，全心全力衝刺。譬如「石化事業部」就是整合林園廠、高雄廠石化處及石化原料行銷相關人員而成，使其產銷運作自如，並可朝中、下游發展，以與台塑六輕競爭；而「煉

油事業部」則是由高雄廠油料處、大林廠、桃園廠及原油採購業務共同組成，使其成本易明，並得以依操作最適化的原則，自由選擇原油種類，達成最高生產效益。另外，原有的採探、煉製研發，與高科技引進、技術服務、建教合作等業務將聯合成立「研發服務中心」，以消除業務重疊、權責不清的灰色地帶，並藉由業務的合併，精簡行政幕僚。權責分明的結果，做得好的部門不但有成就感，而且員工可以獲得更多的實質激勵；做得不好的部門也無法推託責任，必須趕緊自我檢討，否則將難逃被裁併的命運，像這樣自然激發出組織中不斷自我改善的動力，這就是中油永續經營的本錢。

三、簡化流程，顧客第一：在自由競爭的市場中，企業決勝的關鍵在於顧客的滿意度。如果我們還繼續沿襲過去那種「重防弊更甚於興利」的官僚行政體系，由於決策反應的速度太慢，不但無法適時掌握商機，更談不上服務品質。在獨佔市場時代，顧客服務也許不那麼重要，但在自由競爭市場中，這是一個企業生存發展的基礎，因此我們必須使組織扁平化，以服務為導向，縮短決策者與顧客的距離。以總公司未來的組織規劃為例，為配合事業部分權化的經營方式，發揮策略領導、

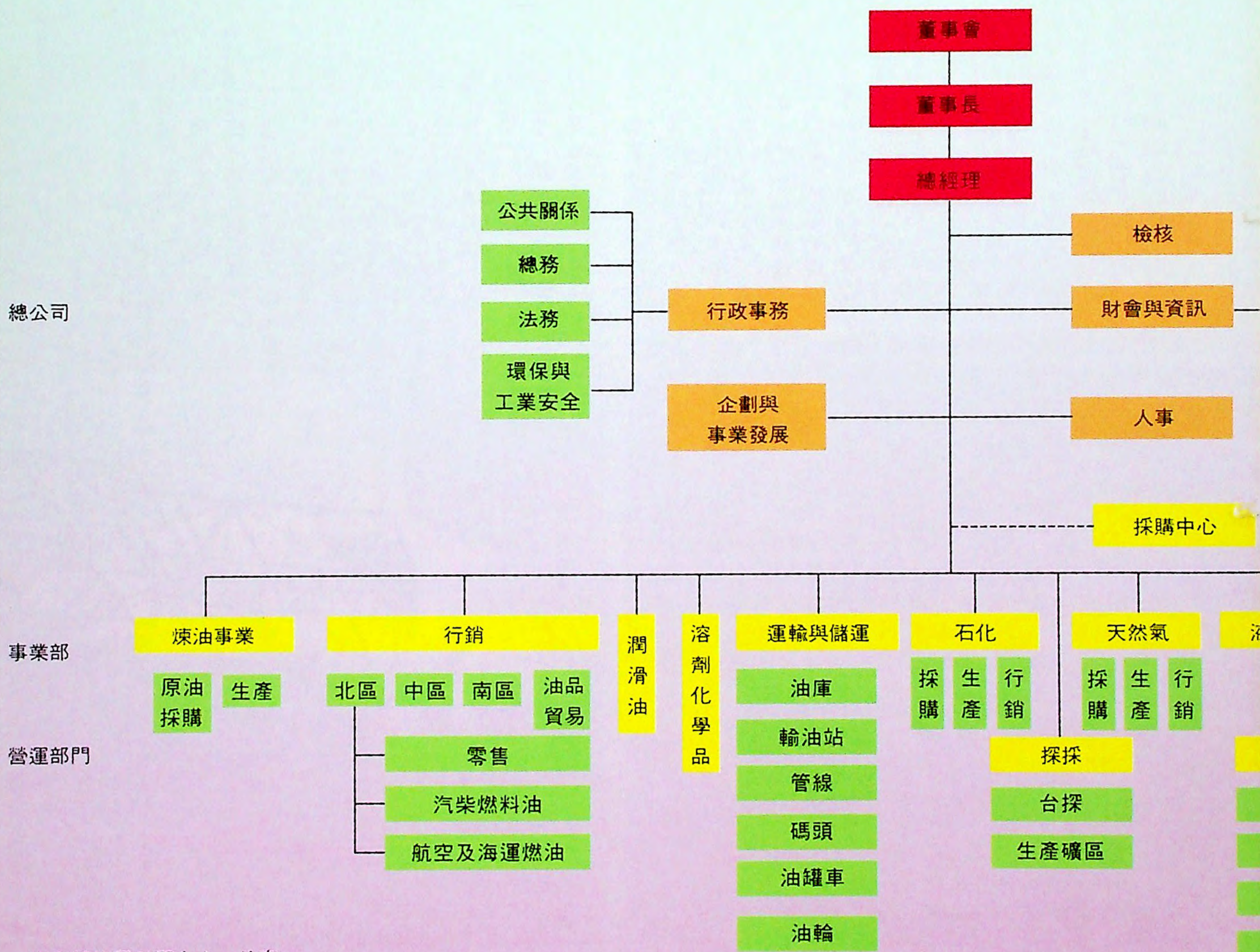
資訊服務  
財務  
會計





# 專題報導

圖一、民營化前本公司企業核心組織規劃構想



· 事業部均屬利潤中心，並有專屬幕僚群  
 · 除核心事業外，其餘事業部皆可於未來考慮轉成子公司

· 新興事業如發電、電信服務、汽車百貨、保全及土地開發等

## 專題報導

資源分配及協調各事業部的功能，並在符合經濟效益的考量下提供共通性服務，總公司現有部分部門（如礦務處、廠務處、儲運處、業務處、總工程師室）將併入相關事業部，其餘幕僚部門則重整為檢核、財會與資訊、人事、企劃與事業發展及行政事務（含公關、總務、法務、環保與工安）等五個功能責任中心，以減少指揮層級，簡化行政流程，提高決策時效。而在未來行銷體系內，目前台營總處的功能也將由北、中、南三大營運區處分別執行，使其充分因應區域行銷的個別需求，並將行政業務裁併所產生的多餘人力轉化為行銷人員，加強顧客服務。如果還有多餘人力，還可藉訓練使其投入多角化經營，使人人有事做，個個有貢獻。

問：分析此一公司核心組織的規劃構想，感覺上與過去麥肯錫顧問公司所提公司組織改進方案略有不同，您認為這兩個方案的優、缺點何在？

答：麥肯錫與安達信都是國際知名的管理顧問公司，對於目前國際石油公司的組織也都有相當深入的了解，而他們對本公司未來組織的基本設計原則都是朝利潤中心的事業部方向進行規劃，這也是目前國際大型企業最常見的組織型態。至於兩個方案最大的不同在於後者在核心組織中設計有運輸與儲運事業部，以整合相關資源；並將液化石油氣、潤滑油、溶劑化學品從行銷部門獨立出來，各自成立事業部。這三種產品，老實說，過去在本公司並未得到應有的重視：照說潤滑油一年有三十幾億的營業額，溶劑加上化學品一年也有五十億左右的市場，個別的營業規模都已超過一般民營公司，但它們與本公司一年總額超過三千億的油品銷售業務相比，卻顯得微不足道；在並非主力產品的情形下，發展難免受到忽略，雖然三者的銷售業績每年仍有小幅增加，但相對於整個市場的成长幅度，其實還有相當大的發展空間，特別是潤滑油從二十年前最高峰佔有超過六成的市場，

整合相通業務以集中事權，統籌管理，靈活應變。



節節滑落至今只佔市場三成左右，更令人扼腕。未來三項產品分別成立事業部後，可以專心致力針對其個別特性與使用對象，規劃不同的行銷策略，其長期發展潛力不可限量。整體來看，安達信顧問公司所提的組織設計特別強調縮短與顧客的距離，在「客戶導向」的前提下，業務分工當然更仔細，因此他們所規劃的事業部有大有小，前述這三個事業部都以個別產品線的開發及銷售為主，比起煉油、探採或行銷事業部，規模當然是小巫見大巫，不過在「不賺錢就裁併」的前提下，各事業部獲充分授權，經營自主，各負盈虧，應該更能發揮其「小而美」、「小而強」的特色。

問：數年前本公司原曾有意依麥肯錫顧問公司的建議方案，推動組織調整，但後來並未正式推動，原因何在？這次企劃處在規劃或宣導過程中是否曾遇到什麼難題？

答：幾年前本公司確實曾經準備推動麥肯錫的階段性組織改進方案（請參見石訊第五二六期），可惜當時因台灣石油工會對事業部的組織型態還有疑慮，認為公司係藉此為成立子公司做準備，以方便分割民營，而大力阻撓；加上各單位意見分歧，欠缺共識，為避免貿然實施，造成公司內部的困擾，因此乃宣告暫緩。其實，平心靜氣來看，當時的組織改進方案大致已經相當完整而且具有前瞻性；而所謂「分割民營」的說法也在公司一再宣示「整體民營」的政策後，逐漸沉寂，其所以仍無法貫徹到底，主要還是因為大家害怕變革，想再觀望一陣，結果白白蹉跎了時機，甚為可惜。

這次為了向大家傳達公司進行組織重整的急迫性，並說明我們對組織調整的初步構想，過去幾個月來我參加了十八場與基層同仁面對面的溝通座談會，和工會代表也有七、八次共同討論的機會，其中，有些同仁對我們的構想相當認同、支持，讓我覺得很安慰；也有部分同仁對其中一些細節提出質疑，我也盡我所知向他們說明；至於少部分工會同仁藉機對我進行人身攻擊，雖令

人遺憾，但我相信他們主要是因立場不同，並不是真的覺得改革不好。事實上，公司的事本來就是大家的事，任何人都有發表意見的權利，如果能指出我們在規劃時思慮不周之處，或提出更好的建議，使規劃更周延、執行更順暢，我們一定會虛心接納。但如果不深入了解我們規劃的用心，只是因害怕而反對，或甚至根本是為反對而反對，在油品自由化競爭迫在眉睫之際，恐怕會耽誤公司進行改革的有限時間，陷公司於危險之地。舉這次反彈最激烈的台營總處為例，許多同仁就是因為對組織調整欠缺全盤了解，誤信有心人刻意散佈的小道消息，認為我們裁併台營總處、將其原屬業務分派到三個區營業處，是要分散行銷部門的力量，故意逼台營總處的同仁「走路」，因此激烈反對。其實我們正是基於加強行銷的重要性，為使其發揮更大的力量，因此從公司的整體利益著眼，減少指揮層級，排除流程瓶頸，使大家能有更多的經營彈性，這樣不但可使組織運作更靈活，也可把較不具生產力的行政工作集中，釋出部分人力，加強行銷，並推動多角化，提昇對顧客的服務品質。不但對同仁的工作權益絲毫沒有影響，未來更將打破目前僱用與派用人員的藩籬，提昇第一線行銷人員的位階，培養專業經理人。此外，劃分為北、中、南三個區營業處不但可促進彼此間的良性競爭，長遠來看，未來也可各自成立油品公司，分散市場佔有率，避免因整體佔有超過五〇%的市場，而需事事受「公平交易法」的箝制。

我要向大家強調的是：企研處所提出的組織調整規劃構想是經與本公司各單位、及外界學者、專家、顧問層層討論後，才達成共識，絕不是我個人的看法，也不是閉門造車，希望大家對我們的規劃方案有充分的信心。事實上，我想，任何人只要對中油有使命感，只要了解公司的業務與目前的處境，對公司組織調整的策略應該都會認同並全力支持才是。

問：本公司推動組織調整的進程如何？要使中油去腐生新、脫胎換骨，光是組織調整就夠了嗎？

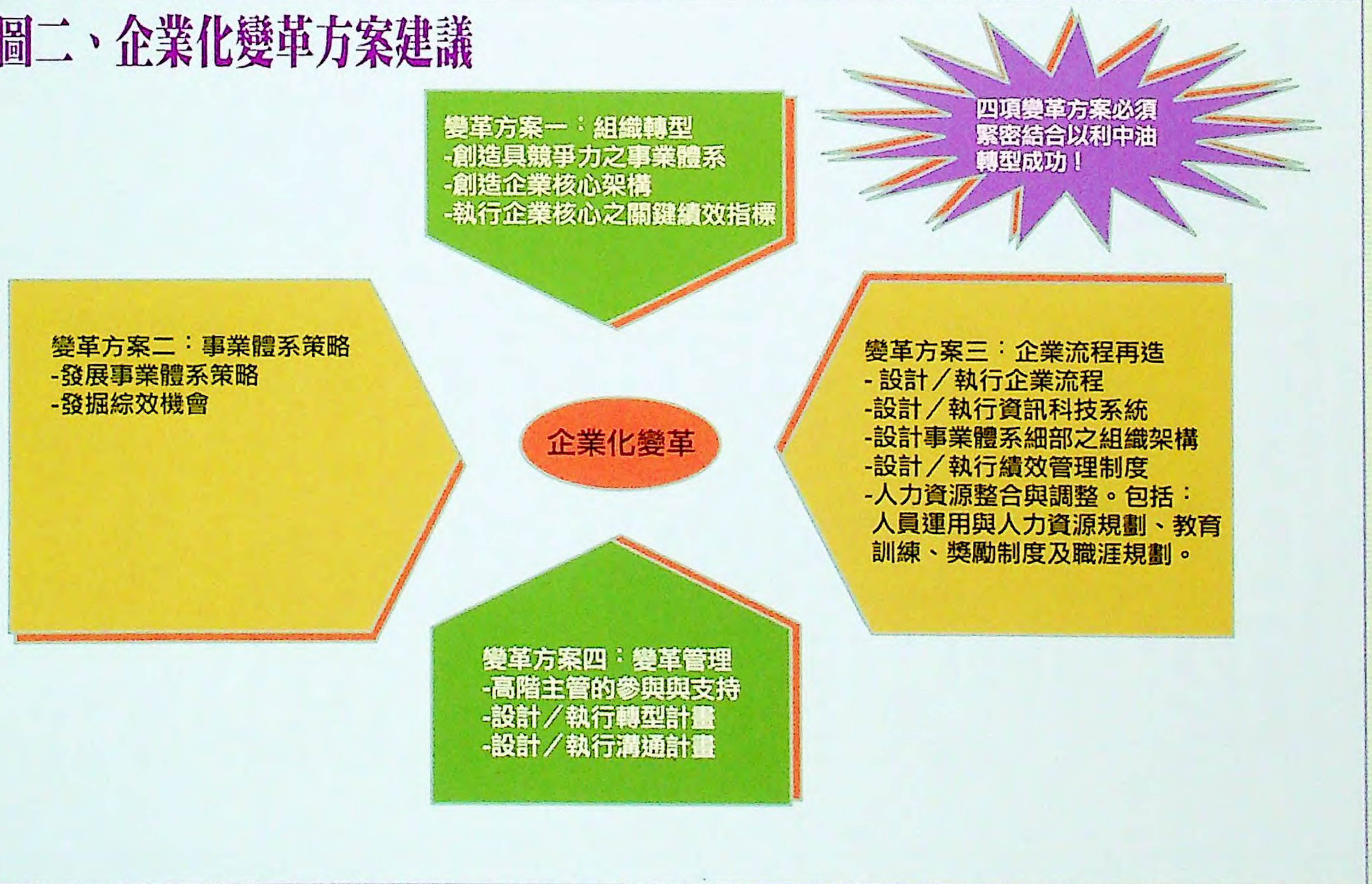
答：今年六月第四四六期董監聯席會議已通過朝事業部型態進行組織調整，至於企研處所提規劃方案的部分細節，如石油與大宗共通性原、物料之採購是否應合併成立「採購貿易事業部」？政府如未設置石油基金，探採與天然氣供銷業務是否應整合成立「天然氣與探勘事業部」？以及總公司的細部組織設計及對各事業部的授權如何規範等，均待進一步與相關部門或顧問公司共同商討配套的措施以便推動。不久前公司已就液化石油氣、潤滑油、溶劑化學品等三個事業部指定專人負責規劃（註二），並分別積極籌備中；我們希望這三個功能獨立、且具競爭力的事業部能夠一舉成功，作未來全面推動事業部的範例，並建立大家的信心。此外，石化事業部應該也會在今年年底前進入緊鑼密鼓的籌備階段。至於新興事業如光纖通訊、保全、油罐車運輸或油輪等，目前也正在陸續推動中。最近我們正在進行保全及光纖通訊事業規劃負責人的甄選，希望很快就會有更具體的進展。

根據安達信顧問公司的建議，本公司要從容應付未來的挑戰，除需進行組織轉型外，還要積極研擬事業體系策略，配合企業流程改造及加強變革管理，才能達成企業改造的目的，脫胎換骨（圖二），這也是我們在確立高階組織結構後亟待展開的工作，以便與組織調整發揮相乘的效果。

問：組織是企業員工安「心」立命的所在；您認為在組織調整期間，員工應該如何自我調適？

答：殘酷的油品市場爭奪戰迫在眉睫，中油的改革愈慢、民營化的腳步愈慢，未來所受的衝擊更大，相對地也就對我們的競爭對手更有利，因為國營事業需事事請示，層層報准的官僚文化，會讓我們永遠只能被動防

## 圖二、企業化變革方案建議



禦，不能主動攻擊，以保護原有優勢。舉例來說，當雙方在市場上短兵相接之際，若是我們的競爭對手發動價格戰，以中油國營事業所受的監督，誰敢冒「濫用市場地位」或「圖利他人」的罪名，主動迎敵？恐怕最後只有任對手予取予求了。

坦白說，我在中油服務卅八年，再五年就可屆齡退休，即使中油不做任何改革，以中油的龐大資產，就算坐吃山空，三、五年之內應該不會倒閉，何必在這最後幾年，搞這個吃力不討好的組織調整規劃？說穿了，我跟很多一輩子奉獻中油的油人一樣，只是不甘心、不忍心而已：我們對中油的感情太深，不甘心它就這樣被擊倒；更不忍心看到許多優秀的年輕油人，辛辛苦苦付出自己的青春，如今卻要面臨中年轉業或失業的困境，所以仗恃自己幾十年累積的經驗和專業知識，希望能讓中油在重重包圍中「殺」出一條生路來，給他們一點交代。我要呼籲每一位同仁好好和自己票選出來的工會代表溝通，提醒他們不要情緒化地反對民營化或阻撓組織改進，因為這些無謂的抗爭不但無法扭轉時勢潮流，更會使我們浪費用來研擬競爭策略、規劃多角化、為同仁創造更多工作機會的有限心力與時間；工會應該為會員爭取福利、爭取改善工作環境、爭取保護員工工作權，但不應該成為公司提昇經營績效的阻礙，否則中油早晚有一天會步上台機の後塵，到時候只能賣祖產，眼睜睜地看著別人把公司一點一點的切割，而徒嘆為時已晚。至於同仁本身，與其憂心忡忡、坐待衝擊，不如從現在開始，就做公司改革的後盾，並且增強自己的工作技能，學習企業化的行為模式，如果能使每一個聰明的油人都成功轉型為一個精明的生意人，中油何愁不能迎接挑戰，永續經營，跨越廿一世紀，成為具競爭力的國際能源公司？（資料提供：蔡德慶）



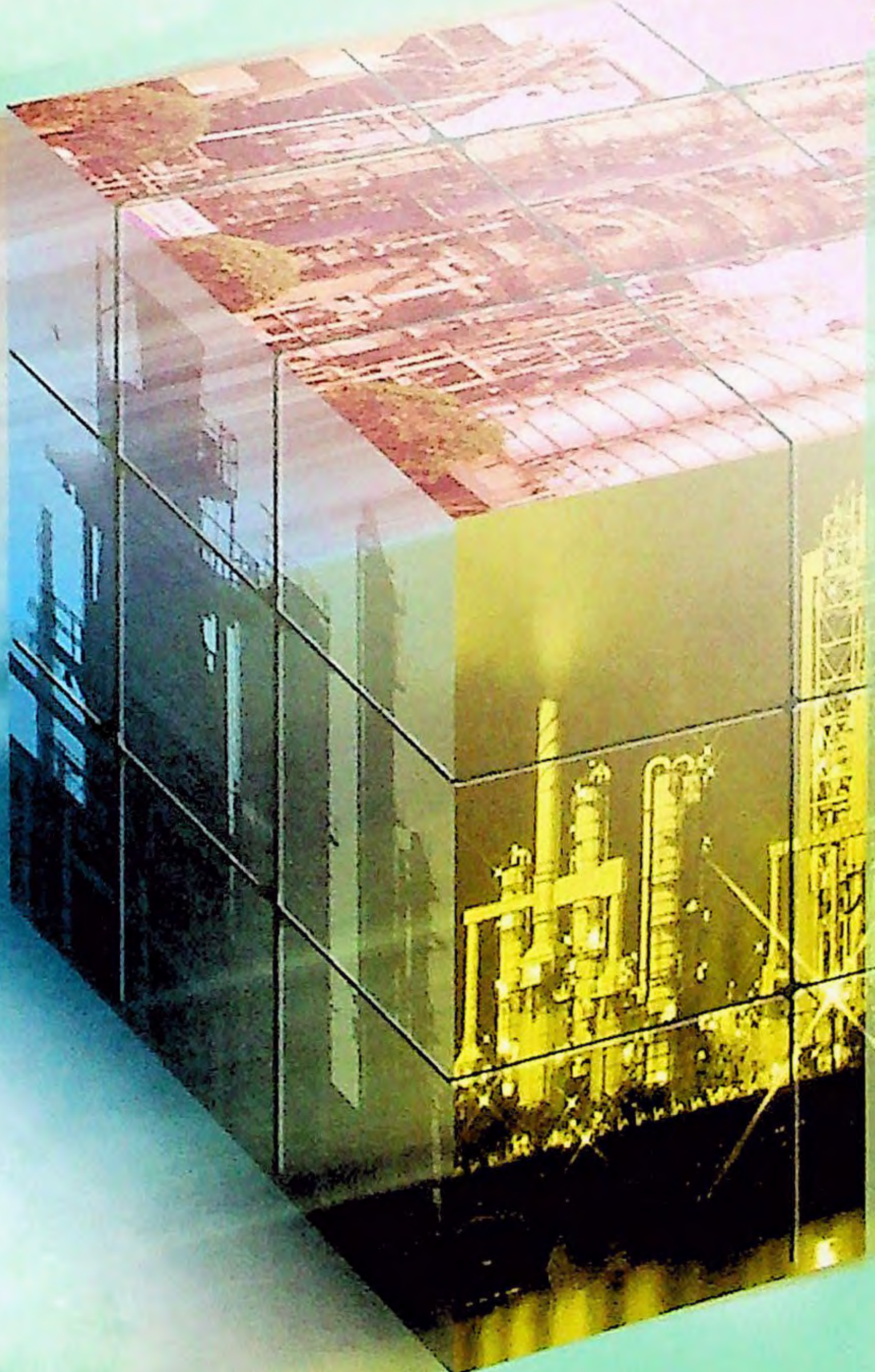
調整組織還要推出核心策略，以收相乘效果。

註一：本公司曾於八十三年間成立「組織改進工作小組」，並遴聘國際知名的麥肯錫顧問公司進行本公司組織轉型規劃（請參見石油通訊第五一八期）。

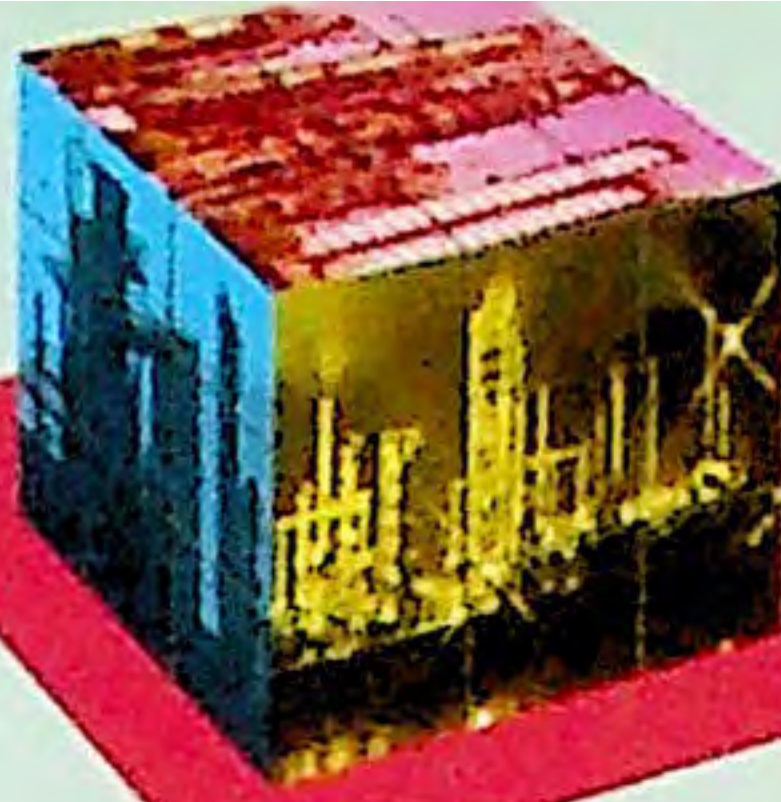
註二：液化石油氣事業部指定規劃人為李正明；潤滑油事業部為林榮盛；溶劑化學品事業部為閻澄。

# 建立「新」標準

## 向新加坡煉油廠看齊



新加坡不但原油完全仰賴進口，連煉油所需的大量水、電也來自鄰國，客觀地說，其實並沒有發展煉油工業的本錢；但由於具有危機意識，且經營上充分發揮「小而悍」的特色，居然發展出「外銷取向」的石油工業，在國際油品市場中具有相當指標作用，令人不敢小覷。面對台灣油品市場開放後來自四面八方的挑戰，中油未來無論進攻退守，都必須以具有國際競爭力做後盾，才能有恃無恐。不久前，本公司各煉製單位合組了一個參觀訪問團，在方義杉副總經理領軍下，遠赴新加坡取經，石訊特別邀請其中數位代表就人力資源、降低成本及煉油廠營運等方面，分析新加坡煉油廠與本公司煉油廠的異同，以及其可資借鏡之處，作為大家集思廣益的參考。且讓我們以新加坡煉油廠為準，向前看！



# 營運管理篇

劉潤渝 ● 大林廠

新加坡面積只有六百三十七平方公里（台灣約三萬六千平方公里），人口也不過三百四十萬，天然資源更是少得可憐，但卻是亞太區域的航運中心、金融中心及製造中心，目前更朝向區域的科技中心及資訊中心邁進。這次有幸能隨方副總經理及其他中油煉製同仁拜訪新加坡，主要是希望能夠更進一步地了解當地的石油業，作為本公司煉油廠營運的參考。

簡稱獅城的新加坡（其國徽為一獅頭魚身像）雖然地狹人稠，但是環視四週總能看到綠油油的植物，尤其都市計畫完善，土地分區執行也很徹底，工業區集中設置，不但便於公用設施（如水、電）的規劃，政府在管理上也更為方便；而遠離住宅區不但避免排放廢棄物影響居民生活環境品質，對工廠經營者也減少環保抗爭的困擾，並可排除一些不具生產力的支出（如睦鄰費用），實在令人羨慕。

### 製程設計關係用人多寡

這次我們總共參訪了四家石油公

司：新加坡億而富公司（ELE）、新加坡殼牌公司（SHELL）、新加坡MOBIL公司與新加坡石油公司（SPC），其中只有ELE在新加坡沒有煉油廠。由於此次參訪的成員大多來自煉製單位，大家對於本公司煉油廠平均用人偏多心裡都有數，特別是未來本公司即將轉型民營化，如果我們還有著龐大的人事包袱，在自由競爭的大環境下，必定難以存活，因此在參訪過程中，大家對於各煉油廠用人的問題特別注意，結論是即使是本公司認為最精簡的桃廠或大林廠，其所用人力與新加坡比起來，仍多了將近一倍。但新加坡在用人方面的規劃，與其製程設計有關，我們恐怕無法照抄。舉例來說：他們的控制室每二七〇～三〇〇個控制迴路才需要一個人監看控制板，等於是用一個人看管兩、三個工場，而我們卻由兩、三個人各看管一個工場的控制板，其中差異極大；這也指出本公司煉油廠未來人力精簡的趨勢，在擴大每個人的責任轄區，甚至必須兼管公用系統；問

總控，用人較少。（攝影：吳文局）  
本公司煉油廠控制室散布各工場，新加坡則採中央



題是本公司煉油廠各工場的控制室普遍太分散，因此必須重新佈置，或需較新加坡煉油廠相對增加人手才行。而為降低現場操作人力，目前我們在現場一些較耗時耗力的工作，也必須重新規劃，使其簡單化或自動化，讓操作者能在很短的時間內處理完成，否則人力一旦減少，工作應付不來，反而會產生危險。

「人力精簡」說來簡單，卻是大家最煩惱的難題，究竟該如何決定人員的去留？被裁減的人力如何處理？大家都有點茫然。

### 加強包商評鑑事半功倍

另外一個與人力配置息息相關的問題，就是維修制度。一個維修品質不佳的工廠，就像一輛經常出毛病的車子，車主的時間都耗在找毛病，開車送修，根本無法利用它拓展生意。本公司有些工場較為老舊，大小狀況不斷；毛病多的工廠不僅需要更多的人手來照顧，而且不時就會導致嚴重的工安問題，這方面本公司可說是吃盡了苦頭，更甬提它所引起的高成本效應。

新加坡各煉油廠的維修多採用大包商評鑑制度，例如新加坡煉油廠(SRC)就經常維持五、六個大包商，這些大包商除負責平日維修外，也負

責扛起歲修的全部工作，每年評鑑一次，不良者淘汰。在大包商制度下，工廠操作者只負責把工廠處理乾淨，與包商點交清楚後，即撤出人力，並利用這一空檔展開教育訓練。不像本公司目前採公開招標小包商制，每次工場一進行歲修，一個工地內就有七、八個包商穿梭其中，所有管理與協調工作，則完全由廠方負責。在這種情形下，不僅工期不易掌控，品質難獲保障，更甚者工安責任的劃分還有重疊之處，成為意外事故的溫床。這兩種制度最大的差別，一個是做事前的防範，一個是在做事後的圍堵，其成效優劣不言可喻。

### 善用線性規劃提高產值

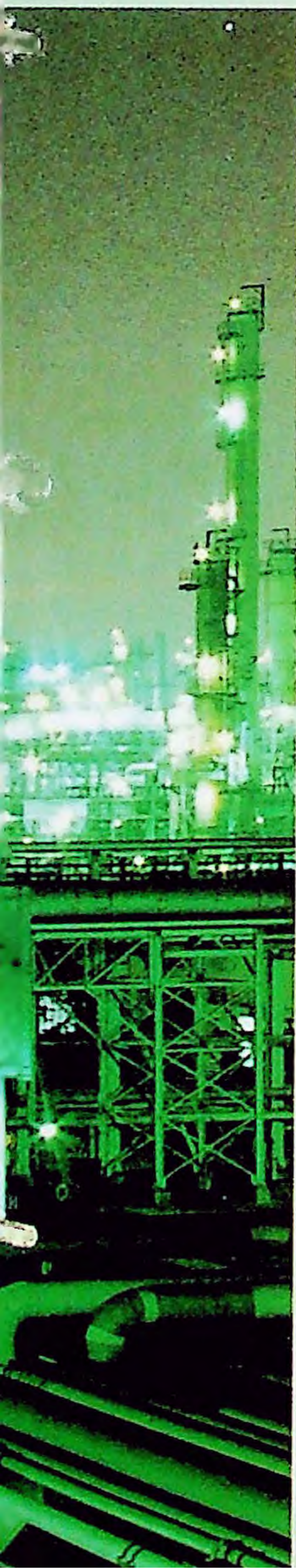
由於公司近日大力推展「線性規劃模式」(LP Model)的應用，因此在參訪各廠時都談及這個問題，由新加坡各煉油廠有關人員的回答中，可以感覺到「線性規劃」已是他們日常工作中非常重要的工具。他們利用線性規劃模式來選擇適用的原油，主要目的就是讓利潤最大化。而出乎我們

意料之外的是，他們所採用原油的種類竟高達四十種，而決定採用與否的因素在於該原油是否能獲得較大的利差；同時他們也利用LP Model做長、中、短期的經營分析，目的在購得低成本的原油，而又能獲得最大產值，這正是孫子兵法中所說：「夫未戰而廟算勝者，得算多也。」

億而富公司(EPF)東區總經理應保羅先生在這方面給了我們相當中肯的建議，他認為要利用LP Model作為購油工具，資訊系統的硬、軟體及資料庫的投資是必要的，尤其資料庫需累積相當豐富的資訊，其中部份可用錢買到，部份卻有賴各公司自行建立，並非一蹴可及。此外MOBIL公司也提了兩點非常有參考價值的意見：第一是他們在決定原油資料庫時，不只是聽購油人員的意見，同時也採納了操作人員的看法，兩者不可偏廢；第二是他們把購油單位與煉製單位放在一起，不僅對溝通有正面功效，同時對人員的培養與訓練也有助益。

### 權責分明盈虧決定存廢

◀ 煉油事業唯有全面考量成本，才能創造最大績效。(攝影：吳文局)







參訪新加坡石油公司 (SPC) 時，正逢該公司進行大改組：本來 SPC 所屬的新加坡煉油廠 (SRC)，只是一個代操作公司，每年向 SPC 收取一定的操作費用，而 SPC 則負責原油購買與產品銷售。多年運作下來，爲了增強競爭力，他們決定將 SRC 改成一事業部，也就是將原油購買、船期安排與油料煉製，併成一個事業體 (BU, Business Unit)。而 SPC 的功能就如同董事會另外加上產品銷售；至於 SRC 與 SPC 雙方的績效如何評定，他們也有一套辦法，當 SRC 在九月底把九月份的產品轉撥給 SPC 時，他們的計價是以各產品當月的 Platts 平均價格 (A) 扣去 SPC 售油的基本費用 (B)，如果 SPC 售油的價格 (C) 大於 (A-B)，那麼表示 SPC 是賺錢；另一方面，如果 SRC 的營運成本 (D) 是小於 (A-B)，也表示 SRC 賺錢，反之則否。

因時間的限制，新加坡之行雖只能對重點問題作原則性的探討，但整體而言，仍是獲益良多。在此我也建議公司多讓一些基層人員參加類似 NPRA 的研討會或類似的參訪，最起碼可讓本公司同仁的想法與技術維持與國外相同的水平，或者甚至可激發出更前瞻、更有創意的思考，突破生產瓶頸，更是意想不到的收穫。 ☼



# 降低成本篇

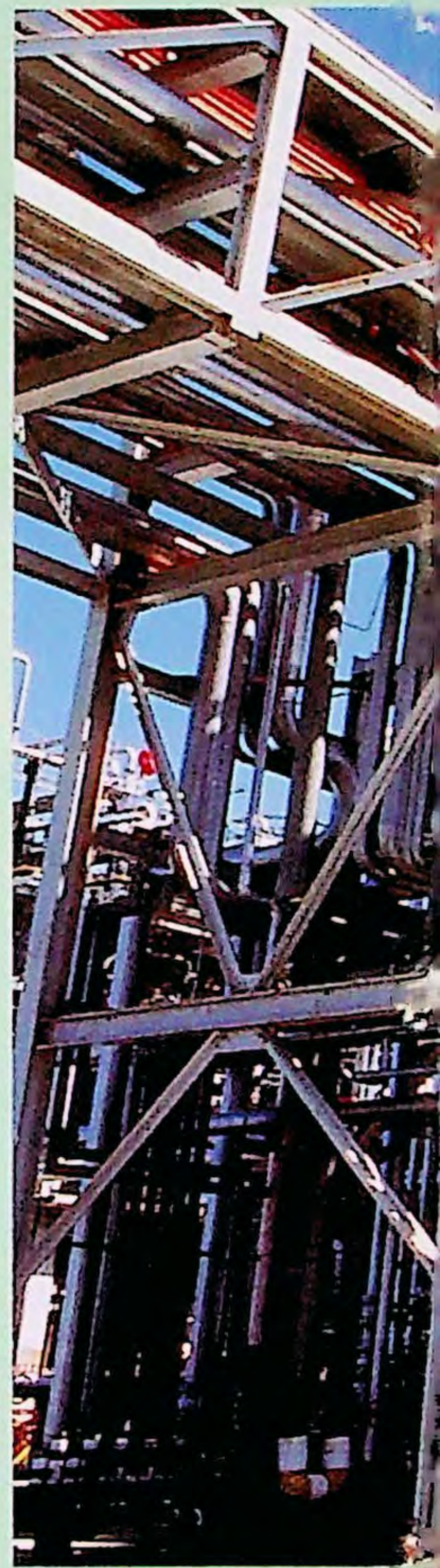
宋明章 ● 廠務處



(本刊資料)

▲ 市場優勢取決於生產成本的高低。

在政府既定的油品自由化政策下，依經濟部規劃的時程，明年（八十八年）一月起將先行開放液化石油氣、航空燃油及燃料油進口，最終則於八十九年六月底全面開放油品進口；而依台塑六輕煉油廠建廠進度，其第一階段第一套十五萬桶蒸餾及相關工場將於八十八年五月底前試運轉，而第二階段兩套各十五萬桶蒸餾及相關工場將於八十八年十一月底前試運轉。由上述時程看來，明年起國內油品市場將正式進入戰國時代，而在這一場油品市場的攻防戰中，誰能脫穎而出、掌握優勢，關鍵因素即在於油品生產成本的高低。新加坡是亞太地區最重要的國際油品市場，也是本公司多年來主要油品的進口地；新加坡各煉油廠生產的油品大部分供應外銷，證明其生產成本應較國際市價為低，基於「他山之石可以攻錯」的自勉，本公司由方副總經理組團（包括工會理事長、四廠及廠務處代表計十三人）赴新加坡觀摩各煉油廠，藉由當面請益吸取經驗，做為各生產工



廠改革的參考。筆者謹就這次新加坡觀摩及個人多年來工作心得，粗淺地剖析本公司長久以來油品生產成本偏高的原因及未來應努力的方向。

### 降低成本必須對症下藥

由油品的生產過程可知，油品的生產成本可概分為直接材料費用、加工所發生的製造費用及直接人工（指直接參與生產操作之人員）費用。前者依採購油品的種類而互有高低；後者的影響因素則包括製程差異（如精煉程度、建廠成本等）、能源公用物料差異（如種類、耗用量及價格）、設備操作差異（如維修保養能力、設備利用率等）以及用人之精簡情形等。

依據會計資料顯示，直接人工費用在本公司油品的總生產成本中所占比例不及一%，而直接材料費用約佔八成左右，其餘為製造費用。長久以來本公司所推行的降低成本工作，在煉製部分著墨甚多，各廠降低成本活動從未中斷，而節能減廢工作亦如火如茶進行，對於降低煉製成本確有一定成效（比較最近兩年度約下降七·五%），而本公司進口原油成本亦與

鄰近國家相當，但自產油品的平均生產成本相對於進口價格或國際市價仍有差異，原因何在？

首先讓我們探討油品的成本計算方式：由於石油產品在生產過程上為一聯產品型態，很難單獨列計某一油品的生產成本，因此本公司係採用各油品的產值比率來分攤生產成本，而產值的估算在蒸餾階段採國際市價；在精餾階段則採國內淨售價（此即所謂「兩階段聯產品成本分析法」），其中單位淨售價越高的油品，其分攤的成本越高，例如國內車用汽油的單位淨售價約為燃料油類的二至三倍（實際上約為一·五至一·八倍），其分攤後的生產成本亦為燃料油的二至三倍（這也是造成本公司被質疑汽、柴油生產成本過高的主因）。

另外，我們也可由油品產率來分析其對油品生產成本的影響（如表一），以八十六年度本公司每公秉原油進口價三、七五八元在不同產率下所分攤的原料成本為例（為便於說明，將產出的油品簡單劃分為燃料油等重質油及其他輕質油兩種），由表中可以發現當燃料油等重質油及其他輕質油比率由四五／五五降至五／九

表一 不同油品產率分攤原料費用的比較

單位：新台幣元

	燃料油等 重質油	其他輕質油	原料價格
產率	0.45%	0.55%	
分攤原料成本 (A)	2,609.6	4,697.5	3,758.0
產率	0.20%	0.80%	
分攤原料成本 (B)	2,291.6	4,124.8	3,758.0
價差百分比 (A-B / B)	13.89	13.89	
產率	0.05%	0.95%	
分攤原料成本 (C)	2,135.3	3,843.3	3,758.0
價差百分比 (A-C / C)	22.22	22.22	

五時，其所分攤的原油進料成本降幅達二〇%以上。換句話說，若低產值油品產率越高，則各項油品的分攤後的生產成本越高；相反地，若低產值油品的產率越低，則各項油品的分攤後的生產成本越低，不過若油品的價格比越接近時（油價結構中上述兩大類油價格越接近；目前暫以輕質油價格為燃料油的一·八倍計算），則價差百分比將會縮小。



## 專題報導

另依 FACTS, Inc. 編製的 Asia-Pacific Databook: Oil Product Balances 及台塑六輕煉油廠量產後的產率(如表二)來比較, 我們可以發現亞太地區各國燃料油等重質油約僅佔其總產量的二成左右, 而本公司則高達四至五成。由表一的分析可發現, 若原油進料成本相同, 本公司各油品分攤的成本將較亞太地區主要競爭國高出一三・八九%。本次實地觀摩訪問新加坡煉油廠, 進一步分析其煉製結構後, 發現其深度精煉設備偏向於增產航空燃油(含煤油)及柴油, 產率高達五二%; 新加坡各煉油廠生產的油品大部分外銷, 而過去國際市場的油價結構大體上以柴油及航空燃油價格最高, 其次為車用汽油及石油腦, 燃料油最低, 因此調整其煉製結構, 增

產高價油料以提高產值、降低生產成本。

可見導致本公司自產成品油成本偏高的真正原因, 在於油品產率分佈。過去本公司因肩負政府所賦予的「充分供應軍民用油」的政策任務, 因此生產型態無不考量國內市場之需求、未來消費成長趨勢、不足量由國際市場取得的難易程度(包括避免因進口量過大造成市場價格之飆漲因素)及油品收卸瓶頸等因素; 而在五大主要油品中, 國內燃料油的需求約佔四至五成, 因此本公司的燃料油產率亦佔近四成(反觀台塑六輕案基於競爭力及利潤考量, 將其大部分低價燃料油再經深度裂解以產製汽油等高價產品, 致燃料油產率遠低於五%)。

### 以銷售為導向爭取商機

「與其坐等機會, 不如創造機會」, 油品市場自由化既是不可避免之趨勢, 且已迫在眉睫, 本公司如何創造有利契機, 迎向嚴酷的挑戰, 實有賴各部門就主管業務積極探究有利及不利因素, 截長補短, 以提高競爭力; 而如何降低生產成本, 煉製部門實責無旁貸, 依上述分析的成本偏高原因, 個人認為可由下面幾個方向著手改善:

● 生產策略由煉製導向修訂為銷售導向:

表二 亞太地區各國1997年煉油廠各類油品產出比率

	液化石油氣	輕油	車用汽油	煤油/航空燃油	柴油	燃料油	其他
澳大利亞	11.66	1.86	38.71	12.03	27.67	3.85	4.22
中國大陸	5.89	5.92	25.50	3.92	36.65	15.57	6.55
印度	8.35	11.88	8.65	14.14	36.99	14.29	5.71
印尼	11.07	3.59	18.14	17.52	26.54	19.06	4.10
日本	3.70	7.00	21.84	14.91	31.49	17.56	3.50
南韓	2.42	15.02	9.16	13.28	30.67	26.81	2.63
馬來西亞	13.05	9.40	16.71	9.92	31.07	16.45	3.39
紐西蘭	4.81	1.92	33.65	16.35	33.65	6.73	2.88
巴基斯坦	3.23	2.42	16.94	17.74	26.61	26.61	6.45
菲律賓	4.01	4.30	14.04	9.46	28.65	38.97	0.57
新加坡	2.42	9.32	11.29	19.00	33.51	21.42	3.05
中華民國	2.60	7.51	16.91	4.91	20.38	38.73	8.96
泰國	10.23	6.98	16.05	10.93	37.09	16.28	2.44
台塑(2000)	3.49	28.54	24.51	8.25	29.34	3.89	1.99

註: 上表相關產率摘自 FACTS, Inc. 編製之 "Asia-Pacific Databook: Oil Product Balances" 及其他資料估算。

台塑(2000)指台塑六輕煉油廠量產後產率。



◀ 掌握市場脈動，以行銷為主導，迎戰未來。

▶ 本公司現行油品產出比率不利市場競爭。

國際油品市場風雲詭譎，油價結構也非一成不變，過去國際市場油價結構大體上以柴油及航空燃油價格最高，然近來由於國際間柴油生產過剩，其價格跌至與原油接近，使得以增產柴油為主要的新加坡各煉油廠不得不降低煉量因應。今後本公司面臨競爭，必需依據內外銷市場的需求機動調整生產排程；而對於工場歲修計畫的執行，除依據有關工安法規的規定外，更應考量市場的供需情形及價格趨勢，以爭取商機及利潤。

● 透過製程診斷去蕪存菁，提昇競爭力：

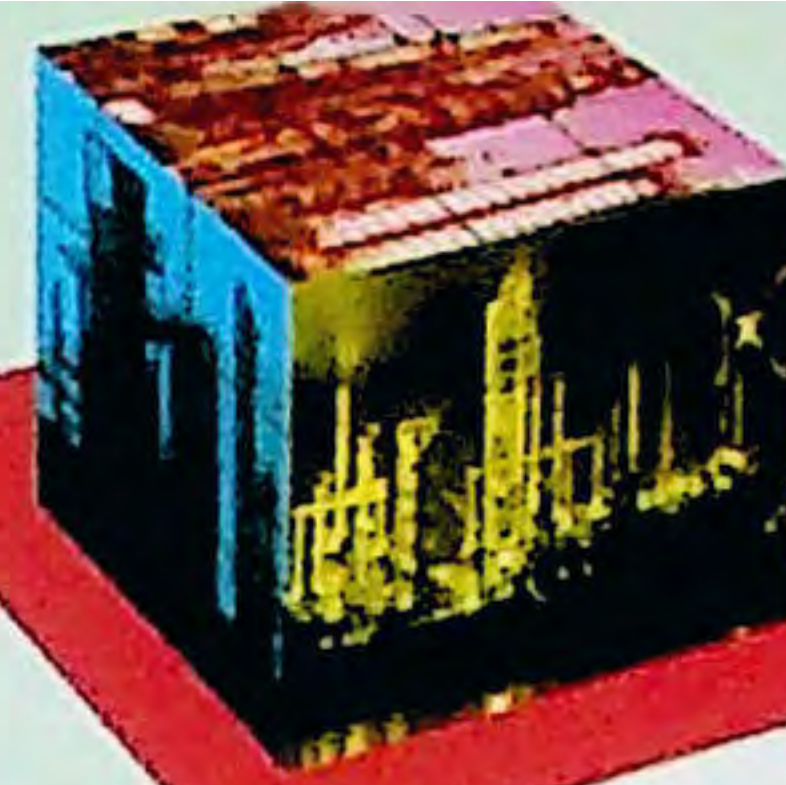
透過合理的成本分攤方式，確實瞭解各製程的煉製費用及進料、半成品、成品的分攤成本（由投入、產出及加工層次高低所衍生的費用、成本依產值高低分攤至產出之各半成品、成品），以期能評估各製程的優劣，並針對效益較差的製程研擬改善方案，以提高其效益；對於無效益的製程（除搭配性的製程以外），應及早研擬是否可修改作為他用，否則應排定順序，列為未來優先停爐的對象。

● 檢討設備利用率並調整製程操作條件，提高產值：

要提昇競爭力，在生產煉製方面唯有降低成本一途，而最主要的應由改善生產型態著手，其次才是降低各生產工場的煉製費用。長期而言，本

公司增設深度精煉製程有助於縮短與國際煉油廠的成本差異；短期則應就現有精煉製程之 Revamping 進行可行性研究。而近期內為迎戰台塑六輕煉油廠量產後低生產成本的競爭，以及油品市場開放帶來廉價的進口油品競爭，唯有重新研訂生產策略：一方面對於高產值的製程（如 ROC、FOC 等工廠）加強維修，提高設備利用率及生產操作性能，提高產值；另一方面依工廠製程狀況慎選原油，並充分分離出高價值之餾份（輕質油料），以發揮該原油應有的產值，並發揮製程最大效益。

國內油品市場一旦開放後，油價售價將因國際油價起伏而時有改變，而國際油價的結構則因國際油品供需情況而隨時調整，今日是汽油油價產值最高，明日也許將換成柴油，因此，誰能掌握市場脈動，配合輸儲及行銷策略，適時訂定合宜的生產排程，便能保有較高的市場佔有率；而誰能隨時保持較低的生產成本，則能保障較高的利潤。以往本公司因種種政策束縛以及獨佔地位，致生產策略並未完全考量市場競爭力，未來在政策束縛鬆綁後，以中油人的聰明才智，祇要秉持傳統不畏堅苦的「老君廟」精神，定能為中油公司再創新契機。



# 人力資源篇

陳玉山 ● 人事處

八月中旬筆者奉派隨同方義杉副總經理前往新加坡三家當地煉油廠及B.P.潤滑油廠觀摩。在緊湊的參訪過程中，我們發現以清潔、國際化著稱的新加坡，其煉油廠亦同樣展現整潔與效率，深值本公司參考。尤其部份煉油廠與本公司所屬煉油廠規模相當，人力卻非常精簡，因此其人事制度包含員工配置及薪資結構等，或可成爲本公司提升競爭力的標竿。

## 中央控制操作人力精簡

整體來說，新加坡各煉油廠的人力配置約僅是本公司各廠的四成。例如年產量爲四萬噸的B.P.潤滑油工廠，僅有員工四十三人（人員配置如附表一），而爲因應國際潤滑油市場需求疲軟，法國總部要求新加坡B.P.仍需持續降低雇用人數。

設備煉量相當於高廠與桃廠之和的新加坡SHELL，員工總數約爲一千

## 小檔案

## 新加坡石油工業現況

新加坡目前共有四座煉油廠，其總煉製能力爲日煉一二六萬桶（BPSD）原油，約相當本公司總煉製能力（七七萬桶）的一·六四倍；其中以SHELL每天四三·六萬桶的產能最高，其次分別是MOBIL（每天三十萬桶）、SRC（每天二八萬桶）及ESSO（每天二四·五萬桶）。因油品內需數量少，因此成品大部份外銷至亞太各國。

現有四座煉油廠中除MOBIL JURONG因建廠較早，係建於新加坡本土外，其餘都位於新加坡離島上，不僅利於原油及成品油的輸儲與進、出口，且無鄰近居民的環保抗爭問題。近來由於亞洲各國景氣低迷，且印度、韓國、馬來西亞陸續有新煉油廠開始量產，使新加坡現有四家煉油廠遭受極大的營運危機，各煉油廠開工率僅在六五~七〇%之間。僅擇要介紹如下：

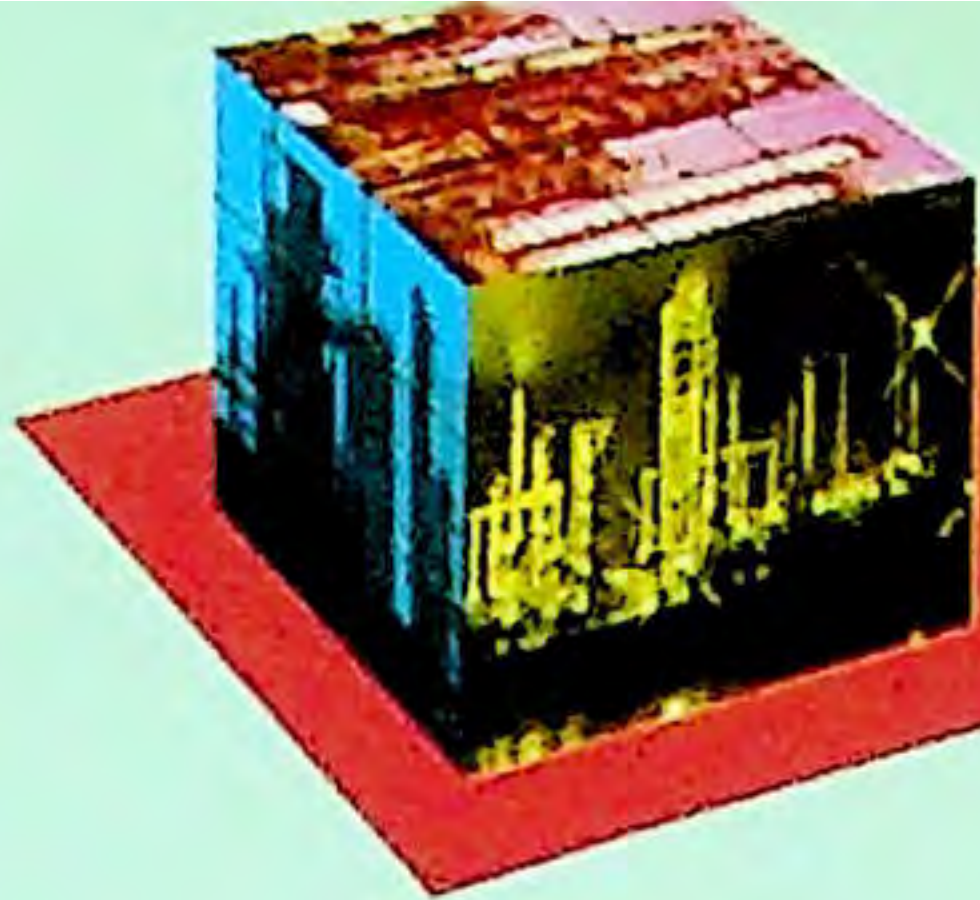
新加坡殼牌公司（SHELL）

SHELL是目前全世界第六大企業集團，也是新加坡最大的石油公司，現有三套蒸餾設備，總設備煉量爲每天四三·六萬桶（BPSD）。SHELL早於一八九一年即在新加坡設立營運據點，第一套蒸餾設備於一九六一年開始量產，此亦是新加坡最早的石油煉製工廠。

受到景氣低迷的影響，SHELL的一套蒸餾設備正在進行停爐檢修，而值得一提的是，這一套蒸餾設備已連續運轉五年（註），要不是受到減產政策影響，SHELL根本不算停爐檢修。

新加坡美孚公司（MOBIL）

新加坡MOBIL公司成立於一九六三年，並於一九六七年開始煉製石油。目前設備煉量爲每天三〇萬桶（BPSD），與大林廠煉製能力相當。爲求降低成本，MOBIL煉油廠採取原油混煉方式，並以LP（線性規劃）作爲原油採購與生產計畫的溝通與決策



人（人員配置如附表二）。而設備煉製能力與本公司大林廠同為二十萬桶（BPSD）的MOBIL，員工總數則不到七百人（生產製造部門四六七八人、貿易部門一三二一人及契約人員一〇〇人），與本公司同樣採取四班三輪方式輪班，每一班操作人數僅六十五人。

SRC員工總數亦僅五九〇人（受到東南亞經濟不景氣影響，員工總數預計將再降至五六〇人），相當於大林廠的四成。SRC將煉製部門分成五個廠區及一個儲運部門，總技術人力計有二七九人；每個廠區均包含數個工場，由於廠區採中央控制室方式設計，因此雖與本公司同樣採四班三輪方式輪班，每班操作人力卻僅有六至九人。以第一區為例，每班人數八人（含儀電一人、技術員七人及備用人力一名），四班三輪總配置人力（含主管一名）為三七人（另有夜班主管一名）；第二、三、四、五區每一班作業人數亦相當精簡，分別是八、七、五及九人（附表三）。由於每一廠區內均有數座工場，配置人數又相當精簡，因此每一名技術員必須熟悉各工場的操作細節，以便突發事件時彼此支援，為此，技術員每次到班時，都必須接受主管（領班）的指揮調度，分派至各責任區工作。

工具。

而MOBIL和SHELL都是以JLP軟體作為原油採購、煉製生產計畫、輸儲調度及行銷計畫的協調與決策工具，採購及銷售部門必須隨時依據油市市場價格更新資料，並配合煉製工廠的狀況，預估船期及油槽容量，採購最廉價且適當的原油交由煉製工廠生產；煉製工廠則須找出最適的原油混煉比例進行生產，成品再交行銷部門適時以最高價格賣出，因此所有部門都必須揚棄本位主義，而以創造公司的最大利潤為依歸。

#### 新加坡煉油公司（SRC）

新加坡煉油公司於一九六九年由SPC（新加坡政府及其所屬單位轉投資的股票上市公司）及ARAMCO等企業集資創立，一九七三年開始生產，初期原油煉製能力為每天七萬桶（BPSD）。一九七九年ARAMCO退出並加入BP及CALTEX之後，股權結構為SPC、BP、CALTEX各佔四〇%、三〇%及三〇%。

由於SPC、BP、CALTEX三家大股東均將SRC視為亞洲油品貿易的調節供應處，並在SRC分別設有原油採購及油品貿易部門，加上各股東興趣不一，經常為分配各類成品油的數量及價格爭執不休，尤其SRC採油品混煉方式煉製原油，更加重三方股東財會及貿易部門的負擔。為解決此一困擾，SRC將自明（一九九九）年起增

設原油採購部門，並自負經營責任。

經過改組之後，SPC、BP、CALTEX等股東與SRC分別負責行銷與生產責任，SPC不再干預SRC的採購及生產事宜，雙方回歸單純的策略聯盟（買賣）關係，其性質類似於本公司的四個煉製單位與台營總處間的關係。對SRC而言，其必須掌握國際原油與成品油的價格波動趨勢，制定適當的採購策略，妥擬生產與輸儲計畫及降低生產成本，如此才可創造最大利潤；而對SPC而言，因其為SRC的大股東，必須負責屬於SPC部分成品油的國際行銷工作，並努力獲取最大貿易利潤。

#### 新加坡埃爾夫公司（ELF）

ELF原為法國國營石油公司，現已移轉民營。新加坡ELF潤滑油工廠係於一九九一年遷至現址，面積一·六公頃，年產量四萬噸潤滑油。

由於ELF在民營化前即已發展成跨產業的國際企業集團，因此雖然其民營化過程中亦曾採取裁員措施，但目前經營狀況已相當穩健。ELF遠東區總經理應保羅提到ELF的民營化經驗時特別指出，ELF在民營化後組織架構並未有重大變革，轉變的是員工心態，尤其要讓員工體認「No profit, No work」的企業目標。

註：新加坡政府並無蒸餾工廠運轉二年必須停爐歲修的規定。



(附表二)  
新加坡SHELL的  
人力配置(1,000人)

煉製部門	450人
技術部門	135人
維修部門	250人
財會部門	15人
人力資源部門	15人
保全	40人
行政秘書	5人
主管及行政管理	90人

(附表一)  
新加坡  
ELF的人力  
配置(43人)

生產作業	9人
輸儲灌裝	6人
化驗	3人
品管	3人
企劃	3人
海運作業	4人
財務會計	9人
行政人員	4人
電腦人員	1人

(附表三) SRC煉製部門人力配置

類別	第一區	第二區	第三區	第四區	第五區	儲運部門
工場 設備	CDU 1	CDU 2	VDU 2	CDU 3	RFCC	60座油桶
	VDU 1	KERO MEROX1	HCU 2	HDS 3	MTBE	7座碼頭
	HDS-1	HDS 2	CRU	KERO MEROX2	Alkylation	2條海底油管
	HCU1	SUL 2	Cryogenic	H2 PLT2	H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>	1條陸上油管
	ASPHALT	SUL 3	Membrane	SUL 5	Regeneration	1座浮筒
	H2 PLT1		VBU		Dimersol	每日100車次的 灌裝台
	SUL1		PSA			
每班 操作 人數	8	8	7	5	9	12

註：表列操作人數不含組長（主管）及夜間輪班主管。

至於SRC儲運部門雖有六〇座油槽、七座碼頭、二條海底油管、一條陸上油管、一座浮筒及每日一百車次的灌裝台，但每班僅有十二名操作人力，總配置人數（含主管一名）計四九人。

反觀本公司因係國營事業，在行政管理上需投入相當多人力從事上級機關所要求的各項Paper Work，加上敦親睦鄰及員工服務工作（如國光中、小學）需求較多，且因廠區作業不是採中央控制室操作、儀器設備因公開招標而導致品牌機種雜亂……等因素，造成操作人力偏高。近年來工會意識抬頭，各級主管對於績效不佳的工作人員，多僅能以「存貨」（註）方式管理，而不願輕言懲處，此種「劣幣驅逐良幣」的生態，也造成各廠人力無法降低，甚至一再要求公司再補充新人。（附表四）

### 薪資結構好激勵效用大

從薪資結構來看，SRC新進操作人力的起薪約為一千一百至一千二百新幣（一元新幣約合二十元台幣）。SHELL煉油技術員月薪平均約二千新幣，輪班人員另可支領約相當於四分之一個月薪的輪班津貼；年薪最高可達十八個月（其中三個月薪為固定發放的工作獎金）。但當輪班人員因故（休假、受訓……）不能到班工作





(附表四) 本公司四廠與新加坡煉油廠員工人數比較表

單位名稱	設備煉量 (BPSD)	直接操作人力	支援及管理人力	合計人力
高雄煉油廠	270,000	2,453	1,057	3,635
大林煉油廠	300,000	1,140	285	1,427
林園石化廠		966	232	1,199
桃園煉油廠	200,000	644	444	1,091
新加坡SHELL	436,000	450	550	1,000
新加坡MOBIL	300,000	250	317	567
新加坡SRC	285,000	279	311	590

- 註：1.新加坡三家公司的支援及管理人力並無個別明細資料，故將兩項人力合併計列。
- 2.新加坡各煉油廠控制室採集中式中央控管，本公司因係逐步擴建，控制室較為分散，故須較多人力。
- 3.新加坡各煉油廠主要管線設備均採電動閥操控，可節省相當現場人力。
- 4.高雄煉油廠人力另含代中殼潤滑油廠操作之人力、及石化處470人、工程處90人與國光中、小學154人。

(附表五) 本公司與新加坡煉油廠操作人員待遇之比較 單位：新幣

公司項目	本公司	ELF	SHELL	MOBIL	SRC
起薪	32,984 (NT)	1,100~1,200	2,000(平均)	1,200	900
輪班津貼	約6,200 (NT)		1 / 4月薪	600~700	700
最高年薪	16.6個月		18個月	17個月	15個月

註：ELF潤滑油工廠並無輪班人員。

時，SHELL的作法是協調上一班中的一位同仁超時工作四小時及下一班的一位同仁提前四小時上班，以因應不足的輪班人力。

而MOBIL新進操作人力的起薪亦約為一千二百新幣，輪班人員不分階級每月平均約可支領六百至七百新幣的輪班津貼。主管級人員月薪則在三千元新幣以上。另外，MOBIL的年终奖金相當優厚，每年享有固定三個月全薪工作獎金及兩個月績效獎金。

SRC將操作人力分為D、E、F、G、H等五個職級，新進操作員起薪新幣九百元，領班起薪新幣二千元；輪班人員每月約可另支領新幣七百元、大夜班新幣三十五元。(附表五)

由於SRC人員相當精簡，主管所負責任相較而言更加繁重，因此其薪資水準普遍高於本公司，以相當於本公司技術室主任及組長層級職位為例，月薪分別約為八千新幣及五千新幣。另SRC工作人員，每年固定支領相當一個月薪的工作獎金，並可視經營利潤，加發二個月薪紅利。

新加坡煉油廠的主管在用人及薪資結構方面擁有絕對的權力，他們可以決定所屬留用與否及調薪的額度；並在新資結構中，給與輪班人員相當優渥的津貼，使生活作息較不規律的輪班人員可以安心工作。

▼ 新加坡煉油廠利潤掛帥，強調No profit, No work.



而本公司目前的薪資結構係高職等人員（課長級以上人員）低於市場行情，低職等人員則高於市場行情，因此民營化後勢必依照市場薪資水準重新修訂，屆時應可考量給予輪班人員較優渥之津貼。

### 訓練結合升遷落實輪調

為強化煉油廠工作人員的職能，新加坡政府與各煉油廠集資共同設立訓練中心，任何煉油操作人員均需接受該中心所提供的訓練。而SRC更將員工訓練視為員工工作的一部分，並完全與升遷相結合。其作法是將各職級所需要的各種技能規劃成訓練課程，組成一個為期十一年的員工生涯發展體系，透過有系統的學習，提升員工的工作品質與技能。換言之，每一位新進員工在晉升職級前，都必須接受完整的教育訓練課程，而最快可於十一年後晉升為主管。（附表六）

而此一結合訓練與升遷的生涯發展體系亦隱含著SRC重視現場工作的文化，因為自新進人員開始，現場技術人員均高於辦公室職員一至二職



(附表六) SRC生涯發展體系

服務年資	技術員	技術類職員 / 製圖員	辦事員
1	AI	AI	AI
1-1/2	P (D to E)		
2	AI	AI P (D to E)	AI P (C to D)
2-1/2			
3	AI TI	AI	AI
3-1/2			
4	AI P (E to F)	AI TI	AI TI
4-1/2			
5	AI	AI	TI
5-1/2		P (E to F)	
6	AI TI	AI	
6-1/2			P (D to E)
7	AI P (F to G)	AI	AI
7-1/2		TI	
8	AI	AI	AI
8-1/2			TI
9	AI TI	AI	AI
9-1/2		P (F to G)	
10	AI	AI	AI
10-1/2			
11	AI P (G to H)	AI	AI P (E to F)
11-1/2		TI	

註：1.AI代表年度調薪；P代表升職；TI代表訓練津貼  
2.新進員工為D；H即指主管。

等。此外，每一職級的訓練課程都涵蓋在職 (on-job) 訓練、職外 (off-job) 訓練及工作輪調等三大部分。以新進員工 (D級) 為例，即須接受為期十八個月的訓練；其中又以「工作輪調」最值得一提，因為SRC為讓技術員熟悉每一個煉製工場的操作，因此嚴格

規定技術員在晉升職等前，必須在該工作區的各個工場工作滿一定時間以上 (附表七)。

本公司的訓練系統應可借鏡SRC的作法，從宏觀的角度研擬各職等人員所應接受的訓練與輪調，並確實執行，幫助員工發展工作技能與潛能。



▶ 新加坡煉油廠普遍利用「掌控生產流程」，發揮綜效。





## 務實作工安小處不馬虎

新加坡各煉油廠均相當重視工作安全及環境清潔，廠區內的管線、幫浦及各式各樣的操作閥均是一塵不染，且各公司都極力培養員工的工安意識，一進入MOBIL煉油廠，即可看

見廠區懸掛著：「We Welcome Safe Worker」的布條，廠區所有員工必須身著安全帽及工作服；MOBIL的工作服不但採用輕便又安全的杜邦防火布裁製，上衣口袋上還繡著「Mobil Team」，象徵著MOBIL人以團隊為榮的驕傲與歸屬感。

▲Mobil團隊工安意識高，內化為工作守則。

(附表七) SRC的D級員工訓練計畫

訓練課程	天數	訓練者
一、適應性訓練	15	直屬主管
二、在職訓練	97	直屬主管及資深作業員
三、職外訓練	5	主管
四、工作輪調	220	主管

在MOBIL廠區中還擺設著一套模擬濃煙逃生設備，讓工作同仁每二週進行一次濃煙逃生訓練，期望藉此訓練使同仁在萬一發生火警時迅速應變，也培養同仁的工安警覺。MOBIL更將工安意識推廣至其海運承包商，為其舉辦工安講習與訓練，讓承包商更瞭解MOBIL的安全規則與作業程序。

SRC亦相當重視員工工安意識的培養，在其行政大樓入口處的左側，即清楚地標示全年度的工安事件次數與傷亡人數，入口處的上方，更以顯眼的紅字標明SRC的工作目標：「不發生工安意外、不傷害人類、不污染環境」。我們在參觀的過程中，SRC人員就曾以工安理由，婉拒我們下車參觀。



►嚴杜承包商轉包，確保安全。

►整體而便捷的設計帶來潔淨與效率。



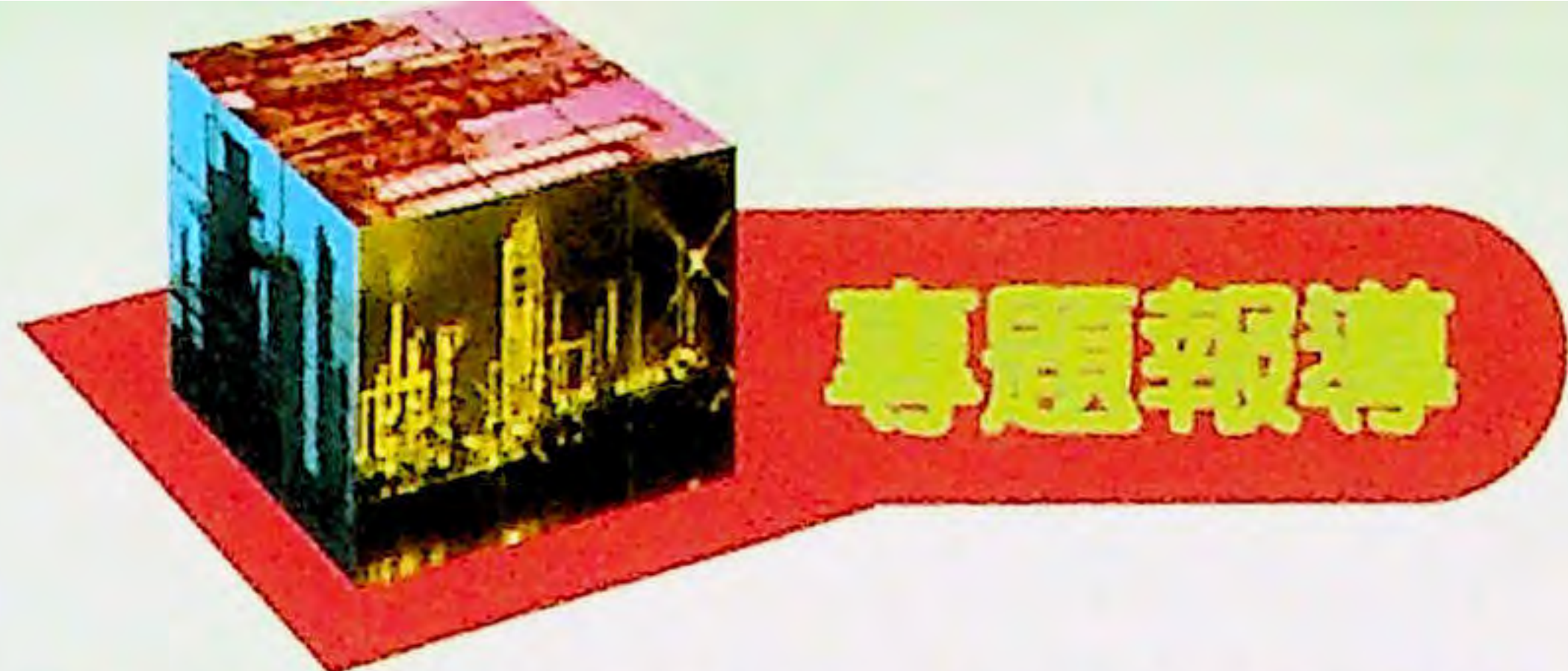
SHELL為維護工作安全，則是規定每位輪班交接班人員，都必須填寫設備狀況表，清楚交代每一個安全細節與交接事項。而工場歲修或停爐檢修工作招標時，投標的承包商，必須提供員工名冊並詳列每位員工的專長與技能（證照），以杜絕承包商將工程轉包，確保施工的品質與安全。

本公司近年來，亦將維護工安列為政策目標。然而，工安意識的培養是沒有捷徑的，必需像新加坡各煉油廠一樣，從交接（輪）班、工作服（帽）、工安訓練、安全防護……等日常工作做起，才能讓工安意識內化成員工日常工作的守則。

### 利潤導向力求降低成本

在新加坡短短幾天的「取經」過程，雖然基本上仍只能走馬看花，無法深入了解各煉油廠生產和人員管理的難題，但我們印象最深刻的是新加坡各煉油廠（均是民營企業）一切均以利潤為導向，尤其「No profit, No work」一直強調「No profit, No work」，不但公司各部門以降低生產成本為職志，跨部門間的協調與溝通，更以求得公司最大利潤為最高指導原則。從小處言，各煉油廠均未雇請辦公室服務員，會議所需茶點都是由與會人員自助；辦公室亦未雇請保全人員，而改以刷卡（識別證）進行門禁管制，這些都是降低成本的作法。





## 專題報導

▼ 以品質、安全、效率著稱的新加坡煉油廠，足為本公司標竿。

此外，為達成年度利潤目標，新加坡各煉油廠均以 $\sigma$ （線性規劃）作為採購、輸儲、生產及銷售計畫的憑據，以掌握產銷過程中的變數，創造最大的經營利潤。

反觀本公司對於 $\sigma$ 的重要性雖早有了解，並曾派員赴國外學習，但迄今整個產銷調度作業仍停留在紙上作業與會議協商，無法達成線上即時作業。未來本公司預計於八九年六月民

營化，屆時各部門均需培養並適應以利潤為導向的思考邏輯，增進跨部門間的合作，創造綜效。因此現階段本公司仍應繼續加強 $\sigma$ 作業的研發，甚至應成立層級較高的「調度中心」，



由資深副總經理直接督導，統籌規劃本公司的採購、輸儲、生產及銷售作業，以避免各單位的本位主義，並以此機制加強協調折衝。

當然新加坡各煉油廠人力精簡，而運作良好也給我們很大的啟示。固然過去國營事業的政策思維與人員管理的拘限，造成了本公司員工人數偏高，然而本公司即將面對自由化與民營化的嚴酷挑戰，此時應是深切檢討各部門合理化配置的時刻了。

為降低員工人數，並逐步追平國際煉油廠的標準，本公司現階段可採行的方案有：

#### 一、持續辦理專案裁減

自八十三年度實施「專案裁減」以降，本公司專案裁減人數已達二、四六九人，協助公司逐步達成「瘦身減肥」的目標，且自本（八十八）年度起將改為按季實施，方便同仁進行再就業的規劃，預估將會有更多同仁申請專案裁減。惟如何鼓勵缺乏工作能力和意願的員工參加專案裁減，則仍待各級主管展現魄力與決心，因為「去蕪」的目的在於「存菁」，否則良禽必定另擇木而棲，形成人才反淘汰現象，阻礙公司進步；公司也會因員工人數過多，而失去市場的競爭力。

二、新增設備及人員離退所遺工作由內部人力勻調擔任

雖然過去五年度本公司已精簡二、九七九名員工（含自動離、退職、死亡及商調其他單位人員），但也因為多年未增補新進員工，而讓各單位在人力調度上倍感壓力，及產生人才斷層的現象。為達成上級日益嚴格的工作要求，各單位均已提出適量增補人力的要求。

為紓緩人才斷層現象，本公司人事處已提出以「年度專案裁減五十歲以上人數之二〇%」為限額，少量進用新進人員的方案，刻正由各單位審慎評估需求職缺及資格條件中。然從新加坡煉油廠與本公司煉製四廠員工人數的比較可知，本公司其實並不缺乏「人力」，是以若非確有必要，否則應盡量少進用新人，因為多進用一個人，現職員工就會更減少一份工作保障，同樣地公司也會更增加一份民營化後員工裁減的壓力。至於各單位新增設備或專案離退人員職缺應盡量由內部人力勻調吸收，或從設備自動化及流程再造等面向思考，而不是一味地要求增補新人。

#### 三、加強目標管理制度及績效考核制度

為達成逐年精簡員工人數的目標，本公司應該同步實施各種配套措施，尤其是鼓勵不適任和無工作意願員工離退的行動應更加強落實。

而在面對自由市場競爭之前，本公司應嚴格要求所有員工提升個人生產力，各部門建立團體績效標準，並逐年求其改進。為落實此一目標，似可從加強各單位及個人考核做起，一方面讓目標管理制度及績效考核制度發揮實質的功能，另一方面也可藉此形成強大的工作壓力，讓不適任及無工作意願的員工及早調整工作態度或申請專案裁減，避免成為公司進步革新的絆腳石。

#### 四、儘早成立事業部

以上建議事項或較偏向消極的人員精簡，然而本公司擁有良好的品牌形象、優秀的人力資源、廣佈的行銷通路及龐大的資產，如能善用此等優勢，前途仍大有可為，而加快事業部成立的腳步，則是鞏固及強化本公司核心能力的起點。我們相信只要讓員工瞭解公司的發展策略，同仁就會安心工作，並且願意與公司一起共創未來。

註：此一譬喻意指：主管一旦認定某一位部屬能力不足或溝通困難時，就不願交付他重要的工作，不再要求其工作品質，更無暇教導他，久而久之該部屬就被「忘記了」，就像倉庫裡的存貨，存在但缺乏運用價值。

☒

# 簡化、一致、便利

## ——新公文格式之推動實施

林嘯●秘書處

最近兩個多月來，不管是親身簽辦或經由傳閱，相信絕大多數的同仁都已看過一種與以往大不相同的公文，它的用紙較小；取消了固定欄框，格式略有不同；內容也經過重新排列，不錯，這些正是新公文給人的第一眼印象，從此公文又展現出一個劃時代的嶄新面貌。

### 簡化格式提高行政效率

建立創新、彈性、具應變能力的電子化／網路化政府係「政府再造」工程的基礎工作之一，為達成此一目標，各公務機關需從公文格式與制度的改革開始，排除各種人為的障礙，提高訊息傳遞的效率；同時，近年來由於科技進步，電腦及其周邊設備發展迅速，為提高行政效率，辦公室自動化成為時代潮流，文書工作對電腦設備的依存度日增，故早在民國八十二年二月政府即通過在「公文程式條例」中增列有關公文得以電子文件處理之條款，並公布施行。其後陸續又

訂定發布「機關公文傳真作業辦法」及「機關公文電子交換作業辦法」，並於今年三月通過，將自八十八年七月一日起全面實施，而以八十七年七月一日至八十八年六月卅日為執行緩衝期。經濟部國營會特於今年六月間舉辦「部屬事業新式公文格式宣導講習會」，要求各事業單位在今年年底前完成各項準備及宣導工作，並自八十八年一月一日起實施新公文格式；該會將於八十八年四月就推動實施情形辦理巡迴觀摩事宜。

本公司配合宣導時效，除另商洽增印該手冊修正版及文書處理部分修正總說明，分送本公司各單位、處、室外，為期同仁得於最短期間了解此項重大變革的重點內容，秘書處於今年八月中旬假總公司康樂室密集舉辦五個梯次宣導說明會，由王素珠處長主持、林嘯組長主講，計有各處室業務承辦同仁、文書作業同仁及各單位種子宣導人員共三百餘人參加。總公司更率先於八月一日起依新公文格式

及用紙繕發公司發文，作為各單位、各處室的參考範例，並予其一個月作業緩衝期，預定自九月一日起全面比照實施；而基於節流考量，原有稿紙需予消化利用，同仁擬稿習慣亦需調適期，故新舊格式稿紙將併行使用至今年年底為止。

### 統一規格便利網路傳輸

(攝影：白宗全)



▲ 公文格式改革是「政府再造」的基礎工程之一。



▼同仁們均用心學習，期順利推動實施。



(攝影：白宗全)

為便於檔案整理，並為配合未來電子化公文網路傳輸，此次公文格式更新的基本精神為簡化、一致、便利，因此，無論在用紙與格式設計上均有前瞻的設計。例如統一公文用紙規格；取消大部分公文（包含函、書函、函稿、開會通知單、簽等）之表格欄框，以加快列印速度及網路傳輸效率（據分析，欄框部分列印或傳輸時所需時間與負荷量即占全部的三分之二）；表格欄框不另規定顏色，可依墨色印製；於公文右下方增列機關地址及傳真號碼，便利查詢；增訂公文四周留白標準（上下方各二·五公

分；左側三公分；右側裝訂線內一公分，線外一·五公分）；及將函之首長簽署處由「正文之後」改為「文末」，即簽署於「正本、副本」之後，而非「本文」結束之後等。

此外，為因應公文電子化處理作業之需求，凡公文需分項條列，而分項內容過於繁雜，或公文本文中會有表格時，均應編列為附件。

### 公文格式樣本歡迎下載

本公司配合各單位、各處室自九月一日起正式實施依新公文格式及用紙繕發，秘書處另依規定統籌刻發各處室騎縫章同日啟用，實施以來，深獲各處室同仁認同，普遍肯定其效率與便利，運作順暢。為提供各單位或其附屬單位陸續舉辦新公文格式宣導說明會所需，秘書處除前已統籌拷貝行政院研考會製作之宣導錄影帶，提供各單位利用外，並應邀派員前往宣導說明或協助講評及意見交流，深獲熱烈迴響。欣見各單位亦在積極宣導推動實施此一公文格式劃時代的變革，茲為使其實施更趨完善，爭取佳績，進而提昇公司整體行政效率與形象，謹提下列事項，尚請同仁惠予配合辦理。

一、秘書處已於公司網路上建立各項新公文格式資料夾（其路徑：網路上的芳鄰→A13S1→A01公文格式



↓新公文格式資料夾），提供各處室同仁依需要選擇下載使用；為求一致性，請勿隨意更改格式。

二、公文擬稿時，請註明其文別、速別、保存期間等（機密公文並含密等及解密條件），以利管理。

三、文稿核定層級請依本公司分層負責明細表相關規定，標示於該層級簽核欄上方小格內。

四、為簡化公文處理，免於重複繕打，節省作業時間，將文稿合一，各處室撰擬並繕妥之函稿經判行送繕時，請以網路傳輸至秘書處劉明經先生處理（網址：[mk1110@cpcc.com.tw](mailto:mk1110@cpcc.com.tw)）。

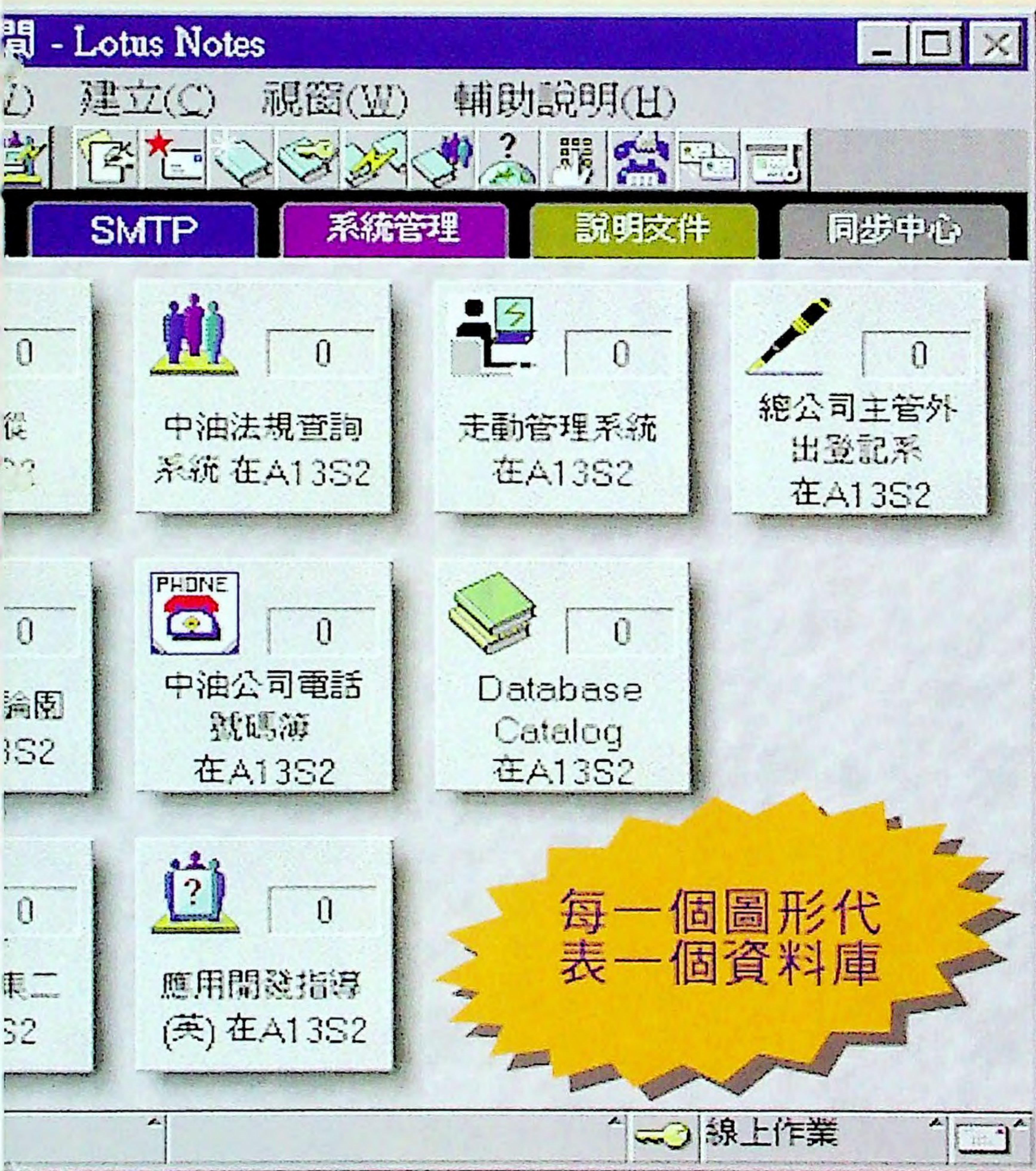
五、各處室、會辦公文（稿）簽署蓋章時，請每處室儘量以縱式由下而上排列，俾整齊易識，且留供其他處室簽章位置。

六、新公文格式之開會通知單係用於參加開會單位人員包括公司以外者，若參加開會單位人員均屬公司內部處室、單位者，仍請利用本公司現行電子郵遞系統開會通知單辦理。

# 芝麻開門

## 中油公司Notes群組網路簡介

洪明輝 ● 資訊處



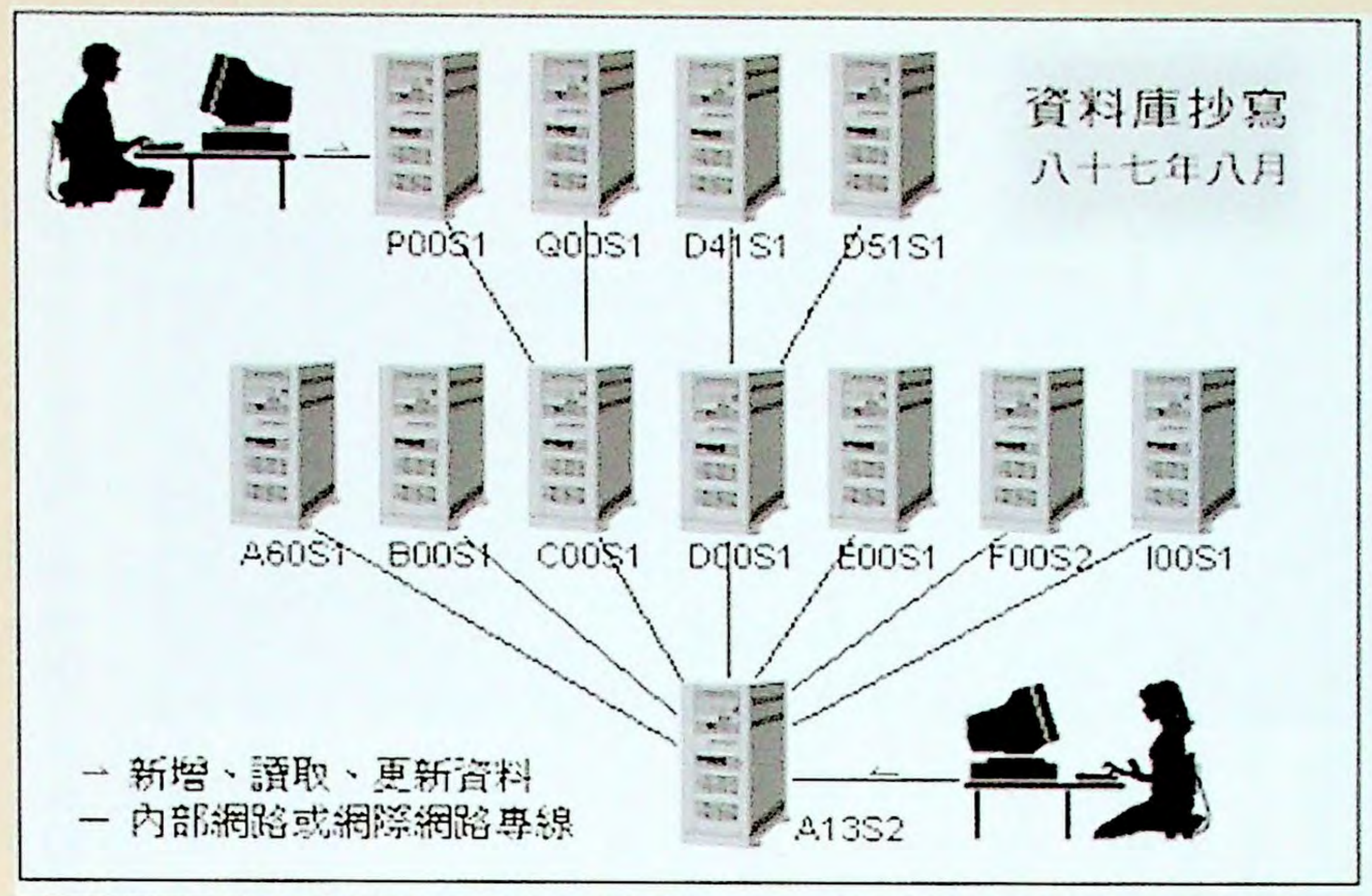
您也許在公司網路上去過 <http://a13s2.cpc.com.tw> 這個網站；您也許常去 <http://a13s2.cpc.com.tw/cpcui.nsf> 這個網址尋找新聞資料，但您對所使用的這個軟體究竟有多少了解呢？

這個軟體全名叫做 Lotus Notes Domino（一般習慣稱之為 Notes），是一種「群組軟體」（註一），分為使用者端與伺服器端兩部分，使用者端軟

體安裝在個人電腦上，就是使用者平常所看到的 Notes，伺服器端軟體安裝在網路主機上，叫做 Domino 或 Notes 伺服器，由管理人員控管，伺服器上通常存放各種資料庫應用系統，供多位使用者同時查詢利用。

### 企業網路便利資訊分享

目前全公司有十二台 Notes 伺服器，分別安裝在各單位的資訊部門



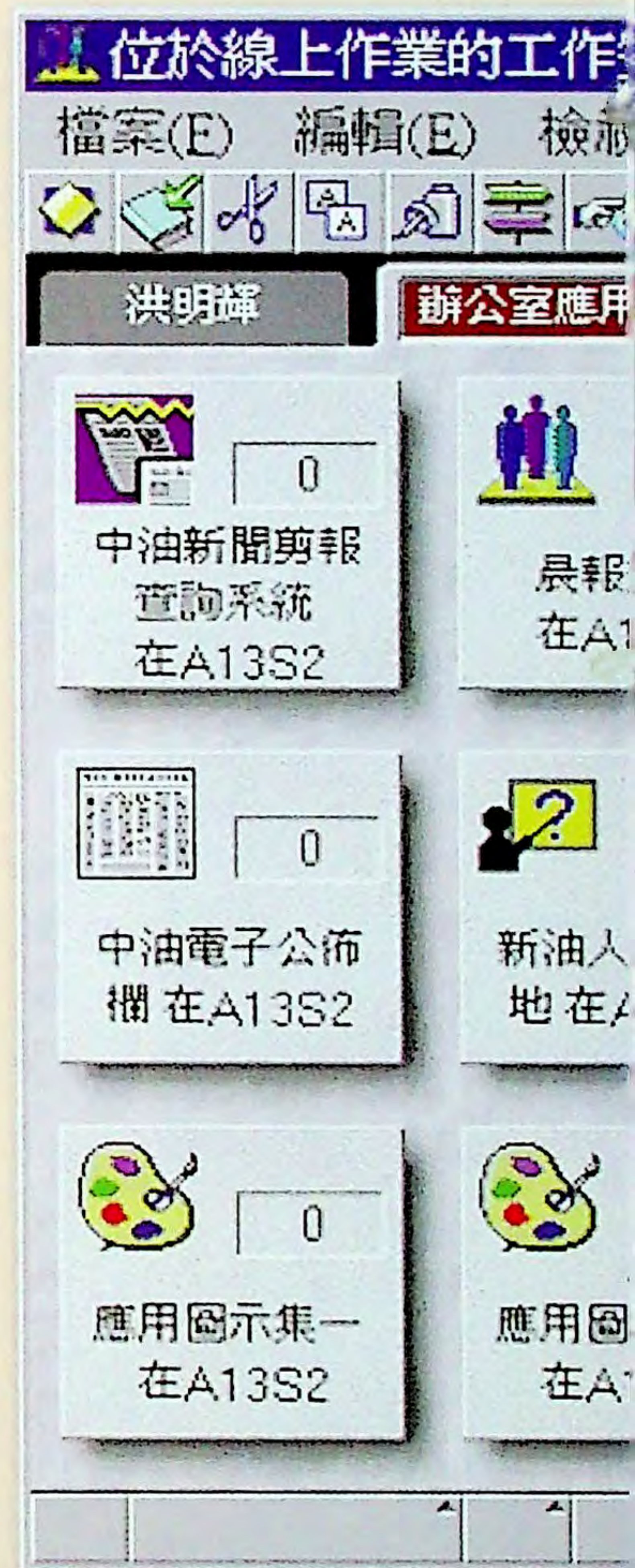
(如附表)，並且互相串連，正式使用者合計約一千五百位。每台伺服器上除提供各該單位使用人員的個人信箱外，並依使用者權限之不同，存放多種辦公室應用資料庫（稱之為「抄本」），如「CPC通訊錄」、「Notes輔助說明」、「資料庫目錄」、「中油電子公佈欄」、「新油人討論園地」、「新聞剪報查詢系統」、「主管外出登記系統」、「法規查詢系統」、「走動管理系統」及「晨間會報決議事項追蹤管理系統」等，供各單位使用人員日常查閱或傳遞訊息之用。

這些資料庫大多是由Notes開發人員配合使用單位的需求辛苦設計出來的，開發完成並經使用單位建立初步資料後，再由系統管理人員複製到各單位的伺服器上，之後，每日由總公司的Notes伺服器自動透過互相抄寫（複製）的動作，將最新的資料庫內容定時送到各伺服器上，更新所有

的「抄本」，所以各單位的使用者幾乎隨時都可以獲得最新的資料庫內容，這就是中油公司有史以來的第一個Notes企業群組網路。

### 方便好用使用人數漸增

本公司引進Notes群組軟體始於去年八月。其時資訊處經考慮公司應用開發的特性與需求後，決定採用當時功能已經成熟且國內使用較廣的Lotus Notes Domino系統提供公司同仁一個跨單位的網路資訊交換與分享環境，並隨即架設測試用的Notes伺服器，於九月一日正式上線服務，取名A13S2/HQ/CPC（意為中油總公司名字叫A13S2的主機），首先推出的是「新聞剪報查詢系統」，初期的工作重點主要在伺服器通報，宣導Notes應用技巧，並培植應用開發種子成員，當時本系統的使用人員仍只限於資訊處與工關處同仁。



八十六年九月二十三日本公司於元智大學舉行「資訊業務策略發展研討會」，會中透過網際網路與總公司A13S2主機連線，向各單位資訊人員實機展示Notes初步應用成果，並介紹其管理與應用開發環境，獲得與會主管同仁的支持與鼓勵。因此資訊處開始積極研究引進大型Notes網路的規劃與管理技巧，陸續撰寫完整的群組網路系統文件，並於十一月底完成第二個跨單位的「主管外出登記系統」。而配合主管人員Notes課程的開辦，本階段使用人員已涵括公司高階主管及各單位一級主管。

八十七年元月一日資訊處正式成立「Notes應用推廣小組」，小組成員由各單位系統及開發人員擔任，負責各單位的網路規劃、系統建置及應用推廣，其任務在完成全公司性的企業群組網路建置，第一年支援二千位以上的使用者，並提供分散式的辦公室自動化群組資料庫應用。

而為方便小組成員日常聯繫與技術分享，資訊處同時啟用Notes應用推廣專屬網站（網址：<http://notes.cpc.com.tw/>），站上存放群組系統文獻與Notes技術資訊，並闢建問題解答與討論專區，對各單位的系統

建置與連線工作提供完整的技術支援服務。

由於公司各單位電腦教室主機數不敷Notes系統訓練的特殊需求，因此自八十七年二月十六日起本公司委託資策會開辦訓練課程，由各單位資訊人員計二十六位參加，為未來實質的網路建設奠定了深厚的基礎。其後，各單位陸續完成主機架設與測試，成功與總公司連線，並完成資料庫抄寫作業、規劃舉辦相關教育訓練，備極辛勞。而在建置過程中，更由於各單位資訊部門的積極配合，促成各相關網路的建設與整合。在應用推廣方面，總公司於同期推出一「法規查詢」與「走動管理」兩個系統，並完成相關的實務操作訓練。至三月下旬全公司「Notes應用推廣研討會」分別假高雄廠及總公司電腦教室舉行時，Notes使用人數已突破千位，中油的企業群組網路終於順利運轉。

### 加強整合發揮最大效能

而自今年七月間「晨間會報決議事項追蹤管理系統」上線以來，Notes使用人數快速增加，各資料庫的內容亦不斷充實成長，以「新聞剪報查詢系統」為例，至八月底已儲存

超過七千筆的剪報資料。未來如何配合規劃中的全公司性與各單位的群組應用開發，提供穩定的Notes服務環境與正確的資料庫抄寫備份作業，已經成為各單位管理及開發人員的重要課題。

任何一種資訊網路環境的引進與推廣，除了須有紮實的技術基礎外，最重要的是管理階層的支持，以及各層管理開發人員的努力與付出，方能落實相關的應用。本公司Notes網路的引進、建置與推廣，全賴各單位主管及同仁的積極推動與使用部門提供寶貴建議，方能有現在的規模；而資訊處林茂文處長的領導與鼓勵，及資訊系統三組同仁與推廣小組所有成員也都是成功的幕後英雄。

未來本公司Notes應用將朝與現有資訊架構、網路服務的整合方向努力，期能進一步發揮其功能，與公司業務流程改造結合。Notes群組網路猶如一處蘊珠藏玉的資訊寶藏，有待您來發掘；如果您還不很清楚什麼是Notes資料庫，或是您想知道如何撰寫Notes郵件、如何利用全球資訊網瀏覽器讀取Notes提供的業務資訊，歡迎上網查詢，網址為<http://notes.cpc.com.tw/>。

註一：請參考石油通訊八十六年九月號專

題報導子題：「群組訊息的交換與分享」一文

註二：部份單位的Notes首頁網址係內

部網路位址，無法由網際網路進入；而配合公司整體網路架

構的更新，網址及連線方式亦

仍可能有所變動。



本公司八十八年度工關業務研討會於九月十七日在台營總處三樓會議室舉行，由工關處黃禮恭處長主持，蔡三郎副總經理列席指導。計有各單位工關主管四十餘人參加。陳董事長並親自與會致詞。

攝影：藍始材

The 1998 Industrial Relations Meeting took place at TMTD on Sep, 17. It was hosted by Director Huang of IRD. Over 40 people were attending. CPC Chairman Chen also delivered a speech in the meeting.



由經濟部工業局主辦之「第十一屆全國團結圈活動競賽」頒獎典禮於九月二十三日在台北市中山堂舉行，本公司台北營業處「樂樂九圈」獲示範組殊榮獎，由工業局汪雅康局長頒獎。

攝影：藍始材

Sponsored by Industrial Development Bureau, MOEA, the 11<sup>th</sup> Awarding Ceremony of Quality Circle Contest took place in Taipei City Hall on Sep, 23. The "Le le-9" circle of CPC was the winner of the Demonstration section. They were honored by Director Wang of IDB.



法國道達爾公司LNG行銷主管Mr. Jean-Francois RONDENAY等一行三人於九月二十三日前來本公司拜會，由潘總經理及方義杉副總經理親自接待。

攝影：藍始材

Led by Mr. Jean-Francois RONDENAY, General Manager of LNG Marketing, TOTAL, France, a group of four paid a call to CPC on Sep, 23. They were received by President Pan and VP Fang in person.

# CALL-IN現場

問：本公司日前出版「民營化員工溝通手冊」(二)，其中摘錄陳董事長在民營化溝通說明會的講話，提及「探尋企業的靈魂」、「改造企業」、「改造管理」三本書可作為本公司未來發展方向的重要參考，請在石油通訊上公佈其出版資訊，以便同仁購買閱讀，並供本公司各圖書館採購以供同仁借閱。(高雄廠)

答：其出版資訊公佈如後：(蔡三郎副總經理)

探尋企業的靈魂：打造組織中的人性理想國

Albert Koopman & Lee Johnson

著：李永平譯

遠流出版社，八十六年出版

改造管理：新管理人的自我改造

手冊

James Champy著；楊幼蘭譯

牛頓出版股份有限公司，八十五

年出版

改造企業(I)：再生策略的藍本  
改造企業(II)：確保改造成功的指導原則

Michael Hammer & James

Champy著；楊幼蘭譯

牛頓出版股份有限公司，八十三年(八十五年)出版

問：本公司專案裁減已改為每季(即三月、六月、九月、十二月)各辦理一次，但一般公司求才多是過完年後才上班，如果要拖到三月底申請優惠資遣才能生效，也許會錯過某些工作機會，建議公司最好能集中在每年一、二、三月連續辦理。(高雄廠)

答：本公司專案裁減申請原為一年兩次，為增加同仁運用的彈性，已增為一年四次。如果再改為集中在一、二、三月辦理，一年其他月份都不能申請，間隔時間太長，不一定對同仁有利。站在方便同仁的立場，當然是每月一次，隨到隨辦最好，但如此一來在人事作業上恐怕還有困擾，必須從長計議。我們會將您的建議列入參考。(謝榮輝副總經理)

問：本公司外海工作津貼(包含加班費、夜點費、危險津貼、及誤餐費之總稱)已有多年未調整，本公司下次調薪時可否比照調整？(大林廠)

答：今年本公司預算還未經立法院審議，能否調薪尚不確定；且政府對本公司的用人費率上限有嚴格的規定，

猶如一塊大餅，分多分少總無法盡如人意，各單位也常反應要求調整其個別夜點費、危險津貼等，因此您的意見將俟未來全盤檢討時列入考量。  
(謝榮輝副總經理)

## 中油公司員工溝通「Call-in熱線」主題與輪值主管

主持人	主題	時間
蔡三郎副總經理	秘書處、工業關係處、法務室	87年9月30日
方義杉副總經理	廠務處及煉油廠等	87年10月7日
張鴻江副總經理	業務處等	87年10月14日
邱吉雄副總經理	財務、會計、資訊業務	87年10月21日
謝榮輝副總經理	工安環保處、儲運處、人事處	87年10月28日

為使每位同仁均有表達意見機會，自87年9月16日起每通來電自動設限為五分鐘。

時間：每星期三下午4:30~5:00

地點：各副總辦公室

電話：080231030

# 本公司如何永續經營國內探勘事業

陳養愚 ● 台探總處

面對民營化勢在必行，本公司探勘部門除了應盡力開發地下儲氣、天然氣管線，甚至礦泉水等「多角化經營」外，也不能忘記油氣探勘的本業，因為企業的永續經營同時依靠既有事業的守成和新事業的開發，而對中油公司探勘核心事業而言，守成就是確保陸上油氣田的開採權，新事業則包括開發高雄外海F構造油氣田。

## 油氣探勘礦業權待確認

目前不論台探總處在海域經營的油氣「礦區」，或在陸上經營的油氣「礦場」，它們的「礦業權」仍然屬於政府，皆係由經濟部設定，再委託中油公司代為經營。一旦中油公司失去國營身分，經營油氣田的礦業權即將隨之消失。

而現階段本公司仍屬國營型態，海域礦區係根據「海域石油礦探採條例」第二條（註一）之規定，由經濟部「交由國營石油事業機構經營」，應該完全符合法定程序；至於陸上各油氣礦場，亦始終由本公司替國家

經營。但令人費解的是，「礦業法」及「礦業法施行細則」對由誰代表國家經營國營礦區交代並不明確，連交由國營事業機構經營都可能欠缺充分的法源依據。因此本公司在台灣陸上經營石油與天然氣礦雖然已經超過了五十年，究竟有沒有依法取得國家授權？其授權之合法性又如何？對如此重大的根本問題，實有必要深入探討與澄清。

逐條逐項檢查「礦業法」及「礦業法施行細則」，發現其中與國營礦業權有關之條文有：「礦業法」第八條、第四十九條、第五十一條、第五十二條以及「礦業法施行細則」第六十九條、第七十一條。首先，「礦業法」第八條（註二）已明確指出：國營礦業由國家經營，國家不探採時可由民間承租。但法條中未見可交付國營事業機構代為經營的具體文字規定。其次，「礦業法」第四十九條（註三）祇是規範國營礦業的管理機關為經濟部或其他機關，並未規定經濟部可委託國營事業機構代為「經

營」。而「礦業法」第五十一條（註四）雖然敘明國營礦由國家自行探採時，得用公司組織。然而值得探討的是，國營的中油公司究竟是否即所稱「爲了要探採油氣而成立的國家探採公司」？就算中油公司是國家成立的石油探採公司，由於「礦業法施行細則」第六十九條（註五）又明文限定國營礦業只有由經濟部自營、委託其他「中央機關」經營、或出租（給「中華民國人」經營）三種法定經營方式，而並無第四種合法的經營方式。依此邏輯分析，由於中油公司既不是經濟部，亦非「中央機關」；即使具有國營事業機構之身分，恐怕唯有以「中華民國人」（法人）承租的方式，才能完全合法經營國營礦業。

再者，「礦業法」第五十二條（註六）及「礦業法施行細則」第七十一條（註七）分別訂定承租國營礦應訂立租賃契約及規範承租礦區面積等事項，亦無授權國營事業經營礦業之規定。

總之，依現行法令規定，本公司

台探總處經營多年的各個陸上礦場，雖然已經取得「礦場執照」和「礦場登記證」，卻似乎祇有按「礦業法施行細則」第六十九條之規定，透過租賃方式向經濟部承租，才算完全符合法定程序。本公司應儘速著手研究並補辦承租手續，否則目前之陸上油氣探採活動即使在實質上不違法，法定程序終究仍有瑕疵；如不趕快完成就地合法化，對未來移轉民營時礦業權之取得恐有影響。

### 確保礦業權刻不容緩

爲了確保本公司在移轉民營以後的陸上及海域油氣田礦業權，建議公司應儘速進行以下工作：

- 一、由測勘、鑽探、法務、會計、工安及經營策略等單位之資深專業人員組成「礦業權研究專案工作小組」，必要時得聘請法律顧問協助，深入研究相關法律，從法理上探究「礦業法」、「海域石油礦探採條例」及「礦場安全法」等與礦業權有關之法令，以研訂確保礦業權之策略及技巧，或澄清公司目前所擁有的陸上礦業權及礦場經營權，以強化公司民營後之競爭優勢。
- 二、與經濟部礦業司、台灣省礦務局等主管機關密切溝通，增強本公司民營後爭取油氣礦業權之助力。
- 三、整編陸上及海域各礦場的地

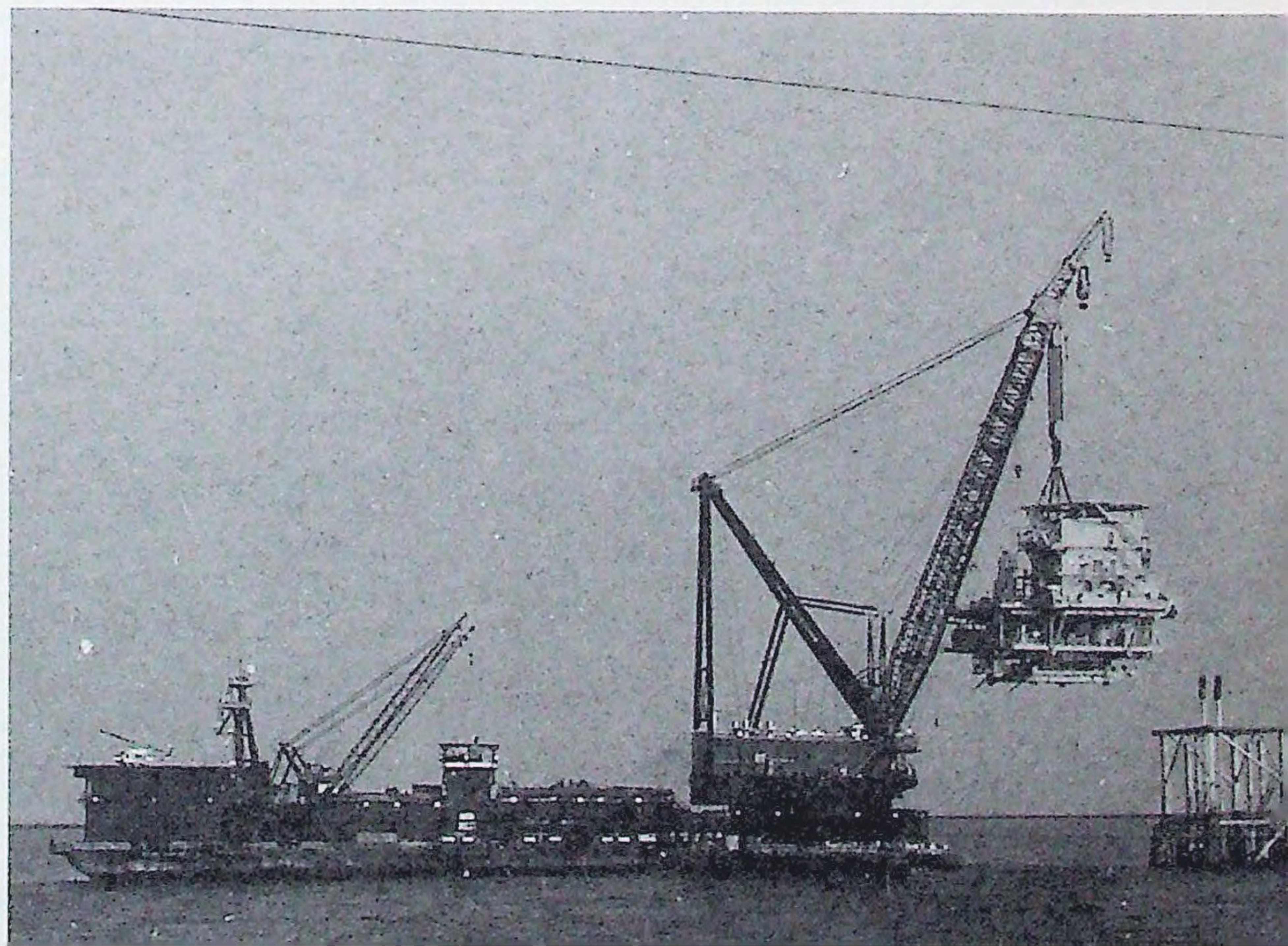
質、油層、鑽井、生產資料，以備日後民營化之需，並建立各發現油氣蘊藏成功探井及礦場（油氣田）之直接經營成本的完整獨立帳務及會計、財務報表，以備一旦本公司民營化以後，若無法繼續取得陸上礦業權時，能按「礦業法」第十條（註八）規定，向政府領取成本費用五倍之獎勵金。

四、組成賦稅研究小組，研訂民營探勘公司賦稅策略，並有效利用「海域石油礦探採條例」第十條（註）之節稅優惠規定，以相對提升油氣構造開發收益（節稅效益可高達生產前五年內探勘費用之五〇%）。

五、研訂各礦場油氣蘊藏量之估算法及策略，以備民營化資產移轉政府及擬定參加礦業權競標策略之需，創造績效。

六、積極推動F構造油氣田開發，以協助探勘部門自給自足，永續經營。

而一旦中油公司在民營化以後，因故無法再取得陸上礦業權，或因競標失利而不能承租陸上礦業權時，除了必須面對沒有陸上油氣探採本業可再經營的衝擊，龐大的陸上探採設備資產應如何估價？如何處分？以及能否按「礦業法」第十條規定，向政府領取探勘開發成本五倍之獎勵金等問題，均亟待積極研訂辦法解決。





### 礦業權攸關永續經營

按照「海域石油礦探採條例」第二條的規定，海域石油礦只能國營；除非修法，是不得由民營公司經營的。倘若來不及完成修法，中油公司就已步入民營，那麼對於在國營事業時就已取得之海域油氣蘊藏礦產資源和已投資開發生產的油氣田，應如何計價？如何處分？此點不但「海域石油礦探採條例」、甚至連「公營事業移轉民營條例」等直接相關的法令都未規定。根據法理慣例，凡法令沒有規範的事項，或許可以在不牴觸法律的範圍內，由主管機關用行政命令補充規定。個人認為，中油公司祇要在民營化以前開發F構造，政府為解決現實問題，或許不得不設法讓民營的中油公司「就地合法」，以繼續經營已經開發生產的海域油氣田。因此，在民營化以前爭取開發F構造應該是本公司想要在民營化以後取得海域礦業權、繼續經營海域探勘事業的唯一可行之途。

而為提升F構造開發經濟效益，除了須選擇最適當開發方案、增加油氣採收效率、控制開發成本外，同時為能充分利用「海域石油礦探採條例」第十條（註九）之前五年虧損抵稅獎勵措施，建議公司在民營化之前，應慎重考慮不宜緊縮探勘預算，反而需要有計畫地加強海域探勘活動，儘量

利用探勘預算在F構造開發礦區，或在其附近鑽探開發佐證井或從事有助提升開發效益的探勘活動，以提升開發經濟效益。

註一：「海域石油礦探採條例」第二條：

「海域石油礦由經濟部設定國營礦業權，交由國營石油事業機構依下列方式經營之：

一、單獨經營。

二、與他人共同投資設立股份有限公司或有限公司經營。

三、與他人訂立探勘及開採契約合作經營。

前項國營礦業權之礦區面積，不受礦業法第五條之限制。第一項第二款之投資、第三款之合作條件，不受礦業法第七條之限制。

註二：「礦業法」第八條：「石油礦、天然氣礦、鈾礦……應歸國營。如國家不自行探採時，得由中華民國人承租之。……」

註三：「礦業法」第四十九條：「國營礦業由經濟部管理或報准行政院委託其他機關管理。」

註四：「礦業法」第五十一條：「國營之礦，國家自行探採時，得用公司組織，准許私人入股。但外國人入股時，仍適用第五條第三項之規定。」

註五：「礦業法施行細則」第六十九條：「國營礦業無探礦權、採礦權之分，其經營依下列之方式：

一、經濟部經營。

二、委託其他中央機關經營。

三、出租。」

註六：「礦業法」第五十二條：「國營礦業權出租時，其承租條件由經濟部與承租人以契約定之。前項租約應載明承租期限及每年租金，並應斟酌該礦實地情形，訂明每年最低產額及每年最低投資額。」

註七：「礦業法施行細則」第七十一條：「國營礦業權出租時，其出租之面積以本法第七條規定為準，並由經濟部與承租人訂立租賃契約，其契約標準另訂之。」

註八：「礦業法」第十條：「凡最先發現第八條及第九條所列各礦者，應即申報經濟部，經查明確係該申報人最先發現，如認為必須國家自行開採或作為國家保留區時，應給予申報人覓礦實際費用五倍以上之獎勵金。」

註九：「海域石油礦探採條例」第十條：「依本條例經營石油礦者，得自本所得額中扣除前五年之虧損。」

## 大家說故事

### 北京「狗」居，大不易

在北京市養狗是一件相當奢侈的事，狗兒領（買）進門之前除了要繳四千元人民幣的許可費之外，還要報戶口，第二年之後每年仍須繳交兩千，以當地的生活水平來說，一般市井小民恐怕負擔不起。況且還得遵守

市政府規定過著「朝七晚十」的日子，也就是在上述時間之內不得溜狗，所以不管是白天還是晚上，在北京城內絕對看不到寵物狗，而且有戶口有記錄（可能加上街坊的關心），老百姓都不敢隨地棄養，所以連「流浪狗」也絕跡。（南珂）

## 民營化服務熱線

### ——等您來電

為配合本公司民營化各項事務溝通與宣導作業，並期能解答同仁有關民營化的疑惑，工業關係處特設置民營化電話服務專線——（〇二）二三四九七五三四，及傳真熱線——（〇二）二三四九七五三二，歡迎同仁來電，來函，並請註明所屬單位、姓名、與聯絡方式，以便儘速答覆。

## 蔡信行 ● 經設會

### 世界石化工業現況綜覽

石化工業自萌芽至今已歷五十多年，其景氣曾呈多次週期性的變化。過去五年來，石化基本原料（包含烯烴、芳香烴、鹼氮及甲醇等）的需求強勁，增長速率幾為全球經濟成長率的兩倍。

一九九七年石化基本原料的直接消費量為二八〇百萬公噸，而目前世界各地仍在興建新工廠，預計到今年底所有產能將增加至三六〇

## 「油」小看大集

百萬公噸；到二〇〇二年，更將增加至四五〇百萬公噸（亞洲及北美洲數據如附表一）。此一趨勢雖因亞洲國家金融風暴的影響而略呈衰退，但就長期而言，仍將持續看好。

其中在烯烴方面，一九九七年全球所需進料為一九〇百萬公噸，至二〇一〇年將增為三五〇百萬公噸，其中六五%取自輕油（用於石化的輕油需求增長幅度較用於燃料者更大），其餘為乙烷、凝結油、液化石油氣及製氣油。而自一九九

四年以來，由於乙烯供給量一直吃緊，利潤不錯，但近來已走下坡。一九九七年全球需求為七七·四億噸，其中以北美洲（三五%）最高，亞太（二五%）居次。

目前全世界在五九個國家計有二四八座乙烯工場在運轉，合計總產能為八七·三百萬噸。由於需求量大且利潤不錯，所以各地紛紛在擴建或新建乙烯廠，預計一九九八至二〇〇二年間，產能將再增加二七億噸，亞洲仍然是增加最快速的地區。約有八〇%的乙烯生產新設備位於亞太、北美、及非洲、中東地區。各國都在追求自給自足，儘量減少倚賴進口。

而乙烯的主要衍生品聚乙烯由於用途廣、價格低，全球每年以五%的比率增加，預估可以持續至二〇〇五年，尤其是中東和亞太地區，增長率更高達九一%（北美為四·二%）。聚乙烯的聚合技術，由早期以高壓法生產低密度聚乙烯，進而使用齊格拉-納塔（Ziegler-Natta）觸媒，現在則進展到利用新世代觸媒金屬雙環戊二烯（metallocene），技術競爭激烈且快速。（相關技術在今日及未來的使用範圍如表一。）

表一

	直接消費量（百萬噸）	五年增加（百萬噸）	平均年增加率（%）
亞洲	84	24	7.3
北美洲（美墨加）	93	17	4

表二 聚乙烯聚合技術應用範圍

	今日之技術	明日之技術
氣相法	LLDPE, HDPE	LLDPE, HDPE, LDPE, Bi-modal HDPE
漿泥循環式（Slurry loop）	HDPE	HDPE, LLDPE
攪動式漿泥反應器	Bi-modal HDPE	Bi-modal HDPE
高壓法	LDPE	LDPE
溶液法	LLDPE / HDPE	LLDPE / HDPE

（註）HDPE—高密度聚乙烯，高韌度且有良好的化學阻抗性；

LLDPE—線狀低密度聚乙烯，市場成長最快，具有適度之韌度及堅硬度；

LDPE—低密度聚乙烯，具有很好的加工性可擠壓成薄膜，市場已慢慢為LLDPE所侵蝕。

# 線、面

唐苑莉 ● 工關處

的5家業者，除罰款、移送法辦外，亦不排除強制拆除非法加氣站的儲氣槽等設備。由於非法業者的安全設備不足，又大多設在住宅或商業區，猶如不定時炸彈，引起當地居民安全上的顧慮，台北縣政府相關單位在中油公司支援相關技術及獲經濟部補助取締經費下，會同消防局、警察局及工務局等全面執行取締工作。目前全縣尚有10家列管的地下加氣站，預料近日將展開第2波取締行動。

## 台糖擴增南部油品通路據點

台糖公司轉型跨入油品事業行動積極，為搶攻油品通路，同時擁有南科和台南科學工業區的台南市場已被其列為主要戰區。鄰近台南科學園區的善化糖廠和近高雄路竹智慧園區的仁德糖廠則是兩主攻火力。善化糖廠部份，目前已在南科廠家主要出入的要道一縣一七七線上完成南北2座加油站的設置；仁德廠部份，總

計將完成7個站的設置。雖然仁德廠的據點佈建和善化廠有明顯區隔，卻在區域市場上逐漸形成網狀連接，未來不排除由點到面為區域市場開拓出一片天地。

## 俄國天然氣有意登台

正當俄羅斯鋼鐵及其金屬原物料大舉進軍台灣市場之際，另一項重要物資天然氣也有意登台，由於國內已計畫於明年開放天然氣市場，不再由中油獨佔，俄國的天然氣公司也看準台灣市場潛力。據了解，目前中油一時尚無法自俄羅斯進口天然氣，但民間廠商無此顧忌，現在中油LNG的七、八家下游供應商未來均可能成為俄羅斯天然氣的重要客戶，不過因LNG運輸過程十分複雜，技術問題仍有待克服。

## 工研院研發廢保麗龍變有用燃料

工研院「能源與資源研究所」日前發表最新研發完成的合成燃料技術，將廢保麗龍與油煤混合加

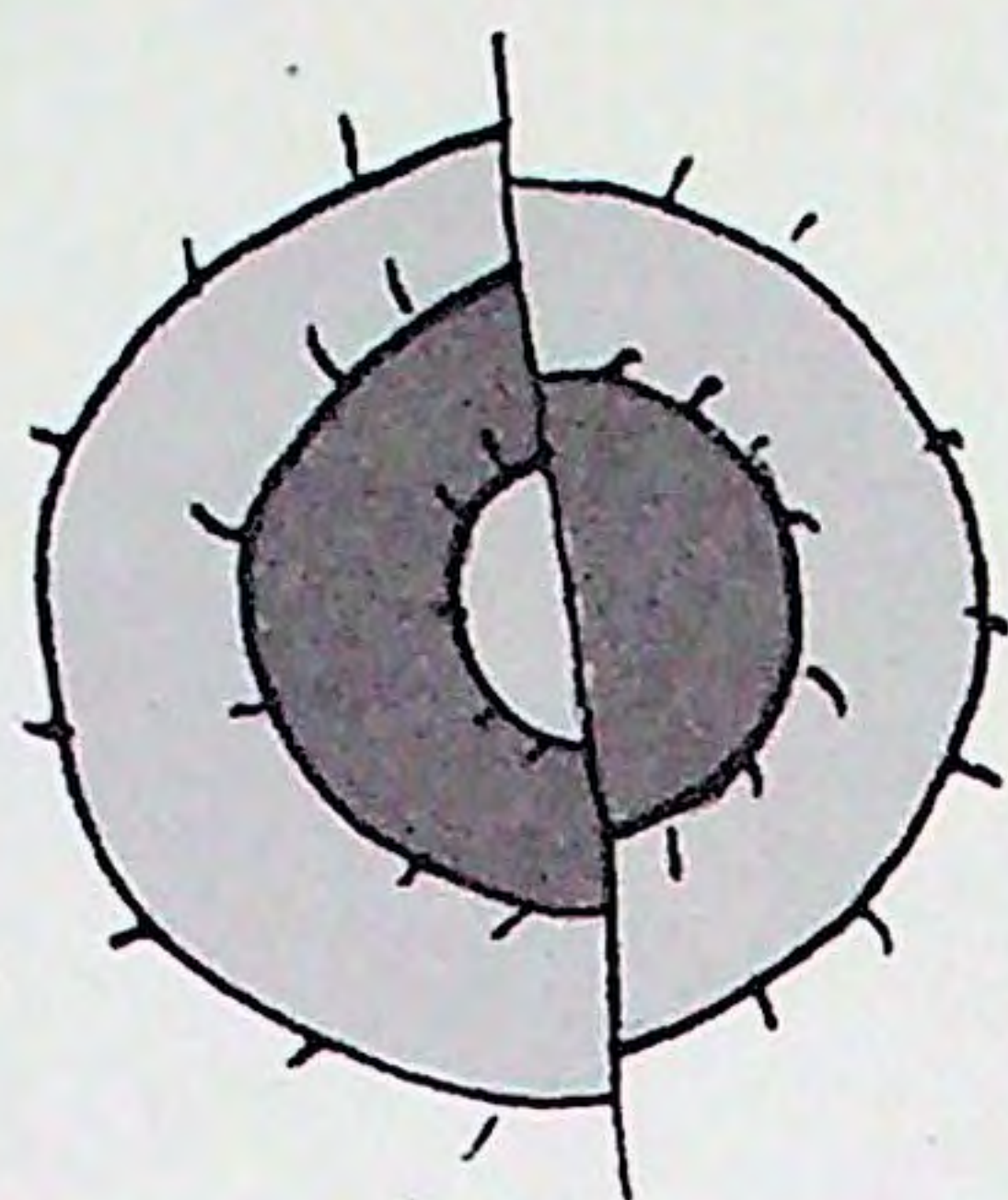
熱，可還原為石油，並產生柴油和瓦斯等有用燃料，使有「萬年垃圾」之稱的廢保麗龍得以百分之百回收再利用。經由此項技術可分離出液態輕質油和烷烴類氣體等有用燃料；其中輕質油占95%，可作柴油等級的燃料；另有2%到5%為重質油，可作為合成燃料技術所需的裂解油煤；其餘則為瓦斯氣，可當鍋爐燃料及瓶裝瓦斯用。

## 公民營加油站數之比較

至87年9月底，全省共有中油直營加油站587座；直營LPG站3座；民營加油站1,075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

## 明年元旦起台北市停售高級汽油

在中油公司同意配合下，台北市將從88年1月1日起，停止供售含鉛的高級汽油，預料此舉將影響在北市設籍約三、四十萬輛加用有鉛汽油的汽、機車輛。目前台北市年平均鉛排放量近90公噸，主要來源就是使用高級汽油的汽、機車輛；由於鉛濃度若未加控制將以每年2%自然成長，鉛污染造成孩童腎臟疾病、智力障礙、視神經萎縮等疾病，該項措施對淨化空氣頗具成效。

## 台塑同意長春石化參與六輕擴大計畫

台塑企業同意長春石化集團參與六輕擴大計畫，長春石化決斥資百億元，在六輕第二期擴大計畫興建11座特用化學品及電子化學材料廠。長春石化集團是國內特用化學品及電子化學材料主要供應者，旗下有包括大連化工、長春人造樹脂及長春石化等3家石化廠商；為

強化其在亞洲競爭優勢，決定擴大在特用化學品的投資規模。長春石化集團是繼中纖之後，國內第2家進駐六輕的石化廠。

## 亞太塑化原料倒向中國市場

亞洲發生金融風暴後，人民幣匯率相對強勢，亞太地區塑化原料現貨市場過剩，原料紛紛倒向中國大陸市場。今年上半年大陸自國外進口的PVC、HDPE、PP、SAN、ABS、PS等塑膠原料產品數量較去年同期大幅成長，韓國、泰國因亟需美元外匯而低價求售故成爲主要供應國，兩國輸往大陸的各項原料成長幅度在60%到90%之間，台灣輸往大陸的PVC也成長了30%。未來一年亞太市場塑化行情變數，將視亞洲金融風暴復原的速度而定。

## 北縣府強力取締非法加氣站

爲避免地下加氣站坐大，台北縣政府已展開強力取締措施，目前遭取締



業務處 ● 風險管理組

### 南韓柴油過剩

由於主要柴油市場—中國大陸自7 / 15起禁止柴油進口，南韓每天大約有35萬桶柴油過剩，因無新的出路，煉油廠不惜以低於新加坡市場每桶約1美元之價格求售。SK、Caltex和Hanwha紛紛降低煉量以因應柴油過剩情況，只有南韓最大的出口煉油廠Ssangyong仍維持滿載。

### 科威特減低原油出口量


科威特將於九月份每天減少6萬桶原油出口量，以實踐6月在阿姆斯特丹所同意的減產量。科威特原本答應從七月份開始每天減產10萬桶，使得產量成爲198萬桶 / 天，但上月份科國的產量仍維持205萬桶 / 天。科威特國營石油公司並表示，十月份由於例行性的維修計畫，將再減產每天8萬桶。

### 需求減少利潤不佳，外商削減泰國投資

因泰國境內需求降低，利潤微薄，外商紛紛減少其投資活動並降低商業活動。如Shell遣散其15%的行銷人力；Mobil不但將停止興建加油站的計畫，且其在泰國原有的13,000個銷售據點，估計約有2,500個將於今年內停止營業。此外，泰國國營石油公司PTT與私人企業及和中國Sinopec合資、擁有37座加油站的Petroasia在尋求買主失敗後，正著手改善其經營方式。

### 印尼考慮修訂其印尼原油價格 (ICP) 計價結構

印尼原油銷售原依其所訂印尼原油價格 (Indonesian Crude Price, ICP) 計價，其基礎爲多種中東和亞洲原油如Dubai和Minus所構成的 APPI (Asian Petroleum price Index) 價格。以往日本和韓國爲穩定油源，皆與印尼訂定原油購買期約，但目前因中東減產以重油爲主，使Dubai行情上揚，造成APPI價格相對較貴，且市場因油源充裕，使日、韓兩國改變原油採購策略，轉採購以Dated Brent計價而相對較爲便宜的西非原油；此舉使印尼不得不考慮改變ICP的計價基礎。



俄、委大舉出口油品彌補幣值貶  
值損失

俄羅斯及委瑞內拉幣值相繼  
貶值，該二國為支撐惡化的經  
濟，可能增加石油輸出因應。目  
前已知俄羅斯將大量輸出燃料  
油、製氣油，此舉會造成西北歐  
該二種產品的價格壓力，對原本  
便疲弱的石油市場，更是雪上加  
霜。

石油公司對墨西哥灣深海礦區探  
油興趣濃厚

油價價格低迷，使大部份油  
公司對墨西哥灣區近岸大陸棚的  
新礦區探勘權競標案興趣降低，  
但對墨西哥灣西區深海礦區的探  
勘權利，卻充滿高度的期待。今  
年的總招標金額為5億5,300萬美  
元，略低於去年的6億1,600萬美  
元，其中Unocal以1億8,500萬美  
元的最高標金投標；第二高標金  
為Texaco的4,900萬美元；而擁  
有最多深水礦區探勘權的Shell公  
司，則以1,300萬美元投標，位  
居最高投標金額的第八位。

巴西逐步降低石油產品進口管制

巴西National Oil Agency決  
定今年年底前將允許私人公司進  
口石油腦、柴油、航空燃油，而  
原油的進口則於明年解禁。此  
外，當私營公司進口的原油可和  
國營的Petrobras競爭時，將解  
除石油價格管制，由市場自行決  
定價格，而成品油價格則將於  
2000年完全自由化。

阿根廷延緩拍賣YPF股權

阿根廷政府原預定於今年十  
一月前，售出YPF20%的股權，  
以取得約22億美元的資金，西  
班牙的Repsol、委瑞內拉國營油  
公司和Petro-Canada等均表示有  
意參與投標。但因全球股市下  
跌，其價值僅剩18.6億美元，因  
此阿根廷政府決定暫緩此一出售  
計畫。

歸因於需求疲弱，IEA再次向下修正1998、1999的石油需求為20萬桶/天。

雖然入冬有助於市場供需平衡，但目前單是全球原油庫存就足以應付至今年第四季的需求，預期1999年的油價仍趨疲弱。CGES認為OPEC對今年的油價已無能為力，即使減產達100%，1998年第四季Dated Brent的平均價格也很難突破13美元/桶。展望1999年，除非冬季氣候較以往更為嚴寒，否則1999年第一季Dated Brent的價格也只有13.2美元/桶，第二季甚至將下跌到12.7美元/桶。

GNI（英國Gerrard國家商品期貨公司）指出，雖然OPEC致力減產以減輕供給過剩壓力，伊拉克的增產卻抵消了部份減產的效果。九月份沙國原油減產18%，出口至美國的數量也減少22.5萬桶/日，使得墨西哥與委內瑞拉高硫原油進入美國市場的數量增加。美國政府已決定在未來幾個月增加戰略石油庫存量（SPR），提高了石油需求，9-10月美國煉油廠歲修，每天約減少95萬桶的石油需求；加上伊拉克若獲得石油產業所需零件，生產量將增加50%，出口量也會增加；俄羅斯原油出口並已達自蘇聯解體以來的最高量310萬桶/日，這些原油供需間的角力，使WTI原油突破長期下降趨勢線，站上每桶14美元。

### 預期油價未來走勢

ESAI（能源安全分析公司）指出，因為煉油廠煉量降低抵銷原油減產，全球原油供過於求的局勢在九、十月份將沒有太大的改變，可能到十一、

十二月份才會改善，明年元月底前可望逐漸改觀。其中中質蒸餾油供過於求，使得煉製利潤及原油價格受到頗大的壓縮，這種壓縮是否能解除，將視北半球冬季的氣候而定。展望第四季及明年第一季的原油價格將呈持平或小幅上漲，上漲幅度則決定於成品油市場之供需情勢。

DOE轄下的EIA（能源資訊局）指出國際油價持續在低檔波動，預期美國第三季（7-9月）進口原油成本為11.42美元/桶，第四季為12.49美元/桶；1999年油價緩慢上升，平均為13.65美元/桶。EIA預測1998年世界石油供給過剩達60萬桶/日，由於庫存量居高不下，使OPEC與Non-OPEC產油國家減產；在需求方面，未來除中國大陸以外仍不樂觀，預期至1999年亞洲部份地區將會復甦。

CERA指出，由於市場上累積的高庫存對油價產生下跌壓力，OPEC協商進一步減產。第四季要使庫存降低，油價回升，除了要看OPEC與NON-OPEC減產行動外，尚需考慮三項不確定因素：庫存設備尚可吸收多少庫存量；伊拉克與聯合國之間的關係；若聯合國取消伊拉克石油出口，則市場上每天可減少160萬桶石油供應，降低OPEC產油國減產的意願；亞洲金融危機的發展，也將影響石油需求的成長，促使油價疲軟，且有可能進一步向下修正，CERA預期1998 WTI平均價格將為每桶16美元。 ☼





# 油價瞭望台

## 九月美國西德州中級原油 (WTI) 走勢

雖然基本面仍呈現供給過剩，但9 / 3美國國會通過購買4.2億美元的戰略存油，WTI上漲突破14美元關卡；接著由於伊朗外交官被阿富汗殺害，雙方在邊界對峙；而伊拉克與聯合國有關武器檢查爭議不斷，產油國因油價太低擬再進一步減產而不斷協商，加上颶風持續侵襲加勒比海及墨西哥灣沿岸，影響煉製與輸送等因素，WTI油價向上推升至每桶15美元以上，9 / 30以16.19美元 / 桶收盤。

### WTI平均油價

1998年7月	14.12美元 / 桶
1998年8月	13.39美元 / 桶
1998年9月	14.97美元 / 桶



## 需求量、產量及庫存

DOE (美國能源部) 報告指出9 / 18原油庫存為31,640萬桶，較上月同期減少2,100萬桶；汽油庫存為20,860萬桶，較上月同期減少20萬桶；蒸餾油為14,970萬桶，較上月同期增加480

萬桶；而煉油設備使用率則較上月同期減少3.9%為96.9%。

國際能源總署 (IEA) 預估1998年第三、四季及全年石油需求量分別為7,400、7,680與7,450萬桶 / 日。對1998年第二季原油供給量推估為7,560萬桶 / 日，其中Non-OPEC和OPEC產量分別為4,460、3,110萬桶 / 日，另推估1998年全年對OPEC的石油需求為2,690萬桶 / 日。

由於OPE達成第二回合減產目標的83%，8月世界每日石油生產量為7,390萬桶，較7月減少120萬桶 / 日。前蘇聯仍維持高產出，接近瓦解後最高產量。OECD國家的油品庫存仍在增加，而由於煉油廠的高開工率，使原油庫存下降23萬桶 / 日，成品油庫存增加100萬桶 / 日；並使煉製毛利下降，汽油與燃料油市場更趨疲軟，促使煉油廠降低煉量，尤其是在亞洲，估計9月將降低200萬桶 / 日煉量。

OMI表示由於產油國之間協調減產，降低市場供給過剩的壓力，促使近期油價溫和回升。目前全球石油庫存仍高，八月份商業庫存量達15天，較去年同期高出2.5天；加上需求面成長仍呈現停滯，預期過剩之原油將抑制油價回升一段時間。入冬後，如果市場能維持較佳供需平衡，預期第四季將可實質消耗部份庫存。

Reuters估計OPEC8月份原油產量為2,711萬桶 / 日，較7月份產量2,772萬桶 / 日減少61萬桶 / 日，較配額則超出25.3萬桶 / 日。

CGES (全球能源研究中心) 表示八月份OPEC總減產量雖然達協議的84%，油價卻未如預期向上攀升，主要

# 面對公司組織簡併的心理調適之道

施光祖 ● 台探總處

爲了因應市場的競爭與民營化的壓力，公司的組織有了重大的變革，有些已經完成，有些則正在進行中，我雖然並未直接參與組織簡併的規劃與執行，但因爲身爲中油公司的一員，自己也深受組織簡併的影響，所以一直密切觀察組織變革的進行狀況，並思考因應之策，期能於其中促成自我成長。茲整理提供個人的一些觀察和想法，給予本公司同仁參考。

## 組織簡併牽一髮動全身

一般來說，組織簡併會造成下列影響：

### 一、簡併造成員工心理震撼

當員工獲知公司裡某個部門要和另一個部門合併的消息時，組織裡的工作氣氛就受到影響，首先是心理的震撼，這可分爲三方面來講：

(一) 不確定和模糊感：有一股不確定的疑雲馬上籠罩公司，員工開始懷疑公司的未來。例如，探勘未來走向如何？要如何發展？員工開始四處探聽他們會受到何種影響的資訊，但是

問題往往比答案更多，連上層管理人員也不一定能夠填補這個資訊的真空，因爲他們有時也是奉命辦事，或者有時他們是想保留一些資訊，在適當時機才發佈，或只讓自己知道。

(二) 不信任：簡併消息造成的第二個震撼就是組織內信任度下降。簡併的想法引起員工憂慮和懷疑，他們認爲上層管理人員沒有把他們所知道的全部事實講出來讓員工知道，因而更加懷疑、更不信任、更不感安全。

(三) 自我保護：因爲心理上不確定，缺乏信任，使員工覺得應該採取步驟保護自己，自尋出路。有些人比較有侵略性，他們爭取職位，希望擴大自己的職權、名聲；有些人則擺低姿態，希望離開火線，等待煙消雲散，他們在工作上拖延，沒有工作成果；有些則只想繼續待在公司，不想冒犯別人，成了唯唯諾諾的人。

因爲這三種震撼，使公司的營運績效大打折扣，不確定性愈高，信任度愈低，日漸成長的自利性想法影響員工的行爲，新的問題不斷地發展。

以上這些現象，似乎是組織簡併無法避免的副作用。

### 二、簡併造成溝通的混亂

因爲信任度下降，公司內流傳各種謠言，要得到正確的資訊和答案也變得更爲困難。

### 三、簡併造成生產力下降

由於資訊管道不暢通，員工浪費許多時間在思考、談論和擔心簡併的事，因此沒有心情、也不能專心做事；他們變得更爲自我保護，因此不願意作決定或冒險，以免影響自己前途，凡事抱著「等著看」的態度，沒有長遠的打算，寧願什麼都不做。有些員工因爲別單位有較好的工作機會而離開；有些員工有強烈的失落感，他們被迫放棄熟悉而傳統的做事方式，失去了在原單位中的安全感；原先配合良好的工作團隊被迫解散，這一切都使得生產力大幅降低。

### 四、簡併造成團隊合作精神低落

因爲員工要花費比以前多的時間和精力照料他們自己的前途，所以那些需要大家共同努力的任務和計畫變

成了組織內的「政治遊戲」；加上團隊的成員有了變化；有新的人調進來，也有舊的人調出去；有些人有了新老闆，必須重新建立關係，學習相處之道，熟悉他的運作方式；甚至團隊做重大的重組，均使績效受影響。

#### 五、簡併造成權力鬥爭

當組織簡併時，一定會對現有的權力網路重新檢驗，對管理人員的職位重新安排，也就是會有權力的換手。而在作這種安排時，總有操縱與運作，有些人失去了影響力，另外一些人則比以前更具權力。

六、簡併造成士氣低落，承諾變得軟弱

在簡併進行的期間，因為公司或部門目標不斷調整，員工的方向感減弱，他們不知道公司真正的方向以及公司對他們的期望，因此就降低了對公司的承諾和認同，部分員工的承諾也因為原先主管的工作轉換或離職而減弱。

### 開放心胸因應組織變革

面對組織簡併，我們可以採取一些作法，使簡併過程有所不同，既幫助自己，也幫助公司減少問題，以下是我認為可以採取的態度和做法，供大家參考。

#### 一、控制自己的態度

人的態度完全由自己掌控，我們對於發生在身上的事也許並無影響力，但是我們對於自己的反應則可以完全掌握。而我們對於組織簡併所持的態度，更可以造成不同的結果。

人都具有選擇的權力，我們可以決定面對簡併的態度：如果我們抱持負面的態度，吃苦的是自己；我們也可以選擇採取正面的態度，使自己成爲一個創造改變的力量，把我們的精力投注到正確的問題上，掌握公司未來發展的方向，抓住組織變革的機會去學習和成長。我們要注意現實，但同時也不可疏忽組織簡併的正面潛力，每一個逆境都帶著有同樣或更大利益的種子，我們應該好好利用，以獲取正面的收穫。經歷挫折、失望或憤怒的情緒是難免的，但是要保持樂觀、微笑，抱持熱心，繼續往前走。

#### 二、容忍管理人員的錯誤

我們應該要設法原諒管理人員的錯誤，因為我們看來是錯誤的事，也許就是當時他們所能採取的最好行動。較高階層的管理人員通常會從不同的角度來看事情，因為他們知道一些一般員工不知道的重要資訊。更何況組織簡併並沒有「放諸四海而皆準」的答案。管理者也不可能取悅所有的人，他們必須有所取捨，又要保持適當的平衡；我們也許會對他們有所懷

疑，但仍應該試著從較高管理者的觀點來瞭解事情，把自己放在他們的位置上，要知道簡併組織並不是一項容易的工作。

三、期待改變，並使自己成爲改變的力量

人們如果預期會有改變時，通常比較容易應變，所以我們要放鬆自己，並準備好應付改變，千萬不要緊張，彈性是其中關鍵，這樣我們在遭逢改變時，才會知所因應，不會被擊垮。

簡併意味著我們要適應新老闆；或者我們可能會有新工作；即使我們仍擔任舊工作，也可能會有新問題及不同的作業程序；也許要面臨職位調動，或者有一組新同事調進來和你一同工作，工作績效標準也可能重新訂定；或者會要求業務以新的方式進行，如果是如此，員工在心態上愈早接受愈好，如此才能面對事實，迎向變革。

要成功地經營一家公司有許多不同的方式，也許你的部門業務進行得很順利，但是高階管理人員想做一些改變，也並不一定全然不好。也許在新的制度下，事情會進行得更好，我們要給它一個機會。

我們也可以主動使自己成爲一個改變的力量；發揮想像力，主動提供

建議，或協助改變。

#### 四、不要把組織簡併看成敵人

由於組織重整會影響到每一位員工，因此人們經常把它看成敵人，人人都想打它一拳。許多人喜歡把過去美化，其實過去並不盡然完美，只是對過去我們比較熟悉習慣，知道它如何運作。實際上簡併可能帶來我們想要的改進，也可能使一些老問題消失。

#### 五、為心理上的「痛」做好準備

人總是會抗拒改變，我們可以把抗拒認為是一種「心理上的疼痛」，這可以用生理上的疼痛來比擬。當你的日常活動有了重大的改變，你對肌肉會有新的要求，隔天你會感覺某些部位特別僵硬、酸痛，你的身體會反擊，抗拒你對它做新的要求。經由傳送這些酸痛的訊息，你的身體告訴你，要停止改變老習慣，重新回到原來的日常活動，因為這樣最舒服，但這就意味着放棄成長。你必須伸展你的肌肉，使它提昇到一個更高的水準上，才會得到更多力量。

組織簡併會帶給我們許多例行工作的改變，這相當於我們對精神或心理上的肌肉做了新的要求；我們必須打破一些舊習慣，以不同於以往的方式來工作，只要稍加堅持，我們心理上的肌肉就會更為強壯，情緒上也更

富有彈性，而更能適應變革。

#### 六、設法瞭解簡併的對象

我們可以把組織簡併看做是組織的「結婚」。當人們結婚時，一定要先瞭解結婚的對象，組織簡併也同樣有這種需要。我們要設法瞭解和我們簡併的對象，並要拋棄我們原先做事的方式，學習他們的做事方式，瞭解他們的價值觀和管理哲學，跟他們一起談論問題，對他們表示興趣和熱誠；我們對他們瞭解愈多，愈容易喜歡他們，和他們一起工作。

#### 七、運用簡併作為成長的機會

組織簡併會帶來不安定，但這不全是壞事，它把我們震出常軌，促使我們做一些反省或自我檢驗，或使我們伸展。它可能是我們生命中的轉捩點，因為它可以產生激勵，使我們重新思考自己的價值，及未來的走向。人很容易在工作上產生倦怠，簡併會使我們重新審視自己的工作表現，思考如何改善，如何發揮潛力，藉此也為自己重新設定目標，讓簡併作為一個新的起點，幫助自己成長。

#### 八、保持你的幽默感

維持幽默感會使我們對事情有展望，自我解嘲是一種成熟的表徵，也是一種治療。無疑地，簡併會讓我們覺得挫折、擔憂及迷惑，但最好不要把事情看得太嚴肅，試著找出狀況中

的幽默處，幽他一默，這樣我們的生

#### 九、利用良好的工作壓力管理技巧

組織簡併會使許多人產生危機感，因而產生巨大的精神和工作壓力。尤其當人們覺得自己的工作受到威脅時，有時會喪失信心、自我價值及自尊，因此，我們要加强管理自己的工作負荷。一方面控制自己的態度，另一方面也必須對自己的身體善盡照顧之責。有許多體能活動能讓我們紓解情緒，幫助我們保持健康，我們可以慢跑、游泳、登山、健行、打高爾夫球、跳有氧舞蹈，定期到健康俱樂部去運動；可以學習經由禪坐或鬆弛訓練來紓解工作壓力，閱讀一些壓力管理的書籍或刊物，也會得到更多好點子。

如果有人因為組織簡併而失去權力或名位，應該把它看做是一種業務上的決定，不要把它看做是對個人價值的否定。當組織在簡併的時候，總有人會被替換，因此，不要在精神上責備自己，不要認為自己失敗；透過好的工作壓力管理，保持情緒上的穩定，使我們不會恐慌，也不會因為一時衝動而行動。

#### 十、繼續做你的工作

組織簡併的時候，正是應該更努

力嘗試的時候，不要讓挫折及恐懼變成自己停止工作的藉口。簡併帶來的問題會讓人分心，干擾我們的工作績效，要得到問題的答案有時很困難，預知高階管理人員的決策更難，而組織內資訊的流通則甚為緩慢，員工不知道自己被期望成什麼；且因為不確定犯錯會有什麼後果，而不願意冒任何風險；或許員工不能從別的部門或個人取得必要的合作把工作做好。簡併產生了一個複雜的工作環境，常使員工有無力感。

其實我們還是可以做許多事情來掌握這種情況。不要擔憂簡併會對你造成什麼樣的後果，盡量把精神集中

在如何發揮你最好的一面，並設想你如何才能對簡併有正面的影響，想出一些可行的方案，運用在你的工作上。

### 造成不同一切操之在我

在生活中，當我們在設法使事情變得更好時，整個狀況經常變得更糟。從某種意義來說，你的狀況變得更壞，正是你走向更強壯及更好路途的轉折點（turning point）。組織簡併就類似這種情形，有些人必須因此經歷困難的時期，但別忘了簡併的目的是為了建立一個更為強壯有力、能長期為員工提出更多資源的組織，不經

過一些痛苦無法達成。

總之，不論你對組織簡併是樂觀其成或牢騷滿腹，在幾個月或幾年後你再回頭看，希望你會發現這是事業生涯中最好的轉捩點，這一切都靠你的「心」決定。雖然在近距離有時很難以這種期待「明天會更好」的態度來看待它，但是不要太早下判斷。假如你是公司簡併政策下的犧牲者，希望這篇文章能幫助你瞭解自己仍然有發揮影響力的機會。願全體中油人都能以積極正面的態度來看待公司的簡併與組織調整，大家共同努力，使它成功。

## 人事動態

●總公司因業務需要部份人事異動如下：

●工業關係處處長林正雄調任煉製研究所主任，自九月一日起生效。

●海外處副處長由總經理室一般行政管理師姚坤泰調任，自九月一日起生效。

●業務處副處長由蘇嘉屏調任；成品購運組組長黃進發與原油購運組組長李洋金互調職務，自九月一日起生效。

●人事處自八月十六日起組織調整，

由原來六組簡併為四組，各組組長分別為人力發展組組長陳明輝、組織薪工組組長洪美沙、人力運用組組長侯麗莉及員工福利組組長廖菊膺。

●材料處自八月一日起將儀電組與物料組合併為物料外購組，由溫新佑擔任組長。

●本公司高雄煉油廠技術室副主任由該室技術服務組組長許長春調任，自九月一日起生效。

●本公司探採研究所地球化學組組長

由該組地球化學探勘師郭政隆調任，自八月一日起生效。

●本公司液化天然氣工程處儀電組組長由副組長蘇文政調任，自八月一日起生效。

●本公司林園石化廠政風組組長由液化天然氣工程處政風組組長王大湯調任，所遺政風組組長一職由永安液化天然氣廠政風課課長王國勛調任，自七月十六日起生效。

# 民營化溝通手冊(一) 讀後感

周泳祥 ● 高雄廠

詳閱月前本公司出刊的「民營化溝通手冊」(一)，對民營後公司的應變計畫與員工權益，有更深的了解，內心也充滿期許。尤其首頁董事長談及「疑，是進步、改革的動力」，因此決策要透明，更乃真知灼見；因為黑箱作業，使公司內疑雲密布，造成工會抗爭文化的崛起；也因為員工、主管易於和稀泥，造成企業文化的墮落，形成公司轉型的致命傷害。忝為公司一員，在此謹本著野人獻曝的心情，提出個人的看法，期拋磚引玉，讓多元的意見得以呈現，一方面使領導人的決策更周延、更圓融；另一方面也可讓規劃人員得以針對同仁的疑慮，將公司立場和想法，作更清楚的闡述，化解不必要的疑慮，凝聚共識。

公司與工會均強調將切入新興事業，帶動公司的成長，強化競爭力，進而解決剩餘人力，然而多角化並非「解決冗員」的唯一良方，因為多角化經營不能穩賺包贏，若有不慎，反

將擴大公司包袱，陷公司於泥淖之中。目前公司規劃中的光纖系統、電信事業、便利商店、汽車百貨、倉儲物流、保全和土地開發等，皆是以本公司目前閒置資產、關係業務和既有商品通路，做為多角經營的基礎，並無「特殊資源」可保障經營優勢，未來本公司以生手投入成熟而競爭激烈的市場，將是一場硬仗！

另一方面本公司面對嚴苛的自由化市場競爭，降低人事成本、提高產能又勢在必行，為解決冗員及人力過剩問題，個人願從另一角度提供淺見，以供激發多元的思考。

依據「公營事業移轉民營條例施行細則」第十三條「公營事業轉為民營型態前『應』辦理從業人員轉業訓練，第一專長訓練或就業輔導：：。『既然法律強制『應』給予從業人員轉業訓練，就法、理、情而言，公司應可給予資遣人員『轉業輔導金』令其自謀就業，此其一。民營後自動離職之人，若未提領年資結算金，存

於公司應用，當給予優惠利息或等值敘薪，保障其基本收入；提領結算金而自動離職之人，若公司經營績效良好，達成預定盈餘目標，則給予獎金分紅，鼓勵和感謝其貢獻，直到屆齡退休之日（若以本公司民國九十年達成民營目標，則屆時員工平均年齡已近五十歲，且僅限多餘人力部份實施，公司負擔包袱有限），此其二。

鼓勵員工留職停薪，給予出外打拚機會，此其三。總之，所謂「朝三暮四」乃溝通最高藝術，公司不妨在權益未損的原則下，給予員工多樣的選擇，增加其離退誘因，並與工會共同釐定透明、公開、合情合理的人事制度以汰劣存優，確保競爭力，此其四。

當年本公司同仁係經過嚴格甄試，在眾人羨慕的眼光中，進入中油服務，而今卻被迫於中、壯年改變生（職）涯規劃（轉業或失業），既無奈又傷感，政府應該負起民營化政策的善後責任。本公司主辦精減作業人員亦不妨效法民營大哥大業者「套餐」

的經營理念，擬妥各種精減方案，讓願離職的員工，歡喜離開；留下來的員工，可以安心工作。工會幹部也當體認民意趨勢與公司面臨的經營困境，化被動為主動，協助公司突破法令限制，爭取員工權益。例如：以部分盈餘和售股所得改善財務結構；依

公司體質制定優退條件；制定合理的勞資團體協約於民營後實施等。

電信事業開放民營之後，因國營企業僵化的體制，反應遲滯，窘態畢露，業績節節敗退，公司同仁豈能無動於衷？唯有民營化之前解決冗員等問題，達成人力合理化，強化競爭體

質，使能面對日後嚴苛的挑戰，才是對會員、股東最好的保障。希望勞資雙方能夠誠懇對談，妥善規劃未來，齊心協力迎接跨世紀的挑戰，樹立公營事業民營化的新典範。

## 讀者投書二則

### 為中油說幾句公道話

袁樹先 ● 外稿

中油有數十座油槽位於嘉義市，附近民衆認為是市區的「不定時炸彈」，要求遷往別處，民意代表也支持其說。中油不得已，乃籌劃將這些油槽遷往嘉義縣布袋鎮海埔新生地附近，但當地民衆也表反對。這些油槽，就像「嫁不出去的醜丫頭」，無人肯要。

其實，中油當初興建這些油槽時，鄰近並無民宅，後來因社會繁榮，油槽附近民房日漸增多，才產生民間對安全的顧慮，而造成目前這種尷尬情況。中油興建油槽之初，並未預期日後本區會如此人煙稠密，所以應可說錯不在中油；民衆此時逼中油遷走這些油槽，不免有些「乞丐趕廟公」的味道；中油爲了睦鄰，雖願意將之遷走，但遷到那裡去，可能又是

一項難題。

今年七月間，嘉義地區發生強烈地震，嘉義市震度也有五級，民衆住家飽受震撼，但中油這些油槽均完好如初，足見這些油槽構造堅固，禁得起強震的考驗，也不致成爲地方的「不定時炸彈」，在中油沒有找到適當地點前，又何必強逼遷走呢？

麼意思？」

抗戰期間，我曾在資源委員會電工器材廠（位於桂林）服務過一段時間，深知資委會所屬各企業機構的招牌都有「資」字，那時中油也是資委會所屬企業機構之一，招牌當然少不了也有個「資」字，因此那天孫兒的問題，我很快就答覆了。

但是孫兒聽見我的說法後，又追根究柢地問我：「抗戰已結束很久了，『資源委員會』五個字也從未聽說過，爲什麼不把『資』字劃掉呢？」他這一問，的確把我問倒了，只好老老實實地回答說：「這個，我就不知道了呀！」

其實我真的不知道中油爲什麼還要保留那個「資」字；如果可能的話，把它去掉如何？

### 中油招牌的「資」字

蘇玉秀 ● 外稿

某日，攜帶十六歲的孫兒驅車上街購物，順便到加油站加油，抵達加油站後，孫兒指著站前高大的招牌說「奶奶，招牌上有一個『資』字是什

# 全球深水海域油氣探勘展望

林維正 ● 台探總處

廿一世紀石油工業的發展重點將朝向海洋，因為海水覆蓋了地球表面四分之三，浩瀚無涯，海面下蘊藏豐沛的資源，而現今的鑽探技術已能在水深三千公尺（一萬英尺）以上的深海中探採油氣；且地層油氣潛能的分析技術相當進步，可即時得到鑽探地質資料，降低開採成本；油氣探勘震測技術更突破鹽岩干擾效應，而能正確摘出覆蓋其下的儲油岩層構造形貌，凡此種種都大幅提高鑽探的成功率。

凡水深大於二百公尺以上即屬深水海域，而水深大於五百公尺則稱為超深水海域（ultra deep）。目前世界深水海域油氣探勘主要集中在歐洲北海、南美洲巴西外海、美國墨西哥灣及非洲西部赤道幾內亞海域，全球迄今計已發現三九〇億桶油當量，約佔世界油氣發現量四〇%左右。巴西公司估計仍有七五〇億桶油當量（其中三分之一為油）尚待探勘開發。

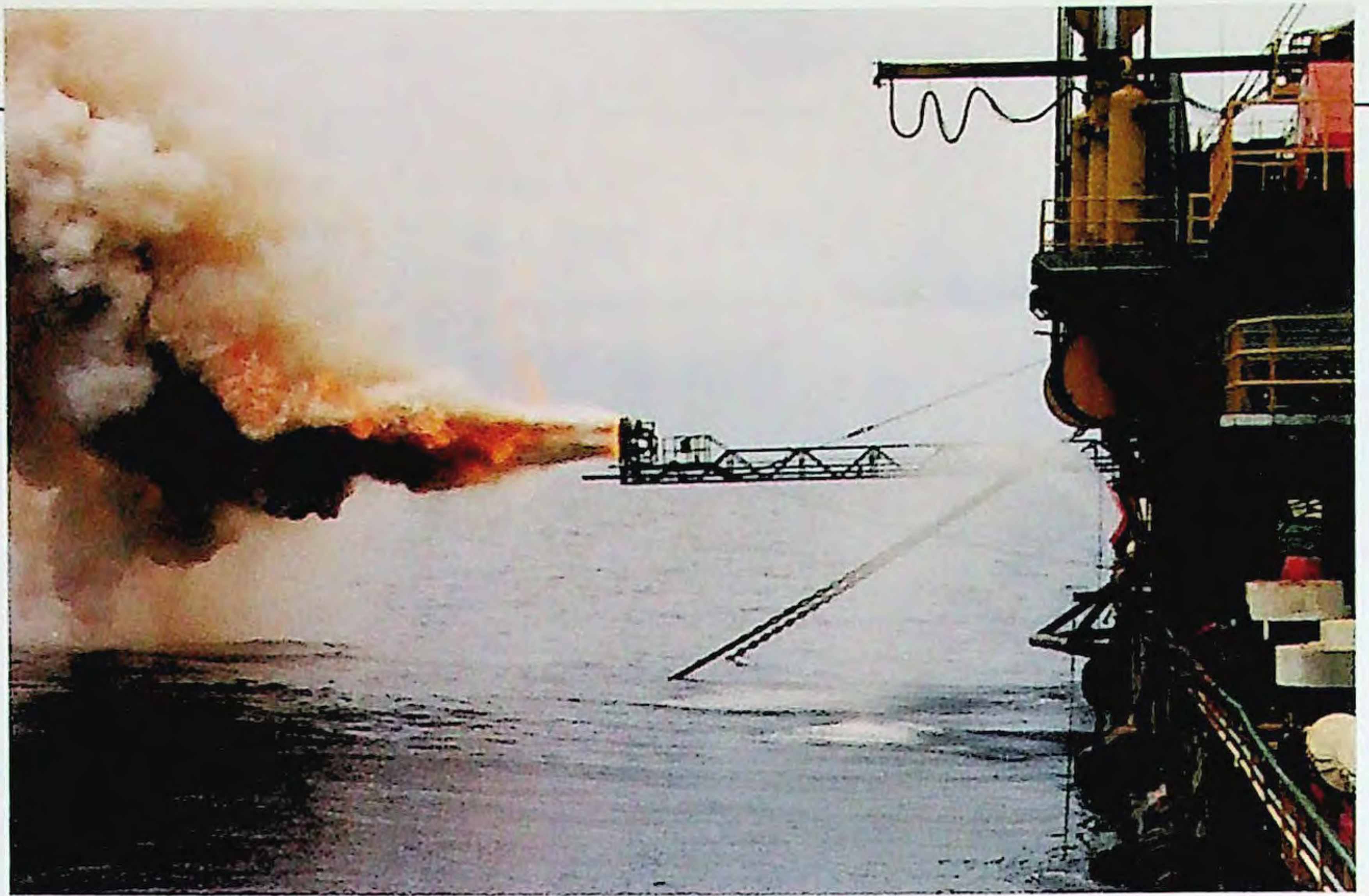
全球目前共有七七個國家從事海域探勘與油氣生產，規模比以前更廣泛，尤其深水海域的發展更是一日千里；以此趨勢判斷，今日的深水海域油氣探勘處女地區很快將成為明日主

要的油氣生產區。自一九六六年Shell及Pan Am在Newfound Land外海鑽探世界上第一口深水海域探井（水深七二〇公尺）後，世界各地不約而同地在一九七二—一九七六年間開鑽第一



在茫茫大海中找尋油氣，有新技術才有新進展





海域探油風險高、歷時久，一旦有發現著實令人振奮。

口探井。主要係源於一九七三年油價由一桶二美元逐步漲至二〇美元，漸帶動探油熱潮。至一九九六年底全球共鑽探深水海域探井約一、一〇〇口，估計至一九九八年底可達一、二〇〇口左右。綜觀三十年來各地鑽探的深水海域探井中，水深介於五〇〇至一千公尺者約有二六〇口，主要位於美國墨西哥灣、巴西外海及北海地區；而水深超過一千公尺者約有一

一口，以巴西外海及墨西哥灣為主。總計探勘成功率平均約二八·二%，以巴西外海及墨西哥灣成功率最高；而所產氣、油比例約為四比六。

### 新技術帶動深水探勘熱

有關世界各深水海域主要探勘活躍區域之進展與特色如下：

#### 一、歐洲北海地區：

早在一九七〇年代北海發現油氣田後，探勘活動至今幾乎沒有停頓過，並隨水深變化從北海東邊海域起漸往挪威海及伯令海（Norwegian Sea & Barents Sea）處女地區更深的水域邁進。這二年來亦多有發現，使深水鑽井船呈供不應求趨勢，預計在一九九九年前將有五艘新的半沉式鑽井船建造完成，加入探勘行列，可望帶動另一波熱潮。

#### 二、美國墨西哥灣海域：

一九九〇年代初期，IOA（國際油氣組織）原預估美國墨西哥灣油藏量將逐年遞減（當時日產約七十四萬桶），但至一九九五年該區探勘延伸至深水海域，油氣蘊藏量不減反增，預估至二〇〇〇年，生產量將增加為



每日二百萬桶原油及五十億立方呎天然氣，可說與當初的預測完全背道而馳。美國能源部亦指出，一九九五年後墨西哥灣深水海域發現油氣，是使全美國油氣蘊藏量增加的主因，估計一九九五年約有六〇%增加量來自此區。而墨西哥灣所產油氣約有四%左右來自深水海域礦區的油氣田，估計至二〇〇〇年時，將增至三〇%左右。

美國墨西哥灣油氣探勘技術堪稱目前世界上最先進者，尤其是對於覆蓋有鹽岩層的儲油岩層之物探及鑽井技術更是首屈一指，而成功率亦提升至四〇%（Amoco油公司）。目前世界上最深的海域發現井MCG57-1（水深二、二八六公尺）就位於墨西哥灣。

#### 三、巴西外海：

巴西於一九七八年在Campos盆地第一口深水探井鑽獲油氣後，至一九九六年底已鑽探一五二口井，其中五分之三位於水深五百公尺以上的海域；其深水探井成功率高達五〇%，而累積蘊藏量已達一〇〇億桶原油及十億桶油當量的天然氣（Campos盆

地是目前全球深水海域發現最多原油藏量之區域)。目前巴西日產一百萬桶原油及十億立方呎天然氣，巴西油公司 (Petrobras) 打算在三年內投資三五億美元開發該地區的深水油氣田，預計至二千年原油日產量將提高至一五〇萬桶。

目前巴西的探井水深幾乎都大於一千公尺，並且朝向 Campos 盆地內更深的海域探勘，吸引了許多大油公司的興趣，預料將開創巴西深水海域探勘另一新紀元。

#### 四、非洲西部赤道幾內亞海域：

此區包括奈及利亞、加彭、剛果、安哥拉等海域，在一九九〇年代前雖有深水探井鑽探，但都無重大發現。直至巴西外海 Campos 盆地鑽探深水井發現油氣後，本區因具相同探勘型態 (playtypes) 的地質沉積環境——以深海濁流砂岩之地層封閉為主，且集中在白堊紀至第三紀沈積岩內，因此朝此方向探勘深水礦區，而頗有斬獲；一九九六年後探勘更趨活絡，成功率亦大幅提高，將躋身廿一世紀的探勘新星。

#### 五、其他區域：

除上述四個主要油氣探勘區高佔深水海域探勘九五%外，世界上其他地區亦逐漸加重深水海域探勘比例。包括澳洲、南非、東南亞海域(印尼、越南、泰國、馬來西亞等)、印度洋及北美洲加拿大海域，都積極評

估其深水海域的潛能，配合探勘鑽井生產技術的日新月異，相信未來會有新發展。

### 本公司宜赴新興地探油

台灣海域在本公司三十多年來的經營下，累積許多寶貴的地質探勘資料與鑽井記錄，亦發現 CBK 及 CFC 二個構造，進而開發、生產，對於海域水深小於二百公尺的探勘技術亦具國際水準。此外，本公司對外以 OPIC 名義投資經營國外礦區數十年，對世界各地海域的探油潛能也有相當瞭解。目前世界逐漸朝向過去技術未成熟而不敢前去的深水海域探勘，本公司尤須多方蒐集資訊，積極參與。

就北海與墨西哥灣深水海域而言，各大油公司已各自佔據經其評估為高潛能的礦區持續經營，僅允許其他新油公司加入風險稍高的礦區，一般而言，新加入者很難獲取利潤，故目前本公司祇能深入瞭解此區探勘新技能的發展以吸取新知；巴西外海的深水礦區探勘亦幾乎由巴西油公司 Petrobras 所掌控經營，因此，西非幾內亞海域應為本公司深水探勘最佳的區域，一方面因為西非海域深水探勘仍在起步階段，近年來相關發現大為鼓舞探勘者的士氣；另一方面，本公司曾在奈及利亞、剛果、加彭、安哥拉海域探勘多年，累積許多地質資料，對該區石油地質潛能的瞭解甚於



國外探勘漸呈飽和，欲加入高潛能礦區十分不易。

其他地區，祇要再加強投入人力與物力，往深水海域評估研究，相信會有事半功倍之效。

尤以深水海域探勘開發與油價成正比關係，一九九七年 ELP 油公司並分析發現，墨西哥灣超深水海域的油氣開發生產成本約為每桶五美元，已經與淺水海域油氣田的成本相似；而深水探井成功率也從早期的一〇~二〇%提高至三〇~四〇%左右，因此深水海域之探勘已蔚為世界潮流。對本公司而言，非洲西部赤道幾內亞海域之 Nigeria Delta、Gabon、Lower Congo-Kwanza Basin 深水區域之地質沉積環境與巴西外海開發成功的 Campos 盆地形態相似，風險相對降低，是以現階段本公司深水油氣探勘似應朝向此新興地區發展。

# 大家說故事

## 小故事·大啓示

### 了空 ● 高雄廠

企業經理人現在流行「說故事學領導」。因為簡短而幽默的故事具有親和力，不僅能引起聽眾注意，增強對內容的記憶，而且易於在企業內「口耳相傳」，使每一位成員都能明瞭並認同經理人的想法而形成組織的企業文化（請參閱八月號天下雜誌）。

好巧！八月號「石油通訊」第五十三頁「有問有答」（董事長答覆員工電子信箱投書），正好趕上這樣的熱潮。尤其第二則有關「董事長釣魚」的故事，不著一字批判，但傳統官僚「拿鷄毛當令箭」，沒有是非、沒有擔當；曲解上意，逢迎上喜的嘴臉，卻呼之欲出。既是好文章，就得共欣賞。不揣粗陋，試著賞析：

一、釣魚（或打高爾夫球）純屬個人休閒娛樂，理當由當事人（故事中的董事長）自行料理，怎能驚動公務系統大費周章大事張羅準備？茫！盲！忙！干卿底事？尚且嚴重傷害大有為的董事長清譽！奉勸油人：本分事盡職，額外事勇敢說「不！」

二、從文內「快」去安排↓「趕快」去安排↓趕快去準備；從老闆↓「大」老闆，逐級加重語氣，挾「天子」以令諸侯，顛頂無能至此，員工不茫然才怪！

三、董事長答得妙，你的感想就是我的感想；細思量，正是「橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同，一切盡在不言中，了然於懷鬆靜空」。

## 「鳥」的故事

### 陳勝義 ● 液工處

恆春半島位於南台灣，除擁有著名旅遊勝地墾丁國家公園外，其「落山風」、珊瑚礁及斷崖地形等也是中外皆知，遠近馳名。

每年八、九月為數眾多的伯勞鳥從西伯利亞前來墾丁落腳為恆春半島獨有的景觀。由於伯勞鳥歷經長途跋涉，為補充體力，必須努力尋找富高單位蛋白質的蟲來吃，據統計，一隻伯勞鳥大約可以幫忙消除一間教室面積大小的果樹、農作物的蟲害，減少農民噴灑農藥的需求。

記得過去中國大陸在毛澤東執政

時期，為保護稻作免受「鳥」害，曾下令全國撲殺麻雀，結果不到一年全國已不見麻雀踪影，未料反而引來更多的「蟲害」，稻米產量不僅沒有增加，缺糧反比以前更嚴重，逼得毛澤東不得不趕緊從國外進口大量麻雀以消弭「蟲害」（所以，我們赴大陸觀光所看到的麻雀有可能是從國外進口的）。大自然的萬事萬物自有其生剋之理，人類如果不明白生態平衡的重要，妄圖扮演上帝，其結果往往是自速其禍。

台灣位於亞熱帶，具有多樣化的地形及氣候，相當適合鳥類生存，故鳥類數量佔全世界八分之一，鳥的種類也有八百多種。根據經驗，每天早、晚趁它們出來覓食是賞鳥最佳的時刻。

同一種類的鳥，如何分辨雌雄呢？一般而言，公鳥多半比母鳥鮮艷、美麗，何以言之？因為母鳥負責哺育幼鳥，所以它只要具有與環境相同的保護色即可，而公鳥因顏色多鮮艷，易引起注意，若有敵人入侵，可以引走敵人，以保護母、幼鳥的安全。

# 慈湖加油站的蛻變

圖／文 李進榮 ● 桃園處

「先生，你們真的很用心，環境整理得那麼清潔；說實在的，我走了那麼多的加油站，這裡最乾淨！」  
「老闆！你們的廁所好乾淨，一點異味都沒有，實在難得！」  
「你們真是用心；多一點巧思，多一點變化，讓人覺得好窩心。」  
車掌小姐也大聲廣播：「要『方便』的快點喔！這裡的廁所是最乾淨的。」……

每當聽到顧客這些讚美與肯定，心裡總感到無限地喜悅。看看乾淨清爽的站容、高昂的士氣、工讀生親切熱忱的招呼；再看看顧客滿意的笑容，大家平時的辛苦，剎那間全部化為甜美的果實。

## 推動公廁綠化事在人為

回想八十七年二月慈湖站吳振金站長剛上任時，就在「暖心運動」時問大家：「不知道大家有沒有發現：觀光地區的公廁，除非有專人管理，

否則整潔方面普遍都不佳。還有本站機油的展示櫥窗是不是很單調？我們是不是該做一些創新和改變呢？說不定在本處『提升加油站競爭力競賽』時可以得到好的名次喔！」當時大家的想法是：「怎麼可能？」但吳站長很有信心地表示：「事在人為！不管是軟體還是硬體，只要大家肯配合一定都可以改善。」  
「好吧，反正『新官上任三把火』，站長怎麼說我們只能怎麼做了。」

在吳站長的規劃下，我們展開了「創意之旅」。首先，吳站長身先士卒，利用下班時間徹底整理並粉刷公廁，再將9000SH、9000SJ一公升機油空聽改裝成花器，插上萬年青及黃金葛，懸掛於公廁的牆壁上。這樣一來，不但綠化了廁所，也變成了推銷車用機油的活動廣告。而為了避免如廁者太無聊，我們還貼心地製作了一些幽默小品或附近觀光點的報導，讓

綠化後的慈湖站博得民衆一致好評。



大家在方便時能會心一笑、輕鬆一下。

除了改善公廁外，我們也對機油展示櫥窗做了一些調整與裝飾，期望能引起顧客的注意，進而達到推銷機油的目的。此外，吳站長更用暖心運動時進行工作伙伴們的意見交流，讓工讀生也有參與感及榮譽感，凝聚向心力提升服務品質。

## 環境清潔業績直線上升

就這樣在各方面都做了一些改變後，「不可能的事」發生了，不但獲得顧客們一致肯定與讚賞，聯合報也於八十七年五月十四日刊出「中油慈湖加油站公廁綠意盎然」的報導，提及本站推動綠化公廁，並改善公廁文



用心擺設的櫥窗不一樣就是不一樣

# 中油慈湖加油站公廁綠意盎然

【記者劉愛生／大溪報導】中油公司大溪慈湖加油站近期推動「綠化、公廁文化」，獲得民眾好評，不少遊客臨時尿急，踏進加油站的公共廁所後，驚訝廁所不但沒有一點異味，乾淨、清爽外，還有幽默小品可以雅俗共賞。

中油公司公營加油站積極推動「綠化、公廁文化」為目標，利用回收的機油空塑膠罐，逐一改製成黃金葛的花盆，並在公廁內放置一些副刊剪報的幽默文章，避免「方便」的消費者太無聊，隨便在牆上書寫「打油詩」，設法改善國人的公廁文化。

慈湖加油站代理站長李進榮表示，「綠化、公廁文化」推廣十分順利，桃園營業處多次評筆都給予好評，慈湖加油站為方便遊客，在夏季也販售一些礦泉水，鼓勵遊客在「加油、打氣」時，順便下車休息、喝口水、補充體力。

87.5.14聯合報

（記者徐惠玲／桃園報導）桃園縣環保局五月份在桃園、中壢、觀音、大溪、大園和復興的公廁進行檢查，結果發現石門水庫溪洲公園最勝，環保局已限期七月十五日以前改善，否則要罰鍰。

環保局於上月間，派員到桃園火車站等十個公廁進行環境檢測，中山高北上中壢

休息站、觀音和慈湖加油站等三處公廁環境都很整潔也沒有惡臭味，所以稽查人員打了滿分。

但石門水庫溪洲公園的公廁就差多了，稽查人員在公廁內發現女廁所的門損壞，通風也不良，環保局限期七月十五日之前完成改善，否則依法告發取締。

87.6.11自由時報

化，獲得民眾好評；不久，自由時報也於八十七年六月十一日刊出有關報導。而桃園縣環保局五月份的公廁檢查，更給予本站滿分——百分之百的肯定；桃園營業處「提昇加油站競爭力」比賽，本站也榮獲第一名……也許是媒體的魅力，到站的人多了，上廁所的人多了，看展示櫥窗的人也增加了，慈湖站這位於窮鄉僻壤、又面臨附近四家民營加油站強力競爭（每加滿五百元，送八盒面紙）的小站，居然像「醜小鴨變天鵝」似的，發油量由八十七年二月的一四·二二公秉，逐月上升至七月的二〇·九八公秉，怎不令人欣慰萬分！

吳振金站長於今年六月一日榮調，由謝站長接任，他除了傳承慈湖站的優良傳統外，更積極改善硬體設備，提升藝術氣息，並推展多角化經營，使得慈湖站看起來更有氣質，不但同仁自己看了舒服，也讓顧客覺得來這裡，無論是加油或是上廁所，都有一種被尊重的感覺。

本站的改變與成長，給予我們極大的啟示和鼓舞：我們相信只要凡事多用心，並且堅持到底，就能夠化「不可能」為「可能」；而若大家都能以此心態和精神面對未來的挑戰，公司還有什麼衝不破的難關？又何愁不能永續經營？

# 成功行銷有訣竅

鄭富忠 ● 台中處

以往我們在一些商店裡常常可以看到「貨物出門，概不負責」的字樣，彷彿店家只管賣東西賺錢，至於顧客的需求是否獲得滿足？顧客是否滿意？完全不放在眼裡。這種經營方式在市場獨占的情形下或有可能生存，但在「消費者導向」的競爭時代裡，我們若要使顧客再度光顧，甚至成為永久的客戶，就要站在顧客立場，處處為顧客著想，提高顧客滿意度；而若基於「給人方便、給人歡喜」的信念，主動地把「好東西和好朋友」分享，不是推銷東西，也不光考慮自己賺錢，心誠意洽，說起話來自然容易打動顧客的心，事半功倍。

## 將心比心善用行銷技巧

由此得知，成功行銷必需以「利他」基礎；有了正確的行銷心態，再加上對產品專業知識豐富，行銷技巧自然就得心應手。本公司加油站多角化目前已推出的產品有安全帽衛生

護墊、雨刷精、尿袋、汽車芳香劑、領航員汽車防盜器等，陸續還會推出新產品。在此，斗膽示範「雨刷精」的行銷技巧，野人獻曝一番。

一、建立關係：先面帶笑容向顧客問好，拉近彼此距離，介紹產品名

稱。例：「先生、小姐您好，這是我們公司的新產品『雨刷精』。」

二、創造顧客的需要：分析事理，讓顧客聽了感同身受。例：「雨刷擺動時會跳動，有吱嘎聲，聽了心情很不好；車子這麼高級，萬一刮壞了



(本刊資料)

成功的行銷，所賣的商品是產品+感覺。

玻璃，還要花好多錢換新……。」

三、切入產品特色：介紹可以協助顧客解決困擾的產品特色，例：「只要把雨刷精倒入雨刷箱，雨刷擺動順暢，心情也愉快。」

四、直接肯定式行銷法：利用直接肯定式行銷法，提高行銷成功率。例：「一瓶只要七十元，您要一瓶或是兩瓶？」

其中，切入產品特色時，切忌將相關專業知識一次講完，（因為加油時間有限），只要強調一個或二個特色就好，這樣對方才會印象深刻。而直接肯定式行銷法的效用，可以下列實例說明：一般豆漿店的老闆對每個來店的顧客，總是這樣問：「豆漿要不要加蛋？」大部分的顧客也都會習慣性地說不要；而自創品牌成功的永和豆漿店老闆卻是問：「蛋要一個或是兩個？」結果多數人都會回答加一個蛋。可見要提高行銷成功率，必須儘量避免用「要不要」的詢問方式，以去除顧客說不要的習慣，增加促銷

## 本公司徵尋股務主管

本公司為可能自辦股務預作準備，擬徵尋大專畢業具證券商高級業務員資格，且至少具有五年以上股務作業實務經驗者擔任股務主管；參與甄選者應備合於資格要件之證明文件及股務作業企劃書，其中應含股務作

率。

## 內外合擊行銷無往不利

當然，即使完全把握以上行銷四部曲，也不一定每次都能推銷成功，但如果能使顧客產生信賴，則以後生意就會源源不絕。員林站曾經有顧客專程騎腳踏車來買雨刷精，也有顧客一開口就要五瓶，因為他曾經聽別人介紹過，所以，「成功不必在我」，只要保持積極熱誠的心態，對整體的銷售一定會有幫助。

台中處的多角化產品經營業務，



在業務課林榮烈課長的領導下，加上第一線員工的全員行銷，不僅達成預定目標，還超出一百多萬元，令大家欣喜萬分。在此除了特別要感謝「店長」王瑞小姐及時調貨，總務課林灶烈以及加管課簡永龍兩位先生鼎力相助外，也要感謝各區管理師協助各站推廣多角化產品（有時忙不過來，他們甚至還充當送貨員）。像這樣公司外有第一線行銷員工全力衝刺，配合內部支援源源不絕，必能順利轉型，令人耳目一新。

業應辦理及注意事項、股務作業工作團隊之籌組、股務作業規劃與執行、從業人員股務作業之規劃及訓練、其他股務相關事宜。（企劃內容請以股東人數在五十萬、一百萬及一百萬以上三種情形分別列述）。

歡迎公司同仁自薦或推薦適格人選（含公司以外人員），相關資料請逕送本公司財務處股務組，或電詢（〇二）二三二二六二九六張振佑先生。

☒

## 八十六年度經濟部優秀人員

葉瑞安——台探總處出磺坑礦場技術員

圖／文 謝申章 ● 台探總處

前幾年筆者擔任台探總處勞資會議代表時，曾與葉瑞安短暫共事過，當時對於他的為人處事即相當佩服，因此「石油通訊」委託筆者專訪其獲選經濟部優秀人員的事蹟時，就馬上欣然應允，而浮現在腦海的第一個念頭，就是如何把握這次機會，將其工作生涯中許多優異的事蹟，以最平實的方式呈現於讀者面前。因為葉瑞安既未擔任主管，在公司的年資也未滿二十年，在講究職位與資歷的機關組織文化中，能夠通過層層考驗，獲選為八十六年度經濟部優秀人員，足證其確有過人之處。

### 採油、安管技術俱佳

葉瑞安於民國六十九年進入本公司，分發到歷史悠久的出磺坑礦場服



幼吾幼以及人之幼的葉瑞安先生全家福。



務，擔任採油技術員迄今。由於出磺坑礦區的油氣生產層為深部的木山層與五指山層，地層壓力甚高，負責鎮守這種高壓油氣生產第一關的值班人員，不但需嫻熟採油操作技術、身體強壯，並且需負責盡職、又能獨立作業才足以勝任，葉瑞安即具備上述條件。也由於「藝高人膽大」，在其近二十年的工作生涯中，曾多次遭遇緊急狀況，總能冷靜處理，適時化險為夷，消弭工安意外於無形。例如八十三年九月颶風來襲期間，他發現道路坍方，自願參與緊急搶修工作，以便利輪班人員交、接班；八十五年三月他於出磺坑一一〇號井值班時，發現井場外側公墓因掃墓引燃火災，經迅速通報並至火場警戒，遏止火勢蔓延，而順利撲滅火災，確保井場安全。

除了在採油本業上表現優異之外，葉瑞安在安全衛生管理方面用心之深更值得稱道。長年從事高危險的油氣生產工作的他，深知工安的重要，因而於八十五、八十六年，利用公餘時間自行進修，分別通過「勞工安全衛生管理員」乙級技術士技能檢定、「勞工安全衛生管理師」甲級技術士技能檢定，取得合格證照。目前葉瑞安並擔任台探總處採油工程處勞工安全衛生委員會勞方委員，以本身在安全衛生管理方面的專業知識，積極協助公司提高油氣生產設施安全，

改善勞工工作環境，貢獻良多。

## 待人仁信，處事忠誠

葉瑞安除了在工作崗位上的表現備受肯定外，還有一項廣為公司同事知悉的才華，那就是他優雅的台風與流利的演講技巧，多年來代表所屬單位參加各種演講比賽，南征北討，幾乎戰無不克。民國七十七年首度參加台探總處提高生產力發表會，牛刀小試即獲得最佳發表員獎，次年又再度獲獎；八十年參加「勞工教育國語演講比賽」獲得台探總處與全公司第一名；八十七年參加「工安知恥運動國語演講比賽」又獲得台探總處與全公司第一名，而奠定其「名嘴」地位。另一方面，有感於民營化對公司及基層員工的衝擊，葉瑞安挺身而出為基層員工爭取合理的權益，曾任台探總處第二屆勞資會議勞方代表、台灣石油工會四分會第四、六、七屆工會代表，扮演勞雇雙方溝通的橋樑角色。由於他熱忱付出，普獲同事的認同，而更上一層樓，目前擔任台灣石油工會第八屆工會代表、理事、常務理事等職，並兼任股務小組主持人，負起監督公司官股承銷定價、釋股等作業之責；同時他又積極參與工會版石油法草案之研擬（現已送立法委員準備列入法案），力謀國內石油產業之穩定發展，更努力爭取有利本公司市場競爭的條件，以行動關心公司營運發

展。

## 博愛為懷，熱心公益

葉瑞安是一位虔誠的基督徒，他提及自己的待人原則為「仁」、「信」，處事則出之以「忠」、「誠」。凡是與他相處過的同事，莫不對他「博愛為懷」的寬宏氣度印象深刻。育有二女一子，伉儷情深，家庭生活美滿的他，在經濟上雖只是小康，卻一秉熱愛工作、同事、公司、社會的情懷，將其個人的力量發揮到極致，於平日工作之餘，投入公益活動，除了長期擔任中華兒童福利基金會及資助貧困家庭的兒童福利基金會認養人（曾於八十四年四月接受「連續十年認養人」表揚，目前仍持續贊助該項活動）外，更長期響應捐血活動，今年四月獲頒捐血績優獎狀。此外，葉瑞安也經常利用輪班空檔，義務擔任苗栗地方法院地檢署司法志工，以及義務擔任「苗栗文化調頻廣播電台」公益性節目「勞動論壇」的主持人，為廣大的社會大眾奉獻心力。

葉瑞安以他多年對工作的不變熱忱，主動做事，表現優異，而獲選為八十六年度經濟部優秀人員，消息傳來，我們除了同感欣喜，更衷心期待他能繼續以其「愛人如己」的理念貢獻於公司、社會；也期望公司能夠多多發掘、肯定像他一樣優秀的員工，為公司營造更優質的工作文化。

## 八十六年度經濟部優秀人員

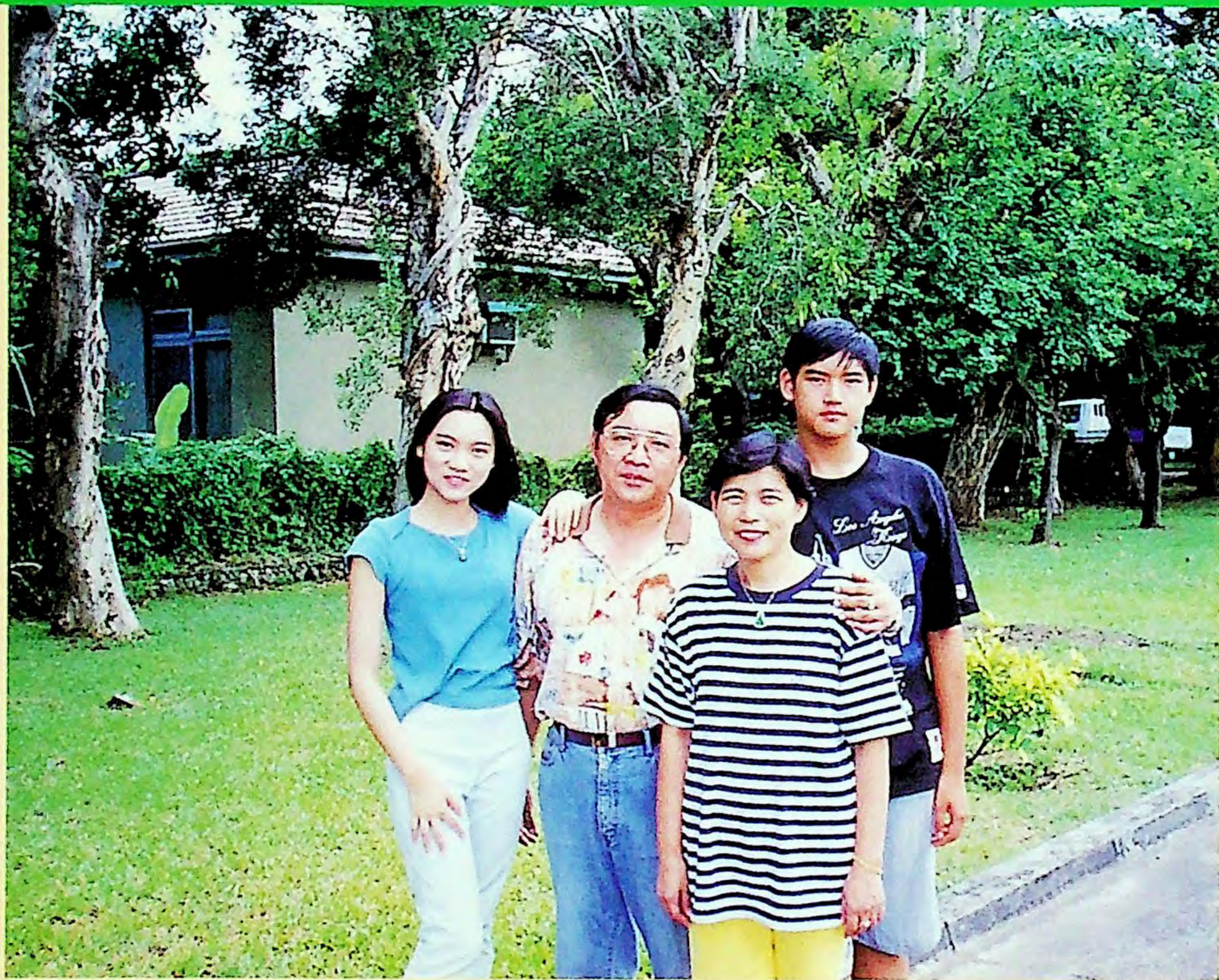
周振瑞——大林廠技術組組長

林榮泉 ● 大林廠

大林廠技術組周振瑞組長（註）獲知當選八十六年度經濟部優秀人員後，除了感謝長官多年栽培外，更歸功於環保組全組同仁通力合作、齊心付出。他認為「身為團隊的領導者，理應帶頭做事，若失敗要扛起全責；反之，有所成就則應與全體分享。」因此他於六月十日從經濟部長手中接獲三萬元獎金後，不出三天便拿來犒賞環保組同仁，並戲稱：「夏威夷我自己去，金幣全給你們！」（獲經濟部優秀人員同仁，公司招待出國旅遊）。

### 歷經轉折，全心貢獻

現年四十七歲的周組長，嘉義市人，民國六十二年畢業於東海大學化學系，兩年後獲清大化學研究所碩士。由於幼時住在嘉義分廠附近，對中油耳熟能詳；加以大三暑假曾在煉研所工讀，深為所內優美的研究環境所吸引，乃以中油為初入社會工作的第一志願。六十四年七月，他如願以碩士面談方式進入高廠技術組研發課服務，從事觸媒應用相關研究。



周振瑞組長擁有幸福和樂家庭。

在工作生涯中，周組長曾有一次關乎去留的轉折：七十六年七月剛升任化驗課長的他，因一時志趣轉變，「很想到外面看看」，旋於當年九月離開中油，到民間公司任職。這個「右手才剛接派令、左手馬上遞出辭呈」的轉折，在當時還造成不小的新聞。但在半年後，他覺得自己還是比較適合穩定的工作型態，因此又重回高廠環保室。至七十七年，後勁居民反五輕抗爭連連，公司除全力溝通外，並積極推動污染改善計畫，時年三十七歲的周組長獲調升大林廠工安環保組組長，為當時最年輕的組長，致力廠區安環工作，歷時十年。

生性樂觀的周組長對上級交付的任務無不以打拚精神全力以赴。他在七十七年初任安環組長時，即積極推動建立大林廠各項擴建工程的環境說明書，十年來該廠擴建工程的環境影響評估（EIA）作業均由其一手規劃，不但能因應愈趨嚴格的環保標準，符合政策要求，各項擴建工程也得以順利完成。另一方面，在整個環保污染防治的規畫中，他也不知推動減廢、資源再利用的工作，自八十三年以來大林廠曾數度獲選為十大工業減廢績優工廠，受到經濟部等相關單位的肯定；其中經其研擬的重油轉化廢觸媒及烯烴轉化觸媒再利用等計畫，每年節省廢觸媒處理費用達二百萬元以上。

## 專業敬業，長於協調

自謙「凡事看得開、不重得失」的周組長，相當注重人際間的溝通協調，因此他與廠內各部門乃至環保局等單位，都能保持良好的互動。他認為，在煉油廠龐大的組織中，專業能力雖屬主管必備條件，但能協調各部門在和諧氣氛下完成任務，更是推動業務的決勝點。而大林廠偶因不慎被開罰單，周組長就扮演起「魯仲連」的角色，與環保局協調說明，折衝樽俎，往往不辱使命，爭取有利態勢，減輕公司損失。他所憑藉的不只是環保專業能力，更重要的還在溝通協調長才，也顯現周組長投身環保、兢兢業業的認真作為。

民國八十五年八月，大林廠在未聘請顧問公司輔導的情形下，由環保組主導推動ISO 14000的認證工作。經周組長吸收高廠經驗，從人員訓練、建制到管理系統的展開、試行運作，最後提出申請、通過認證，前後不過短短一年時間，不但使大林廠成為全公司第二個獲得ISO 14000認證的單位，更創下獨力摸索完成建制的首例。周組長在過程中，充分發揮本身專業能力，也證明中油人素質整齊，尤其大林廠具有高昂的團隊精神，終能一舉從容過關，為公司節省大筆的經費。

## 幽默風趣，善結人緣

周組長成家甚早，進廠之初即與大學時代的女朋友結婚，育有一女一男，目前女兒就讀輔大三年級，兒子則剛考上省立鳳中，一家幸福美滿，令人羨慕。

閒暇時，他喜歡唱歌和打打小牌，渾厚的歌聲總令人一曲難忘，牌品尤教牌友稱道。友人眼中的他，幽默風趣，深具魅力，不但善說笑話，古今中外都能講，即使是「葷」笑話，也都謔而不虐，因而廣受歡迎，甚得人緣。同時他也極為好客，凡事總是替朋友著想。曾有一年，周組長與八位同仁一齊出差赴美國，為了讓同仁住得好，也省些差旅費，特別情商住在美國的姊姊讓出家裡的房間供朋友暫住，還請到姊夫出馬充當司機，開著租來的小巴士載大家遊狄斯尼樂園！多年後，同仁們還津津樂道於「老周」貼心而無微不至的待客之道。

## 以打拚精神面對變局

對於公司目前雷厲風行的組織簡併工程，周組長認為雖屬勢在必行，但也造成人心不安的隱憂。他表示，當年公司加速擴充組織時，不少同仁升任主管，也訓練了一批中階主管，等到歷練多年足堪大任時，卻面臨縮編，許多人不可避免的需回到技術現

場或當專案，形同失去戰場的將軍，不但浪費人才，對員工也不盡公平。而公司多角化經營雖叫嚷多年，卻流於空泛、少有進展，大部分正值壯年的同仁益覺有志難伸。

周組長對公司的民營化，並不悲觀。雖然裁員是公司未來必走之路，但他認為，「人事費用應該不是最大問題」，因民營化時經過年資結算，薪水會回到合理價位，屆時人力或許

會多一點，但並非最大的競爭包袱。有智慧的領導人應該從原物料成本及經營績效角度切入（因為原物料的成成本所佔比重最大，達八〇%以上），「焦點不應該放在人事上！」周組長同時覺得公司應在簡併過程中，營造較平和的氣氛，以免形成反淘汰，造成「有辦法的走人」現象。他認為，若民營化後人力仍然過剩，屆時會慢慢自然淘汰，或配合多角化經營分散

出去，漸趨合理化。

從研發部門到環保領域，以至目前甫調任技術支援部門主管，周組長一直不斷接受不同領域的洗禮，而能累積獨當一面的能力，隨時準備迎接未來更上一層樓的挑戰。當然，面對詭譎多變的未來，深具打拚精神的周組長是絕對不會缺席的。

註：周振瑞於今年九月調任大林廠技術組長。

## 八十六年度經濟部優秀人員

鄭聖賢——高雄煉油廠專案

贊峰 ● 高雄廠

自從「EQ」學說興起，許多人一窩蜂地唯「EQ」是崇，上班族不但不爭取工作表現，而且還要會包裝自己的情緒，處世做人也要很「輪轉」，在工作上才會事半功倍，無往不利。相形之下，在職位上堅持原則、默默努力的傳統工作哲學就顯得

有些食古不化，跟不上時代。然而，能夠堅守本位，淡泊自甘，無論環境順逆均不減其工作熱誠，又何嘗不是「EQ」管理？畢竟排名世界五百大的中油公司，如果不是因絕大多數同仁一直堅守工作崗位默默努力，又如何能在疾風勁雨的轉型期中維持穩定成長的局面？

鄭聖賢君在中油服務二十六年，並以一貫默默耕耘及實實在在的工作態度，榮獲八十六年度經濟部優秀人

員，這一殊榮對像鄭君這樣堅守本份，認真工作的多數同仁不啻一大鼓舞。

### 恪守本份 不求聞達

民國七十九年間，鄭兄參與曾備受矚目的五輕工程，此一計畫推動之初，不僅面臨鄰里的強烈抗爭，甚至在本公司內部也因輕裂人才濟濟而各持己見致意見紛歧，鄭兄身為基層技術主管，人微言輕，其所受壓力自不



鄭聖賢家居休閒無華樸實，一如其人。

言可喻，只有盡守本份，戮力克服紛擾與困難，所幸五經終於在最短期間內試爐成功順利生產，鄭兄才如釋重負。

本公司自八十三年推動汽電共生業務後，鄭兄先後參與高雄、大林、林園及桃園廠的相關工程。汽電共生工程處成立後，鄭兄奉派擔任工務組組長，負責督導汽電共生新建工程設計工作。由於「汽電共生」是近年來政府能源政策的重點項目，相關工程相當熱門，因此許多國際或國內公司急於介入，在給大家公平機會的原則下，鄭兄與工作伙伴不辭辛勞在半年內接受一場又一場的展示說明會，避免「故意排斥特定廠家」。縱使如此，一家別有用心的公司仍捕風捉影煞有其事地發出九封黑函，上至行政院、調查局、經濟部，下至總公司，可說一網打盡，鄭兄幾乎花了一年的時間一一答覆各級單位的關注，期間的種種困擾若非鄭兄大公無懼，又耐性十足，且高榮墩處長全力信賴支持，否則對一般工作同仁而言，恐怕真是一項「折磨」。

### 研發改善 戮力為公

本公司大小工程眾多，相關人員由於經驗豐富，技術比起國內任何一家工程公司毫不遜色，但由於國營事

業制度的箝制，工作人員為保護自己，往往只著眼於行政程序問題，在專業技術上反持保守態度，因而一些大大小小的設備皆求助於國外專利甚至國內工程公司，但鄭兄卻不以為然，早在十年前擔任基層主管時，他就秉持前輩的D.K.精神，領導同仁自行研究設計廢棄燃燒塔之燃嘴（Tare tip）及分子密封罐（molecular seal）、水封罐（water seal drum），打破以往需向國外廠家購買的慣例。這種實事求是的工作態度，值得同仁借鏡。

休閒時的鄭兄依然是不改其職志，悠遊於發明天地，三年前他開始潛心研究簡便型的消防逃生用緩降機，並於八十五年獲中央標準局專利，這對鄭兄的生涯規劃而言，無疑是一大啓示，未來他視研究發明為事業的第二春。乍聞於此，許多同事都覺得很訝異，因為鄭君一向給人忠厚老實的印象，實在令人無法與強調創新的專利發明相提並論，但我們相信以鄭兄多年的工作經驗與認真專注的態度，假以時日，必可獲得佳績。

家庭生活美滿的鄭兄育有二子，一個上大學，一個就讀高中，家庭樸質無華，筆者問及他家居生活的情形時，他似乎詞窮言短，無法提供筆者較流暢的報導空間，然而這不就是鄭君的一英雄本色嗎？

# 質樸自然，情繫農鄉

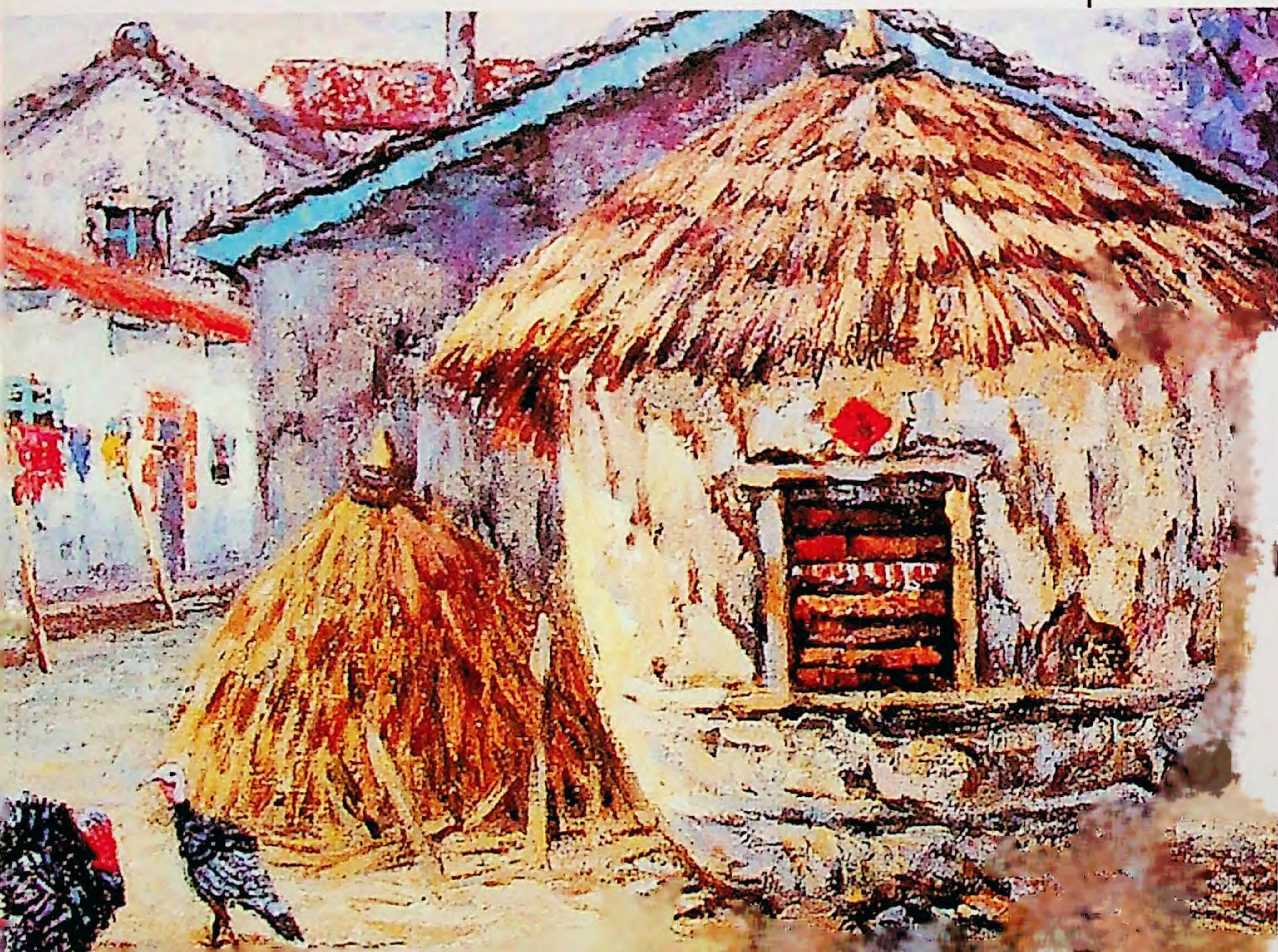
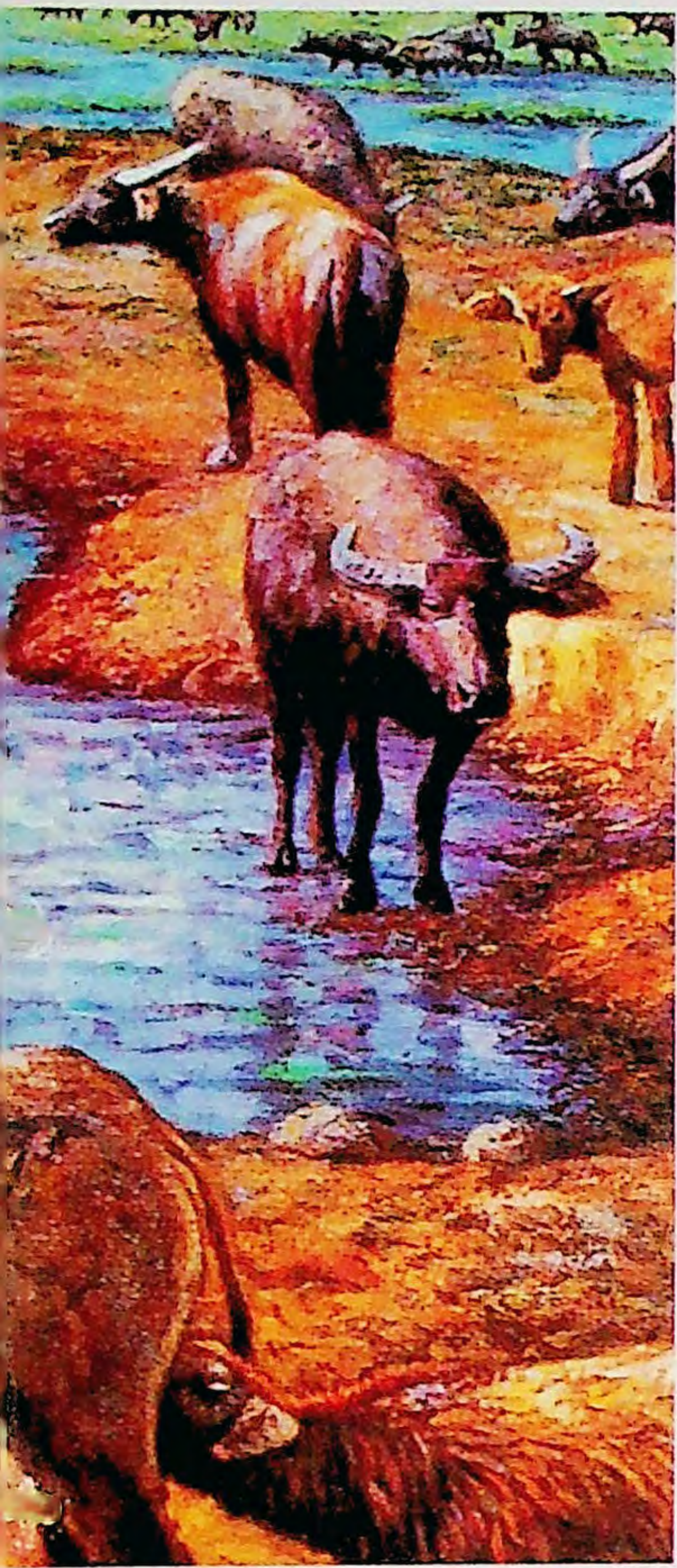
## 畫家陳春陽

圖／文 黃金財 ● 煉研所

作家羅曼羅蘭嘗言：「藝術是被征服的人生，藝術更是人類生命的偉大帝王」，人生苦短，唯藝術能創造永恆的春天，然而從事藝術創作的歷程卻是艱辛備嘗，唯有將熱情化為執著而全心投入，勇於突破困境，接受各種挑戰，才能開創出輝煌的成果，擁有燦亮人生。這些話用來形容鄉土

畫家陳春陽，是最恰當不過了。

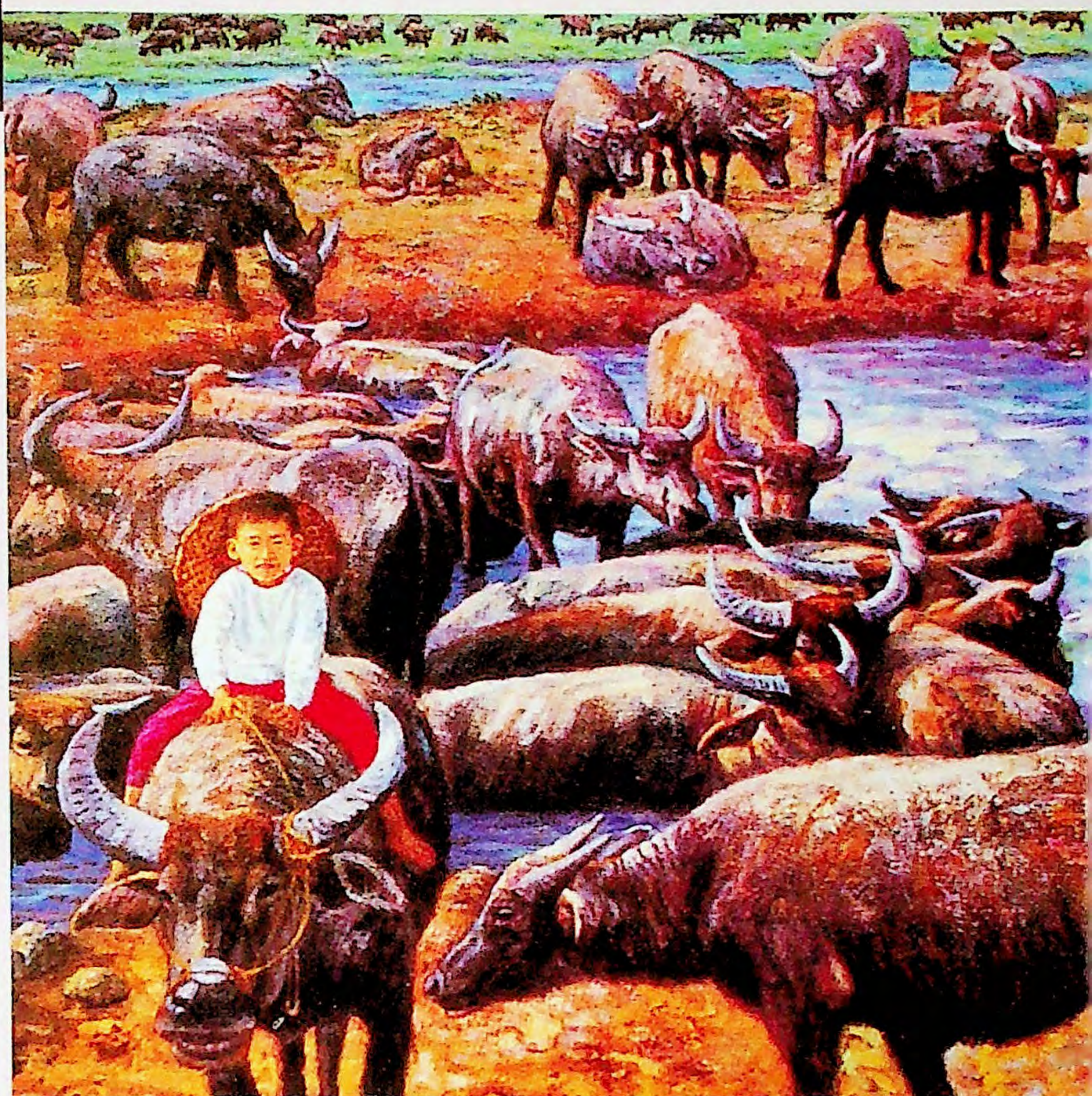
陳春陽生於世代務農之家，幼時家貧，在物質匱乏的環境中成長，因而淬鍊出過人的毅力以及奮發向上的鬥志。高職畢業後，他雖然一心嚮往繼續學習，惜家中食指浩繁，經濟拮据，無法供其往美術科系深造，而被迫先行就業，當起廣告招牌的學徒，賺取微薄的薪資貼補家用。一年後他憑著一份對繪畫藝術的濃厚興趣與理



◀ 冬藏。



▶ 百牛圖。  
▲ 記錄台灣農鄉情  
畫家——陳春陽。



想，轉往北部「長城畫廊」當學徒。學徒工作繁忙而冗雜，純粹是以勞力換取報酬，因此陳春陽雖有心學習繪畫的基礎理論及實務技巧，卻未能如願獲得啓迪與指導。其後遇畫廊改組，終得機會隨一位老師傅到其畫室學習油畫。剛開始雖只是模仿世界級名畫及外銷風景畫，並幫忙師傅處理日常事務，但對陳春陽而言，能得此學畫的機會已經非常難得，因此他全

▶ 牽豬哥。



神貫注，心無旁騖，不斷摸索，每天練畫的時間均在十小時以上，以「焚膏繼晷，不眠不休」來比喻也不為過；他並時時以法國名畫家塞尚的名言：「文學家以抽象化的觀念來表現自己，而畫家則根據素描和色彩來觀察自己」自我惕勵，日久逐漸奠下繪畫根基，習其精髓所在，迄今他對那位用心提攜後輩的老師傅仍感念不已。

爆米香。



退伍後，陳春陽有感於所學不足，爲了充實本身學識，乃前往台中師院美勞系旁聽研讀，並有幸蒙吳秋波副教授指導；他對此人生難得的機遇倍加珍惜。在研習期間，由於他勤奮向學，虛心求教，兼顧理論與實際，互相印證發明，而贏得師長們一致的肯定，並傾囊相授，因此獲益良多。

陳春陽從事藝術創作迄今已有十餘年，在這段歷程中，既有收割的喜悅，也藏著不爲人知的辛酸，就如同其畫作「豐收」所代表的意含「勤耕汗滴禾下土、粒粒果實皆辛苦」一樣，他立志效法王羲之「寫完一缸水」的精神，一心想讓作品發出耀眼的光芒，因此常獨自在畫室中埋首揮筆，不問世事塵囂。經過一番苦功夫，他

連續幾年舉行個展，終於廣受肯定；部分藝術典藏名家乃至一般藝文同好，更把他真情流露、自然質樸的作品列爲鄉土素材畫作的典範。這段期間，他並以獨特的畫風及技巧屢獲大獎，堪稱「得獎常勝軍」。諸如：高市美展第二名、南美展第一名市長獎、全國油畫優選獎、全省勞工金輪獎、青溪文藝油畫金環獎等，不可勝數，除印證「一分耕耘、一分收穫」的真諦，更激勵他不斷向前；對他來說，未來要走的路還很長、很遠，只爲投身藝術，追求真、善、美的境界，永不止息。

陳春陽秉持「生於斯、長於斯」的愛鄉情懷，對本土文化紮根抱著強烈的使命感，他用現代油畫的手法，生動地呈現出農村的自然風貌。正因他來自窮鄉僻壤的農村，對其中一草一木、風土民情以及繽紛多彩的田園生活景致刻畫入微，所創作農莊生活系列寓有濃厚「草根味」，讓人發思古之幽情，而往昔農人胼手胝足勤奮耕耘，「從無到有」的歲月更躍然紙上。尤其部分瀕臨消失的農村文化，例如打鐵店、灌肚猴、爆米香、挽面、牽豬哥等，經他生花畫筆，宛然重現，而線條柔膩，用色大膽明朗，氣韻更顯平和安詳。

陳春陽對以一幅「蒙娜麗莎的微笑」而馳名全球的畫家達文西所說：「身爲一位藝術家，必須要開拓胸

襟，務使心如明鏡，能夠照見一切事物，一切色彩。」深具同感，爲了擴展視野，增加作品的深度與廣度，他曾於民國八十二、三年間遠赴歐洲、日本各大美術館觀摩、吸收國外各大名家的風格及創作體驗，後並自行創作多幅風格迥異於以往的油畫，如「威尼斯」、「古城」、「海港」等，融合當地特殊地理景觀於畫作之中，可說是一大嘗試及突破。以陳春陽本身的藝術天賦和不懈的創作力，假以時日，必將在畫壇展露出更亮麗的光芒。

陳春陽正值青壯之年即有如此豐沛的成果，創作亦屬上乘，頗爲當代畫壇看好，但他的態度仍一貫謙誠，他秉持農家子弟勤奮美德，及腳踏實地的精神，將對藝術的愛好做無怨無悔的奉獻，因此在鄉野成立「春陽藝術中心」，展示富於鄉村人文景觀的油畫系列，讓忙碌的現代人也能領略農村之美、田園之樂，進而推廣台灣本土文化並闡揚台灣先民開拓史實。創作之餘，他並設立兒童繪畫班，以推動兒童繪畫爲職志，期望農村的新生代——未來國家的主人翁能藉此保有誠樸赤子情，開創更豐富的人生。陳春陽特別喜愛著名畫家梵谷的名言「藝術塑造出大自然的人性，而且塑造出自然、現實而純真的人性。」這是他一貫的畫作理念，也是他一生嚮往的理想境界。





# 到那遙遠的地方 ——絲路之旅（下）

圖／文 張金生 ● 台南處

## 沙漠明珠莫高窟

敦煌是漢武帝所設的西域四郡之一（其他三郡是酒泉、張掖和武威）歷史悠久。我國著名的佛教藝術石窟——莫高窟，俗稱千佛洞，就在敦煌東南二十五公里的鳴沙山下。莫高窟始建於公元三六六年，隋、唐以至元代均有修建，在這杳無人煙的大漠中，

當時的藝匠們竟能夠創造出如此絢麗多彩的作品來，讓人不敢相信。石窟開在鳴沙山崖壁上，三、四層不等，長一、六公里。現存洞窟四九二個；壁畫總面積四萬五千平方公尺，塑像二、一〇〇多尊。這些作品反映我國從四世紀到十四世紀部份社會生活及歷代造型藝術的發展情況。莫高窟就像一顆璀璨的明珠，在古絲綢之路上

散發著耀眼的光彩。  
離開莫高窟回走約十公里左轉遠望一座山巒，這就是有名的「鳴沙山」。車子在離山不遠處停下，眼前的景像使人眼界大開，這形體優美的沙山，似乎是仙人雕刻而成，山體高數十公尺，沙峰起伏，沙脊如刀，線條優美，輪廓分明，與我的想像完全不同，它是有質感的、立體的、活生



鳴沙山映月牙泉。

生的沙山。鳴沙山最奇妙的地方是在一定的條件下，會發出驚天動地的轟鳴，聲音宏亮，令人難忘。據史書上記載「冬夏隱隱有聲如雷」、「沙鳴聲聞干城內」，因此「沙嶺晴鳴」是為敦煌八景之一。

走過鳴沙山約一公里右轉，在群山環抱中，有一形如半月的清泉，就是有名的「月牙泉」，此泉東西長一百公尺、南北寬二五公尺，平均水深五公尺，水色蔚藍，清澈如鏡，映著鳴沙山的倒影。泉中生有鐵背魚、七星草等著名中藥材，據說吃了可以長壽，所以又有「藥泉」之稱。最近中共管理當局在左岸邊修復樓台，並在四週架起欄杆，加強綠化，且嚴禁攀爬對面的沙山，以防沙流入泉區。當晚我們一行人夜宿鳴沙山旁的敦煌山莊。次晨一大早離開敦煌，仍由三一二國道向嘉峪關出發，而在十一點多鐘抵達萬里長城的終點嘉峪關。

### 酒泉留詩萬古香

嘉峪關是一座東窄西寬，略呈梯形的宏偉建築。城內北側建有磚舖的寬闊斜坡馬道，直達城頂。東西門外有瓮城圍護，城門南開，不與正門相通，使關城更為幽深肅穆。關門西開，是古代出入關必經之門，上題「嘉峪關」三個雄勁大字。古時征人出關幾乎都是有去無回，有句諺語：「出了嘉峪關眼淚擦不乾；朝前望、

戈壁灘；朝後望、鬼門關。」

離開嘉峪關不久就到了酒泉。酒泉是西漢大將軍霍去病奉漢武帝之命討伐匈奴，肅清河西走廊，暢通中西孔道所設置的四郡之一。酒泉地名的由來是漢武帝元狩二年（西元前一百二十一年），霍去病征匈奴獲勝，武帝賜御酒犒賞，因人多酒少，霍去病將御酒倒入古金泉，與將士同飲，遂稱北泉為「酒泉」。這口泉水至今仍被保留，並闢為公園。名書法家也是前監察院長于右任先生當年在考察酒泉後，留下著名的詩句：「酒泉酒美泉香，雪山雪白山蒼，多少名王名將，白首醉臥沙場。」這首詩，現在被勒石在當地酒泉賓館的大廳內。

到酒泉免不了購買名聞遐邇的夜光杯，它是用祁連山所產的玉石製作而成。唐朝一位詩人王瀚所寫的涼州詞，有「葡萄美酒夜光杯，欲飲琵琶馬上催，醉臥沙場君莫笑，古來爭戰幾人回？」就是有關夜光杯的描述。

我們的旅遊巴士還是沿著三一二國道進入張掖。張掖之得名，取自「張國臂掖，以通西域」的意思。張掖因有弱水、黑河流經，自古農業就很發達，素有「金張掖」、「塞外小江南」之譽。張掖市內古蹟首推大佛寺，據考證其初建于東漢獻帝建安元年（西元一九六年），寺內有一座全中國室內最大的臥佛，是釋迦牟尼側身涅槃像，木胎泥塑、金裝彩繪，身

長三十四尺半，肩寬七·五尺，意大利旅行家馬可波羅在他的遊記中就對這座大佛寺的建築和塑像製作讚不絕口，使大佛寺的名氣透過絲路傳播到歐亞各國。張掖市內有一座建於隋代開皇二年（西元五八二年）的八角形木塔，塔高三八·八公尺，全塔沒有用上一支鐵釘，一千四百多年來，雖經歷多次地震，但仍然完整，巍然屹立。

### 百里沙場埋枯骨

從張掖到武威這二百餘公里的路途，車子飛奔而駛，雄偉的萬里長城在這裡已成斷垣殘壁，通風報信的烽火台也不復往日的風采。想當年，狼煙四起，千軍萬馬決戰於這戈壁沙漠上的場面，如今已是過眼雲煙，那陡峭的牆壁依然聳立，只是形骸已改：「套句麥克阿瑟將軍的名言「老兵不死，只是凋零」，正是最佳的寫照。」

在公元一二一年，漢武帝派驃騎將軍霍去病出隴西，渡黃河，揮軍河西走廊，過焉支山，擊敗匈奴休屠王，斬匈奴八千多人，佔領了河西走廊東端。漢武帝為了紀念擊垮休屠王這一戰，就將河西走廊東端第一個屯兵指揮站命名為武威，以顯示大漢王朝的軍威和武功，武威之名也就由此而來。武威因歷史悠久，古蹟與出土文物甚多，其中最著名的兩項古物是銅奔馬與西夏碑，銅奔馬又稱「馬踏

飛燕」，是在武威北門外雷神廟下的東漢晚期大型墓室內發現的，這匹馬右後蹄踏著飛燕，三足凌空，昂首舉

尾，呈飛奔狀，將奔馬的力與美，及燕子的輕巧，渾然表現一體，作者豐富的想像力與手法，令人叫絕。



嘉峪關城宏偉肅穆，阻斷多少古代征人的歸鄉夢。

離開雷台我們來到武威市內規模宏大的古建築群——文廟，有一千四百多年的歷史，廟內古木參天，建築風格帶有幾分皇家宮殿氣勢。廟內大成殿前的一對石獅子造型獨特，雕工精細，母獅戲弄小獅所表露出的嬌寵狀，令人感動。文廟內最重要的文物當屬「西夏碑」，是用西夏文記載的一塊珍貴石碑，石碑的後面是漢文，兩相對照，為後人研究失傳的西夏文字打開了大門。西夏為我國西北方十一世紀的一個古文明王朝，在歷史上只存在兩百多年，後為元朝所滅。西夏文也是方塊字，一字一音，有六千多個單字，與漢字形似又不太相似，故有「遠看像漢字，近看不認識」的說法。

### 時空走廊宿願償

翌晨餐後，搭車越過高聳的烏峭嶺和湍急的古浪峽抵達蘭州。蘭州自古以來即為中原通往西南、西北的交通要衢。現已迅速發展成為工業城市。走過黃河第一橋——蘭州黃河大橋。就到了白塔山公園，「鐘聲開紫塞，塔影漫黃河」的白塔寺就在山上。此寺建於元代，塔身為七級八面，高約十七公尺，具有印度佛塔的特點。由白塔寺東下，可至迎旭閣。在那裡前瞻蘭山，下瞰黃河，樓樹參差，景色壯麗。在蘭州停留一晚，第二天再搭火車去天水。在天水東南三

十公里處就是我國四大石窟之一的麥積山石窟。石窟鑿於十六國後秦時期，距今已有一千六百年歷史。保存至今的洞窟仍有一九四個，有泥塑、石雕、壁畫等，它所保存的南北朝以

前早期洞窟和造像超過莫高窟，它的發現正好填補十六國到南北朝時期泥塑藝術作品空白的現象。所以有人說：「敦煌是中國歷代壁畫的大畫館，而麥積山則是雕塑館」。

因為行程的關係，我的絲路之旅至此已接近尾聲，我們又返回絲路的起點——西安，然後搭機回台，俗話說得好「行萬里路，勝讀萬卷書」，總概而言：不虛此行，值得回味。

## 跳舞與我

張盛松 ● 台探總處出磺廠

那年，我接受腰椎手術後雖已九個月，但走起路來腳部仍會感到疼痛。好友安環課陳照成課長卻極力鼓勵我加入社交舞研習班，他強調輕微運動才是手術後最好的調養方式，而跳舞就是最無傷害的選擇。我雖然半信半疑，不過，看他盛情可感實在不忍拒絕，就這樣開始了我的「舞」林生涯。

台探總處的禮堂相當寬敞，磨石地板在打蠟以後特別光亮潔淨，而打開窗戶就有陣陣清風夾著花香撲來，更令人心曠神怡，實在是辦跳舞活動的上選。唯一令人煩惱的是報名參加社交舞的女同事只有幾位，陽盛陰衰，對跳舞需要一對一搭檔來說有點不利，最後是由舞蹈老師帶來幾位助教暫時解決問題。第一天習舞一個半小時下來，我的腳痛竟然減輕許多，

真讓我感到訝異和高興，於是決定繼續學習。一眨眼兩個月倏忽過去，我雖然慢人一步，不過承蒙老師與助教的熱心教導，在勤練之餘，總算還趕得上進度。而同學中楊文才先生是資深鑽井技術員，也是一「舞」林高手，他時常給我指導和鼓勵，並且舉自身的經驗鼓勵我說會跳舞的男性特別受女士歡迎呢。

學舞三年以來，我的感想是：其實每位老師教學各有千秋，拜師學舞不用迷信大牌，有的老師成名之前，謙虛又認真，一旦聲名鵲起之後，逐漸變得急功近利，需索孔亟，教學卻是馬虎了事，結果風聲遠傳，學生逐漸不再登門求教，任他舞藝再高明，也無人問津。一般來說，基於市場的競爭，每個教舞的老師都會以「私房」的花步來吸引學生學習。因此入門時

不妨選擇一位良師來指導，奠下良好的基礎，等到已有某種程度後，再以買鐘點方式向其他老師個別學習。

我問過幾位老師教舞的感想，有一位老師說：教舞實在很辛苦，迷糊的學生教了一遍又一遍還是不會，令人肝火上升。另有一位女老師苦笑著說：「教舞時雙方身體十分接近，碰到有狐臭的男生，味道真是薰人欲嘔。」一語提醒夢中人，以前我對服飾不甚講究，今後要注意改善，畢竟整肅儀容乃是對舞伴的尊重和禮貌。

男性學舞的興趣向來就不高，尤其男性學社交舞的困難度大大超過女性，更使得男性視跳舞為畏途。但一般來說，騎馬、仰泳、跳倫巴是改善腰背疼痛最有效的活動。感謝陳課長引領我走上學舞之路，不但使我的腿痛在歡樂的歲月中好了許多，也使我漸漸能帶著女伴跳舞，雖然也許還談不上優雅美感，但自娛娛人已足夠矣，有意步入「舞」林的同仁盍興乎來！

# 各地鱗爪

## 台北地區

### 傑出安衛成果評鑑 三單位等努力有成

【台北訊】為激勵員工參與安全衛生工作，安環處特舉辦推行勞工安全衛生優良單位與優良人員選拔活動。八十六年優良單位及人員之選拔，經各單位初評推薦七優良單位及三十一位優良人員後，再經總公司評選小組書面評審及實地查證後，共選出三優良單位：林園廠、高雄廠公用處及油料處；六位優良人員：工作人



員：桃園廠徐仙郎；台營總處苗栗處奉曉鵬、台北處黃耀中；大林廠黃鴻源；優良主管人員：林園廠李世雄；優良安全衛生管理人員：林園廠陳坤。

上述優良單位各頒獎牌乙面及團體獎金；優良人員各頒獎牌乙面並給予公假五天及公費補助肆萬元出國考察安全衛生工作。本活動已於九月廿九日擴大晨間會報中由陳董事長、潘總經理公開表揚。（朱蓓蓓）

### 馬國華商青年領袖來訪

#### 座談意見交流增進情誼

【台北訊】馬來西亞由拿督翁詩

杰率領的馬國華裔青年領袖訪問團一行卅五人，在僑委會人員陪同下，九月四日（星期五）上午蒞臨總公司拜會，由蔡副總經理親自接待。本公司除簡報各項業務，並座談作意見交流，雙方相談甚歡，訪問團特贈紀念品感謝本公司的熱情接待。（英）



### 引領同仁入歌劇殿堂

#### 工關處舉辦勞工教育

【台北訊】歌劇是一種結合音樂、文學、戲劇等的綜合藝術。為讓同仁跨入歌劇殿堂，工關處八十八年度勞工教育實施計畫，即請洪建全教



育文化基金會假台北市幼獅藝文中心主辦「音樂與生活」系列講座，於八月廿八日邀請維也納音樂大學博士、國立藝術學院音樂系教授劉炬渭主講，以欣賞音樂、講解、分享並行的方式，深入淺出地介紹歌劇樂曲及其創作的心路歷程，讓同仁在聆聽之餘，也能了解大師們傳世經典的精奧與其創作背後澎湃的情感。（譚鑑誠）

### 為推動提案改善制度

#### 本公司參與實務訓練

【台北訊】為提昇本公司提案改善制度之水準，並由推動實務的體系

架構中學習運作技巧，俾有效改善提案制度，增進對企業之貢獻，爰經人事處彙總請各單位依業務需要推薦人員，參加中華民國提案改善協會於九月十六日、十七日舉辦的「提案推動實務訓練」課程。內容包括有：提案制度實施之效益；提案制度推行組織角色與運作方法；如何提出被採用的提案；邁向成功提案活動的階段作法；提案實例研討等大項，參加實務訓練的學員咸感受益匪淺。（譚鑑誠）



### 樹立正確投資理財觀

#### 總公司舉辦專題演講

【台北訊】為使總公司同仁認識



國內金融市場狀況並培養正確投資理財觀念，人事處特於九月十日下午假總公司康樂室舉辦「投資理財淺論」專題演講。此次講座係依據八十八年度員工第二專長培訓計畫辦理，聘請大眾票券金融公司許明滄副總經理主講。他灌輸同仁一些基本概念，例如瞭解自己的財務狀況及承擔風險的能力，包括資產、負債及應變計畫；瞭解家庭潛在的財務風險；養成記帳的習慣，最好以電腦管理，分析食衣住行育樂各方面支出。最後，他忠告同仁投資理財應秉持三大原則：安全性、獲利性、流動性；再加上具備投資報酬率的觀念，年金現值及終值的觀念、複利終值的觀念，庶幾退休後生活無虞。(譚鑑誠)



**海峽兩岸學者專家開會  
探討文獻檔案事業發展**

【台北訊】一九九八年海峽兩岸資訊微縮學術交流會於九月廿四日假國家圖書館會議廳召開，由中華檔案暨資訊微縮管理學會主辦，海峽兩岸學者專家六十餘人參加，共襄盛舉。本公司秘書處王素珠處長亦應邀擔任研討會評論人。

該研討會是以探討兩岸文獻檔案事業的發展為主旨，共發表九篇論文，其中包括近年來兩岸微縮技術的實際應用、有關技術標準規範、以及合作發展之可行性等。為配合學術研



**中山高沿線同仁展熱誠**

**戴文淵總處長頒獎嘉勉**

【台北訊】於高速公路局終止與本公司合作關係卻無力經營期間，沿線十七站加油同仁毅然決然再提供消費者最佳服務，深獲社會好評，戴文淵總處長特於八月廿七日擴大處務會報上予這些熱心服務、當仁不讓的同仁公開表揚。

因維護消費者用油方便與公司形

討，亦安排多次參觀，以增長瞭解，交流會於九月廿九日圓滿結束。(林嘯)





象而獲頒獎金者計有：第一名：新營交流道站；第二名：永康交流道；第三名：湖口北上站；第四名：新營北上站；第五名：楠梓交流道；其他各站則各獲參加獎以資鼓勵。（朱信義）

**事故溝通談判研討會**  
戴總處長勉交流經驗

【台北訊】為增進同仁溝通談判技巧，台營總處於八月廿八日舉辦「意外事故處理及溝通談判技巧」研討會，由儲運副總處長陳進本主持。陳副總處長盼望與會主管從研討會的案例中再思考，以強化談判技巧。戴文淵總處長也利用綜合討論時



間，嘉許現場主管長年堅守崗位的辛勞，戴總處長對同仁交流心得經驗也表示肯定，更盼望研討會能增進共識，落實溝通。（朱信義）

**為落實員工意見交流**  
戴總處長辦溝通座談

【台北訊】為落實員工意見交流，台營總處戴文淵總處長自九月二日起每周三上午十一時卅分至十二時卅分在十樓會議室分批舉辦員工意見溝通座談會。座談會除室會主管作業業務重點報告、介紹與會同仁外，主持人特別希望各部門同仁就公司興革意見提供看法，此項座談預計到年終可全部完



成。（朱信義）

**台北處樂樂園獲殊榮**  
董事長特予接見慰勉

【台北訊】台北處參加第十一屆全國團結圈競賽，獲非生產類示範組發表會殊榮獎。為嘉勉該處同仁致力服務，維護站容及公廁清潔，提昇公司形象，陳董事長、潘總經理特別於九月廿三日下午接見參加發表會的周志凱站長等人，董事長也呼籲台營總處各加油站應維持經常性清潔，並以台北處作典範，以提供社會多元化的服務。（朱信義）

### 台營嘉義處及永安廠

#### 獲ISO-14001評鑑登錄

【台北訊】台營總處第一梯次ISO-14001環境管理系統建制單位——嘉義處及永安廠，於七月間獲經濟部商品檢驗局評鑑登錄，戴文淵總處長特於九月廿四日擴大處務會報時頒發證書。

戴總處長除肯定嘉義處及永安廠同仁致力環境管理的辛勞和績效外，也期許各單位加速推動環境管理，以落實工安決策。（朱信義）



### 第四屆首次勞資會議

#### 探討義務役年資事宜

【台北訊】本公司第四屆勞資會議業已成立，並於九月十五日上午假總公司簡報室舉辦勞資會議業務研習會，禮聘行政院勞工委員會勞資關係處吳征陵專門委員講「勞資會議實務」，讓與會代表瞭解「勞資會議實施辦法與勞工參與」的內涵。會議主席由人事處資方代表——吳嘉陵處長擔任，與會代表共二十餘人。

是日下午於原地舉行第一次勞資會議，除議決各項議事章程規則外，與會代表並就前（三）屆前次會議決議案執行情形、改善「義務役」年資併計休假及退休年資之作業程序案、調整本（四）屆勞資會議資方代表等案進行探討。

下（二）次勞資會議預訂於十月十五日假總公司舉行。（曾武平）

### 公餘參與專業研習

#### 林副總處長嘉勉多

【台北訊】本公司台營總處為增進同仁專業知能，特於九月十四日下午後開辦「油品銷售人員儲備訓練班」，由林勝俊副總處長主持。

林副總處長指出，公司產品種類繁多，性質、功能、規範各異，對於車輛、機械等如何正確用油關係重大，同仁能利用公餘參加專業研習，

學習熱忱值得肯定，由於同仁參與意願強烈，相關安環專業訓練亦將隨後規劃辦理。（朱信義）

### 台營總處中元普渡

#### 丁轟主任祈求平安

【台北訊】本公司台營總處業務室為祈求業務推展順利，於九月十八日下午依習俗準備豐盛祭品舉辦「中元普渡」，由丁轟主任主祭，相關同仁與祭。（向陽）

### 石油學會油氣論文研討

#### 賴中和顧問主持頒獎式

【台北訊】中國石油學會於九月十八日在台營總處三樓會議室舉行八十七年年會油氣營運類論文評選，由賴中和高級顧問主持，計有廖永輝、陳明輝、蘇貴強、何良雄、彭瑞罡、黃正義、沈招怡、張岳煌、張嘉艦、呂德修、賴適存等膺選佳作。

賴主持人於評選揭曉後，頒發每組新台幣伍仟元，嘉勉他們為專業論文投注心力，並盼其對油氣營運技術之提昇有所助益。（朱信義）

桃竹苗地區

### 探研所貴客臨門

#### 添光彩熱鬧滾滾

【苗栗訊】苗栗縣政府於八月廿、廿一日假探研所禮堂召開「苗栗縣鄉鎮市代表暨村里長業務研討會」，參與盛會者有來自全縣十八鄉、鎮市、長及基層村、里長與各級民意代表約五百人。

是日連副總統於十一時許抵達探研所，苗栗縣傅縣長、陳議長率各級首長，另本公司陳董事長、葉副總經理、台探總處陳處長及探研所林所長等均到場恭迎。縣民對本公司外借場地，熱心地方事務的誠意有更深一層的瞭解。(琴)



### 新公文管理時代

#### 加強傳遞效率高

【苗栗訊】配合新公文管理作業，台探總處於八月下旬展開文書作業人員講習，九月一日起統一公文用紙、更新公文格式及採用新公務圖章，部份單位並正式透過3000傳輸函稿。負責推動的總務室為求上下貫徹，於九月十四日的處務會議中，向各處主管報告「新公文世代作業說明」，未來將走向機關內部「無紙化」傳遞，提高公文處理效率，達到文書減量的目標。(李俐媛)

### 礦場安全組織研討

#### 議程緊湊討論熱烈

【苗栗訊】經濟部礦業司王永妙課長、礦務局吳坤玉副局長及相關人員等一行七人，於九月八日上午蒞臨台探總處，列席指導會議，議題為礦政業務、礦場安全組織及指揮監督系統研討，由陳瑞祥總處長主持，出席人員針對議題討論熱烈，直到下午一點十分才散會。(李俐媛)

### 藍天淨水菩提心

#### 以誠相待去疑慮

【苗栗訊】苗栗縣野鳥學會主辦的「藍天淨水——產業環保巡禮計畫」

於九月十五日上午九點抵達出磺坑，此學會的成員有環保社團、社區民眾及專家學者等四十人。台探總處同仁竭誠歡迎，並表達本公司對環保工作的殷殷誠意。意見交流時，該會對我方的環保工作提出問題，安環室劉正忠組長即席予以解說釋疑，使他們不再對公司產生誤會，一場環保巡禮圓滿結束。(李俐媛)

### 秉君子風攜手同心

#### 為公司同仁謀福利

【苗栗訊】九月十七、十八日石油工會四分會第六屆第一次代表大會於豐原興農山莊舉行，除了討論會務外，並選出下屆理事。陳瑞祥總處長特別撥冗前往加油、打氣，希望大家秉持君子之風，齊心共為公司打拚。經過一番角逐，理事當選名單為：蘇清顯、鄧雙喜、彭木春、黃立成、謝德芳、鄭和楨、吳光興、葉瑞安、練貴財、田詒泳、陳貴承。監事名單為：黃廷鍾、甘秋永、黃彥杰。(李俐媛)

### 財務管理研討

#### 增進成本觀念

【苗栗訊】為增進同仁對財務管理的觀念，及對生產成本的全面認識，台探總處特於九月廿二、廿三日

兩天在潔園訓練教室舉辦「生產成本及績效評估」訓練課程，卅八位學員共聚一室，研討財務報表分析、成本概念及責任中心制度簡介等課程，講師們以學理及實務案例，把學員帶進課程的重心，使學員覺得收穫頗豐。  
(李俐媛)

### 嘉南地區

#### 煉研所主管

#### 新舊任交接

【嘉義訊】煉研所卸任蔡坤榮所



長及新任林正雄所長於九月一日下午在國際會議廳舉行交接典禮。潘總經理在監交後致詞讚許蔡所長的成就；並提示林所長努力方向。蔡所長以其在煉研所九年之心路歷程與大家共享。嘉義市府謝尚能主秘、黃敏惠國大代表、煉研所林健治顧問及已退休的前吳英明副所長等貴賓均應邀上台致詞。林所長最後致詞時，除感謝所有貴賓、長官撥冗指導外，亦提出煉研所未來之規劃及構想。在各單位致贈蔡所長紀念品及獻花、合影後，交接典禮圓滿完成。(宗)

#### 蔡所長歡送茶會

#### 典禮隆重且溫馨

【嘉義訊】為慶賀蔡所長榮任本公司海外石油投資休士頓分公司董事長，煉研所於八月二十九日上午舉行歡送茶會。蔡所長致詞時感謝各單位歡送之盛情，並期勉同仁在研究上能更上層樓。在頒發八十七年度傑出研究獎之後，蔡信行執行秘書代轉Mobil公司致贈蔡所長之獎牌，感謝其推動Transplus製程合作成功。在嘉義處劉處長、訓練所吳主任、煉研所吳前副所長、保警羅中隊長等貴賓上台致詞後，合唱團以「感恩的心」等四首歌表示祝福與思念。茶會在留影及自助餐會的歡樂氣氛中結束。(宗)





**生化柴油專家  
訪問交換心得**

【嘉義訊】美國黃豆協會 (BoT) Deborah Avery Ikegami 等人在黃豆協會駐台代表湯紹聯先生陪同下，於九月二日至煉研所拜訪。介紹美國及日本使用生化柴油及酒精燃料以改善空氣污染之經驗。並與研究人員就台灣地區環保替代能源之研發與使用交換心得。本公司同仁如對生化柴油有興趣可在網際網路 <http://www.biodiesel.org> 或 <http://www.biodiesel.com> 進一步查詢資料。(宗)

**塗料專家  
專題演講**

【嘉義訊】煉研所九月十日上午邀請曾服務於美國 Dow Chemical 公司廿六年、具有十五年塗覆實務經驗之施邦蘇博士，在產品大樓圓桌會議室以「重防蝕塗料工業最新發展及趨勢」為題，做專題演講。煉研所研究及生產部門人參加聽講及討論。(宗)



**模擬及流力專家  
演講並討論製程**

【嘉義訊】九月十日上午煉研所

邀請國立台北科技大學化工系羅文偉教授及蘇淵源博士，以「高粘度流體流場及其濃度分佈的估算」為題做專題演講。並與生產部門潤滑油脂生產工場人員討論滑油工場滑油摻混程序操作效益之提昇，對滑油滑脂品質之控制及提昇非常有助益。(宗)

**嘉處杯桌球錦標賽  
優勝隊及個人出爐**

【嘉義訊】嘉義處為增進員工情感交流及員工身心健康，於九月十九日在訓練所康樂室舉辦「八十八年度嘉處杯桌球錦標賽」，在劉處長開球後，即展開比賽，結果成績如下：

- 團體組：第一名：加管隊；第二名：嘉庫隊；第三名：民庫隊；第四名：辦公室隊。
- 個人組：第一名：陳玉峰；第二名：劉益至；第三名：陳聖智；第四名：連俊明。(聰)

**鬼月祭拜好兄弟  
祈求人事都平安**

【嘉義訊】農曆七月，各行各業紛紛祭拜「好兄弟」，訓練所也不免俗，於九月十八日（農曆七月二十八日）下午，在辦公大樓前設置簡單的香案，由行政組吳組長代表率領同仁祭拜「好兄弟」，祈求訓練所及公司事事順利，同仁人人平安。(聰)

### 自辦基本品管教育

#### ISO工作品質上路

【嘉義訊】訓練所配合ISO工作推廣的需求，為讓同仁對統計有基本的認識，於九月十一日下午舉辦「基礎品管教育」（基本統計）自辦訓練，聘請煉研所賴俊徽先生講解統計學之概要及介紹常用名詞，參加同仁很踴躍。（聰）

### 蔡所長歡送茶會

#### 合唱團獻唱名曲

【嘉義訊】煉研所合唱團成員音樂素養頗高，經常在各種大型活動中演出，深受好評。八月二十九日在煉研所舉辦的歡送蔡所長茶會中，獻唱了「萍聚」、「偶然」、「感恩的心」、「離情」等四首歌曲，會場充滿溫馨、感人的氣氛。（聰）

### 台灣石油工會第三分會

#### 關切滑油事業部之規劃

【嘉義訊】台灣石油工會第三分會對事業單位將成立的潤滑油事業部相當關切，於八月二十九日上午，邀請該事業部規劃人林榮盛先生在工會二樓舉辦說明會，並與工會幹部面對面溝通。（聰）

## 高屏地區

### 公司晨報假高廠舉行

#### 重申工安為要務之首

【高雄訊】九月十五日上午陳朝威董事長、潘文炎總經理率副總經理及公司一級主管等，於赴高雄市前鎮區鎮興橋參加祈安超荐梁皇法會後，即轉往高雄廠主持公司晨間會報，下午並由高廠謝賜華廠長陪同至工場區控制室巡視，並查訪工安例行檢查成效，至下午三點十分才結束行程。（吳文局）



### 總經理親自監交

#### 邱炳煌廠長接篆

【高雄訊】潘文炎總經理於九月二日親臨林園石化廠，主持陳增榮廠長屆退與邱炳煌廠長接篆之交接儀式。除方義杉副總經理、謝榮輝副總經理、石油工會黃清賢理事長、高雄廠謝賜華廠長、桃廠曹明廠長、大林廠黃清吉廠長外，下游遠榮氣體李副總經理及地方民代等多位貴賓亦均蒞臨觀禮，加上參與觀禮的同仁，會場座無虛席。

總經理致詞時，表示感謝陳增榮廠長畢生奉獻中油及這幾年在林園廠



的努力，已經為林園石化廠民營化奠下深厚的基礎；他期許新任邱廠長要一切以工業安全為重；唯有安全，生產才能平順。

接著方副總理、謝副總經理及石油工會黃清賢理事長分別致詞感謝及嘉勉新、舊任廠長。陳廠長亦致謝詞感謝長官的愛護；同仁的支持；下游廠商協助產品去化；地方民代的肯定，並希望大家繼續支持邱廠長，最後則是感謝其夫人每天晚間守候他的歸來，讓他能無後顧之憂，全心全力為中油、為林園廠奉獻付出。（劉慎山）

### 民營化員工溝通手冊

#### 人手一冊加強透明化

【高雄訊】本公司民營化員工溝通手冊第二冊已分發全廠同仁人手一冊，期使大家對公司經營理念，策略與組織規劃有深一層瞭解，以有利公司民營化之推動。也歡迎同仁提出建議與疑問，交由高雄廠工關室員關組彙轉或逕行傳真民營化服務專線（〇二—二三四九七五三二）。（德）

### 邱廠長親祭中元

#### 祈求林園廠平安

【高雄訊】林園廠邱炳煌廠長於九月二日下午吉時親率課級以上主管及環管大樓同仁參加中元普渡祭典活

動，為工場操作安全祈福，同仁也為廠內所有工作同仁及協力廠商默禱。邱廠長於祭拜祈福後，仍要求所有主管轉知同仁，工業安全最重要的仍然是每個人腳踏實地、一步一腳印的實踐，不能諉之於鬼神，任意鬆懈。（劉慎山）

### 大林廠燃油槽消防演習

#### 市府消防局支援增默契

【高雄訊】大林廠為維護公共安全與環境，特於八月二十七日上午假二橋輸油課高松油庫舉辦消防演習，並由高雄市政府消防局、中鋼公司消

防隊、本公司林園石化廠消防隊及高松油庫警備單位協助配合舉行。經濟部國營會侯庸視導、邱萬金科長、安環處莊博雄處長、高雄市政府消防局劉長庚副局長、消防局南區林基澤大隊長及山明里里長、中鋼、中石化、大林發電廠與座落於臨海工業區工廠代表等共兩百人前往觀摩、指導。

演習活動前由大林廠黃清吉廠長致詞，黃廠長表示：希望透過演習瞭解大林廠能否迅速動員進行緊急處理，同時測試消防設備之良莠，作為將來改善之參考；並與地方消防單位切磋互相協調支援之道，使傷害及損失減至最低。

緊接著，參加來賓聽取二橋輸油課侯振輝課長簡報及演習人員任務報告後，於上午十時正式開始，演習模擬201-燃油槽、排氣口遭雷擊引發火苗，威脅鄰槽安全的狀況，過程相當逼真生動，歷時十九分鐘完成。事後參與人員並檢討演習之缺失，以求精進。（黃政霖）

### 中元普渡祭典

#### 祝禱工場順利

【高雄訊】高雄廠於八月二十六日下午，在廠區運輸組車庫舉行中元普渡祭祀典禮。由謝賜華廠長率全廠一級主管與員工及眷屬百餘人拈香祭





拜，場面莊嚴肅穆。

最難得的是謝廠長夫人蕭照真女士自備袋裝白米一百四十三包、素粽一千個，在法會結束後，轉贈孤兒院結緣，希望為社會作一良性示範，導正大眾超渡法會觀念。(李扶守)

### 提倡正當娛樂

#### 好電影大家看

【高雄訊】高雄廠工業關係室舉辦的「鐵達尼號」電影名片欣賞活動，自九月五日下午起至六日下午止在中山堂連映五場，讓員工與眷屬免費欣賞經典名片，紓解身心。

此次「好電影大家看」活動，各場次除預先由工關室服務組辦公室發放八百張電影票；並另備三百張門票於現場備索。「鐵達尼號」在全省放映時，因內容精彩造成極大轟動，高雄廠為提倡正當休閒娛樂活動並調劑員工身心，特別精選此片上演，且為滿足向隅的員眷，又擇期於九月十二、十三日再加演六場次，總算皆大歡喜。(呂扶守)

### 自來水公司換管不慎

#### 挖破油管幸搶救得宜

【高雄訊】高雄廠半屏山輸油站輸往觀音山油庫的十吋九五無鉛汽油



管線，九月十四日上午因自來水公司在中山高速公路與旗楠公路交叉口西側五十餘公尺處施工打樁時，不慎挖破，約有〇·五公秉汽油外洩。

由於九五無鉛汽油閃火點低於常溫，遇火源易著火燃燒。因此事發時，高雄廠及高雄市政府消防局三部消防車均在現場警戒，警察也實施交通管制。經全力搶救滲漏路面的油料後，於上午十一時抽取乾淨；管線亦經抽空油料、水洗後修復。旗南公路自來水幹管工程施工前，各相關單位及高雄廠已與自來水公司南區工程處相關人員會勘並作成紀錄，至於何以會發生誤挖情事，仍在調查中。(李扶守)

### 鎮興橋工安事件周年祭

#### 拈香祈安誦經超渡亡靈

【高雄訊】高雄廠於九月十五日上午起在高雄前鎮區鎮興橋附近，為去年九月十三日發生管線氣爆事故而造成十四死、十一傷的工安事件，舉辦為期五天的「祈安超荐梁皇法會」，以為生者求功德，並為亡靈誦經祈福。

上午九時整，本公司陳朝威董事長率領潘文炎總經理、方義杉副總、高雄廠謝賜華廠長、劉銓田副廠長及相關單位主管和立法委員林宏宗同時到達法會會場，在佛光山依導法師帶領下虔誠拈香跪拜，儀式莊嚴肅穆，



隨後陳董事長並向參加法會的十多位家屬們致意。(李扶守)

**歡唱卡拉OK班  
福委會開班叫座**

【高雄訊】高雄區福委會有鑒於卡拉OK已是一種普及的休閒活動，特將高雄廠宏南交誼廳改裝成爲卡拉OK教室，成爲教唱、休閒、開會及聯誼的多功能場所，並於週一至週四及週日開班，聘請名師教授國、台、客家歌曲，同時又另組歌唱俱樂部配合推展，成爲廠區最爲受歡迎的休閒活動之一，從而拉近了同仁眷屬間的情誼，對生產工作多所裨益。(德)



隨後陳董事長並向參加法會的十多位家屬們致意。(李扶守)

**年度員工健康檢查**

**九一開始三廠合辦**

【高雄訊】八十七年高雄、大林及林園三廠同仁身體健康檢查，已委由高雄醫學院保健科辦理，並自九月一日起開始進行體檢。值得一提的是今年還增加胎兒蛋白檢查供同仁選擇，正好九月仍在健保局舉辦的成人預防健檢期內，同仁可用健保卡增加檢查項目，以確保身心健康。(德)

**烹飪歌唱相互研習**

**各式西點香氣四溢**

【永安訊】液化天然氣廠睦鄰烹飪研習班於八月二十五日下午假康樂室舉辦成果發表會，學員們將四個月以來所學的各式西點、涼點分享同仁，會場中人影穿梭，讚嘆聲此起彼落，桌上各式西點成品造型可愛，香氣四溢，令人垂涎。其間穿插卡拉OK表演，只要上台演唱者即可獲得紀念品乙份，現場氣氛更顯熱絡，既有好東西吃又有好歌聽，大家感到非常開心。(吳錦秀)

**花東地區**

**花蓮新城鄉代表一行  
拜訪花蓮處多所建言**

【花蓮訊】花蓮縣新城鄉代表一行十一人，由鄉代主席何禮台率領，於八月廿六日上午蒞臨花蓮處訪談。花蓮處謝耀泉處長、黃精雄副處長等人親予接待。

會中，何主席曾表達希望本公司敦親睦鄰工作能與地方建設相互配合，適逢台營總處戴文淵總處長蒞花巡視，對其建言即席時給予因應，因此雙方快速達成共識。

而此項會談的成果，地方新聞也於次日大幅報導，給予正面的評述。

(楊永輝)

☞



# 日誌

(八十七年九月份)

二日

大林廠重油裂解工場檢修煤床冷卻器完成，並於本日下午一時十七分進料開爐運轉。

七日

林園石化廠三輕本日進油開爐，十日MASTER UNIT開爐，十一日丁二烯工場開爐。

二十三日

台營總處台北營業處「樂樂九圈」榮獲第十一屆全國團結圈非生產類示

範組殊榮獎。

三十日

截至本日止本公司自營汽車加油站五七三站，營業主體為本公司之合作站八站，路邊加油亭六站，填裝油料供應站四站，流動站四站，合計五九五站；汽車加氣站三站；漁港站三十五站。

營業中的民營加油站共一、〇七五座，其中一、〇七三站加入本公司連鎖經營，二站未加入連鎖。



魚騰坪斷橋 林憲坤 迴龍加油站

光輝十月 羅文有 桃園煉油廠



小丑 張利聰 訓練所



統一編號：

008638870013

# 國光牌 9000 SJ 車用機油 頂級登場

Hi-Tech · 油中極品 · 守護引擎



新上市

**全新登場的國光牌 9000 SJ 車用機油**，採用高性能全合成油配方技術：  
●具備優異的抗氧化性、流動性、相容性，油膜強韌安定可以有效延長換油里程數。  
●黏稠度高(10W/40)，潤滑性強，降低機件磨損率，提高清淨度，能有效保護引擎壽命。  
●採用具生物分解性的原料油，落實環保概念，最適用於加裝觸媒轉化器的現代車輛。  
國光牌 9000 SJ 車用機油，經美國石油學會 (API) 驗證合格是全世界最新 SJ 等級的優質汽車機油，即使瞬間低溫啟動加速也不必熱車，是一瓶最適合台灣「氣候與道路狀況」的車用機油。



中國石油股份有限公司  
CHINESE PETROLEUM CORP.



榮獲美國石油學會 (API) 最高 SJ 品級認證