

石油通訊

CPC Monthly

本期專題 (一)
分身有

術

—— 主管的副手

左右逢源，相輔相成
安內攘外，承上啟下

Must See

本期專題 (二)
事業部一週年的體認

中華民國八十九年四月號

584



在重建的路上
中油一路為您加油！

中國石油 關心您

日日自我創新是企業維持競爭優勢的首要秘訣。

-本公司陳董事長·油品行銷事業部擴大業務會報

Richard W. Oliver在「預約2050年：未來企業致勝的七大謀略」一書中指出，未來企業想要維持競爭優勢必須做到以下七點：第一是日日自我創新，這也就是古人所謂「苟日新，日日新，又日新」；第二是讓顧客替你行銷，也就是讓顧客參與企業的經營策略與行動；第三是建立電子經連，也就是與其他企業結合成相互支援體系，或運用網際網路與供應者、通路成員、顧客建立密切聯繫；第四是所有事物都個人化，也就是注重個人需求，並發展與顧客的長期個人關係；第五是所有思考與行動均需從全球性著眼；第六是要與顧客直接接觸；第七是以角色代替規則，也就是減少規範，讓員工充分發揮潛能。簡單地說，廿一世紀是「預應」的時代，我們必須能夠掌握並預測趨勢，才能不斷推陳出新；也要不斷改善服務品質與效率，才能避免邊際效用遞減，維持顧客的滿意度。（倪來旺）

要真正落實安全文化，就要從「心」出發，由心表現在行為上，自然得到善果。

-本公司陳董事長·第二屆工安環保技術分會研討會致詞

工安工作必須認真、確實檢討缺失，不掩飾、不包庇，才会有真正的進步；切莫為了掩飾以往的不當與過失，而排斥往前邁進，事實上要追求任何改進之前，都先要克服心理障礙，並了解未來若做得愈多，「正分」就愈多，「負分」也將被抵銷，反之若一味刻意掩飾「負分」，則「負分」會呈幾何級數增加，終究無法解決問題。

佛曰：「眾生畏果，菩薩畏因」。所謂「菩薩」就是真正覺醒的人、願意做事的人，凡事慎始，尤其應看重問題發生的原因；而「眾生」則是指習於爭功諉過的一般人，在「果」上做功夫卻忽略了「因」，因此我們要打開心窗，以果來推因，共同把「因」找到並徹底解決，自然得到善果。我很欣賞公司「強化安全領導，提昇安全品質」、「養成安全習慣，塑造安全文化」等工安標語，深信荒漠甘泉就在你我心裡，要真正落實安全文化，就要從「心」出發，由心表現在行為上是一種發喜，也是對自己良知負責的表現，只有形成良好的安全習慣，工安才能獲得有效改善，進一步追求「零災害」的境界。目前本公司工安工作已有成果，我認為未來應儘速成立「工安環保技術服務中心」，希望能持續紮根強化，特別是未來社會人與人、人與設備、人與環境的關係將愈益密切，安全的重要性與日俱增，如何落實安全於平時，並在問題發生時快速妥善解決，值得大家共同努力。（吳晴曦）



目錄

專題報導(一)

4 分身有「術」——主管的副手

6 左右逢源，相輔相成

8 安內攘外，承上啟下

副手群像 林敏／殷錫(8) 林勝俊／嘉玢(10) 林國光／蘇玄美(12)

段啟洸／黃登祥(14)

副手心聲 龐睿穎(16) 黃順利(18) 陳成興／陳貴興(20) 林幸德(22)

林立人(24)

黃萱

19 趣味小檔案

專題報導(二)

26 守成不易，創業維艱

27 事業部一週年的體認

潤滑油事業部(27)

LPG事業部(30)

溶劑化學品事業部(33)

事業報導

56 從混凝土看中油大樓的工程品質管理

67 潤滑油事業部研擬開發網路下單系統

系列報導

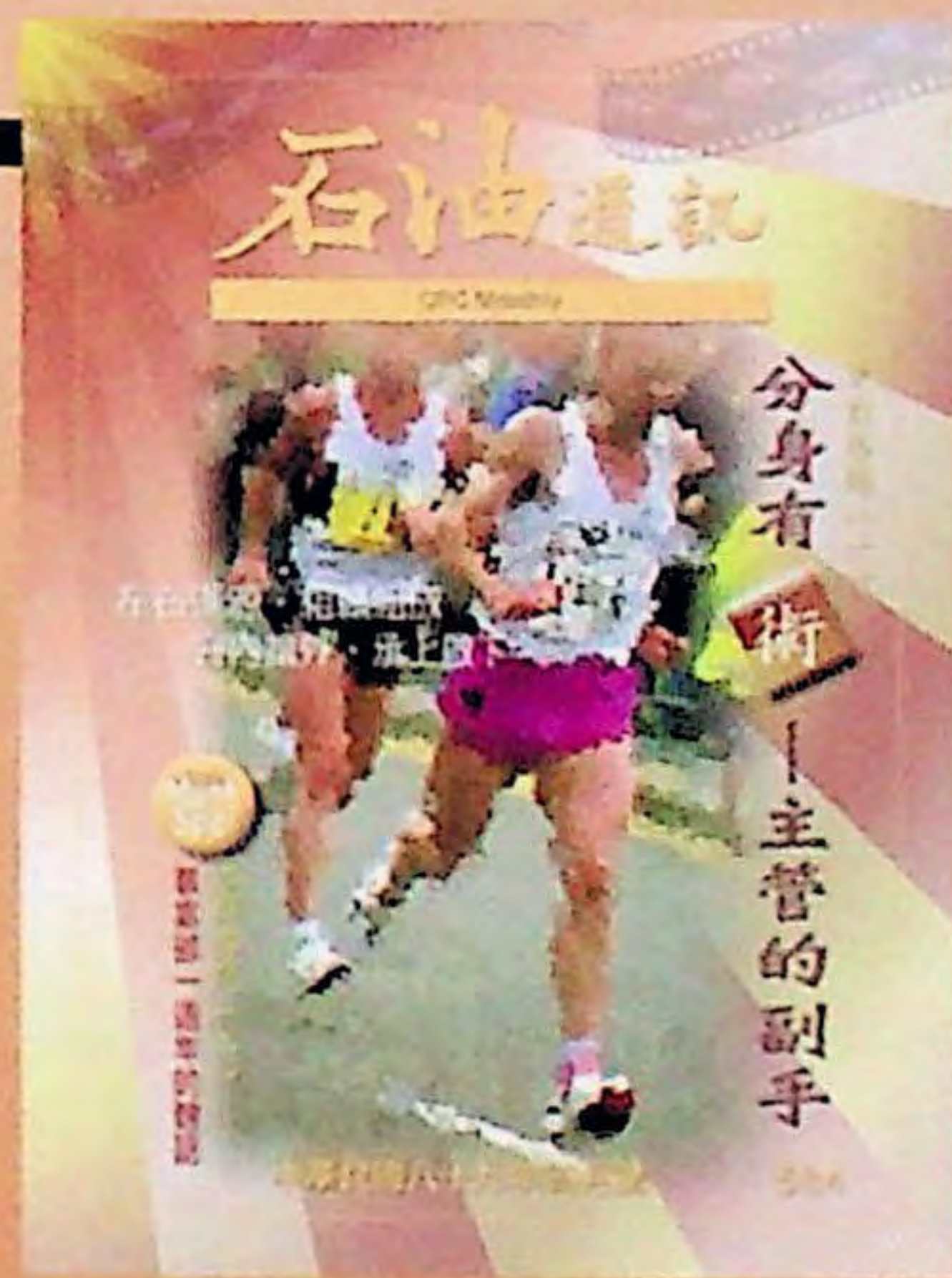
38 「E」馬當先，無「網」不利

——以電子商務為中油ebusiness奠基

民營化進度看板

62 41 「油」小看大集——漏油處理面面觀

胡崇慈



中華民國八十九年

4

月號

封面故事：

就組織倫理而言，副主管猶如主管的影子，理應亦步亦趨，進退有節；但從企業文化傳承的觀點，副主管也是主管名正言順的接班人，設若始終拘泥身分，遇事唯唯否否，全無擔當，則又如何準備隨時接棒呢？

石油通訊 發行人：陳朝成
編輯委員會 主任委員：潘文炎

編輯委員：謝榮輝

龐睿穎

黃順利

沈繼超

林勝俊

林國光

楊健一

張智

周玉鐘

黃正雄

林幸德

段啟洸

林立人

總編輯：蔡三郎

副總編輯：黃禮恭

企劃編輯：林敏

執行編輯：伏文采

文字編輯：黃萱

美術編輯：陳世珍

英文編輯：黃萱

封面設計：陳世珍

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) 二三一 二六五

○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

中華民國四十七年七月創刊

中華民國七十七年七月改版

中華民國八十九年四月十日出版

印製工本費：每本約四十元

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

64

理財高手過招(三)
——兩稅合一Vs.股票投資

書賢

關心話題

45

從最高法院判決看配住公有宿舍的法律關係
廿世紀地球科學的回顧與展望

林尚達

黃富文

59

「民營化薪酬制度」Q&A(二)

顏安民

藝文天地

42

許「探勘」一個未來
大家來說故事——化腐朽為神奇

蕭從文

曾武平

68

采風·探源·後勁溪(中)

陸寶原

新聞廣場

1

金玉集

44

中國石油公司工作人員暨駐警互助金管理委員會
八十八年互助金收入支出情形表

油情點、線、面

唐苑莉

林淑娟

曾秋霖

57

新聞集錦

58

業務焦點

80

各地鱗爪

95

人事動態

更正啟事

徵才啟事

96

日誌



自古以來陸續有不少聚落沿後勁溪生息，其人文生態不僅反映歷史的變遷，也深富地域文化特色。陸寶原「采風·探源·後勁溪」引古籍豐富的史料，為您探討當地文明的軌跡。

68



由於競爭者眾，自去年元月政府開放LPG進口以來，國內LPG市場就陷入一場激戰，業者磨刀霍霍，紛紛擴充輸儲設備，準備大舉搶攻。本公司LPG事業部自去年三月成立後，以服務策略進行市場保衛戰能否奏效？

30

徵稿啟事

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。

ISSN 0559-8214



統一編號：

008638880010

本期專題 (一)

分身有

術

——主管的副手

在講求團隊合作的今日，

主管推動業務若得副手鼎力相助，必將得心應手，左右逢源。

副手的行事風格大抵「穩健自持、任勞任怨」，

尤其強調在幕後「默默」付出，不踰越、不多言，

以柔性溝通，居間協調權宜，維持組織和諧，讓主管無後顧之憂。

他們忠於工作，樂在學習，始終如一，

必將為自己開展更寬廣的未來。

本期專題力邀先後曾任石訊編輯委員的各單位副主管擔綱演出，

為您揭開本公司副主管群的神秘面紗，

從「副手群像」、「副手心聲」兩單元，

可見其勤懇任事、追求成長的工作哲學，令人激賞。





左右逢源，相輔相成
安內攘外，承上啟下



專題(一)

分身有術—主管的副手

黃萱 ● 工關處

左右逢源，相輔相成

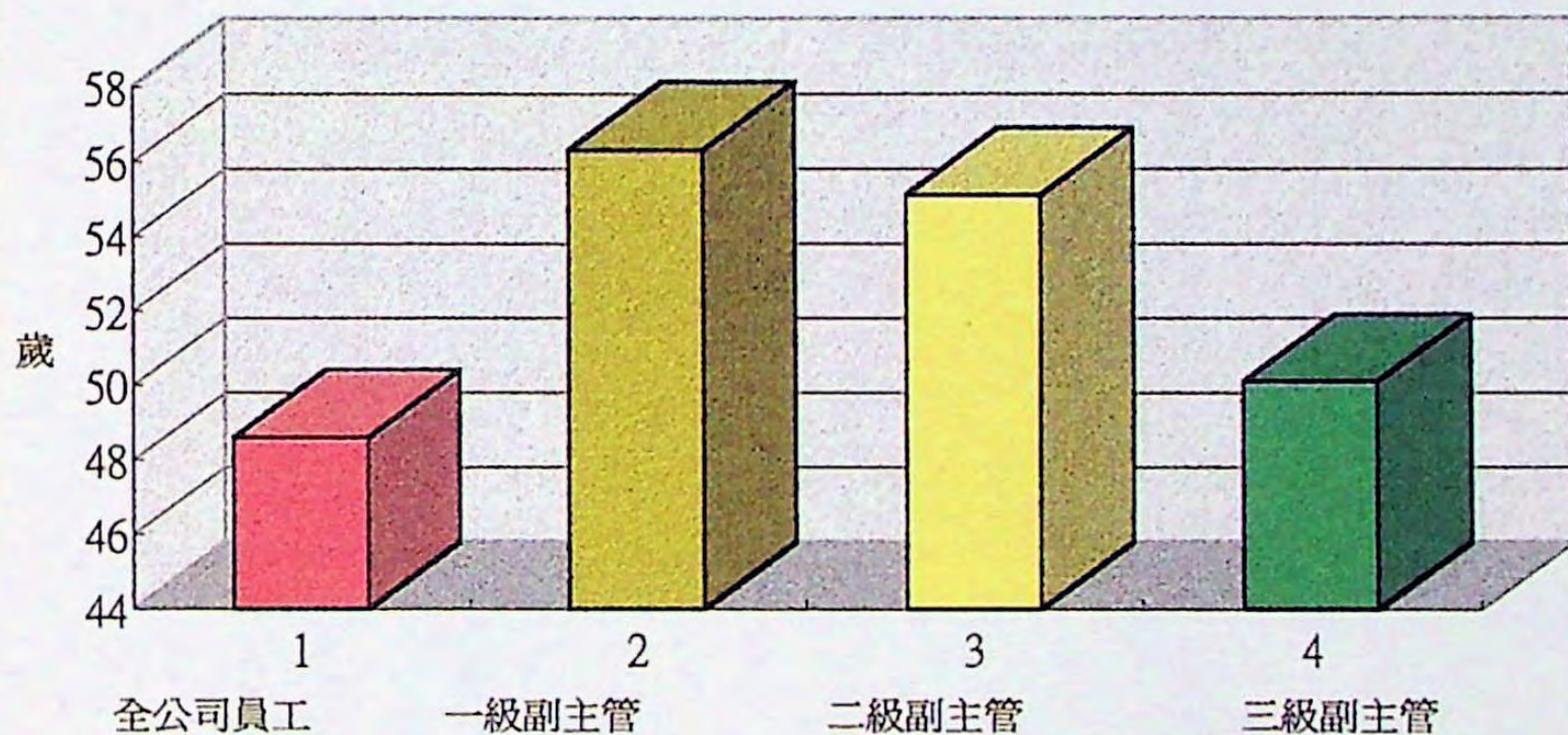
「火象星座的主管搭配土象星座的副手……速配成功！」這樣的對話聽起來雖然有點「八卦」，卻反映出主管與副手之間常見「理想 \neq 務實」「衝勁 \neq 耐力」的組合，兩者互補，相得益彰；而主副之間要合作愉快，首在建立默契，才能發揮合力，帶動團隊成長，達成業務目標，如此就是「最佳拍檔」。

既是「分身」，也是貴人

主管與副手「一動一靜」、「一對外一主內」的合作模式向為人稱道，因此一般人對副主管的印象大多是內斂持重、任勞任怨，猶如主管的左右手：當主管在「第一線」作戰，副手就是後勤支援；遇主管公出或請假時，副手就是「代理人」的不二人選；主管推動業務，有賴副手居中協調，折衝權宜；而當主管臨事決策之際，副手也要蒐集相關資訊，並就解決方案提出相關建議以供主管參考。由此看來，副主管要為主管分憂解勞，不但要思慮細密，敏於觀察，通達人情，最重要的還要能吃苦耐勞，無怨無悔。理想的副主管應以「謹守分際而

不踰越，勤於任事而不多言」為工作守則。尤其是副手身兼主管（對下）

副主管平均年齡



及幕僚長（對上）雙重角色，站在居中協調的立場，首需掌握同仁心理動態，並發揮溝通技巧，運用柔性的互動促成共識，以利業務順利執行；而副主管身為主管與部屬之間的「溝通橋樑」，平日即需對同仁多方了解，以適時化解緊張或衝突，並向主管反應部屬的想法及建議，以維持組織和諧，讓主管無後顧之憂；有時候因情勢所需，副主管還要扮演「把關人」的角色，過程中就事論事，不計毀譽，一方面顧全主管面子，另一方面為延長「戰線」，創造事情轉圜的空間與餘地，如此一來，副手不但是主管的「分身」，也是「貴人」。

忠誠度高，具主管潛質

以本公司而言，各單位副主管職位歷來均依組織規程、並應業務實際需要而設置，目的在佐理主管執行業務，以收相輔相成之效，其設置人數略依所屬單位員工數比重計算，個人列等則因單位級別而異（註）。目前各單位副主管（計分為一至三級）總共有二一七人（表一）；平均年齡為五十三·七歲（全體員

專題(一)

分身有術—主管的副手



工平均年齡為四十八·六歲)；平均服務年資廿七·五年，亦高於員工平均年資廿一·七年；教育程度以大學為最多(一一四人)，其次為專科(五十五位)、及碩士(四十位)(表二)，從基本資料可以看出本公司眾副主管大多屬於「老成持重」型，且學驗俱豐，也可以想見他們平日堅守崗位，默默耕耘，配合決策、帶動團隊的付出與努力。

為避免人才出現「斷層」，近年來本公司在主管任用上已有「年輕化」的趨勢，則對於「備位」副主管的選擇似應更作如是觀，讓新生代有機會多方學習，不僅為其將來獨當一面預作準備，亦有利於企業文化傳承。

註：如台探總處總處長(即一級主管)十五等、副總處長(一級副主管)十四等，下屬處室處長或主任(即二級主管)十三等，副處長或副主任(即二級副主管)十二等，油品行銷事業部亦同；而各廠、處、所一級主管十四等，一級副主管十三至十四等，二級主管十三等，二級副主管十二等，依此類推。

表一 本公司各單位副主管人數統計

	一級副主管	二級副主管	三級副主管	總計
總公司	30	1	0	31
台探總處	2	24	45	71
高雄煉油廠	3	17	31	51
油品行銷事業部	2	33	0	35
煉製研究所	2	1	0	3
探採研究所	2	0	0	2
液工處	2	6	0	8
桃園煉油廠	2	14	0	16
北部工程處	1	0	0	1
林園石化廠	3	0	0	3
大林煉油廠	3	0	0	3
LPG事業部	1	0	0	1
溶劑化學品事業部	1	0	0	1
潤滑油事業部	1	0	0	1
總計	55	96	76	227

表二 本公司各級副主管基本資料

	一級副主管	二級副主管	三級副主管	總計
人數	55	96	76	227
平均年齡	56.33	55.10	50.16	53.86
平均年資	30.27	28.60	23.82	27.56
教育程度：博士	7	1	0	8
碩士	13	10	17	40
大學	31	53	30	114
專科	4	28	23	55
高中	0	4	6	10

(資料來源：人事處89.3.16)



安內攘外，承上啟下

林敏—工關處副處長

工關處林敏副處長於民國五十年中興大學社會系畢業後即進入本公司業務部門服務，將近四十年的工作生涯中，她歷任組長、督導，並於民國七十四年奉派擔任國會聯絡業務，深受主管倚重，以至於其後雖調升副秘書一職，仍兼管相關聯繫事項。民國七十七年受命籌劃成立工關處，並擔任副處長迄今，負責督導國會聯絡、業務宣導及圖書出版業務。林副處長是本公司最資深的副主管之一，但她從不倚老賣老，無論對上對下，一貫謙和誠懇，極具親和力。

剛柔並濟國會聯絡長才

由於本公司為國營事業，無論預、決算或重要業務措施、重大工程等均需爭取民意代表的認同與支持，而民意代表為加強地方建設，照顧民眾利益，亦常針對公司業務及人事提出興革建議或請託事項，故國會聯絡業務不僅至關重大，並且往往事涉機要。林副處在督導公關業務之餘，經常代表公司決策主管與國會議員溝通

聯繫，由於她觀察敏銳、應變靈活，加上行事主動積極，言詞真誠委婉，又能勤勉耐煩，因此極獲各界好評，也累積豐厚的人脈，但她一心為公，從不挾以自重或爭取個人權位，因此才能歷任五位工關處長、四位副總經理、三位董事長，而始終屹立不搖。

勇於承擔團體利益為先

作為主管的左右手，林副處長認為最重要的是「識大體」，對外一切以團體利益與榮譽為先，必要時寧可自己扮黑臉，讓主管作面子、送人情；對內則與主管密切配合，不爭功、不諉過，面對困難，要當機立斷解決問題，將大事化小，使主管無後顧之憂。十多年的副手生涯中，林副處自認和歷任主管都配合愉快，主要即因自己謹守幕僚身分，勇於承擔而不僭越，要言不繁而不欺瞞，因此獲得主管的信任，並獲充分授權，推動業務自然得心應手，她自認這也是她工作生涯上最大的福氣。

林副處認為主管由於位高權重，

責任龐雜，思慮有時不夠周全，因此副主管必須承上啟下，作主管與部屬間的橋樑；部屬若有困難，她會儘量給予協助，並將同仁的意見委婉向主管反映，供作決策參考，她自己對於部屬也非常尊重，並充分授權，使其發揮所長。

工業關係處主要負責本公司對外關係的建立與開拓，並以口語、圖像或文字等方式傳達公司經營理念，以增進大眾了解，形塑企業形象，為順利推動業務鋪路。除駕輕就熟的國會聯絡業務外，林副處長自覺對強調創意、富挑戰性的工作特別感興趣，因此無論是業務宣導或圖書出版業務，都讓她樂在其中。有鑒於社會環境的變遷快速，林副處認為本公司在穩健經營外，也要加強求新求變，這幾年她全力支持並促成石油通訊編排的新，頗獲肯定，也讓她非常欣慰。

身為工關處的「五朝元老」，又是本公司資深國會聯絡人員，林副處曾與聞本公司許多重大決策的過程，其中種種關係成敗的轉折往往令外人

專題(一)

分身有術—主管的副手



無比好奇，但林副座始終謹言慎行，從不浮誇。她認為國會聯絡與工關工作的成功秘訣即在分寸拿捏得當，而停止收放之間既要靠智慧，也要憑經驗。她堅持的原則是實話實說，不作違法的事，至於合情合理的事則儘量幫忙，絕不輕諾寡信，因此多年下

來，不但成功地替公司解決很多棘手問題，也交了很多好朋友，尤其有幾次民意代表針對本公司預算作成不合理的決議，經過公司決策階層與國會聯絡人員多方奔走協調，最後終於使本公司預算順利過關，更與原先立場不同的國會議員化敵為友，回顧翻案

過程中的點點滴滴，令她深有成就感。林副處長認為身為副手的好處之一就是可以親炙主管為人處世的方法，作為自己努力學習的目標。從多年工作經驗中，她近距離觀察歷任主管的任事態度，最佩服他們勇於承擔的使命感、切

中問題核心的睿智、以及處理突發事件的機變，這也是她自我勵志的標竿。

雖然再過一年多就要退休，但林副座自嘲「不知老之將至」，仍然整天忙進忙出，努力不懈，其積極的態度、旺盛的活力有時連年輕人也自嘆不如，這樣充實而有意義的人生，的確令人欣羨呢。（殷錫）



專題(一) 分身有術—主管的副手

林勝俊—油品行銷事業部副執行長

油品行銷事業部負責籌劃執行整體油品儲運與行銷工作，每年營業額在三千億元以上，所轄各營業處、油庫及加油站遍及全省，為本公司最龐大的組織，業務之繁雜可以想見。目前在戴文淵執行長之下，設有儲運及管理兩位副執行長，其中陳進本副執行長綜理工程、儲運及天然氣營運業務，林勝俊副執行長則負責行政管理，並接手原李正明副總處長負責的直銷、資訊業務；至於零售、加油站POS工作則由陳副執行長兼管。

心思縝密、邏輯清晰的林副執行長本身所學為會計，自民國五十五年進公司後，曾在財會部門服務達廿八年之久，至八十四年擔任桃園營業處處長，跨入業務領域，之後調任台營總處業務室主任，對企業管理及市場運作具豐富歷練及實務經驗。他深覺「有效管理為行銷的利器」，特別是國內油品市場即將全面開放競爭，台塑油品上市在即，處於油品攻防戰最前線的油品行銷事業部如何在現行法令限制下，調整總體行銷及訂價策略，因勢利導，靈活應變，實為現階段最迫切的課題。

左右護法，執行有方

在管理上，目前林副執行長主要

著眼於自去年八月台營總處組織調整後，相關人力移轉、人員第二專長訓練，以及內部轉撥計價制度的釐定與績效考評配套措施的建立等工作，由於事涉跨部門不同立場的意見，亟賴溝通協調以求建立共識進行整合；而鑑於油品市場自由化，已打破本公司獨家供應全國油品「只此一家，別無分號」的局面，本公司為鞏固市場優勢，在戴執行長不斷要求所屬「唯有儘快進入『戰鬥位置』才能搶得市場先機」的指示下，林副執行長念茲在茲，帶動部屬全力以赴。為預應競爭情勢，他積極協調相關處室的看法，尋求突破目前公開訂價、統一售價的原則，跟上市場行情，並彈性運用折讓、獎金及贈品等方式，掌握既有大客戶，同時積極拓展客源；而由於目前本公司已將各項油品訂價逐步交由各事業部自行決定，油品行銷事業部業經授權訂立航空燃油及燃料油價格，他亦奉命督導甫於今年初成立的「油品訂價小組」，專責規劃事宜。

林副座對戴執行長尊重部屬、充分授權的開明作風相當折服，他雖一向依業務輕重緩急，自行處理大部分例行性事宜，但不輕易專擅，凡須由執行長定奪的重大決策，如直銷客戶折讓方式、油品價格訂定等，他會留

待最後決定，同時備妥解決因應方案供參考；通常他會先與承辦部門溝通了解，或整合不同部門意見，明瞭其中的輕重緩急後，再向執行長報告並尋求支持，而有任何的創新方案，也必定先向其說明原委，取得認同後開始推動。作為上下之間的溝通橋樑，林副執行長認為平日與部屬互動良好，以及與主管有相當的默契，兩者同樣重要，如此才能圓融行事，否則難免成為「夾心餅乾」，進退失據，甚至使重大變革因而窒礙難行。他指出，主管是「給方向的人」，副手則貴在執行有方，身為執行長的「左右護法」之一，他期許自己具有「由於我的分勞，能讓主管的時間集中在重大決策上；由於我的提醒，主管考量的角度會更周延」的核心價值，進而讓主管無後顧之憂，帶領團隊向前衝，發揮相輔相「乘」的效果。

相輔相成，首重默契

在擔任副執行長期間，林副執行長印象最深刻的是去年（八十八年）台營總處推動組織調整工作期間，他在執行長及相關主管支持下，全程參與所屬各單位的溝通說明會，以建立共識，可說是全省「走透透」，不但個人獲得不少成長，也見識到主管於

專題(一)

分身有術—主管的副手



宣示政策之前先了解民意所付出的心力，無形中更增進彼此的合作默契。這也正是正副主管合作愉快的關鍵，因主管行程若「撞期」不克出席某些會議或場合，副手可能需出面「代打」，且副手有時身兼單位對外發言人，外界看待發言人直如主管的「分身」，其發言內容尺寸的拿捏與掌握必需恰到好处，以達對外公徑一致，因此，林副執行長認為統合內部意見並作公開而適當的表達，也是副手必備能力之一。

總之，林副執行長認為理想的副手要做到：默默耕耘、多做少說；適時獻策，提供選擇；居間協調，營造共識。擔任副執行長近五年以來，他自期對主管交付的任務絕不推拖延遲，並傾其所能協助落實決策，不過他謙虛地只給自己打六十分，也表示距離「理想」還有成長空間，他深信如能多元學習，不斷充實專業能力，迎向時代新趨勢，則不管扮演何種角色均能勝任愉快。

(嘉玢)



專題 (一)

分身有術—主管的副手

林國光—桃園廠管理副廠長

桃園廠林國光副廠長出身民風淳樸的高雄縣杉林鄉，民國四十八年自成功大學交通管理系畢業後，曾任職台灣省公路局八載，至五十八年經青輔會考試進入本公司天然氣管線處總務組服務，在三十年油人生涯中，他勤懇任事、深受肯定，歷任總務及工關組長，並於八十六年被昇以桃園廠管理副廠長重任。

後勤支援，勤懇任事

父親是小學校長、來自書香門第的林副廠長，在漫長油人生涯中秉承「勤樸務實，誠信守法」的庭訓，可謂一路走來，始終如一。他深信管理是一門藝術，認為工程技術之於石化工業固然重要，但決勝市場的關鍵仍在整體經營的良窳，因此，林副廠長期許自己全力做好後勤管理，讓曹明廠長全心推動業務，沒有後顧之憂。由於他所負責的人事、工關與總務相關管理工作均關係同仁權益、福利乃至企業形象，菩薩心腸的他總是千叮萬囑，務期營造和諧的工作環境，進而提昇全廠工作的士氣和效率。

林副廠長平日除了核閱公文、召開會議外，將大半時間花在協調溝通上，而只要在廠裡，每天一定力行走動管理；對工作繁瑣的總務同仁，他會以過來人的身分期勉他們「不怕

麻煩，不出怨言」；對採購發包人員，他更本乎愛護之心，時時耳提面命務必依法行事，以免貽誤前程、禍延家人；在工關業務方面，他勉勵相關人員對內以熱誠服務同仁，對外則要敦睦鄰里情誼，處理訴怨時即使「理直」仍要「氣和」，「義正」還要「辭婉」，以免因一時出言不當致毀損平日經營的善緣。在人事部分，他要求經辦人員在依法行事之餘，也要兼顧情理；在勞資會議的協調上，林副廠長則以柔軟身段於事前多方疏通，減少抗爭。至於會計、政風、稽核等業務，林副廠長一本尊重專業的原則，務使各主管充分發揮所長。

謹守分際，柔性溝通

林副廠長一向服膺星雲法師的「老二哲學」，謹守行政倫理、充分尊重主管。對於主管所交付的任務及被授權範圍內的事務，他會依經驗判斷拿捏分寸，為長官分憂解勞；至於非權限內的行政裁量，則保留周旋空間，並多方蒐集資訊向主管剖析利弊供其裁決，絕不踰越。林副廠長與曹明廠長具有相當默契，兩人常利用早晨會報或下班時間就簡化工作流程、精簡組織與人員及管控各類費用等問題促膝相商，而林副廠長所提建言也深獲曹廠長看重。

至於林副廠長如何領導部屬呢？有位組長說：「林副廠長對屬下充分授權，遇有困難則先充分討論以達成共識；而對不同意見也能尊重專業並全力支持。他是個極易相處的長官」。而由於林副廠長「出道」時在公文寫作上曾受益主管良多，因此也使他份外重視公文品質，他認為公文是公司的門面，也是公務員的管理工具，對此，一位主管不諱言所擬文稿曾經林副廠長修正用詞，使文意更適切，足見其文字修鍊之深厚及指導部屬之用心。在相關人員的任用上，林副廠長首重品德操守，以免因用人不當而損及公司的利益和形象；而他對部屬的關愛與提拔最為同仁稱道，一位技術部門主管說：「他是個廓然無私的人。同仁升遷遇到瓶頸向他求助時，他必積極向公司爭取。」林副廠長表示當年桃廠建廠時，他因策劃督導工場器材提運績效卓著，頗獲周用義處長肯定，銘感於心，因此使他在往後的工作生涯中，對肯用心、努力的同仁也會格外提攜照顧。

感恩惜福，勗勉同仁

林國光副廠長寫得一手秀勁的柳體字，且是桌球及橋牌高手，他的另一半服務於長庚護專，廠裡同仁或眷屬如需醫療方面的支援時，她總是不

專題 (一)

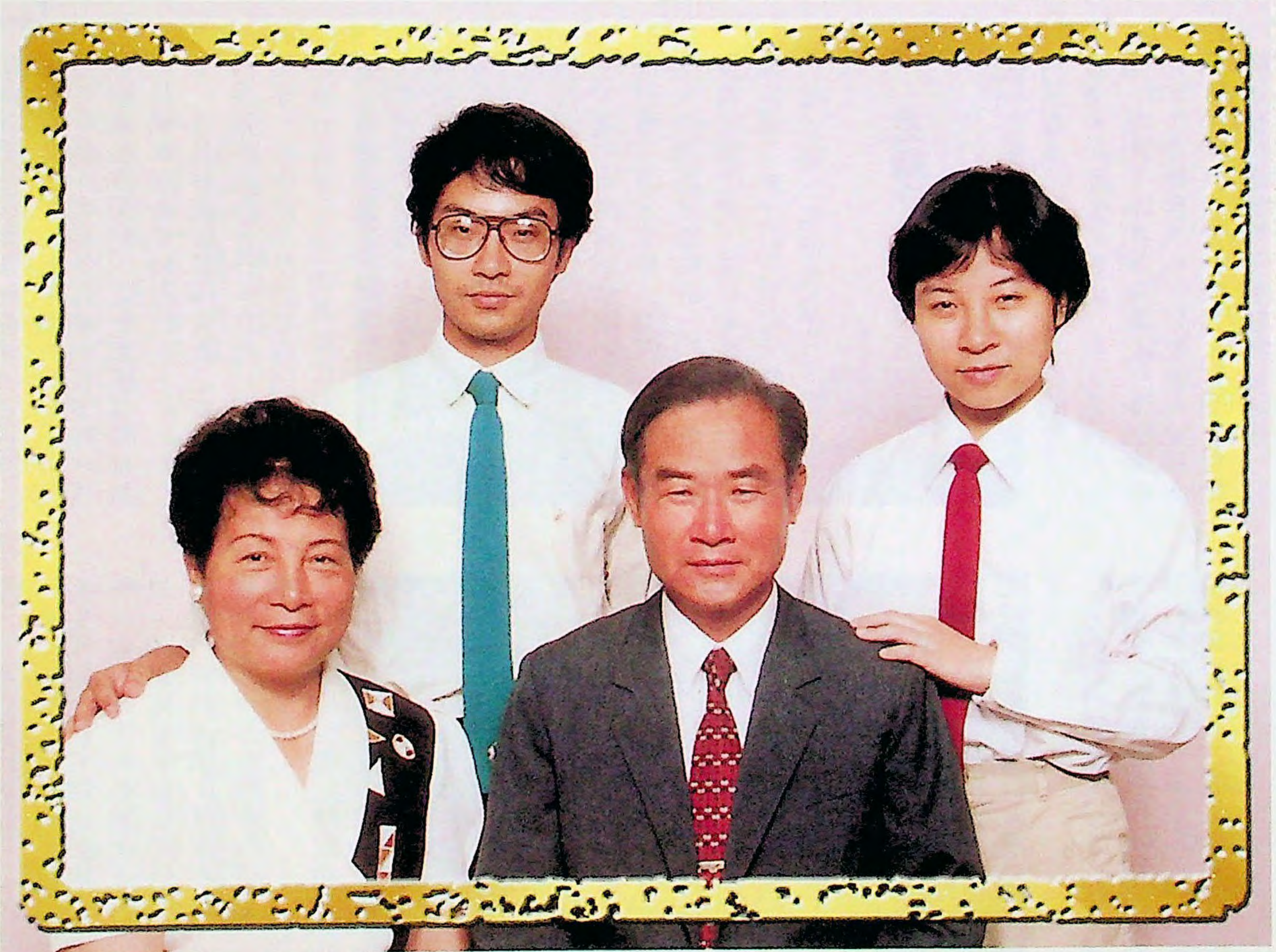
分身有術—主管的副手



吝伸出援手，給予協助，極獲敬重，被同仁暱稱為「黃老師」；一雙兒女亦卓然有成，長公子為台北市政府民政局長，掌上明珠自營電腦公司，家庭和樂令人羨慕。

這三年來，桃廠管理部門在林副廠長帶領下，整體效率日益增進，再一年餘即將退休的他在受訪時，由衷感謝公司的栽培、與曹廠長的信賴，以及各級主管的協助，並以感恩惜福的心情勉勵同仁持續貢獻心力、共創公司的光明未來。

(蘇玄美)





專題(一) 分身有術—主管的副手

段啟洸—林園廠煉製副廠長

「齊天大聖」孫悟空乘筋斗雲、七十二變的本事令人印象深刻；每當他遇到強敵或隻手難敵眾拳時，總是立刻從耳後拔下一撮猴毛，吹上一口仙氣，瞬間化成無數「分身」，有了分身的協助，他屢戰屢勝，最後成就了三藏法師的西天取經之行。分身的稱謂隨時代而不同，古時稱為「宰相」、「左輔」、「右弼」，現代則稱副手，而不管那一種稱呼，其善盡輔助的任務則無二致；在急遽變動的社會裡，主管需執行的業務千頭萬緒，既要對內也要對外，有時還得在同一時間、出現在不同的地點、做不同的事情，令人大嘆主管難為，於是「助手」應運而生，「副座」的重要性也與日俱增，而當副手能力強、配合度又高時，主管工作起來自然游刃有餘，此時的副手不但是分身，也是貴人。

分工合作，集思廣益

林園石化廠肩負生產及供應國內石化基本原料的重任，產品主要有烯烴及芳香烴兩類（包括乙烯、丙烯、丁二烯、苯、對二甲苯及鄰二甲苯），用以提供下游廠商，業務面涵蓋煉製、技術、工程、維護、管理、輸儲、安環、工關等，其規劃及執行仰賴「四巨頭」分工合作：分別是員

工口中的「邱伯」——廠長邱炳煌、管理副廠長許榮炳、工程副廠長吳輝雄以及煉製副廠長段啟洸。

身負林園廠營運成敗之責的邱廠長最重視團隊合作，在他心目中，許副座、段副座及吳副座各司其職，都是得力助手，他強調集思廣益的重要，常鼓勵副主管們多提建言，協助作成周延的決策。現階段許副座的工安零災害；精簡組織，縮短作業流程，提昇生產效率；做好轉接計價，力行節約，建立成本概念；培育人才，強化市場競爭意識。吳副座則嚴密督導安環、工務、儀電、修護等工作，以發揮林園廠最大戰力，讓邱廠長無後顧之憂，並有更多時間思考整體營運方針，訂定經營策略，以迎戰台塑六輕工場陸續量產後的競爭局面。

盡職守份，誠信對外

至於負責整體煉製業務的段副座，行事十分嚴謹，他強調林園廠進料及產品均具高危險及易燃的特性，從進料及產品的輸儲，到由低溫到高溫、低壓至高壓等不同化工單元所串接的生產煉製流程，以迄產品化驗、品質管理及產量分配等，其間環環相扣，任何環節均不容疏失，否則一旦

發生問題，輕者將導致產品品質不合格，重者甚至可能發生工安及環保事故，因此他要求每位同仁一切以安全為重，時時謹慎，處處小心，務必確實執行標準作業程序，並留下完整紀錄。

段副座也擔任林園廠對外的發言人，為扮演好此一角色，他不但充分掌握林園廠業務最新進展，更秉持一貫誠懇的態度經營與地方及新聞界的關係，以追求友好互信為目標。段副座認為在多元社會中，彙集眾人的意見以形成共識，為決策過程中極重要的一環，特別是經營環境遽變，林園廠對內敦親及對外公關的工作面臨極大的挑戰，段副座因職務之便，得有機會接觸廣大基層同仁，聆聽不同的聲音，常將他們寶貴的意見適時反應給邱廠長，作為制訂決策的參考，務求公正周延；同時妥善處理對外事務，塑造全廠良好的形象，而其前提就在做好份內的煉製、輸儲、技術等業務，避免發生工安、環保事故，因此段副座總是兢兢業業，不敢稍有怠忽。

面對台塑及國際大石化公司的強力競爭，段副座強調林園廠唯有持續進行製程改善，降低生產成本，提昇整體競爭力，才能追求永續發展。

專題(一)

分身有術—主管的副手



互信互補，願景可期

俗話說得好：「紅花綠葉，相得益彰」，牡丹雖美還要綠葉陪襯，才能突顯其雍容華貴；又好比大腦發出指令，手腳應聲動作，其中若有傳達障礙，必不足以成事；由主管決定方針，由副手貫徹執行，這正是主管與副手間配合得當、相輔相成的寫照，由林園廠「四巨頭」合作無間、共創願景，可見主管與副手只是職司有別，雖說副座為主管的分身，實則二者為一，互為助力。（黃登祥）





專題(一) 分身有術—主管的副手



安內攘外，承上啟下

龐睿穎—材料處副處長

一個成功男人的背後一定有一位了不起的女人；一位傑出主管的背後也一定有一位默默支持的副主管——這兩者都是我努力的目標。

當副主管的「好處」真不少，對外由上級主管承受壓力與褒貶，對內推動工作時又有基層主管做後盾，因此一般公認副主管的「存活率」較大。多年身為副主管的經驗告訴我，要扮演好此一角色，必需在以下各方面下功夫：

· 全面了解所屬業務——主管因業務需要，常需公出開會或走動管理，此時副主管留守代理其工作，在接手時往往沒有太多的準備時間，故平時即須熟悉業務運作，對重要案件的來龍去脈了然於胸，才不致一時抓不著頭緒。副手也要具備「動靜皆宜」的能耐，不但提筆核閱公文時能流暢闡述意見，開會或作簡報時也需清晰傳達理念，以利溝通。

· 善盡「填補」角色——當今企業講求團隊合作 (Team work)，副主管要掌握好自己的「填補」角色，做好周延的準備以便隨時補主管之不足。至於作法上則應給予實質協助，但不必令其察覺；先替主管設想工作上的必備事項，讓他執行時得心應手、無所阻礙；對重要業務、定期追蹤案件尤須掌握發展情況，隨時彙報，使主管在處理問題時能掌握先機；並進一步於事前提供主管解決問題的方案以為參考。於此同時，副主管應謹記主管才有裁量權，因此即使事先取得認可代為執行，事後亦須當面報告。為避免因事情忙碌而忘記，我一向以小紙條記下重點貼於醒目之處以便提醒自己。

· 維持團隊和諧——副主管須具備良好的溝通、協調能力，平時代替忙碌的主管「明查暗訪」，以了解同仁工作及情緒狀況，適時給予協助並

妥慎處理問題，使主管無後顧之憂。

· 要有「不居功」的襟懷——副主管的工作信念在於「把團隊的工作當作個人的工作，努力以赴；把贏得的成績當作他人的功勞，不留記憶」；保持愉快的心情主動任事，既不預期結果，亦不要求回饋，凡事知所進退，任務完成後立即退下，避免搶了主管的光采。

· 做主管的好朋友——主管因長期工作壓力，難免會有「彈性疲乏」的時候，因此偶爾也會出現慌亂、缺乏自信、情緒低落等現象，顯示他們也需要鼓勵打氣。記得有一次重要簡報預演，主管或因緊張之故表現不盡理想，當他詢及我的意見時，為免其挫折感加深，我還是先找出其中的優點加以讚美，再提出改進意見；顧及隔天即將正式上場，為免陣前自挫銳氣，最後還不忘補上一句：「表現沈著、條理分明，明天絕不會輸給其他

專題(一)

分身有術—主管的副手



人」，最後主管的表現果然發揮水準，為團隊贏得榮譽與肯定。

副主管在組織內扮演的的是上下之間的橋樑角色，既要協助主管達成業務目標，又得替同仁排難解紛。猶記聖經上有個故事：李多馬地區的人違犯了上帝的戒律，在上天降禍之前，天使特別帶領好人羅德一家逃離該區，並要他們向前跑，不可回頭，但羅德的妻子捨不得家產，忍不住回頭看了一眼，立刻化為石柱，永遠佇立在荒野中。個人認為要成為一位稱職的副主管，就必需在主管想回頭看時推他一把，在同仁想回頭看時拉他一把，而最重要的則是維持自己「向前跑，不回頭」的學習動力，您認為呢？



專題(一)

分身有術—主管的副手



黃順利 ● 人事處副處長

一般人眼中的副主管可能是人人稱羨的職位，「一人之下，眾人之上，位高權重責任又少」，因為大事有主管負責，小事由部屬動手，他則正好輕鬆沒事做——「櫻櫻美代子」。然而是否真的如此呢？

上下折衝，發揮綜效

其實副主管的職責首在輔佐主管完成任務，為主管分憂解勞，節省主管的時間，其次是協助主管督導所屬同仁，並協調、整合不同部門間的意見，俾順利推動業務。周旋在上與下之間，若遇到主管與部屬意見不合時，夾在中間的副主管一方面要貫徹主管的政策，一方面又要顧及同仁的感受，尤其難為，若平時對同仁的個性瞭解不足，尺度拿捏、用語選擇又不適切，業務推動極可能受阻，並造成上下之間的誤解，對維持和諧的組織氣氛相當不利。由此可知副主管的角色「吃力不討好」，做好是應該的，做不好難免遭受「協調無方」的批評，豈能不戰戰兢兢呢？特別是在強調團隊作戰的今日，儘管主帥的學識、能力再好，單兵作戰的力量畢竟有限，團隊合作才能共同成就事業，達成理想，若副主管能恰如其分發揮「承上啟下」的作

用，整個團隊的力量必能發揮到最大。

個人自民國六十一年以高分考分進入本公司北部工程處（桃園煉油廠前身）服務以來，歷任桃園廠課長、副組長、組長、人事處組長，經營制度設計委員會委員、執行秘書等職務，至八十六年調任人事處副處長，不論忙碌的或「較無時間壓力」的差事都曾歷練過，對於擔任副手的感受尤深。由於副主管對外常需代表單位及主管出席或主持會議，對內又是主管的首席幕僚，必須協調、整合各部門的意見，主動減輕上司肩頭重擔，無論對上負責或向下管理均無所推諉，有時還要擔任「救急部隊」，加上副主管必須清楚傳達組織目標或上級決策，還要整合內部意見向單位主管建議，一旦主管認為建議不可行，

或心中已有定見，也只有勉力配合主管的決策，並說服、協調所屬確實執行，而若所屬對該項決策亦有不同意見，則需花費更大功夫予以勸服，那種勞心之苦實不足為外人道。

虛心學習，調適創新

副主管就像是組織中的「潤滑劑」，若平時即和屬員建立良好的互動關係，並與主管培養合作默契，同時在協調整合意見的過程中，又隨時與主管溝通聯繫，使單位內看法趨於一致，往往能達成共識，增加決策成功的可能性。身為副主管，深感與主管「同在一條船上」，利害與共，平日除了主動支援主管外，遇到主管決策未臻周延時，亦應適時提出建言，必要時可委婉予以說服，就以往經驗來說，只要就事論事，為求圓融解決，主管大都會加以尊重；若副手一味拘泥於上下主從關係，在主管可能做出偏差的決策前，仍不敢說出自己的想法，其後若產生任何不利的後果也只能共同承擔了。

在企業組織中，主管、副主管、部屬三者隨時會有角色互換的可能，只有當每個人都扮演好自己的角色，彼此尊重、互相體諒時，始能創造最



專題(一)

分身有術—主管的副手



趣味小檔案

依據人事處提供的資料，本公司分類十三等以上副主管共五十五人，包括總公司副總工程師、副主任委員、副處長等卅人；煉製及石化部份副廠長十二人；研究部門四位副所長、事業部三位副執行長、台探總處二位副總處長及一位副主任，以及北工處與液工處三位副處長。其中多數擔任現職時間在三年以內(六八%)；年內才走馬上任者有六人(十一%)。

就性別分佈來看，男性居大多數，萬綠叢中僅有的「一二」點紅為林敏、龐睿穎二位副處長；學歷方面，全體副主管均在大學以上，博、碩士更合佔三〇%，足證油人素質齊整。再以年齡來看，將近六成的副主管年齡介於五十五歲至六十歲間，可見石油業極重經驗，其中僅六位(約十一%)年齡在五十歲以下，其或任職總公司管理部門(工關、人事、儲運)、或屬本公司轉投資及新興事業，似與公司近期強調組織轉型的趨勢有關。

如果「運籌帷幄」是副主管的職責重心，則具哪些特質的人較能愉快勝任副主管？從星座是否看得出端倪？整體而言，十五位副主管分屬十二個星座，惟細究其分佈情形，以溫和穩定、具包容心與毅力的金牛座及忠誠穩健、謀定而後動的摩羯座居首，合占二五%，至於這是必然？還是巧合？就留待諸位看倌自行判斷吧。(胡崇慈)

大綜效。個人相信「只有一流的主管才能保有一流的部屬」，主管群唯有身體力行，透過不斷吸收學習，上行下效，才能帶動、激勵部屬發揮專

才，落實企業目標。個人擔任人事處副處長三年以來，深覺除了忙於權衡折衝外，還要隨時精進專業知識及充實多元能力，在整合意見中調適創

新，避免成為進步的阻礙，尤其資訊新世紀即將開展，各項專業知能的進展日新月異，更唯有實踐終身學習，方不致被時代巨輪所淘汰。

本公司分類十三等以上副主管基本資料 (合計55人)

89.4.1

項目	分佈情形				
性別	男		女		
	53人 (96%)		2人 (4%)		
任現職年資	五年以上	五至三年	三至一年	一年以下	
	6人 (11%)	5人 (10%)	38人 (68%)	6人 (11%)	
	學歷	博士	碩士	學士	學士以下
		7人 (13%)	13人 (23%)	35人 (64%)	0
年齡	六十歲以上	六十至五十五歲	五十五至五十歲	五十歲以下	
	15人 (27%)	22人 (40%)	12人 (22%)	6人 (11%)	
星座	金牛、摩羯座	獅子、天蠍座	雙子、巨蟹座	其他	
	14人 (25%)	12人 (22%)	10人 (18%)	19人 (35%)	

(人事處提供)



專題(一)

分身有術—主管的副手

陳成興 ● 台探總處副總處長

去年元月十六日，當獲悉自己被任命為台探總處副總處長時，內心一則以憂，一則以喜，憂的是自己能否擔起總處長左右手的重任？喜的是在公司服務了三十多年後，幸運獲得主管的拔擢，得有機會接受更多歷練，再度挑戰自我。因此自接任以來，一直秉持「工作本身便是一種報酬」的理念，用心學習，全力投入，期能扮演好新角色，讓主管沒有後顧之憂。

善用時間為主管分勞

目前台探總處有兩位副總處長，我負責的業務包括鑽採、企劃、安環、材料、會計、工關室等幕僚部門，以及鑽探工程處、採油工程處與工程服務處等工程部門。由於經管的單位眾多、業務龐雜，居中協調、現場督導與審閱公文成為工作的重心，加上參加及主持會議的機率較以往更頻繁，無形中也佔去一天中的大半時間，因此如何有效分配及利用時間就成為最重要的課題。為了在有限的時間內達成各項工作目標，並爭取時效，我常利用會議的場合提出跨部門的重要議題，由相關單位共同發言討論，以便凝聚共識，找出具體可行的方案，以免文件會簽往返費時；而若

主持或參加會議，我也要求各部門事前準備提案，發言務求簡潔；至於公文處理，由於數量不少，我只能尋找空檔儘速批閱，有時則需利用下班時間或帶回家「作功課」，以求「今日事今日畢」，我相信只有作好時間管理，才能確保工作品質，為主管分勞。

身為副總處長，我期許自己隨時掌握業務動態，同時與主管保持良好的溝通與互動，除在權限範圍內妥善處理相關事宜外，對於重大事項也要提出自己的看法或建議方案以供參考；遇有棘手又緊急的交辦事項如民眾抗爭或限期完成案件，也絕不推諉，多方設法達成，並隨時回報最新狀況，因為替主管分憂解勞，本是副手責無旁貸的任務，不過在進退取捨之間，尚須拿捏分寸，做好輔助的角色而不踰越。至於帶領部屬，我認為最重要的在於「以身作則，坦誠相對」，出之以公平公正的立場，以及關心體諒的態度，才能群策群力，遇同仁有任何困難或申訴時，務須耐心傾聽，並積極設法協助其解決，以免事態擴大。惟在協調、整合各處室不同意見時，須以「多數人的最大利益」為前提，避免成見或偏執，才能化解

阻力。

跨部門合作帶動團隊

擔任台探總處副總處長一年以來，內心得到的啟發遠勝以往，其間奉派籌劃參加經濟部工安演練競賽的過程特別令人難忘。在接任的前一天，魏明輝總處長指派我率領數位主管先行赴林園廠觀摩其「油槽受震破裂引發火警之消防演練」，並準備以類似主題參賽。但其後考量場地及設施規模均不如林園廠，總公司並要求改以能展現探勘業務特性的項目參賽，彼時距三月八日正式比賽已不到二個月，在緊迫的期限內更改主題，讓任務更形艱鉅。經緊急召集相關單位數次開會研商，決定將主題改為：「生產井漏氣制噴演練及工程服務處的衛星定位與管線檢測」，同時選定錦青處理廠附近的錦水七十九號井井場為演練地點。並隨即進行任務分配：由演練部門編寫劇本、採油工程處整理場地、錦青處理廠進行廠區整修美化，並要求各部門分別自行演練確認，最後再經五次全員到齊的綜合演練，所有參與人員無不發揮高度的榮譽心，全力以赴，終於在正式演出時，以嫻熟專業的團隊運作贏得評審

專題(一)

分身有術—主管的副手



一致肯定，榮獲經濟部第二名，圓滿達成使命，顯示跨部門通力合作有成，也證明所屬同仁不僅有實力接受挑戰，更有潛力提昇自我。

個人自民國五十二年進公司以來，承蒙主管在不同階段的指導與鼓勵，讓我得以學有所用，前後於鑽井部門、探採研究所、總處秘書室、竹東鑽機修造廠等單位輪調歷練，累積技術與管理實務經驗，更強化本身所學礦冶專業知識。回首漫長的油人生涯，平實平凡的我「凡事盡其在我，但求無愧於心」，在此願以「人生的真諦，不在於拿到一手好牌，而在於如何把手上的這副牌打好」這句箴言與同仁共勉。(陳貴興)





專題(一)

分身有術—主管的副手

林幸德 ● 大林廠管理副廠長

在廠裡，副廠長在一人之下，人稱「老二」。他是幕僚也是主管，代理廠長時又是廠長的「分身」。當老二，可以「蕭規曹隨」，跟著老大做準沒錯；開會時，可以少發表意見，多聽報告；溝通協調時，與老大搭檔演出，不計毀譽，不強出頭；老大「有難」，老二要解憂分勞，「犧牲奉獻在所不惜」。

分層負責，居間協調

個人自民國五十六年進高廠服務，首先在修建、輸油組學習現場實務，其後調任荳蔻寮輸油站（現已功成身退）修護主管、林園廠機械課長，致力所學機械專長，期間因主管要求工作效率與品質兼顧，日子過得忙碌且充實，受益良多；至七十五年調回高廠工程處，在大林蒲第一施工所參與工場興建工作，為其後建立的重油轉化、氫氣工場打下根基。個人雖在相關領域累積廿年實務經驗，但其後面對社會環境快速變遷，漸有「學而不足」之感，乃於七十七年申請赴美修習企業管理，取得MBA學位後回國，在高廠工務室推動「地下管地上化」專案，並於八十年奉派擔任大林廠副廠長迄今。

目前大林廠一千三百九十位同仁

由黃清吉廠長帶領，下設工程、煉製及管理三位副廠長，以及數位資深專案人員協助廠務。黃清吉廠長對內負責整廠營運成敗之責，對外代表廠方行使涉外談判、協商等事務，除要維持工廠正常運作，創造績效外，還要「做社區民眾的「好厝邊」，形塑企業形象，工作十分繁重；為了達成業務目標，他採行「分層負責、術有專精」的原則，由各級功能部門分頭負責所屬業務的規劃、執行、督導及控制，而各部門與廠長之間的溝通、協調工作，自然就落在三位副廠長身上。

參與協商，累積歷練

其中管理副廠長主要負責督導人事、會計、總務、政風及公關等業務，而工作主力則放在對外溝通上。此係因大林廠地理環境特殊，廠區一邊臨碼頭港區，另一邊隔馬路緊臨社區，多年來全廠致力工安、環保工作兢兢業業不敢輕忽，曾獲良好評價，但操作生產廿四小時全天候不間斷，設備機件難保絕不會故障而致操作、施工異常，干擾社區民眾而引起抗爭。此時為確保廠內大小工場生產不中斷，如何儘速誠懇說明，爭取民眾諒解，考驗著相關主管溝通協商的能

力，對個人而言更是相當大的挑戰。

由於個人以往在機械工程領域工作多年，習於按既定明確標準運作，猶如「一加一等於二」，但人際的應對溝通富於彈性，尺度之間盡存智慧，起初難免抓不著頭緒，經過實際摸索學習，漸能抓住Key point，作即時有效的處理。過去大林廠曾數度發生工安意外，考驗全體緊急應變能力和團隊合作精神，值得慶幸的是，事故發生之初雖受各界責難，甚至導致圍廠抗爭，但在廠長一聲令下，參與救災同仁同心協力，使危害和影響降至最低；而個人在參與協調溝通、居中斡旋以至事件平和落幕的過程中，也學習到諸多與社區民眾、新聞媒體應對的技巧與協商經驗，使個人日後對危機處理、緊急應變更具信心。

隨緣守份，實現自我

紅花如果沒有四周的綠葉圍繞，怎能顯出它的嬌媚動人？故事如果沒有配角的陪襯，也無以突顯主角的重要。因此「綠葉」、「配角」均有其存在價值，不必妄自菲薄；何況主管縱有滿腔理想，也無法靠一人之力實現，此時副手秉持其命，推動執行，達成目標往往指日可待。個人擔任大林廠副廠長九個年頭以來，歷經民眾抗爭圍廠、及不下百次談判協商的場

專題(一)

分身有術—主管的副手



面、陣式，深深體會「老二難為」，所幸均能不辱使命，而最寶貴的則是從中增益不少歷練與智慧。星雲大師說過：「如果要展現成功的人生，必得先從老二做起，不強出頭，隨緣隨份。在服務奉獻中，成就他人；在努力工作中，實現自我，那麼不管現在或未來是否能當上別人的老大，至少你也已經做了自己的主人。」這席話道出了「老二哲學」，願與大家共勉之。



專題(一) 分身有術—主管的副手



林立人●液工處副處長

於民國七十三年成立的液化天然氣工程處，肩負引進供應國內所需天然氣的重任；由於其組織本質為工程單位，相關業務推動及管理工作較諸公司其他生產及營銷單位似顯單純，然而綜觀其自一期工程（於民國七十九年完工）至目前推動中的三期擴建工程，均背負提前完工的政策任務，期間適逢國內社經環境變遷，地方民意抬頭，曾多次發生民眾阻路、及漁民發動船筏包圍站區等事件，相關主管在督導工程全力趕工之餘，還得花費極大心力與時間與民溝通，以期化阻力為助力，順利推動業務，真可謂「任重道遠」。

強化溝通，互信合作

個人自民國五十九年進公司服務，一直在工程技術領域耕耘，並深以發揮本身所學為滿足，與外界接觸不多，但自八十六年調任液工處技術副處長後，親身體會所得，方知工程技术問題較易解決，最吃重的課題是在時間壓力下，與地方民眾或合作公司進行溝通、協調、談判。尤其過去三年來液工處處於「多事之秋」，除了因日商公司的設計瑕疵致地下儲槽出現洩漏，雙方爭議未決外；第三期工程中，國內首創卅六吋長途海底輸氣管線施工工程，因天候惡劣加上韓

商應變能力不足致生斷管意外，其所衍生的補償爭議亦難以速求定案；而陸上輸氣管線鋪設亦因民眾抗爭與路權取得不易而延宕，凡此種種均不利工程進展，在如此艱難的情況下，還要配合公司提早完工的要求，好比推動「不可能的任務」。

個人因生性「木訥」，拙於交際應對，剛接任副處長職位時，若偶須代理處長，最怕外界人士如媒體、民代或民眾來訪或訴願，即使應對之際已「戒慎恐懼」，猶恐「一失言成千煩憂，再回口已百辭窮」，還好經過一段時間的觀察、摸索，如今已漸能拿捏其中的分際與技巧，在過程中更深深體會到處於多元、多變的複雜社會，除了本身具備不同的專業之外，溝通無障礙才能遊走四方，而對單位主管或副主管而言，如何「向外溝通，爭取有利態勢；主動出擊，營造企業形象」更是重要。

身為副手，除了需與外界建立良好的關係之外，與主管培養默契，發展互信互補的合作關係，也是不容忽略的課題。就個人以往經驗而言，尤其在內部職位出缺待補、年終考績評核、及面臨上級或外界壓力時，雙方的密切配合倍顯重要，以免因一時發言或處置不當而傷害主管的威信，甚至破壞組織的和諧；而副手更要體恤

主管，為其分憂解勞，只是個人因「自我修鍊」欠佳，「抗壓力」不足，有時難免因工作壓力過大而致情緒失控，這三年來曾因工程受挫致部屬情緒反彈帶來的無形壓力而感到「鬱卒」，不知如何排解，所幸何新戴處長極為體諒，並以輕鬆談笑協助化解，終能逐漸減輕內心承受的壓力；觀察何處長從容應對、及自我釋壓的能耐的確值得個人學習。

安定人心，共創前景

此外，由於液工處組織定位為特定工程的臨時單位，故成立之初即以最精簡的編組（成立時工作同仁僅三十餘位，目前也不過八十人左右）推動預算達數百億元的專案工程，十餘年來化滄海為良地，建站築槽，工程業務繁重，遠景光明可期，但近年來本公司為因應市場開放競爭的衝擊，積極推動組織轉型，所屬同仁對未來的不確定感加深，或多或少影響工作士氣；而職位列等的比例限制也使部份埋首工作的同仁因久無升遷機會而萌生求去的念頭；特別是各事業部陸續成立之後，液工處部分同仁自認未受應有重視，因而產生「驛動的」心，原已不足的人力加上他營「挖角」，更形捉襟見肘，部門主管紛紛因人力問題告急。未來如何安撫人心

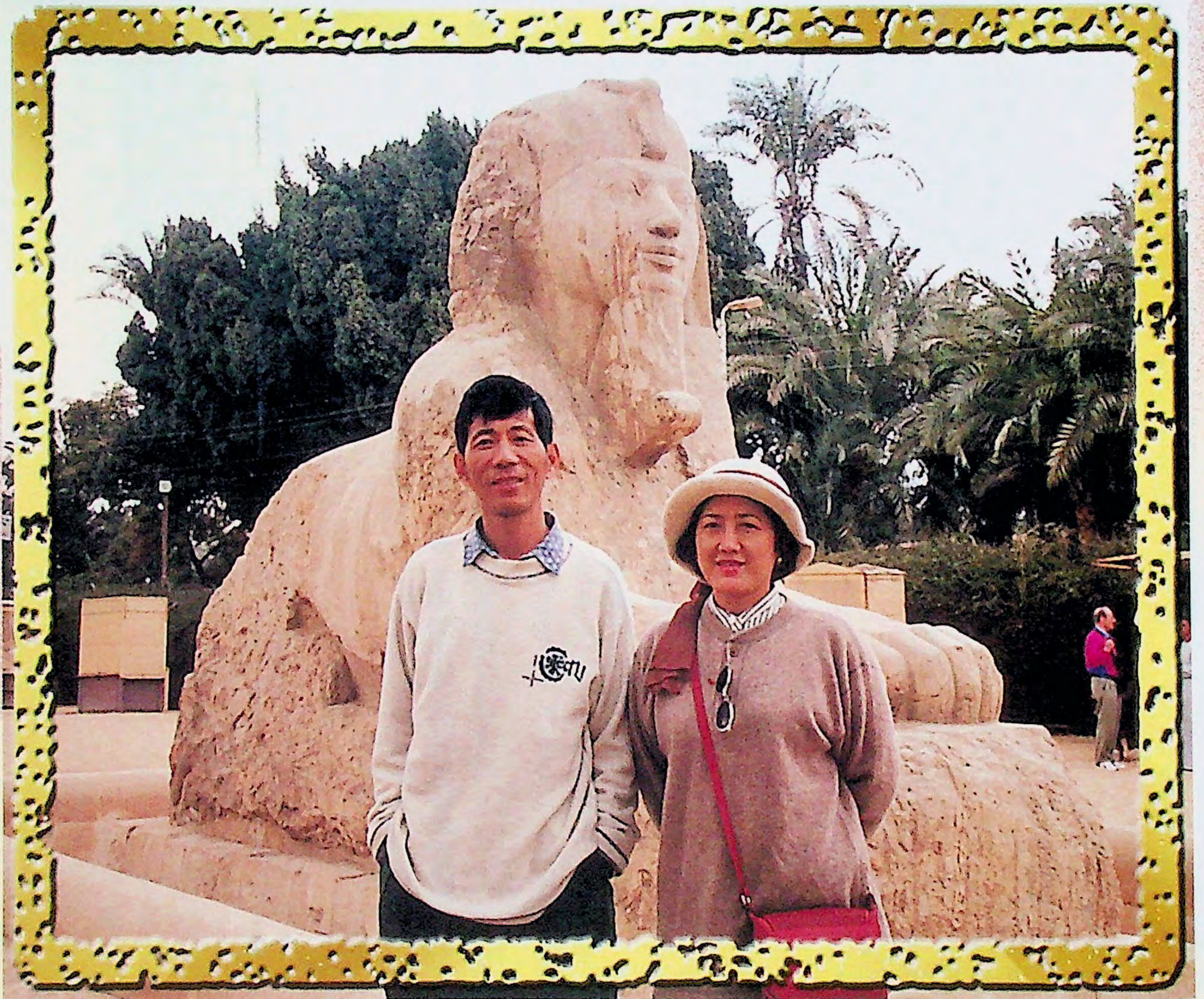
專題(一)

分身有術—主管的副手



以廢續推動業務，實有賴眾主管共同攜手努力。

晚晴協會施寄青會長在一場電視Call-in節目中，針對美國總統甘迺迪的名言「不要問國家為你做了什麼，要問你為國家做了什麼」，提出「問國家為我們做了什麼，再問我們能為國家做什麼」的另類看法，聞之心有戚戚焉。綜觀這兩個論點，倘若國家與人民彼此都能站在對方的角度思考，相信社會將更進步；同樣地，公司與員工的互動互信若建立在為對方考量的基礎上，也必將和諧發展。本此用心，個人願以「自問我能帶給部屬什麼，再問他們能為我做什麼」為座右銘，希望貢獻一己的力量，讓液工處的明天更好。



Must
See

本期專題 (二)

守成不易，創業維艱

有鑒於公司現有組織疊床架屋，動能不足，本公司於去年三月分別成立潤滑油、LPG、溶劑化學品等三個事業部，期望藉縮短決策流程、專注市場經營，提高企業整體經營獲利，而更重要者，則寄望彼等以非常的決心突破制度瓶頸、落實績效導向制度，引領本公司回歸企業經營常軌，以因應未來變局。

一年以來，此三事業部以最精簡的人力一面整軍，一面應戰，曾遭遇許多意想不到的難題，幸賴將士用命，不僅達成原訂經營目標，更創下多項空前佳績。

本期石訊邀請三位事業部執行長親自執筆，介紹事業部創立過程的挑戰與因應，一則作為組織發展變遷的見證，也可供其他陸續即將成立的事業部作為制度規劃與設計的參考。

Must See

專題(二)

事業部一週年的體認

事業部一週年的體認

潤滑油事業部

林榮盛 ● 潤滑油事業部

潤滑油事業部自去(八十八)年三月十六日正式成立並開始商業運作，迄今正好屆滿一年。承公司主管的正確領導、各單位的密切配合和同仁的全力以赴，總算通過第一年的考驗，於此時檢討過去、前瞻未來，不但具有自我惕厲的作用，更可和其他單位同仁經驗分享，並作為公司未來推動相關業務與成立事業部的參考。

突破瓶頸達成績效目標

本公司成立事業部最主要的著眼點在提昇營運績效，因此各事業部成立之初，董事會即要求研提業務與管理績效目標，並將定期檢討，以求積極落實。

就管理層而言，事業部肇建是本公司前所未有的組織變革，必須使人員與相關制度於最短時間內銜接就緒，才能儘快開展業務，因此，潤滑油事業部的管理績效目標

即為組織正式運作，並順利承接生產、內、外銷業務及倉儲與開單作業，而潤滑油事業部也不辱使命，在目標日期前提前達成。

就業務經營而言，一般以市場佔有率與利潤作為績效評量的具體指標，而本公司過去因油品生產具關聯性，並未就單項產品建立個別損益表，因此董事會責成潤滑油事業部第一年暫以毛利率替代利潤作為績效目標，除需維持一定毛利率外，另每年需增加市場佔有率一%。

以往本公司國光牌油品的銷售量雖年有成長，但市場佔有率卻呈逐年下降趨勢，因此潤滑油事業部原規劃以維持現有市場佔有率為目標，俟站穩腳步後再逐步提升，但本公司董事會卻以每年需增加市場佔有率一%相期，令事業部全體同仁倍感壓力沉重，幸而公司決策階層一再鼓勵，全體同仁亦積極突破

潤滑油市場與國光牌銷售量成長情形 單位：千桶

	84年	85年	86年	87年	88年	89年*
國內需求量	2,873	3,141	3,330	3,433	3,536	3,607
年成長率	3.0%	9.3%	6.0%	3.1%	3.0%	2.0%
國光牌銷售量	816	848	886	891	984	1,036
年成長率	7.1%	3.9%	4.6%	0.6%	10.9%	5.3%
市場佔有率	28.4%	27.0%	26.6%	26.0%	27.8%	28.7%

註：*代表預估值

瓶頸，加上去年十月以後國際油價上漲，經銷商看好後市，預先大量進貨，擴大銷量，終使國光牌產品八十八年銷售量成長一〇·九%，以此推估市場佔有率增加達一·八%，超過預定目標。美中不足的是在三種國光牌潤滑油脂(含車輛用油、工業用油、製程用油)中，代表品牌形象、且單價較高的車輛用油銷售情形略低於目標，有待未來繼續努力。

至於提高銷售毛利率部分，也由於事業部同仁努力推動進料、生產成本合理化，並主動與煉研所合作降低配方支出，而使銷售毛利率較原定目標增加近六分之一。



基於經銷商批發量佔全部產品銷售量將近七成，潤滑油事業部自成立後即積極檢討相關經銷制度與策略，改依貢獻度(特別是來自開拓全新客源、創新行銷通路的成長量)給予優惠，並簡化訂、發貨流程，協助建立客戶資料檔案，以提昇服務品質與通路附加效益，達成互利雙贏。尤其去年七月起首創對經銷商提供電腦E-MAIL下單服務，頗獲客戶好評，不僅為未來的業務發展奠基，也象徵本公司朝電子商務跨出成功的第一步。

破除框架回歸企業經營

本公司以成立績效導向的事業部

引導企業化、民營化，是回歸企業經營的正確做法，但格於原有組織與制度的框架，在實務推動上往往需在理想與現實之間尋求折衝，回顧潤滑油事業部自八十七年七月開始規劃至成立迄今業務承接與推展的種種歷程，個人感受最深者可歸納為以下三點：

一、事業部為擴大營運績效，業務運作強調「彈性」而「靈活」，但在現行國營事業體制下，部分特殊法規猶如「緊箍咒」，令事業部只能在原地打轉，無法邁步向前，舉例來說，政府採購法對潤滑油原、物料採購的限制，影響業務運作的效率；國營事業人事制度對獎勵與考核的限制，則根本無法對第一線業務人員提供激勵作用。我們若將事業部視做民營化前一、二年的過渡機制，則上述問題或可訴諸向心力來克服；但若民營化尚需三、四年或遲遲不能兌現，則事業部可能又將逐漸走回國營事業的老路。

二、事業部的精神是「親兄弟明算帳」，因此必須以一套大家都能認同的內部轉撥計價制度做為運作的基礎；一般私人公司對於內部轉撥計價的基準也常有爭議，常常得勞動總公司出來裁決，而本公司除因各單位立場不同而爭執不下外，還需尊重工會的意见，因此總公司即使出面仲裁，其考量的層面將更複雜，所需達成共識、形成決議的時間也更長。



三、人力老化加上專業與行銷人員不足，已漸漸影響工作推動，加速補充新血及強化職能訓練(特別是行銷)，以提昇人力品質確為當務之急。而作業流程的確認和改善也是未來的工作重點。此外，本公司事業部職位設置迄今懸未訂案，未來也期望人事處協助儘速完成。

市場飽和與品牌競爭激烈

以往本公司在國內享有汽、柴油產品獨家專賣的優勢，潤滑油產品市場則自民國四、五十年代以來即已完全開放，因此無論是國、內外經濟情況的變化或同業間的相互競爭，均會牽動市場情勢。檢討過去一年來國際和亞太市場需求雖如

預期略有成長(如下表)，但基本上仍呈供過於求情勢，競爭相當激烈。尤以八十八年最後一季因基礎油與添加劑的國際價格逐步上漲，更使潤滑油業者成本上升(以美金計價的基礎油約已調漲二〇%)，毛利率下降。

而環顧國內潤滑油市場，八十八年雖仍以ESSO和國光牌成長最多，但由於國內潤滑油市場已趨成熟飽和，未來年成長率預估僅二%左右，加上大型國際石油公司(例如ESSO和MOBIL)合併後，其品牌競爭力更為提高，對國光牌等區域性品牌相當不利。預期在工業用和製程用潤滑油方面，國內產業外移及環保要求

將成為影響市場銷售的主要因素；至於車用潤滑油方面，機動車輛總數雖會隨國內經濟成長而增加，但隨著各大都市陸續開發捷運系統，機車銷售將呈負成長；尤其今年油品市場自由化後，各加油站的合縱連橫也將影響小包裝潤滑油的行銷通路，國光牌潤滑油必須及早預作準備。

亞太地區的潤滑基礎油市場

單位：千噸

	1996	1997	1998	1999	2000	2005
需求量	8,872	8,430	8,250	8,510	8,904	11,380
年成長率	--	-5.0%	-2.1%	3.2%	4.6%	5.0%
生產能量	11,300	--	11,630	--	11,955	--

註：依據JAGGER INTERNATIONAL的統計和預測(JAN. 1999)

立足台灣 放眼亞太市場

前瞻未來，為達成八十九年繼續增加市場佔有率一%、淨利率五%

(將依八十九年年中試算結果再確認)的績效目標，潤滑油事業部除將積極檢討整體行銷及儲運通路，進一步降低生產和倉儲成本(每公秉降低可控成本五%)外，並將擴大結合網路系統，提昇客戶服務品質；此外，亦將研擬推動基礎油進出口的規劃，建立國外(含大陸)經銷商管理制度，為在亞太地區推動品牌國際化鋪路。

液化石油氣事業部

李正明 ● LPG 事業部

去(八十八)年元月政府正式開放液化石油氣自由進口，結束了卅餘年來中油獨占國內液化石油氣市場的優勢。同年四月一日本公司液化石油氣事業部(以下簡稱LPG事業部)成立，除積極規劃組織架構、建立作業制度、籌設辦公場所、招募有志一同的工作伙伴外，更要擬訂產品與市場經營策略，運籌因應嚴峻的市場競爭。五月初，李長榮化工公司進口的第一船四千噸液化石油氣上市；六月下旬台塑石化公司進口四萬噸液化石油氣到岸，並開始發貨供應，一場激烈的市場爭奪戰就此展開。為鞏固既有市場，LPG事業部除了勤跑客戶外，基於本身豐富的營運經驗，更積極利用本公司各發貨點的地理優勢，結合靈活的價格策略，拉攏客戶「驛動的心」。經過一個月的短兵相接，自七月以後因液化石油氣國際價格大幅上揚，競爭者攻勢轉趨保守，而迄今年三月本文截稿為止，液化石油氣的國際行情仍然維持高檔，故競爭者均持續低調經營，總計液化石油氣事業部成立的第一個年頭，在獨占局面被打破的情形下，本公司仍保有九成左右的市場占有率。

業務擴充人力務求精簡

LPG事業部成立初期以業務推展為重點，故首先成立行銷、貿易、企劃、工程、行政五個幕僚組，並在北、中、南三區分別成立營業組，成員合計僅約卅五人。其後，因業務逐步開展，八十八年十月間接收本公司北、中、南三座加氣站及原有工作同仁廿七人；今(八十九)年四月將再接收深澳輪油站，事業部團隊也將再增加約七十位同仁。而為配合未來營運需要，亦正規劃改善鐵砧山礦廠及錦青廠相關設施，完工後將另有部分同仁加入工作行列。歸納起來，液化石油氣事業部同仁以業務移轉而加入者居大多數。

液化石油氣依使用者的不同，可分為家庭用氣、工業用氣、工業用進料及車輛用氣等。其中，家庭用氣目前係由本公司生產工廠直接以管線供應八家經銷商，再經由分裝場供應各零售瓦斯行；工業用氣則由本公司直接銷售，主要以長期合約方式供應客戶，部分中、小型客戶雖亦有意簽訂長期供氣合約，但因代運商的利誘及牽制而心存猶豫，此將成為LPG事業部未來爭取的重點。至於車輛用氣方

面，本公司除自營三座加氣站外，目前已開業的三家民營加氣站，因籌建過程中曾在產業資訊、技術諮詢、工安管理及經營人員代訓等方面，獲得本公司大力協助，因此目前均為本公司的加盟站。本公司直營站及民營加盟站所需的車用液化石油氣，一般均由本公司以自有氣槽車直接運送到站，以確保品質。

過去獨占時期，本公司只要維持國內液化石油氣供應無缺即算達成任務；市場開放自由進口以後，由於國內供應者增加，而市場胃納依舊，使本公司上游生產工廠多次發生去化問題，幸而事業部同仁及時採取促銷策略，並積極拓展外銷，以免剩餘液化石油氣只能移做工廠燃料的用途，一年以來，外銷的數量總計達七萬五千公噸，不但及時調節液化石油氣產銷，開拓外銷管道，也為公司帶來不少利潤。

增建輸儲設備強化戰力

有鑒於本公司早期興建的液化石油氣輸儲設備部分已趨老舊，無法滿足目前市場需求，LPG事業部乃研提多項輸儲設備的改善建議，以提昇整體競爭力，目前已在進行的項目計有

錦青廠國光地窖輸儲設備改善工程、鐵砧山礦廠液化石油氣輸儲設備改善工程、大林廠液化石油氣相關設施增建工程、深澳站液化石油氣相關設施改善計畫、桃廠液化石油氣設施增建計畫、及加氣站擴建計畫等。

而虎視眈眈的國內現有及潛在競爭對手，過去一年在硬體設施上也各有進展，茲略述於下：

一、台塑石化公司：

該公司第一套煉油設備已於今年初開始進油操作，預計五、六月間自產液化石油氣即可上市，年產量約十三萬公噸，其他二套煉油設備預計可於九十年上半年完工。屆時該公司液化石油氣總產量將達四十萬噸，約相當於本公司自產液化石油氣的六成，可滿足國內總需求的三成。此外，台塑石化公司正在籌建三座冷凍儲槽，預計九十年初完工，其總容量為十二萬公噸，幾乎與本公司現有冷凍槽容量相當。而台北港未來規劃是否包含液化石油氣碼頭也受到各方持續關注。



二、李長榮化工公司：該公司

目前為本公司家庭用氣經銷商之一，

數家公司若因持股關係形成策略聯盟，並利用埃索公司的全球性競爭優

市場占有率約一成。該公司在高雄前鎮擁有六千公噸的壓力槽，可在國際行情有利時，隨時自行進口液化石油氣在國內銷售。

三、民興公

司：該公司在台中港興建的六座壓力槽已接近完成。其與北誼興業公司（亦為本公司家庭用氣經銷商之一）同屬國民黨營光華投資公司旗下，後者在全省擁有一些據點，市場占有率約三成，未來兩者若進行垂直整合，將對本公司形成重大衝擊。尤有甚者，全球數一數二的埃索（ESSO）石油公司已與國內匯僑公司合組「台灣埃索全球石油股份有限公司」，而光華投資公司正是匯僑公司的大股東，未來此

勢(ESSO公司在泰國、新加坡均有煉油廠)進軍台灣市場，屆時國內市場恐怕將有一場硬仗。

提昇服務品質增進向心

液化石油氣開放進口以後，本公司的工業客戶首先成為競爭者搶攻的對象。相較於競爭對手花俏的促銷手法，LPG事業部決定採取平實路線，以更好的服務加強經營客戶關係。負責業務的人員為拜訪客戶，經常駕車在窮鄉僻野四處奔波，某位同仁五個月下來，居然駕駛哩程超過兩萬公里，辛苦可以想見。尤其有些客戶因過去與本公司有其他不愉快的經驗或誤解而對本公司牢騷滿腹，甚至以事業部業務人員為出氣筒，業務人員必須一而再、再而三的拜訪，並耐心傾聽、化解怨氣。除此之外，LPG事業部業務人員也充分發揮專業素養與服務熱誠，協助客戶解決相關問題。例如某工廠因使用液化石油氣強制氣化器，每月電費支出高達七萬元，經本公司業務人員建議並協助評估後，改以鍋爐的多餘蒸氣取代用電，因而大幅節省支出，令該工廠老板感激不已。

垂直整合擴大通路優勢

展望未來，液化石油氣事業部的工作目標為：

一、建立家庭用氣中、下游通

路：家用液化石油氣的利潤大部份在下游，以本公司現有基礎，如能規劃將上游生產、中游分裝、下游零售業務加以整合，不但可擴大通路優勢，亦可創造同仁更多的就業機會。

二、加強北、中、南各發貨據點的聯結及地理優勢：運輸成本的高低是中游分裝業者進貨的重要考量，本公司在中部地區的發貨據點不如南部完整，若能積極利用苗栗地區現有儲氣設施加以補強，將可增進在中部地區的競爭力。

三、增強進

出口調度能力與通路：以目前本公司的輸儲設施加上前述競爭者的生產與輸儲能力，未來國內液化石油氣市場勢將出現大量過剩現象，為避免相關設備閒置，未來應善用既有進出口輸儲設施，從事轉口貿易或出口，以調節國內供需。

四、針對客

戶需求，提昇服務水準：用氣量占本公司相當市場比率的直銷工業客戶多為傳統中、小企業，針對其營運資金偏低的共同問題，本公司曾經規



溶劑化學品事業部

閻澄●溶劑化學品事業部

劃產品賒銷辦法，若能儘快付諸實施，對鞏固客源將有極大助益。LPC事業部亦已籌劃在五月份開辦訓練班，協助業者高壓氣體設備操作人員取得證照，類此措施不但可增強客戶對本公司的向心力，亦可提昇整體液

化石油氣行業的工安水準，落實本公司的社會責任。

過去一年來，LPC事業部兢兢業業全力迎向自由市場的挑戰與競爭，雖因整體經營環境劇變，無法確保百分之百的市場占有率，但同仁的表現

已足可證明我們卓越的實力與旺盛的鬥志，我們不畏競爭，未來更會把握機會不斷拓展生存空間，也期望政府所擬訂自由化與民營化同時實施的構想能夠儘快落實，使事業部能發揮更大的潛力迎接未來。

去年大約此時，本公司內部誕生了三個事業部，許多同仁抱著「開路先鋒」的心情，加入工作陣容。坦白說，在事業部成立之初，多數人對其前景並不看好，畢竟，在國營事業體制以及法令規章都未改變的情形下，

「子」，只有拚命向前，三個事業部也就在這種情況下開始最辛苦的頭一年。

開發附加價值提高獲利

溶劑化學品事業部（以下簡稱溶劑部）主要負責本公司石化副產品的

將有被逐出市場之虞。

要一群「烏合之眾」在短期內完成整編組訓，並立即進行市場保衛戰，甚而攻城掠地，幾乎是「Mission Impossible（不可能的任務）」，但是潘總經理說得好：「拒絕改變的人總能找到理由；既然原地踏步只有等死，不如邊做邊調整才有成功的一天」。

產、銷、儲業務，以及開發特用化學品新市場。這些業務原本即處於開放競爭市場，加上產品種類眾多（包含溶劑、柏油、化學品等三大類，合計六十種）、客戶分布廣泛，而營業額

二、溶劑廠常年虧損：由於以往本公司產品定價制度缺乏彈性，造成產銷失調，再加上原料經常供應不足，使嘉義溶劑廠設備利用率不到六成，導致連年虧損。

而陳董事長為了堅定大家變革的決心，不但規定調入事業部的人員暫時均不得升等，並要求各事業部首任執行長立下「若績效欠佳，即時辦理優退」軍令狀，既然做了「過河卒

與獲利率均遠不及主要產品，因此過去在本公司一直未曾得到應有的重視。溶劑部成立的目的就是要扭轉此一局面，開發產品附加價值，提高公司整體獲利，而首先亟需解決下列六大要務：

三、柏油、石油焦產銷不協調：柏油及石油焦的生產由高、桃二廠執行，內銷業務由台營總處負責，外銷則由業務處負責，由於業務協調費時、行政程序繁瑣，對於市場變化難有快速反應；而一旦產品去化出現瓶頸，煉油廠往往被迫減產因

應，導致產值降低，成本更為增加。

四、未來國內市場供過於求：

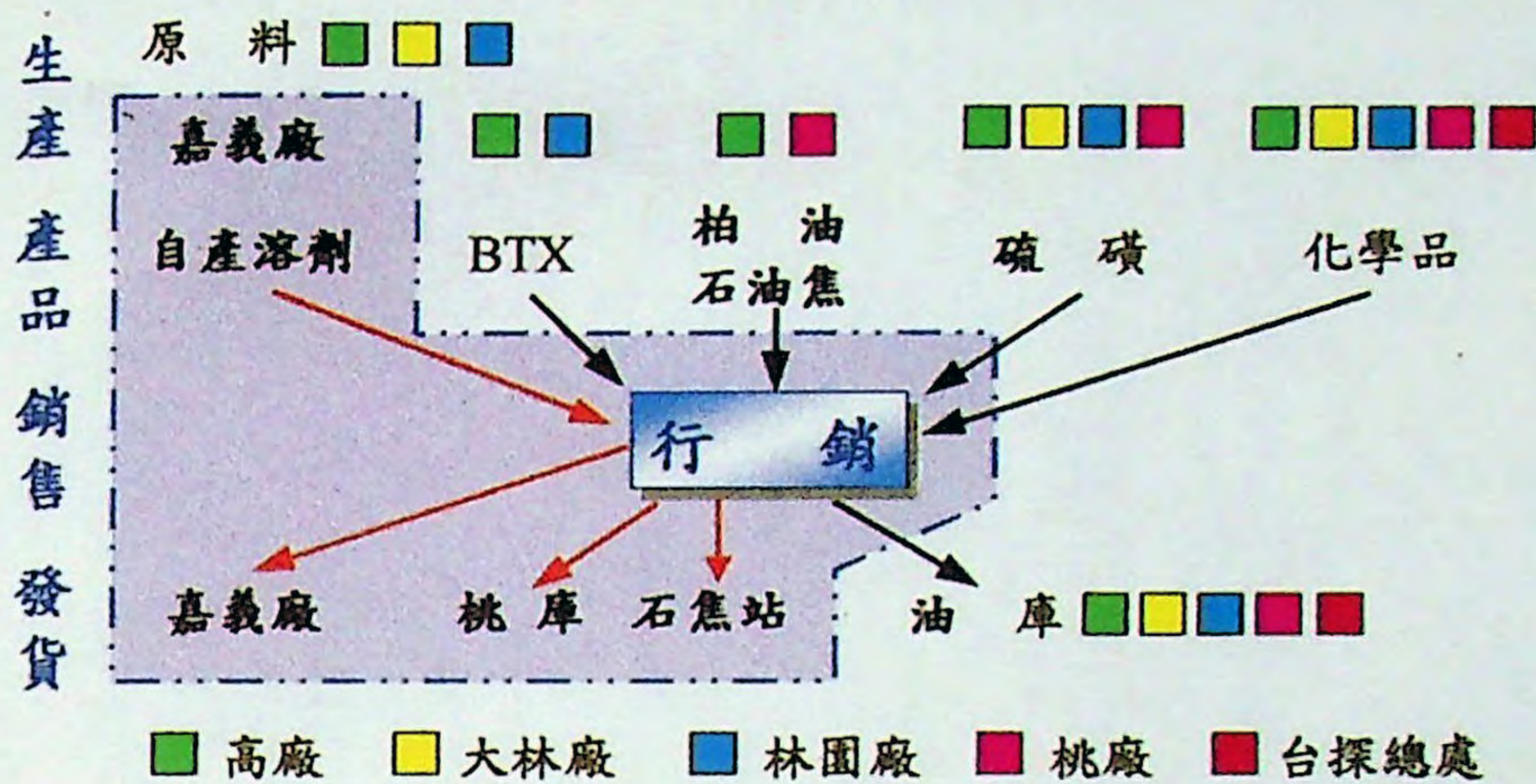
六輕量產後國內柏油過剩情形將更為惡化，外銷量將由每年十萬噸增加至四十萬噸；而原本國內自產不足、每年需自國外進口廿萬噸挹補的硫磺也轉為供應過剩，必需出口十萬噸，故培養外銷、輸儲作業能力刻不容緩。

五、配套激勵措施不足，員工「吃大鍋飯」

心態濃厚：由於公司組織新舊並陳（部份是事業部，部份仍是功能性組織），各項作業制度格於舊有框架，無法即時朝企業化經營方向逐步調整，使員工在新舊價值間觀望、擺盪，無法激勵其培養權責與功過分明的事業部精神，形成事業部推動的障礙。

六、人員與

溶劑化學品事業部
業務範圍與產銷流程



業務分散，亟需整合：事業部陣容「係配合」現職員工隨同業務優先移轉」的政策拼湊而來；而來自不同單位的員工本就默契不足，再加上不同的工作文化、作業習慣及地理位置，更增

加調適的困難，致績效無法大幅提昇。必須設計一套新而有效的運作系統以整合人力、物力，使其發揮最大效能。

為期事業部能在短期內迅速提高戰鬥能力，人力資源的強化至關重大；至於組織、策略、與制度的建立雖亦千頭萬緒，但目前已配合公司變革的腳步逐漸成型。整體而言，過去一年溶劑部的業務係針對下列五大重點不斷尋求突破，終於排除萬難，締造佳績。

一、掌握策略方向，強化競爭實力：潘總經理在與基層人員溝通座談時常說：「提昇競爭力若不是以較少的投入獲得同樣的產出，就是要以同樣的投入獲得更大的產出」。而依目前公司的處境，若停止投資或裁員減薪，勢將對員工士氣造成極大打擊，因此溶劑部的經營原則強調「投入可以不減，產出必須增加」。

二、凝聚員工共識，攜手開創願景：事業部成立初期，部分同仁係因隨同業務移轉進入事業部；但也有部分業務因原承辦人不願隨同移入，而須另外覓人接手。為了激勵員工，事業部招募人才的標準並不以年齡、性別或學歷為考量，而以工作意願（佔九〇%）及工作能力（佔一〇%）為主，換句話說，只要積極肯學，多半「來者不拒」；並授權各級經理自行遴選。而為鼓勵員工安心打

拚，並規定工作機會出缺由先到同仁優先選擇，且強調不以裁員、減薪做為提升績效的策略。

三、確立權責範圍，

勇於承擔業務：本公司規劃事業部的原則是依據產品別進行業務區隔，一旦產品範圍確定，即可將相關產、銷、儲業務劃歸事業部，不易切割者則另以轉撥計價方式計算績效及成本。問題是如石油焦、柏油等零星副產品因業務繁瑣而量少利薄，無法單獨成立事業部，但規模較大的事業部又缺乏經營意願，因此溶劑部自告奮勇全部承接(圖二)，這也是溶劑部的經營特色。

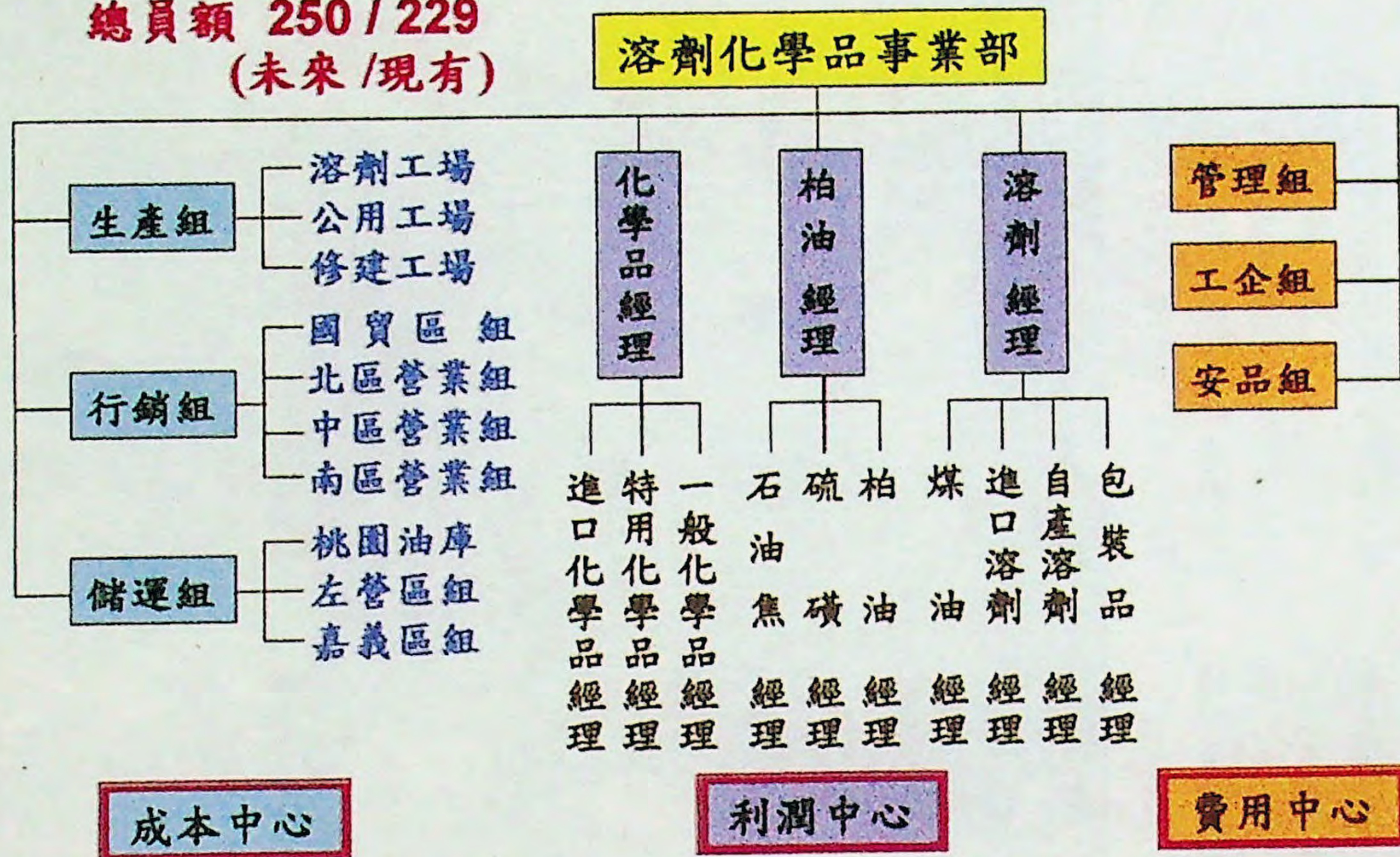
四、調整組織結構，

加強人員培訓：事業部的組織必需合理精簡，並簡化作業流程，以提昇經營效率。溶劑部的業務原來由分散在各相關單位的廿多個組級部門執行，整合以後僅設立六組分理(圖二)。而作業流程簡化之後，對人員專業技能的要求相對增加，舉例而言，溶劑部生產組是由原煉製、修建、消防隊三個部門合併而來，為方便人員調度，每

溶劑化學品事業部組織圖

(89.04.01)

總員額 250 / 229
(未來 / 現有)



一操作員均需接受相關訓練，具備三種專長；至於管理組人力更是精簡，每一同仁幾乎均需獨立作業；好在經過主管工作中的教導，加上同仁努力學習，追求成長，如今業務都已步上軌道。

五、檢討相關制度，確立績效導向：事業部的組織設計與策略規劃要發揮功效，必需有良好的制度配合。猶記得在溶劑部成立初期，每次和其他公司單位商談轉撥計價都非常辛苦，雙方意見難有交集。好在經由會計處不斷努力，如今轉撥計價制度已逐漸較能反映市場現實，而企研處所研擬推動的績效目標管理與



石油焦工場。

一、業務

由專人負責，突破原功能型組織的瓶頸，使產、銷、儲連繫更順暢；以石油焦為例，內、外銷作業、石焦站輸儲及生產工場連繫均納入事業部範圍，業務整合的結果，使原本毫無經驗的產品經理吳帝寬小組（來自探勘處）不但創造了銷量成長兩倍的佳績，更使外銷價從每噸美金六元提高至廿六元，擴大獲利。

二、利用

組織重整調整人力配置，使人力合理化：由於每一事業部都增加行銷人力、減少管理人力，使員工工作內容大幅調整；在一面執行業務，一面學習行銷的情況下，同仁不願再做「虛功」，自然擺脫了許多傳統低效能作業的束縛，使流程得以真正簡化。

二、三級責任中心制度，也為各事業部建立統一的運作標準，有助於陸續即將成立的新事業部儘速步上軌道。未來人事處若能訂出更具激勵性的賞罰制度，將可更進一步提昇事業部經營績效。

由於溶劑部全體同仁攜手同心的努力，一年來溶劑部各項業績均突破

原訂目標值，創下歷年新高，但我們並不因此而自滿，反而將此成績訂為標竿人力的基點(表一)，希望往後能百尺竿頭，更進一步。

整體而言，各事業部「元年」雖然艱苦，但值得安慰的是大家都繳出漂亮的成績單，其中除全體同仁的努力外，還有以下兩個共同點：

專題(二)

事業部一週年的體認

Must See

由此可證推動事業部確實可以幫助公司朝「企業化」方向轉型。在本公司面臨自由化挑戰、民營化卻一再拖延之際，同仁若不想坐以待斃，只有全力推動事業部，完成企業化經營的組織再造工作。

溶劑化學品事業部人力標竿

單位：百萬元

	營業收入	銷貨毛利	人 力	營收/人	毛利/人
87年實績	8,000	790	400	20	2.0
88年實績	9,433	1,055	220	43	4.8
89年目標	12,500	1,250	250	50	5.0

備註：人力標竿目標值：每人每年營業收入4千萬元
每人每年銷貨毛利4百萬元





馬當先，無網不利

——以電子商務為中油 ebusiness 奠基

去（八十八）年五月本公司擴大晨報裁示將「電子商務」列為資訊重要推動項目之一，同年十一月總經理晨報通過資訊處所擬訂的「電子商務推動計畫」，預定於一年內完成電子商務體系之建置，三年內推廣七個油氣體系約二千四百家企業應用B2B電子商務，並結合M2C建構完成中油公司電子化企業(CPC ebusiness)，以增進本公司的產業競爭力，制勝廿一世紀。究竟本公司電子商務發展計畫的內容為何？其執行方式與應用推廣如何？石訊將自本期起以「E」馬當先，無「網」不利」為題推出系列專文，首期特邀資訊處林茂文處長親自執筆，為大家介紹中油 ebusiness 的雄圖。

林茂文 ● 資訊處

登上網際網路商機無限

由於網際網路盛行，近年來，全球線上人口快速增加，目前已達一億七千九百萬人，並以每年五二%的速度繼續成長；電子商務交易模式蓬勃發展，交易金額倍速激增，網路經濟隱然成形。根據艾迪西（IDC）國際預測機構的統計，一九九八年全球電子商務交易總額即達二七一億美元，

預估到二〇〇二年更將高達四、〇八七億美元；其中，企業對企業（Business to Business，簡稱B to B，或B2B）的電子商務總額為三、二七〇億美元，占八〇%；企業對消費者（Business to Consumer，簡稱B to C或B2C）的電子商務為八一七億美元，占二〇%。有鑒於電子企業即將成為廿一世紀企業經營的主流，美國

英特爾（Intel）公司董事長安迪葛絡夫去年說：「五年後，所有企業都是網路企業，不能適應者，就祇有歇業一途」。

台灣身為全球第三大資訊國，上網人口將近五百萬，連網主機數量居世界第七位，在亞太地區中僅次於日本和澳洲，領先韓國、紐西蘭、新加坡、香港、及中國大陸，可見台灣在

網路競爭上已取得「先馳得點」的絕佳機會，而在台灣石油工業中居領導地位的中油公司，當然更應加速發展並應用電子商務，以確保競爭優勢。

經營網路化企業即贏家

所謂「電子商務」係由Electronic Commerce而來（簡稱E-com或EC），簡單的說即是運用網路系統進行產品、資訊或服務的買賣行為；而「電子企業」（Electronic Business，簡稱EB）則包括所有企業環節的「網路化」：從產品的概念、創造、製造、生產、行銷，一直到消費階段。由此可知，電子企業所涵括的範疇較電子商務更為寬廣，能夠明白於此並進而深入檢視企業「網路化」的每一層級，才有可能成為「網路大未來」的贏家。

自從Dr.Ravi Kalakota 在一九九六年出版了幾本有關電子商務的書籍之後，許多企業便紛紛投入這個市場，但真正賺錢的公司並不多。一九九九年Kalakota又出版了一本「電子企業」的新書(E-business: Roadmap for Success)，強調電子商務不賺錢的主因之一是企業並未真正「e」化；質言之，一般企業的所謂「電子商務」若只是架設一個網站，並未就其他線上管理系統進行整合，則成功的機率當然不高。值此網際網路蔚為風潮之際，他建議企業應以電子商務為主軸，藉由知識管理(Knowledge

Management，簡稱KM)整合供應鏈管理(Supply Chain Management，簡稱SCM)、企業資源規劃(Enterprise Resource Planning，簡稱ERP)及客戶關係管理(Customer Relationship Management，簡稱CRM)，建構電子化企業，才能提昇整體競爭力。

電子商務有助合縱連橫

基於上述理念，本公司資訊處特研擬「電子商務推動計畫」期能透過合縱——垂直整合公司資源、及連橫——擴大相關產業結盟，以降低整體營運成本，並提昇公司競爭優勢。

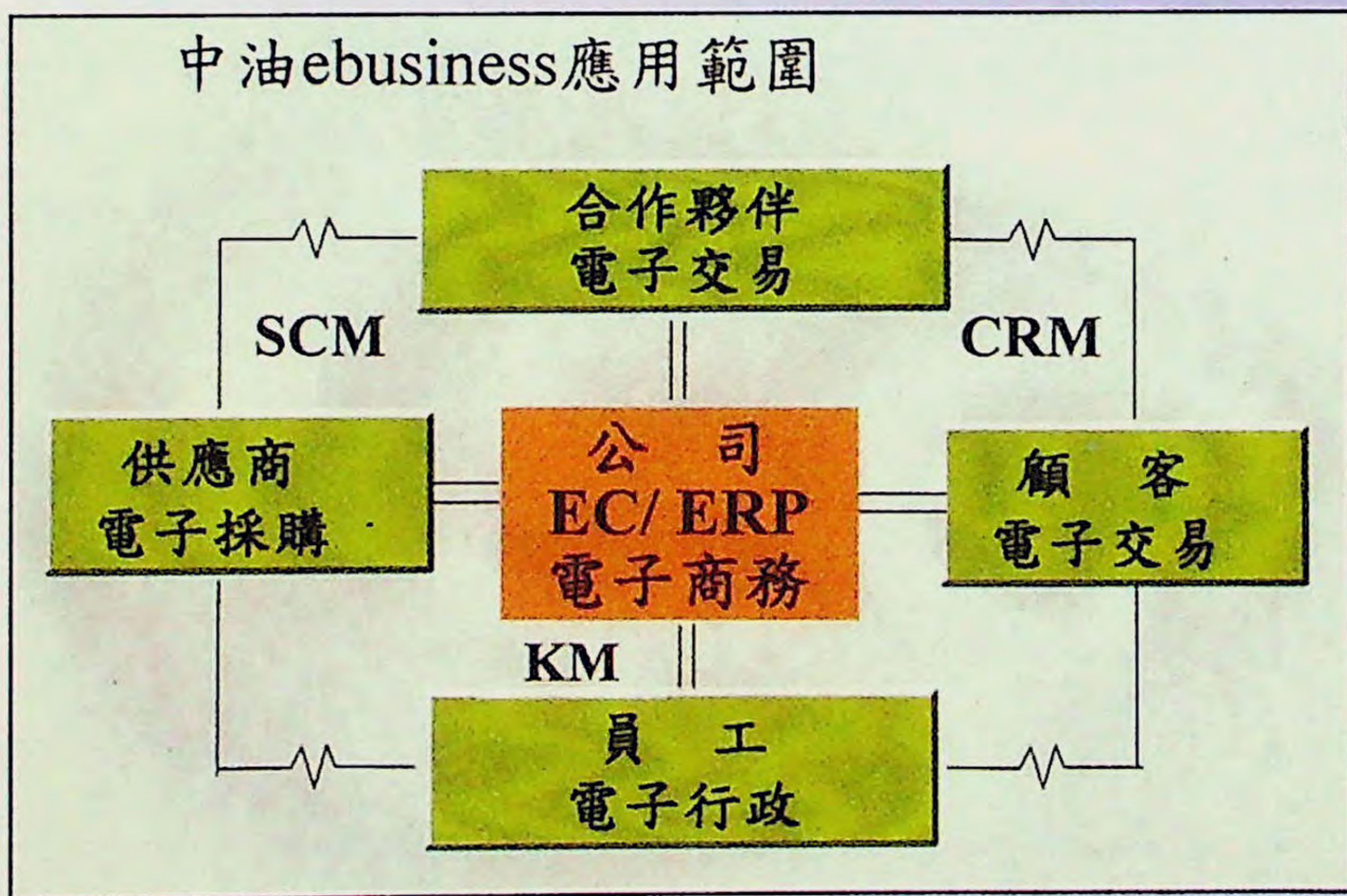
此一計畫將以推廣七個油氣體系約二、四〇〇家企業應用B2B電子商務為具體目標，預定於一年內完成電子商務體系之建置，三年內完成供應鏈與需求鏈整合，並結合ERP建構中油專屬的eBusiness。

就推動策略來看，中油的eBusiness將由資訊部門主導建置相關網路基礎建設與應用環境後，自總公司率先建構，再逐步帶動各事業部參與；各事業部可依業務特性自行擬定供銷體系，並開發相互連結的功能，進行供應與銷售系統的整合。初期資訊處並將以潤滑油事業部為標竿建立推動模式，再推廣至各事業部。

電子企業的應用範圍(如圖)係由公司、顧客、合作夥伴、供應商與員工五個部份組成，利用網際網路來協助公司提高營運效率，換言之，公司可藉與顧客、合作夥伴、供應商與員工間的線上往來，積極擴展市場並掌握商機。此一架構又可分成四個主要部份：

第一部份探討公司與顧客或合作夥伴間交易的處理方式，包括交易的「商流」、配送的「物流」、轉帳支付

中油ebusiness應用範圍



的「金流」以及資料加值與傳遞的「資訊流」，並藉由「客戶關係管理解決方案」改善公司與顧客、及合作夥伴間的互動，使決策主管得以擬定有效策略，加強客戶服務，同時增進與合作夥伴間的關係。

第二部份說明公司可透過供應鏈管理及電子採購，針對企業與企業間的互動，進行有效且即時的資訊交換，以迅速掌握並反應市場需求，同時調整公司內部流程與組織架構，以因應新的供應鏈運作模式，提出最佳的解決方案。

第三部份探討公司可透過知識管理的過程，提高員工分析能力，以達成工作流程自動化與最佳化，其做法首先應就公司內部流程進行評估，再建構資料庫，並將文件電子化。

第四部份探討ERP與電子商務的關聯性。ERP雖然主要用於資源管理，通稱後台(Back Office)系統，但卻也為前台(Front Office)的電子商務奠定發展基礎；它可以迅速提供採購需求，並準確計算出訂單交貨日期，這些都是採行電子商務的重要條件，因此，ERP是電子商務的基礎建設。

循序漸進突破陳舊思維

依據資訊處的規劃，本公司「電子商務推動計畫」將採以下方案執行：

一、電子交易：
因傳統交易習慣與營運模式短期

內改變不易，初期係以提供問題諮詢與電子型錄等單向式資訊展示服務為主，並將於今(八十九)年首先導入線上下單、訂單追蹤、存貨查詢等雙向服務，至九十年再導入線上報價、售後服務等應用項目。至於有關線上付款、對帳或轉帳交易等，則因交易機制尚未成熟，預定將自九十一年起實施。本公司以潤滑油下單系統為標竿計畫，現正進行平行測試，預定四月起正式上線使用。

二、電子採購：

依據行政院公共工程委員會電子採購計畫推廣時程，目前已推出政府採購資訊公告系統、廠商電子型錄及電子詢報價系統、及共同供應契約公告系統等，預定自今年四月起推動電子領、投標系統。本公司則將自六月起開始試辦電子領標系統，十二月試辦電子投標系統。

三、電子行政：

配合行政院研考會所推動的「電子化／網路化政府推動計畫物流」，本公司正積極推動電子公文、電子人事、電子計畫管理、電子法規、電子新聞、電子郵遞等相關工作，目前已完成線上差勤、線上公文、人才庫、新聞剪輯、議事追蹤、工安查核與走動管理等應用系統，為本公司邁向電子化企業紮根。

四、電子商務與ERP：

本公司已將電子商務與ERP的推動及建置列入自八十八年度開始的五

年整體資訊發展作業計畫。ERP建置專案並奉核准辦理，現正進行軟體系統與導入專業顧問的評選，預定明年六月起第一階段開發完成的主要業務系統即可正式上線使用。至於電子商務專案將會與ERP整合規劃，重新構思本公司的業務流程，並循序漸進推展。

由於企業競相投入組織改造，ERP軟體迅速成為一九九〇年代的熱門產品，歐美軟體公司爭相發展；至一九九八年，歐美大型企業已有七十二%採用ERP系統。本公司目前正規劃建置ERP系統，並將結合電子商務共同推動。為期加強與客戶間直接而互動的聯繫、建立完整的客戶交易資料檔案、鞏固市場領導者地位、提昇企業流程的運作效率、強化組織與創新服務、建立傳承機制並縮短學習過程，未來本公司電子商務的細部計畫仍待各部門共同參與研訂，尤其因同仁舊有的作業習慣不易改變，加上資料交換標準不一、網路傳輸頻寬不足、資訊技術支援需求殷切、網路安全機制的疑慮、以及財務與法律機制仍待建立等問題，未來在推動過程中勢必面臨種種嚴苛挑戰，更有賴大家堅定信念，破除本位主義，共謀突破瓶頸，使中油建構成功的電子商務，朝電子化企業邁進。

民營化進度看板（至八十九年三月廿一日止）

- | | |
|----------|---|
| 89.02.01 | 高廠召開油廠國小改制代用國小相關事宜會議。 |
| 89.02.09 | 會計處主辦「內部轉撥計價研討會」，討論公司各單位間各項產品及勞務轉撥單價訂定原則。 |
| 89.02.11 | 本公司第四六次董監聯席會議通過本公司經營之宜蘭縣清水、仁澤地區四個地熱（蒸氣）礦國營礦產權，擬提早歸還經濟部。 |
| 89.02.18 | JP Morgan公司團隊提交有關海外策略投資人釋股委託規劃案書面報告。 |
| 89.02.21 | 舉辦「因應市場自由化，競爭策略研討會」。 |
| 89.02.23 | 本公司舉行員工持股信託第三次籌備委員會議。 |
| 89.02.25 | 溶劑化學品事業部宣佈正式改變為「產品經理」型組織。 |
| 89.02.29 | 因應競爭，本公司油品行銷事業部成立「客戶服務中心」，廿四小時接聽客訴，並提供各類油品相關詢問服務。 |
| 89.03.08 | 人事處召開「中國石油股份有限公司從業人員認購經濟部第一次釋出中油公司股份說明書」第一次會議。 |
| 89.03.15 | 本公司派員至本公司股務代理人中國信託商業銀行實習股務作業實務，為股票上市及民營化預作準備。 |
| 89.03.21 | 本公司舉行員工持股信託第四次籌備委員會議、完成章程、發起人聲明書、信託契約書、辦事細則等草案。 |

許「探勘」一個未來

蕭從文●礦務處

為突破油氣探採事業瓶頸，奠定未來永續經營的基礎，本公司於二月廿九日至三月三日在桃園煉油廠舉辦「探採技術提昇及經營管理」訓練班，聘請曾任法國道達耳（TOTAL）石油公司探勘副總經理十年、並因參與發現數個大油氣田而於一九九五年獲美國石油地質師學會特頒國際傑出成就獎的杜瓦（Bernard Duval）先生擔任講師。杜瓦先生並於三月一日上午在總公司向董監事及公司決策階層主管等演講全球油氣探勘之機會、挑戰與策略。

積極探勘拓展油氣蘊藏

杜瓦先生首先強調油氣探勘與開發對石油公司的重要性。根據一九九一年至一九九八年間的統計資料，全球大油公司增加的油氣蘊藏有五一%來自探勘及開發，三七%來自激勵生產及資料更新，其餘十二%則來自購併。因此，杜瓦先生認為探勘及開發是石油公司擴充油氣蘊藏以追求永續經營的必要手段，重要性無可比擬；而

三維震測、層序地層學、構造模擬、生產層特性描述以及區域性石油地質觀念（石油系統）的改變等則是提高探勘成功率的关键技術。

分析當前的油氣探採環境，杜瓦先生認為由於大油公司紛紛合併，將釋出非核心或重點地區的油氣資產、以及已不感興趣的局部地區，使中小型探勘投資機會增多。一般規模的石油公司若要生存發展，應該強調地域策略（Niche），例如Apache公司及Anadarko公司分別在埃及與阿爾及利亞發現許多油氣蘊藏，就是運用地域策略成功的實例。他也認為除沙烏地阿拉伯與墨西哥外，未來國營石油公司的共同發展趨勢是民營化與國際化。

杜瓦先生指出未來的探勘機會可分為五類，包括探勘萌芽期地區（例如褶皺帶、深海區、以及鹽岩或火成岩下伏之油氣蘊藏）、探勘成熟區、增產開發地區、天然氣開採計畫、及中東地區等。而分析中東地區的探勘機會具有下列數項特點：

一、伊拉克具有高油氣潛能，

但仍在禁運陰影籠罩下；

二、科威特將採取服務合約方式商請外界油公司協助；

三、沙烏地阿拉伯可能對外開放天然氣開採權，但投資者需提出整合性的投資計畫，例如天然氣發電計畫等；

四、伊朗油氣潛能高，但合作條件嚴苛。

至於在天然氣藏的探勘策略方面，杜瓦先生建議應考量市場導向、全球策劃、與生產儲輸方式的技術與經濟效益。為降低探勘投資的風險，他認為應從技術面及經濟面雙管齊下：技術面強調保持技術領先及創新，並將技術風險高低不同的計畫加以組合；經濟面則需建立嚴謹一致的投资可行性分析程序、合理的油氣價格預測與投標策略等。

調整策略強化探勘體質

杜瓦先生不僅具有豐富的全球探採經驗及成就，對油氣探採事業的未來發展更有獨到而前瞻的眼光，他的

演講猶如為本公司油氣探採事業注入一劑強心針，但強心針能否發揮效用，濟弱增強，甚至起死回生，端視當事人的體質與求生慾望，換言之，本公司的企業經營體質與企圖心才是探採事業未來發展的關鍵。

在全球探採技術未獲重大突破前，即使是公認最優秀、最有績效的石油公司，若在石油地質複雜或油氣潛能不明的地區進行探勘，結果也不一定樂觀。回顧近年來本公司在臺灣陸、海域探勘績效不佳，相關部門因而備受指責，但國際知名的康納和公司於一九九六至一九九九年間在臺灣海峽探勘，也是鎩羽而歸，可見目前的探勘技術實難探明臺灣陸、海域尚餘的油氣潛能，本公司管理階層應慎重考慮將主要探勘人力與財力投注海外油氣潛能較高地區，而將臺灣本土探勘劃入長期研究範疇，以強化探勘體質；而若政策或體制堅持需不計成敗在臺灣本土鑽探油氣，則其績效應跳脫投資報酬率的評量，而與看待外交或國防的眼光相同。

雖然俗諺說：「天助自助者」，但天意無憑，只有自己才能救自己。舉例來說，英國拉斯摩（LASMO）石油公司即以「持久而不輕言放棄的耐力（persistent & patient）」為該公司油氣探勘的最大特色。該公司自一九九一年即進入北非利比亞西部沙漠探勘，但直到一九九七年才發現五億桶大油田，在此之前，整個合作集團已

共同投入約一億五千萬美元。

如果本公司認定探勘投資從長期觀點確屬有利可圖，並有強烈的意志堅持到底，則任何重大探勘投資決策，如是否參與某一計畫或參與程度高低，均可進行專業而客觀的評量，大家就事論事，技術人員既不需為配合決策階層個人的想法而提出不合理的建議；決策階層也可純就計畫的執行成敗論斷技術人員的功過，並責其績效。

加強海外探勘確保油源

國際油價低迷多年，但由於石油輸出國家組織聯合將原油日產量自兩千八百萬桶調降至兩千六百萬桶，自去（一九九九）年底到今（二〇〇〇）年初原油價格即從每桶十餘美元激漲至近卅美元，令人對油價的高度變動性有全新的體認。有感於油價影響經濟甚鉅。無論已開發或開發中國家均以掌握自有油源為重要財經政策。

以鄰國日本為例，雖然目前（二〇〇〇年）其進口原油中已有十四%來自所屬海外礦區，且原油期貨買賣已非常普遍，但日本政府基於國家安全與經濟發展考量，仍然要求以掌握卅%自屬油源為海外探勘目標；而由於其油源中有八五%來自中東地區，因此日本對於該地區外交關係的經營也不遺餘力。

原油是重要的戰略武器之一，自產能源有限的臺灣要維持經濟永續發

展，就必須要擴大掌握海外油源，以穩定原油供應，並減輕油價變動對經濟的負面影響。而考量目前國內經濟環境，本公司的海外油氣探勘事業要脫離困境、穩定發展，筆者淺見認為可以經由下述三個階段或時期來進行，分別是信心重建期、穩定成長期、積極擴張期。

一、信心重建期

油氣探勘事業要獲得更廣泛的支持，首要之務就是要重建公司內外的信心。在這段重新起步的時期，不妨以低風險而有增值潛能的生產中油氣藏為主要投資目標，以提高成功率，並且短期內即有淨現金流入。例如買入低價而產能具改善空間的油氣蘊藏，藉修井或鑽探新井提高其產值後，再以高價賣出，這就是所謂的「Buy cheap and fix it up」。信心重建期最短為一年，最長不宜超過三年。最適合的起步地區是加拿大及美國，因為這兩個地區的探勘生產資料完備，基本建設完善，而且油氣藏交易頻繁。

二、穩定成長期

買賣低風險而有增值潛能的油氣藏固有助於短期內消除社會大眾對探勘的負面印象，但獲利仍屬有限。油氣探勘事業要追求長期穩定成長，必需取得較大型的油氣藏。一方面可購買具有探勘潛能而可增值的油氣蘊藏，此需以堅強的技术評估作為後盾，本公司在印尼擁有權益的山加山

加礦區即為一成功案例；另一方面則可與油層工程顧問公司成立策略聯盟，採用目前成本較低的新技術開發經濟效益較不明顯的油氣藏（例如北海地區尚未開發的油氣發現），或引進新技術使老油田再生（例如南美洲委內瑞拉或是中東地區的老油田）。穩定成長期應以三至五年為期，以儘速奠定未來積極擴張的基礎。

三、積極擴張期

如果一切進行順利，探勘事業有穩定收入後，即可衡量公司財務狀況，開始參加高風險、高獲利的探勘投資計畫而進入積極擴張期。只要事前評估確實，一個成功的探勘投資計畫（俗稱Company Maker）即可為公司賺進大筆進帳，使公司無後顧之憂（例如前述英國的拉斯摩石油公司在利比亞西部漠區的成功案例）。積極擴張期比較適合的起步地區有委內瑞拉、中東地區、及前蘇聯地區等。

鍥而不捨有志者終有成

雖然經濟大環境不盡理想，但探勘人員不能妄自菲薄；多角化僅能治標但不能治本，因此探勘人員一定要回到技術面，發揮自己的專長，才能為油氣探勘事業再啟生機，為臺灣經濟的永續發展提供源源不絕的動力。最後願以「愛麗絲定律」與大家共勉：如果找得夠久，你就會找到它（If you look long enough, you will find it.）。

中國石油公司工作人員暨駐警互助金管理委員會
八十八年互助金收入支出情形表

單位：新台幣元

年 月	收 入	支 出	餘 額	備 註
專戶成立(88年3月初餘額)	3,475,458			
88年03月	2,091,488			
88年04月	1,912,960			
88年05月	1,416,352			
88年06月	2,017,792			
利息收入(88/3~6月)	77,024			
88年07月	2,053,744			
88年8月歸墊各單位86年 12月至87年12月代墊部分		12,057,080	987,738	
88年08月	1,799,000			
88年09月	1,684,144			
88年10月	2,107,448			
88年11月	1,626,744			
88年12月	2,009,336			
利息收入(88/7~88/12月)	100,150			
合計	22,371,640	12,057,080	10,314,560	本(八十八)年各單位代墊互助金合計30,812,040元；八十八年底互助金不足歸墊額度為20,497,480元。

從最高法院判決看配住公有宿舍的法律關係

林尚達 ● 法務室

員工因任職關係獲准配住公家宿舍，究為使用借貸？抑為租賃？公司扣收宿舍使用費的性質究竟如何？同仁退休後是否有權繼續居住？若公司訴請彼等遷讓，法律關係究竟如何？最近不少退休同仁及管理公司資產同仁一再以上述問題相詢，而承辦本公司相關訴訟案件的律師，亦來函要求本公司「說明扣收宿舍費之性質」，令筆者憶及十多年前即曾就相關事項提供法律意見，當時因無相同或類似的判決、判例可供參考，與處理相同案件的其他公營事業同感困擾；筆者雖曾就此問題建請經濟部解釋，惜未獲答覆。迨民國七十五年三月最高法院就此問題作出判決，認為公司「扣收宿舍使用費」與員工「使用宿舍」非有對價關係，員工不能因公司扣收宿舍使用費而解為已將使用借貸改為租賃關係，此一問題始獲解決；而從民國七十三年至八十八年間，最高法院至少作出十五件以上相同或類似判決，足證見解一貫，不料時過十餘年，竟還有這麼多同仁及律師相詢，甚至有人以為此一問題「迄無定論」，令人頗感驚訝，為免誤會，筆

者不嫌鄙陋，謹應編者及同仁之邀，略引最高法院判例數則以供參考。

宿舍使用費依部定標準

員工因任職關係獲准配住宿舍，係屬「使用借貸」之法律關係，曾經最高法院著為判例（四十四年台上字第八〇二號），原無疑義，且本公司與配住宿舍員工的宿舍借貸合約，亦明文約定適用民法借貸之法律關係；但行政院為規劃收回實施單一薪給制機關（構）之自有宿舍，因而積極訂定「行政院所屬實施單一薪給機關（構）員工配住宿舍扣收使用費要點」，規定各機關在收回自有宿舍前，均應依照本要點規定對配住宿舍員工扣收宿舍使用費；經濟部據此訂定「經濟部所屬事業機構配住員工宿舍扣收使用費標準（以下簡稱「標準」）；本公司根據經濟部函示訂定「住用公家宿舍使用費扣收標準」，並曾於民國六十四年修訂。

其後，本公司有鑑於經濟部既已訂定適用於所屬各國營事業機構的統一「標準」，本公司自應依法適用，且本公司為實施用人費率之事業機構，並非實施單一薪給的行政機關，因此，民國七十年經濟部修訂前揭

「標準」時，本公司即改依此一修訂後的「標準」扣收宿舍使用費。換言之，自民國七十年後，本公司非但未依自訂之「住用公家宿舍使用費扣收標準」對配住宿舍員工扣收使用費，也未採行行政院所訂定之「行政院所屬實施單一薪給機關（構）員工配住宿舍扣收使用費要點」，而係直接用經濟部所訂定之「標準」，因此最高法院於四十四年台上字第八〇二號判例，並非就扣收宿舍使用費之情形而為判決，本公司自不得以此作為訴請員工遷讓宿舍之論據。

配住公家宿舍並非租賃

按民法第四百二十一條第一項規定：「稱租賃者，謂當事人約定，一方以物租與他方使用、收益，他方支付租金之契約。」而民法第四百六十四條規定：「稱使用借貸者，謂當事人約定，一方以物無償貸與他方使用，他方於使用後，返還其物之契約。」由上述規定可知「租賃」與「使用借貸」均是將物交付他人使用，其區別主要在於使用人是否支付代價：。（最高法院八十四年度台上字第二六二七號判決）。因此，欲探討對配住宿舍員工扣收宿舍使用

費，究竟適用「使用借貸」或「租賃」的法律關係，即應先究明「扣收宿舍使用費」與「使用公司宿舍」之間究竟有無對價關係；如果二者之間有對價關係即係有償，應為租賃；而若無對價關係，即非有償，應如原先約定適用借貸的法律關係。而本公司在實施用人費率之前，對未配住宿舍者一律比照行政機關公務員發給房租津貼；對已配住宿舍者則否；因此，有人主張「不支領房租津貼，即係受配房屋（宿舍）之對價」而成立租賃關係。乍聽之下此一說法似乎言之成理，然而最高法院卻認為：「房租津貼為受僱人或受任人報酬之一部，獲准配住房屋者亦同，故獲准配住房屋者，當然不得再支領房租津貼，自不得以不支領房租津貼，認係受配住房屋之對價，而謂與僱用人或委任人間發生租賃關係。」並被選為判例（七十九年台上字第二二七九號），因此配住公家宿舍的員工若欲以不支領房租津貼作為受配住房屋（宿舍）之對價，而主張租賃關係成立，顯然不會被法院接受。

相關多起判決見解一致

又自本公司奉命實施用人費率後，已依照規定將房租津貼併入薪俸中，並按月向配住宿舍員工扣收宿舍使用費，因此配住宿舍員工主張「扣收宿舍使用費」與「使用公司宿舍」有對價關係，此一問題最高法院曾於

民國七十三年先後以七十三年度台上字第一五九四號及七十三年度台上字第四二二四號判決，二度以「原判決（二審）未就訟爭房屋由上訴人使用而按月向被上訴人繳付宿舍費之事實，判斷其法律效果」，及「此項宿舍費，其性質如何？是否為被上訴人公司職員使用其宿舍之對價？原判決未予推闡明晰」為由發回二審。迨至民國七十五年三月廿一日最高法院始以七十五年度台上字第五九九號判決認定：「扣收宿舍使用費與使用宿舍非有對價關係，不能解為已將使用借貸更改為租賃關係。」自此成為最高法院一致之見解；其後最高法院七十九年度台上字一五五五號判決亦認定：「所謂扣收宿舍使用費……並非使用宿舍之對價」八十二年台上字第二三六一號亦有：「扣收宿舍使用費……此非使用租賃物之對價」之判決。八十六年度台上字第三三二五號判決及更進一步闡明：「宿舍使用費既係按使用員工之職等高低定其金額，而非按宿舍面積大小及價值，衡量其使用之對稱之價值所定之金額，自非使用宿舍之對價，縱扣繳宿舍使用費，亦難認對之有租賃關係存在。」八十八年七月廿三日亦以八十八年度台上字第一六二〇號判決指出：「所謂扣收宿舍使用費，實即不給予房租津貼之意，並非使用宿舍之對價。」是以最高法院從民國七十五年至民國八十八年這十多年間就「扣收宿舍使用費並

非使用宿舍之對價」之見解均為一貫認定，並無不同看法，更非所謂「迄無定論」。

宿舍使用費vs.房租津貼

個人以為，以往配住宿舍員工之所以主張「扣收宿舍使用費係使用房屋宿舍」之對價，無非是欲以此主張租賃關係成立，如此縱然本公司認為租賃期限於員工退休時屆滿，只要退休員工仍使用租賃物（宿舍），而公司未即表示反對意思，就應視為「不定期租賃契約」；而在此之前如有「不定期租賃契約」存在，任何人幾乎不可能收回租賃物（宿舍），所以這可能是配住宿舍員工極力主張扣收宿舍使用費為使用宿舍對價最主要的理由；然而時至今日法律條文已有修正（限於篇幅，不在本文討論之列），縱使法院就扣收宿舍使用費認為係租賃之法律關係，配住宿舍員工仍要受租賃期限不能超過廿年的限制（實務上員工配住宿舍均超過廿年），而即使租賃物（宿舍）所有權轉讓與他人，不定期租賃契約非經公證仍然不適用「買賣不破賃」原則，是以配住宿舍退休員工如一意主張「扣收宿舍使用費」為「使用公司宿舍」之對價，依上述最高法院之判例判決，仍為法院所不採，並無實益。

不過，筆者對於「扣收宿舍使用費」何以不是一「使用宿舍的對價」頗感困惑；蓋員工既因配住宿舍而被扣

收宿舍使用費，何以「使用宿舍」與「扣收宿舍使用費」沒有對價關係？最高法院雖主張「扣收宿舍使用費係按使用之員工職等之高低定其金額，而非按宿舍面積之大小及價值……」（八十六年台上字第三三二五號判決說明），而認無對價關係，但實務上員工職等愈高，所配之宿舍面積愈大；職等愈低所配宿舍面積愈小，所以名義上雖是依員工職等高低扣收，實際上即是依宿舍面積大小扣收，因此筆者認為最高法院此一見解理未必明。又最高法院八十八年度台上字第一六二〇號判決認為：「所謂扣收宿舍使用費，實即不給予房租津貼之意

……」這與本公司依經濟部所訂「標準」之規定扣收宿舍使用費的意義實不相同，蓋以房租津貼從十多年前的四百元增至七百元後，到現在仍未調高，而宿舍使用費卻有多次調高，即以民國七十年末調高之前經濟部所屬事業七職等員工為例，其所扣收的宿舍使用費為壹仟伍佰肆拾元，房租津貼併入薪水中大約卻只有伍佰元，所以最高法院認為「實即不給房租之意」，事實並非如此；再以前述實例進一步探討當時的物價，所扣收宿舍使用費約為薪水的四分之一，以公務員四分之一薪水租屋，依當時租屋市場行情應為市價，再則，依土地法第

九十四條之規定，由政府建築供人民承租之房屋，租金不得超過土地及其建築物價額年息百分之八，而依前揭「標準」扣收之宿舍使用費，當超過此數，足見最高法院認為扣收宿舍使用費實即不給房租之意，與事實出入頗巨，且非事理之平，更違經驗法則，筆者個人認為「扣收宿舍使用費」與「使用宿舍」二者間存在對價關係，相信多數同仁對此必有同感；且最高法院十多年來對此既有十數相同或相類似之判決，何以未選定一則為判例，似亦頗耐人尋味，值得深入觀察。

★ 大 家 來 說 故 事 ★

化腐朽為神奇

曾武平●工關處

待拋棄的漬酸菜原汁可以燉煮出美味的鮮魚湯，你想試試嗎？

當農民取出漬好的酸菜後，漬菜原汁通常丟棄不用，此時可將其放在大鍋中以猛火燒煉，待鍋中原汁滾沸後，撈除液面所有泡沫，所剩透明無雜質的鹵汁冷卻後，收存在容器中待用。依過去的經驗，一百公升的漬菜原汁僅可提煉鹵汁二至四公升，將其小心存放於瓶中（最好以酒瓶包裝，瓶蓋外再以蠟油密封），如未遭雜物污染或水氣侵入，可保三、四年不會變味。

以此鹵汁數滴澆在上好鮮魚上，放在燉鍋內燉煮（內部鍋蓋需緊密，以免走味），只消摻適量鹽巴，待魚煮熟後即成，此饌美味非筆墨所能形容，祇許用舌頭親自體會才能瞭解。

此乃吾家祖上代代相傳的私房菜，惜筆者自多年前離開家鄉後，即未再品嚐過此「人間美味、鄉野奇珍」酸菜原汁鮮魚湯，回想起來猶覺齒頰生津，觸動味蕾；謹藉「石油通訊」披露，讓更多人知道世間尚有此道佳餚；而如讀者有親友在醃製酸菜，不妨如法泡製，屆時可別忘了將鹵汁分贈筆者一瓶喔！

線、面

唐苑莉●工關處

統一集團旗下統一精工公司速邁樂加油站各地設有22個加油中心，預計年底前可超過35家；為因應快速擴張，統一已引進加油站POS系統，並發行聯名卡、儲值卡以吸引顧客，同時整合集團資源共同推動電子商務計畫。

台鹽多角化經營投入加油市場

在民營化既定時程下，台鹽公司積極走向多角化經營，除了提高本身產品鋪貨率，更積極投入加油站的營運，利用大肚鄉追分倉庫自有閒置土地興建首座加油站，為港區車輛上王田交流道前最佳油料補給站。該站在設立之初並與中油取得協議，同以國營事業的招牌保證油品品質；台鹽現階段並籌設通宵及南部四座加油站，可望在今年陸續完工啟用。

士電集團跨足油品事業

士電集團日前以12億

元買下全國加油站15%股權，跨足油品事業，將整合集團及新竹貨運資源，加入目前國內首屈一指的民營加油站業者—全國加油站經營團隊，結合台糖、台塑子公司及其他加油站業者統購國內外油品，並擴展配銷體系；另將引進日本最大汽機車百貨連鎖店「安托華」(Auto-bacs)，將汽機車配件販售、換機油及輪胎等項目融入經營。

石化業「由內轉外」因應市場供應過剩

台塑六輕全部量產後，國內石化原料自足率將大幅提升，相關石化原料大廠為因應市場供過於求的情形，紛由內銷轉向外銷市場。目前國內除了低密度聚乙烯供不應求外，許多原料均仰賴進口，但六輕量產後，聚乙烯(PE)、聚氯乙烯(PVC)、聚丙烯(PP)等將供過於求，不僅仰賴中油供料下游石化廠須尋求

外銷市場，未來台塑集團也須另求出路。

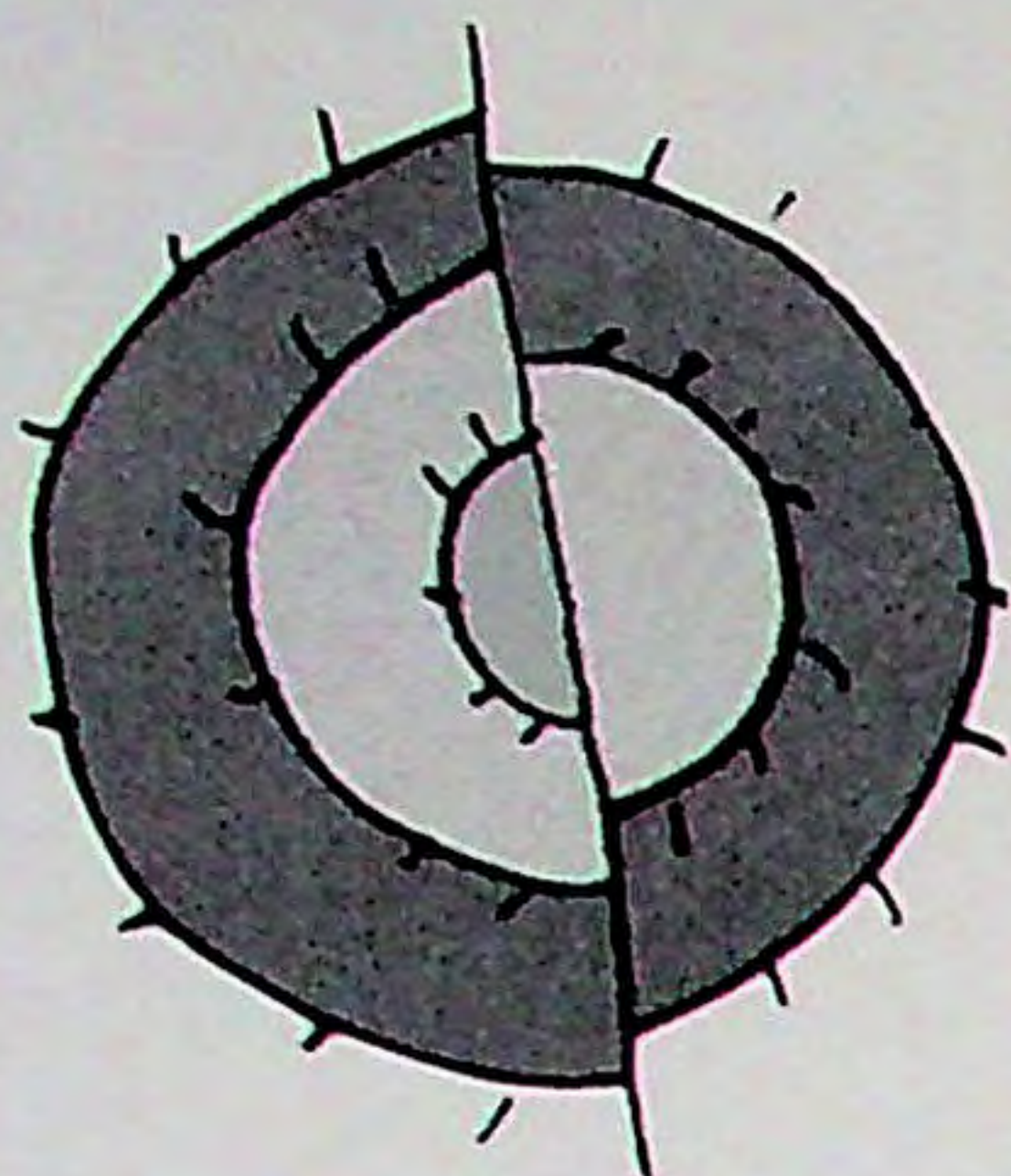
環保署以紅外線遙測高雄石化廠污染

環保署連續兩年以紅外線遙測技術，監測高雄縣市林園、仁武、大社工業區及工業區外部份石化廠空氣污染情形，結果發現乙烯、甲醇和氨普遍存於各工廠的污染物內。而在去年受測的25家工廠中，有9家工廠其六種污染物平均濃度高於周界容許標準，其中以台塑仁武廠所測得的二氯乙烷濃度最高。

公民營加油站數之比較

至89年3月底，全省共有中油直營加油站585座；直營LPG站3座；民營LPG站3座；民營加油站1,337座；合作站18座。

以上係自各報章雜誌彙總，並不代表本刊立場。



油情點

石化業登「陸」投資方興未艾

南亞塑膠、華塑關係企業、國喬石化、聯成化積極赴大陸投資，拓展產業規模。其中南亞塑膠投資重慶PU皮加工廠日前獲准通過；聯成除了投資上海酞酐酸二辛酯（DOP）廠及廣東酞酐酸（PA）廠外，並計劃在廣東設置聚氯乙烯（PVC）廠及發泡聚苯乙烯（EPS）廠；國喬石化於鎮江設立ABS生產廠；台達化工EPS生產廠及華塑關係企業亦將持續在大陸投資，並擴充產業規模。

福聚計劃赴青島設PP廠

福聚公司為因應台塑六輕、台化及福懋等設立年產60萬公噸聚丙烯（PP）廠後的競爭壓力，決定與母公司蒙泰集團聯手赴大陸青島投資年產20萬到30萬公噸的PP廠，日前並與中國青島凱聯集團簽定合資設廠備忘錄，預定年底

前定案，以搶占亞洲市場。該合資案由福聚和蒙泰共同投資90%，凱聯占10%，由凱聯集團所屬的青島煉油廠供應丙烯原料，並由蒙泰提供製程技術及觸媒，所有產品將透過蒙泰及福聚行銷網銷售。

石化業搶占油品行銷通路

國內石化業紛紛搶攻加油站通路，進軍油品市場，其中和桐企業在兩年前轉投資加得滿公司後，迄今已有10家加油站，營業額達12億元，預計今年可達20家規模。此外，大洋塑膠因本業利潤減少，競爭壓力增大，未來將以1/3資本投資加油站及相關服務業，並利用在景美的自有土地經營加油站，計劃5年後設立4家加油站；大洋擁有自有土地及儲槽技術，發展前景看好。

統一集團擴展加油站市場



林淑娟 ● 企研處

中國大陸提前完成天然氣管
中國大陸指出，原訂將在2007年完成自新疆省塔里木盆地至上海的4,200公里天然氣管線，將提前在2003年年底前完成。此一天然氣管線年運載量120億立方公尺，總投資金額為145億美元，若考慮天然氣的開發及構建省間網狀組織，費用將增至360億美元。大陸總理朱鎔基日前已同意開放供外資參與，外資亦可持有大部分股份並參與計畫的控管。

日本兩大石油公司策略合作
為降低成本，日本Showa Shell Sekiyu 與Japan Energy公司煉製、配銷及潤滑油的營運事業將合併或進行策略聯盟，並在明年3月前關閉其中一座日煉量約20萬桶的煉油廠。預估兩家合併後，煉製產能將由每天125萬桶降為100萬桶，降低幅度為15%，但每年可節省300億日圓成本。

印伊合作興建天然氣管線獲巴基斯坦協助
伊朗National Iranian Gas Co.及印度Gas Authority of India Ltd.兩家公司去年計劃合作構建一條海上天然氣管，全長1,000公里，由伊朗經巴基斯坦至印度，此一構想已獲巴國支持。

外資參與開發沙烏地阿拉伯天然氣
沙烏地阿拉伯政府自上個月授權石油及礦務部門最高會議核准外資參與天然氣的開發與生產後，已收到18個外國公司的天然氣開發計畫，總投資金額超過1,000億美元。其中部份計畫書並經Saudi Aramco國營石油公司等機構審視後予以排除。Saudi Aramco雖喪失天然氣的掌控權，但仍可掌控石油部門。

CNLR計畫開發油砂

加拿大天然資源公司(CNRL)計劃投資44.8億美元開發去年8月自BP Amoco購買的Bonnyville、Wabasca及Nipisi油砂礦，預計七年後產量將增至每日30萬桶。估計可經由開礦萃取得總量約26億桶的原油，另10億桶則以鑽井及蒸氣加熱方式而得。

CIS與中國大陸計劃合建油氣管線

俄羅斯及中國大陸官員日前簽署一項備忘錄，雙方同意立即就合作構建一條油氣管（自俄羅斯到中國大陸）進行可行性研究，並於2001年底前完成。油管可能由伊爾庫次克的Angarsk經蒙古抵北京或中國大陸西南地區；天然氣管線則將從東西伯利亞Kovykta氣田到中國大陸，並可能延伸至南韓。

BP Amoco計畫停止出口阿拉斯加原油

BP Amoco日前指稱，若美國聯邦貿易委員會(FTC)允許BP Amoco與Arco合併，BP Amoco將停止所有阿拉斯加原油的出口，並將其每日運銷6萬桶原油的配額移讓給Arco公司西岸的煉油廠。為取得FTC的合併許可，BP Amoco已同意出售Arco阿拉斯加的資產。

BP Amoco Plc收購Burmah Castrol Plc

全球第三大公開上市的石油公司BP Amoco Plc，將以47億美元收購全球最大且擁有28,000個加油站的機油製造商Burmah Castrol Plc。透過購併，欠缺一個主要機油品牌的BP Amoco Plc將可取得全球銷售量最大的Castro潤滑油經銷權。潤滑油業務合併後，Burmah和BP Amoco將會裁減1,700名員工，相當於Burmah 18,000名員工的1/10，希望在2003年能達到節省2.60億美元開支的目標。

辛巴威出售國營石油公司資產

位於非洲南部的辛巴威共和國自去年12月面臨燃料短缺後，除計劃核准私人公司採購原油外，其國營石油公司亦將出售包括介於Beirae港Mozambique及Zimbabwe邊境Mutare之間的管線、燃料庫及運輸船隊等資產，由私人公司經營供應。

商業庫存降至1986年以來最低水準，市場供需差距擴大，為300萬桶/日（供給為7,500萬桶/日，需求為7,800萬桶/日）；假如3/27日OPEC部長級會議決定增產的時機及幅度未如預期，則春季用油可能發生短缺現象。

目前三大原油指標價格均呈「逆向結構」，且逆向價差有擴大趨勢，其中WTI 油價價差自1月2.35美元/桶上升至4.16美元/桶，反映出庫存急遽下降的現象，尤以美國地區最為顯著；Brent-Dubai價差則自1月1.93美元/桶上升至3.35美元/桶，高於WTI-Brent之間的價差（2.49美元/桶），原油貿易轉由亞洲地區出口至美國，將促使亞洲地區煉量增加。

預期油價未來走勢

ESAI(能源安全分析公司)認為今年4月OPEC會議決定增產的數量若高於預期，將抑制油價漲勢，美國汽油市場供應緊縮的情形也會獲得改善；而在OPEC產量增加，以及亞洲煉油廠設備利用率較低的情形下，原油將供過於求，汽油供應緊俏的局面也將逐漸緩和。

EIA(美國能源資訊局)指出，由於庫存水準偏低，即使OPEC自4/1日起每日增產100萬桶，今年全年的油價仍將維持在高水準，美國第二季平均進口成本將增至每桶27.65美元。

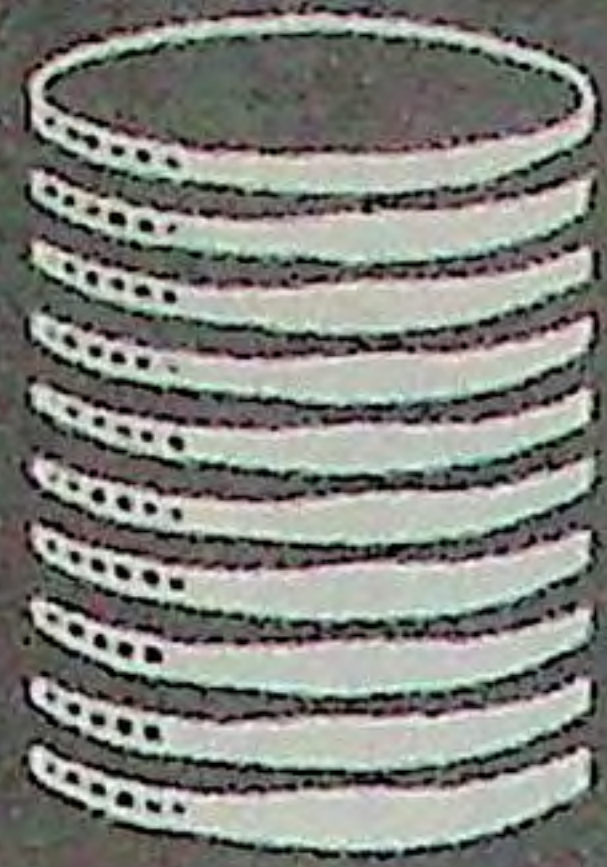
CGES(全球能源研究中心)表示，雖然各方研判3/27日OPEC維也納會議可望達成增產共識，但基於過去增產導致油價下滑的教訓，一般預料OPEC

將不會因夏季汽油需求增加而同步調高原油產量。

假如OPEC在四月增產110萬桶/日，僅能稍微緩和目前過熱的市場，預估夏季Dated Brent平均為26.5美元/桶，至2000/01年冬季油價將再度面臨上升壓力，達到30美元/桶。假如OPEC於今年第四季再增產100萬桶/日，預估第四季Dated Brent將不超過27美元/桶，至2001年第一季則為24.5美元/桶。

GNI表示，目前美國正值總統大選期間，釋出戰備儲油以減少消費者負擔已成為政治角力的工具之一。目前OPEC多數會員國贊成增加產量，但也希望油價維持在高檔，如果美國考慮釋出戰備儲油，則持反對增產意見的會員國將更堅持繼續減產。另國際能源總署(IEA)的報告顯示，未來12個月全球原油供給量將不足250萬桶/日，如果產油國在未來一年平均增產250萬桶/日，則油價將走低，並促使消費國增加儲油量以因應冬季用油高峰的需求。一般預料產油國可能在第二、三季增產150萬桶/日，到第四季增產350萬桶/日。

CERA(劍橋能源研究中心)研究指出，影響未來油價的因素有三：3/27日OPEC會議決定增產的數量、伊拉克是否減少出口、以及美國是否釋出戰略存油以抑制油價。CERA同時預測，假設OPEC增產，將逐漸緩和市場基本面吃緊的情形，油價也將回跌，今年第2至4季WTI平均價格預期分別為每桶26、24、24美元。



油價瞭望台

三月美國西德州中級原油(WTI)走勢

由於OPEC一直未確定增產與否，油市行情居高不下，3/1日WTI油價衝破每桶31美元大關，創下波灣戰後九年來的新高紀錄，次日復因美國公佈最新數據顯示石油庫存水準偏低，油價往上攀升達每桶31.55美元。受到沙國和伊朗兩大產油國明確表示OPEC將「適當而及時」增產消息的影響，3/8日WTI油價重挫8%，為1998年12月17日以來單日最大跌幅；旋因德州一家煉油廠關閉，投資人擔心未來供應將有問題，WTI油價止跌回升，為每桶31.64美元；後因卡達石油部長指出，柯林頓政府曾要求產油國每日增產原油250萬桶，高於市場原先預期的水準，WTI油價以小紅作收達每桶31.76美元。其後由於市場預期OPEC增產後的衝擊、避險基金退場，加上3/22日美國眾議院通過油價調降法案，WTI油價應聲下跌至27.30美元；3/27日OPEC維也納會議中各會員國對增產數量意見分歧，持續協商至3/29日方達成自4/1日起每日增產145萬桶的共識，3/31日WTI以每桶26.84美元收盤。

WTI平均油價

2000年1月	27.26美元/桶
2000年2月	29.39美元/桶
2000年3月	29.85美元/桶

需求量、產量及庫存

DOE(美國能源部) 報告指出3/24日原油庫存為29,240萬桶，較上月同期增

加650萬桶；汽油庫存為20,110萬桶，較上月同期增加460萬桶；蒸餾油為9,890萬桶，較上月同期減少210萬桶；而煉油設備使用率則較上月同期增加4.4%為92.2%。

IEA(國際能源總署) 預估全球2000年第一、二、三、四季及全年的石油需求量分別為7,680、7,530、7,670、7,890、7,690萬桶/日。另推估2000年全年對OPEC的石油需求為2,850萬桶/日。

IEA指出，2月份原油價格大幅波動，且成品油漲幅超過原油，使煉油廠獲利得到改善，預期第一季與第二季之間成品油需求僅小幅減少，煉油廠勢必提高煉量以補充成品油庫存，將使原油需求增加。

Reuters 估計OPEC 2月份原油產量為2,698萬桶/日，較1月份產量2,629萬桶/日增加69萬桶/日，較配額則超出143.4萬桶/日。2月份OPEC各國均超產。

OMI(石油市場情報) 分析指出，2月份全球石油庫存持續下降，可使用





廿世紀地球科學的回顧與展望

黃富文●探研所

科學的發展帶動產業的成長，產業的興盛刺激科學的進步，二者輔相成，正是人類不

斷進步的動力。十九世紀蒸氣機的發明引發了工業革命，地質學為配合煤礦產業發展之需，不但大量測製地質圖，調查地層分佈，分析地質動力作用，解釋地質構造及構造運動與成礦的關係，並逐步建立全球的地質檔案；其後，列強為擴張勢力範圍並掠奪資源，不斷投入人力與物力，更進一步加強地質學研究的深度與廣度。及至廿世紀，海底擴張的發現成為地球演化論的基礎，直接促成石油探勘乃至相關工業的蓬勃發展，美國時代雜誌因而將其與牛頓的萬有引力、及愛因斯坦的質能互變定律等，一同選列為過去二千年影響人類最重要的十大發現。

海底擴張學說影響重大

地球科學研究在廿世紀可說是突飛猛進。廿世紀初奧地利地質學家E. Suess綜合十九世紀末有關「地球冷縮說」與「地槽學說」的爭論，提出「大陸岩層的矽鋁質花崗岩係漂浮在矽鎂質的海洋地殼玄武岩上」的說法，為一九一五年德國氣象學家A.L.

Wegener的「大陸飄移說」奠下基礎；同年，澳洲的史賓巷諾提出「對流說」，至一九二〇年間又推展出地幔上的對流及軟流圈（Asthenosphere）的理論。其後卅年間的地質研究稍顯沉寂，至一九五〇年代，美國拉蒙特地質觀測所的B.C. Heezen發現位於大西洋的中洋山脊為中央裂谷構造，其後科學家運用英人Mason於一九五六年發明的海上磁測儀，發現其兩側磁極具有平行對稱性；一九六二年Hess提出海盆擴張學說，一九六五年加拿大地球物理教授J.T. Wilson提出「轉換斷層」理論，成為其有力論證；而一九六八年美國格洛瑪「挑戰者號」啟航，更揭開深海鑽探的新頁。

上述磁異常條帶、轉換斷層及深海鑽探是驗證海底擴張學說的三大支柱，而此三者均是六〇年代地球科學的重要發現。一九六五年，J.T. Wilson於訪問劍橋大學之際，與當地學者共同提出「板塊學說」；美國一批青年學者繼而於一九六七年共同撰寫一篇名為「板塊構造」(Plate Tectonics)或「新全球構造」(New Global Tectonics)的文章，二者脈絡相通；而從本世紀初的海陸分置、大陸飄移、海底擴張到「板塊學說」的確立，乃至於七〇年代的沈積體系、八

〇年代的震測地層學以及九〇年代的層序地層學，均被整合並廣泛運用於石油探勘上，使其獲得重大進展。

石油探勘技術日臻成熟

就石油探勘而言，一八五九年美國開始鑽探世界第一口油井；台灣出磺坑油田則在三年後開鑽；一八七三年俄國開發巴庫地區的石油；一九〇一年英人達西取得波斯探油權，開始在中東鑽探原油；同年美國德州鑽得石油；而一九〇五年俄羅斯巴庫的石油工人列寧發動共產革命，改變了世界許多國家的歷史；一九一九年，美國聯合石油公司開始利用航空照相研究地表地形及地質構造；同年石油界開始分析鑽井時自不同深度取得的細微化石，藉此取得第一手的地質資料；利用扭秤來作重力測勘的方法出現於一九二〇年；三年後德國開發出進行震波測勘的地震計，現代探勘的基本方法至此粲然大備；至於利用有機地球化學來研究石油來源及移聚則始於七〇年代，其後電子計算機、三維震測以及盆地模擬技術也被陸續運用在石油探勘開發上。

從本世紀初的地表地質調查到地球物理、地球化學探勘，可看到石油探勘技術隨著地質理論和探測儀器的

進步而更臻成熟，近期最顯著的例子是運用沈積體系和震測地層理論，成功地在美國密西西比河、奈及利亞及婆羅洲的三角洲發現油藏。而層序地層和板塊學說的應用，也使探油人員近期在墨西哥灣、巴西及安哥拉附近的較深海域發現巨型油藏。

展望未來，地球科學究竟會朝向什麼方向發展呢？

一九六〇年，美國在加州外海聖塔巴巴拉海域的油氣開發工程因鑽井污染被尼克森總統下令禁止；數年後阿拉斯加鑽得大量原油，但由於環保人士群起而攻之，聯邦法庭旋於一九七〇年下令禁止興建輸油管線；其後一九八六年烏克蘭的車諾比核電廠事件、及一九八九年艾克森油公司瓦爾迪茲油輪的溢油事件等等，使人們對地球環境的看重與保護更甚於對地球資源的開採和利用。

一九九二年世界各國在巴西里約集會，簽定「廿一世紀議程」，其中特別提出大氣層中臭氧層破裂的問題，希望各國共同推動地球環保，以便人類得以永續發展；一九九六年更在日本京都共同簽署草約，具體提出在二〇一〇年將全球大氣中的二氧化碳排放量降低七%；因此，如何在維持經濟發展的同時，減少對環境的污染，成為本世紀人類最大的挑戰。

天然氣重要性與日俱增

由於人們對環保的關注日增，被公認為污染較少的天然氣勢將逐漸取代石油，成為主要使用的能源。誠如擔任世界能源研究中心主席的前沙烏地阿拉伯石油部長雅曼尼（Sheikh Ahmed Zaki Yamani）所言：「我們可以肯定廿世紀是石油世紀，但此一說法如果要概括到廿一世紀是非常不智的，因為天然氣的時代似乎終於來臨了。」在一九七三年石油的全盛期，其消耗佔全球原生能源的五〇%（若不計天然氣，其比例更高達六九%），不僅造成公司與公司、及國與國間對石油礦藏擁有權的爭執，也促成OPEC組織的誕生與強勢，而石油的廉價及便利也使汽車大量增加，造成道路阻塞，並被懷疑為所謂「地球暖化」現象的元兇。

至一九九八年，石油佔原生能源比例已降至四〇%，相對地，天然氣所佔比例則提高到二四%。若依照京都會議所提降低全球二氧化碳排放的目標值來換算，二〇一〇年全球的石油消耗需降為每日六百萬桶，遠低於現在的二千萬桶；而天然氣的比例則須再增加一四%，才能維持現有的商業活動，以目前情勢來看，此一目標似乎難以達成，但世界能源中心估計，屆時石油佔世界原生能源的比重至少將較目前再降低約四%，而由天然氣補充。惟世界主要的天然氣產地（俄羅斯及中東）均遠離主要的消費

區；氣體液化雖可降低天然氣長距離運輸的費用，但成本仍然偏高；加上興建儲存設備與管線需要巨額的投資及安全考量，這些問題均有賴科技進一步協助克服。

迎接未來挑戰責無旁貸

台灣的地質環境複雜，礦產資源匱乏，冷僻的地球科學領域一向少人問津，加上近年來本公司國內探勘面臨油氣來源枯竭，在即將釋股民營之際，轉往國外探勘又缺乏大量資金，可謂進退失據，困難重重。惟台灣平原面積狹小，而人口增長及經濟發展快速，若走向海濱則需面對地層疏松、海岸流失和地層下陷等問題；走入山區又需面對崖壁崩塌、滑移、土石流等自然危害；九二一大地震及以往數次地質災害所造成國人民命財產的鉅大損失，在在提醒我們必須認真面對現實的地質環境，才能減少不必要的損失。因此，面對未來國內能源及土地開發的需求，首需掌握台灣大部份地下及麓山帶地質資料，而本公司工作經驗豐富的地質人員，無論在油氣探勘開發、儲氣窖及輸運管線施作、國土開發、或地質災害防護上均有極大的活動空間，端賴大家自立自強，共同運用地質研究的專長，為社會與國家作最大貢獻，也為公司與個人創造光明前途。

從混凝土看中油大樓的

工程品質管理

林志華 ● 總工程師室

混凝土材料及施工與建築的工程品質息息相關。本公司新建辦公大樓工程使用的混凝土包括強度兩千磅的無配筋混凝土（使用於筏基、地下一至四樓無梁版下、及車道打底）、強度三千磅的鋼絲網(Wire Mesh)混凝土（使用於地上貳樓至屋頂突出物樓版及地下層柱灌漿）、以及強度四千磅的鋼筋混凝土（相當於每平方公分耐壓二八〇公斤，使用於壹樓至地下伍樓樓版、地樑、大底、地下樓鋼柱保護層等），合約總量將近四萬八千立方公尺，由於數量龐大，鋼筋混凝土地樑、大底、及鋼承板混凝土樓版且為大樓主結構體，故混凝土品質管制的的重要性自不待言。

為確保工程品質，本公司負責大樓興建的總工程師室要求工程得標廠商事先提報數家合格預拌混凝土廠商，由本公司考量其設備狀況、產能、與地點因素，並參考是否通過ISO 9000品質系統驗證後，選出國產、亞洲、利陽等預拌廠。各獲選預

拌廠則需預作混凝土試拌，並提送「混凝土配合比例設計表」核備後存檔，以供正式施工時利用出料電腦將混凝土配比情形列表核對。值得一提的是，每立方公尺混凝土中水泥、砂、碎石及水(含添加水、沙含水、碎石含水)的拌合比例是由電腦依各種材料總重量核算，並自動配料，精確度毋庸置疑。

大樓監工人員於混凝土進行澆置工程時，即同步展開施工品管與材料檢驗作業。主要檢驗項目包括：

一、到位置時：混凝土攪拌車從預拌場出車至接車輸料的時間，不得超過混凝土初凝時間（本工程規定為一·五小時以內），並逐車核對，逾時即予退運；

二、氯離子含量檢測（海沙檢測）：現場並即時隨機指定車次抽檢，若有必要再加抽試體逕送學術機關或實驗室重測；

三、坍度實驗：現場並即時隨機指定車次抽驗，超過規定誤差值範

圍即予退車；

四、圓柱試體採樣：依中國國家標準規定方式製作圓柱試體，每一百立方公尺混凝土取一組（三個）試體，經養護至廿八天材齡後亦送學術機關或實驗室做混凝土抗壓強度試驗，並出具個別試體試驗報告提送審查核備；本工程並加作七天、十四天材齡試體之抗壓強度作為參考。

至於施工品管的重點則為澆置混凝土前的檢查、禁止壓送車接管額外加水、澆置混凝土時需以震動器擾動搗實（尤其是薄牆、梁柱接頭鋼筋密佈處）、避免粒料分離，以及輸送車次需銜接以免斷車造成冷縫等。此外，若無法於當日灌漿施工完畢，必須依規定設置施工縫；最後還需灑水養護，以利混凝土水散熱。

感謝承包商、監造單位、營建管理顧問和本公司同仁的共同努力，目前中油辦公大樓主體的混凝土工程已大致完成，繼續朝最後完工邁進一大步。



本公司探採事業經營管理研討會於三月一日在總公司一樓簡報室舉行，由陳瑞祥副總經理主持，會中邀請法國TOTAL公司前探勘副總經理Mr. Bernard Duval主講「全球油氣探採策略—機會與挑戰」。

攝影：白宗全

A Seminar on CPC Exploration Business Management was held at its headquarter on Mar,1. It was hosted by VP Chen. Mr. Bernard Duval, former Exploration Senior Vice President from TOTAL, was invited to give a lecture in the meeting.



由本公司陳董事長擔任理事長的中華民國阿拉伯文化經濟協會，於三月九日在台北福華飯店舉行八十九年新春聯誼晚會，計有阿拉伯國家駐華代表、教授、留學生、旅華商僑及國內相關人士三百餘人參加。

攝影：白宗全

2000 Friendship Night of Sino-Arabian Cultural and Economic Association was held at Taipei Howard Plaza on Mar,9. Mr. Chen, Chairman both of CPC and SACEA, was the host. More than 300 people attended.



本公司與日本伊藤忠商社就採購杜里原油之簽約典禮於三月十五日在總公司舉行，由業務處谷家嵩處長代表本公司與伊藤忠公司原重油部高柳浩二部長共同簽署。

攝影：白宗全

CPC- ITOCHU Duri Crude Oil Contract Signing Ceremony was held at CPC Head Office on Mar,15. It was co-signed by General Manager Koji Takayanagi of ITOCHU and CPC Director Ku of Marketing & Supply Division.

業務焦點

依油價公式反映成本 本公司調漲油品價格

由於國際原油居高不下，維持在每桶廿八美元以上，本公司二月份平均購油成本達每桶廿五·一〇美元，致當月虧損〇·六六億元，累積實際盈餘已不足法定盈餘六一·三六億元；本公司決定依油價浮動公式，適時反映成本，自三月廿九日零時起，以原油每桶二一·五八美元、美元兌新台幣匯率三〇·七三元為基礎，調漲國內油品價格，平均調幅二·九九%。

其中汽油每公升調漲五角、柴油每公升調漲四角；九八無鉛汽油由每公升一九·六〇元調高至二〇·一元，九五無鉛汽油由每公升一八·六元調高至一九·一元，二行程及九二無鉛汽油由每公升一七·六元調高至一八·一元；高級及普通柴油分別由一三·八元、一二·六元調高至一四·二及一三元。（本刊）

為因應國際走高行情 調漲燃油及LPG價格

為因應今年二月份以來國際燃料油市場行情的變化，本公司油品行銷事業部宣佈自三月廿八日零時起，調漲國內燃油價格，其中低硫燃料油（S=0·5%）調幅約一二·五七%（稅後價格）；低硫燃料油（S=1·0%）調幅約一六·二五%（稅後價格）。

此外，由於液化石油氣國際行情自去（八十八）年六月即開始大幅上揚，至今年三月再度走高，每公噸達三二五美元，致使進口成本再上漲三〇%，為適度反應成本，本公司LPG事業部宣佈自三月廿八日零時起，調漲國內LPG產品牌價，其中家庭用液化石油氣調幅為一八·四五~二〇·四九%之間（即每公升批發價格調漲二·一九~二·三三元之間）；工業用混合丙丁烴、丙烷、丁烷之調幅為二〇·九一%（即每公升調漲二·七〇元）；瓦斯車製造廠使用之液化石油氣調幅為二〇·九〇%（即每公升調漲二·五八元）；至於供應工業用戶之丁烷（即本公司自產丁烷）則維持原價，不予調整。（本刊）

實用的 ● 新聞的 ● 趣味的

石訊 ● 實訊 ● 時訊

石油動態，盡在掌握！

知識的 ● 歷史的 ● 生活的

石訊 ● 實訊 ● 時訊

石油世界，精采呈現！

「民營化薪酬制度」Q & A (二)

—摘錄自「民營化薪酬制度」溝通會

人事處●顏安民

(續上期)

11.Q：各職階是否有重疊性？

A：各職階相互間有一定比例的重疊。

12.Q：規劃中的民營化薪酬制度是否會被民營化後的公司主持人採用？若不採用，則因應對策為何？

A：公營事業民營化後的第一任董事長一般均仍為公股代表（原任董事長），第一次董事會成員的變動亦屬有限，故民營化前已由董事會核定的民營化薪酬制度，應可獲得採行，即使有所變動，亦可根據此一薪酬制度規劃方案加以修正。

13.Q：調薪是否具公平性？

A：薪資以薪幅（薪額）取代薪點，主要係參考市場行情，並以具公信力的薪資調查為依據。至於年度調薪須視市場同業調薪情形、公司營運及財務負擔能力等決定；個人調薪則視個人績效考核而定，使薪資充分反映員工的貢獻程度；另可考量自調薪總額內提撥一定金額做為基本調薪，每一員工均以相同比例調整。

14.Q：操作領班是否可轉換至其他職系？

A：以「人事一元化」為原則，各職系間的升遷皆有一定資格條件，只要符合規定者皆可轉換至其他職系。

15.Q：專科敘薪標準，是否應區別二、三、五專？

A：二、三、五專似無太大差別，細節規劃可再作考量。

16.Q：未達績效獎金目標值的五〇%，則不核發績效獎金，但四九%與五〇%僅一個百分點之差，卻影響績效獎金之有無，其評定標準為何？

A：未來民營董事對五〇%基準點合適與否自有決斷。規劃未達目標值五〇%時，無論盈虧，仍固定至少提撥〇·九個月激勵獎金，供主管獎勵特殊貢獻人員；各單位另可視營運特性訂定效率（節流、行銷等）獎金，由分配至各單位的獎金中勻支。

17.Q：人評會設計目的為何？可否參與主管評選？

A：人評會是否應作為升遷評審之機構，將由民營化後的公司逕視需要考量，惟人評會的決議為幕僚建議性質，僅提供主管做為決策參考，不能成為主管卸責的理由。

18.Q：行銷、煉製與探勘的專業技術加給，何者為多？

A：行銷與煉製類人員薪資將參酌市場同業水準，探採類雖無同業可供比較，但原則將與行銷和煉製人員取得平衡；各職系中均有職責特別重要或市場稀少性之人員，應視其與同一職階其他人員工作的輕重情形，發給不同的專業技術加給。

19.Q：各部門業務與營運性質不同，績效獎金規劃標準及所佔薪酬比例（獎金與本薪比例）卻一樣，如何顧及公平性？

A：本薪反映市場價值，建議全公司無論探勘、行銷和煉製類人員之本薪均採行一致標準，同一職階人員之本薪則按職責循序排列，本薪占個人薪資總額一定百分比（比例不會太高）；並拉大各職階的最高與最低薪幅差距，增加敘薪彈性。至於專業技術加給，可考量按探勘、行銷和煉製市場行情個別訂定，若有需要，各部門亦可自分配的敘薪用人費預算中調整專業技術加給，從各職階中位數以下敘薪，將節省下的用人費規劃作為效率獎金，以提高獎金比重。

20.Q：幕僚單位的績效獎金目標值如何訂定？

A：幕僚單位以各項預算費用數設定節約目標值，細部規劃時，例行性工作以可量化的工作品質（如正確率、主管或顧客滿意度等）為指標；專案工作以完成時間、成效等為指標；至於支援性部門的工作目標仍有賴支援與被支援主管雙方另行協商。

21.Q：如何以激勵制度落實全員行銷，並區別行銷與非行銷人員之獎勵？

A：規劃以節餘的用人費用為效率獎金來源，依油品銷量訂定獎勵標準，及時激勵行銷或非行銷人員；若行銷人員總數未增加而銷售量成長時，其盈餘換算節省的用人費用亦可作為效率獎金來源。目前可考量與相對工會分會協商，由現行單位績效獎金或主管分配數中保留一定金額，做為即時獎勵之用。

22.Q：現場人員是否可能成為公司高階主管？

A：人事將採一元化的原則，即以能力、經驗和貢獻（而非學歷）為評等敘薪標準；只要符合列等資格表中所列資格的員工，皆有升遷為各職階主管甚或高階主管的機會。

23.Q：應考量將加油站站長設為主管職位。

A：需視加油站站長或經理有無經營管理權責，及是否負責加油站營運績效而定，若職責內容符合條件者，即應視為主管職位。

24.Q：部門經營績效之罰金定義為何？是否應訂扣款上限？若可歸責於個人疏失，則罰金是否改由個人績效獎金中扣抵？

A：罰金之定義係指接到如環保、稅務相關主管機關依法開出之罰單金額，但其中應扣除屬於公司政策性考量或公司應負責任部分。扣減罰金的上限標準可由公司酌量，例如以該部門績效獎金之半數為上限等。涉及個人疏失部分，因可由個人績效考核分數反映，故不另再由個人績效獎金扣抵罰金。

25.Q：是否有「選擇權」設計？是否對高職等者以認股方式留才？

A：一般認股權設計係以能清楚計算個人貢獻度者為主，如專業經理人、程式設計師等。本公司為傳統型產業，注重團隊合作績效，較難明確區分個人貢獻程度，且法令尚不允許公司買回本身股票（庫藏股），故目前並未進行相關規劃；未來各事業部若獨立為子公司，可考量加入選擇權設計。高職等者是否認股，涉及認購價格、市場價格、股市行情及自身理財規劃等因素，不宜採取強迫方式。

26.Q：發放績效獎金是否會使公司盈餘減少或轉為虧損？獎金制度是否應與盈餘結合？

A：年節獎金和固定三個月的經營績效獎金已預先提列公司當年經營成本，故年度盈餘已先扣除相關支出，若績效獎金實際核發數不高於三個月，則不會因發放獎金而減少盈餘。而預估民

營化後用人費與薪資支出將大幅減少，加上公司資產的充分利用、用人費節流、法令束縛的鬆綁及工作績效提高等因素後，營業收入應不致大幅減少，依石化同業一般五%至一五%營收獲利率推估，年度盈餘應足以支付超過三個月部分的績效獎金。惟民營化後獎金制度設計的目標係為達成員工與公司雙贏，故應逐年修正提高目標值，以激勵員工創造營運績效。

27.Q：在民營化前如何以現行獎金制度即時獎勵員工？

A：現行績效獎金辦法規定，其中一·五%為公司主持人保留數，一八·五%按單位績效考核分數分配，其中各單位亦提撥一·五%作為單位主管保留數，而所謂公司主持人及單位主管的保留數即可用於即時獎勵之用。為避免「齊頭式假平等」，本公司正擬與工會協商，降低績效獎金中平均分配的比例，而提高依各單位績效評比的分配比例，以激勵表現優良部門與員工。若因油品自由化後市場競爭導致績效獎金額度大幅減少，可考量改由工作獎金中提撥主管保留數供即時獎勵用。若獎金來源有困難，無法即時發給特殊貢獻人員獎金，亦可考慮以公開配點制，俟經營績效獎金決算時再換算為獎金。

28.Q：計算績效獎金之「在職實際出勤日數」與「部門內在職日數」有何區別？休假或補休是否列入扣抵日數內？

A：所謂「在職實際出勤日數」為員工全年任職該部門日數扣除個人事假、病假、曠職及遲到之折算日數後的實際出勤日數，休假或補休日數皆不列入扣減日數；計算團體績效獎金的「部門內在職日數」，則以員工全年任職該部門日數為基準，亦可考量不扣減請假日數。

29.Q：績效獎金「目標值」的內涵為何？

A：民營公司一般以「盈餘」為主，輔以「營業收入」為設定達成目標之基準考量。

30.Q：固定獎金（年節獎金）的發放是否與目標值有關？

A：年節獎金固定以核發一或一·五個月薪資數為考量，與績效獎金的目標值無關，惟獎金與紅利間應有適當比例，不能損及股東權益。

31.Q：事業部虧損時是否仍有績效獎金？

A：事業部的盈餘（可另增營業收入）目標值係由公司依其個別經營體質設定，事業部若已達成減少虧損目標，則即使其整體經營仍有虧損，只要全公司有績效獎金，事業部亦可考量核發績效獎金。

32.Q：是否規劃發給交通津貼？

A：公司民營化後，可自行招募進用人員，屆時將以「選才當地化」為原則，就各單位座落地點招募當地人才，故不考量規劃發給交通津貼；若有特殊需求，再另行考量。

33.Q：變動薪比例偏高，是否會形成公器私用，核薪不公？

A：若主管核薪不公，將可能產生員工心生怨懟、部屬相繼調離或離職、部門績效變差的情形，最後該主管終將受懲處或被迫離職。

34.Q：民營化薪資打折幅度為何？實施時點為何？

A：民營化前的董事會恐無權認定民營化後薪酬制度的實施日期或金額；民營後的公司董事會一般均選擇距民營化時點不久的某月一日開始實施新薪酬制度；而薪資額度雖由民營化後董事會核定，但多數均參照市場薪資行情，一般而言，調整工作量後，高職等者有調增薪資的空間，而較低職等者恐難以再維持高薪。（下期待續）

漏油處理面面觀

蔡信行

一旦在水上發生油料洩漏事件時，最常見也最受爭議的處理方法便是使用分散劑（一稱除油劑）。

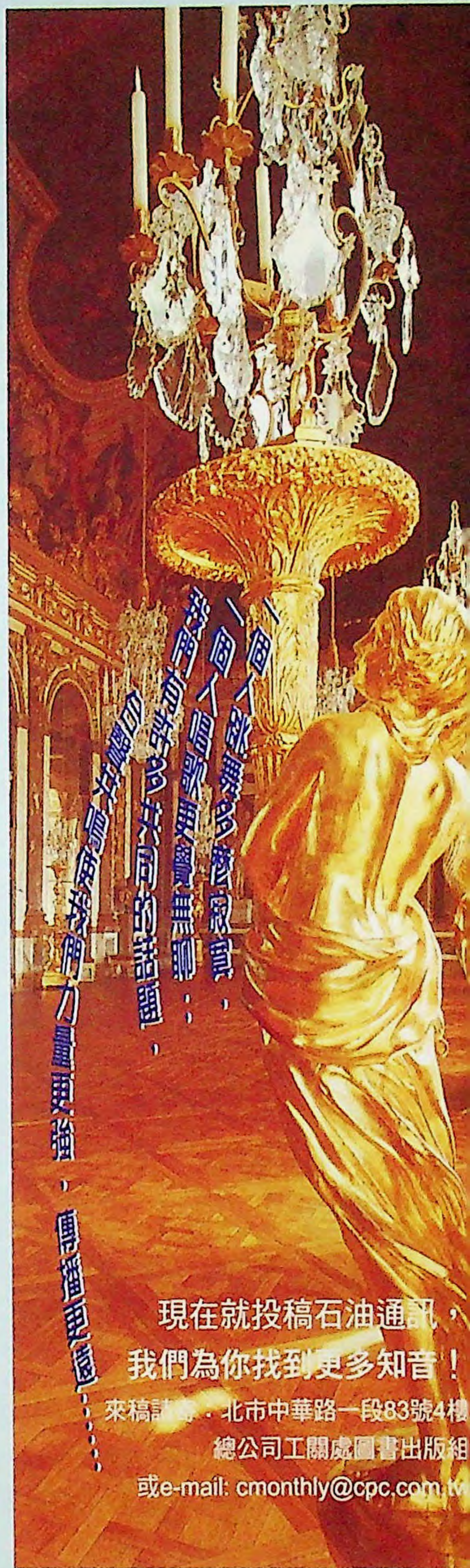
分散劑是一種表面活化劑，作為不相容物質間的媒介物；它會在水中包圍油滴，把大面積的浮油（原油或成品油）分散成小油滴，以便生物菌解成二氧化碳和水；而在塗料或化妝用品中，分散劑具有使顏料在溶劑或水中均勻分佈的作用，並協助黏度控制。

但這種化合物並非萬靈丹，它們不適用於淺水域、岸邊或暴風雨

「油」小看大集

的情況；尤其不適合用來處理「已風化」的浮油（意指油料已在水中超過廿四小時）。在某些情況下，專家甚至會建議乾脆讓浮油自然分解；但若在適合的條件下，利用分散劑可以處理九成以上的漏油，優於機械式清除法最高僅達一五%的效率；且即使分散劑無法移去或消除所有的油污，也可以避免油污被沖刷上岸，造成生態更大的傷害。

油污分散劑的使用最早可溯至一九六〇年代中期，但一九六七年「托雷峽谷號」油輪在英國南部海岸外海漏油，技術人員為分散約三千三百萬加侖的原油，使用了四十二萬加侖的化學藥劑，結果大部分的溶劑雖在幾天內即已揮發，但當時



現在就投稿石油通訊，
我們為你找到更多知音！

來稿請寄：北市中華路一段83號4樓

總公司工關處圖書出版組

或e-mail: cmonthly@cpc.com.tw

以芳香烴為基礎的分散劑卻將浮油乳化，並殘留在海面上達數星期之久，造成方圓數英里海域水生生物的浩劫，對環境的負面衝擊更甚。

在「托雷峽谷號」漏油事件之前，全世界九成的漏油污染均採用分散劑，之後使用比例就直線下降，至一九九〇年代僅餘三〇%。而分散劑法的成本雖然遠較機械式清理法便宜（如表），相關法規的調查卻使分散劑的使用前景並不樂觀。

一九七〇年代以後，科學家們開始積極研發更溫和、而效率稍遜的化合物；但美國所規定的事前核准程序過於冗長，使分散劑的發展遇到瓶頸，主要是因很多化合物必需在污染發生的廿四小時內使用才能確保效果，而且越早使用，越能分散油漬；例如十年前埃克森石油公司發生瓦爾迪茲號漏油事件，美國聯邦政府及地方政府雖然批准使用Exxon的分散劑Corexit 9580，可惜由於延遲數天，效果不如預期。

根據一九九七年的研究發現，美國於一九七四至一九九四年間使用分散劑處理的大型漏油事件（使用除油劑超過一千桶者），在原油方面有五—百分之成功；在精煉油品方面則只有一—百分之成功。目前分散劑的

表一 漏油清理方法成本比較

策略	每公噸處理費用（美元）
機械式	15,527
機械式 / 加上分散劑	13,927
分散劑 / 加上機械式	2,502
只有分散劑	2,137

（資料來源：Cutter Information Corp.）

研究方向主要是在提高清除效果和安全性，並瞭解真正的分散過程。美國國家海洋與大氣管理署（NOAA）、海岸防衛隊、環保署和疾病控制中心最近利用先進的科技來進行一項監控計畫，由人員攜帶精密的螢光計、PH計、導電計、溶氧計、以及混濁度監控設備，直接到現場蒐集油污處理的實際數據（包括使用分散劑及就地燃燒等）。

而過去兩年來，美國對使用分散劑的態度已由不情願轉變為接受；對全世界而言，分散劑已被普遍使用以清理漏油污染，比較常用的化合物有Nalco/Exxon能源化學品公司的LP's Corexit, BP Amoco公司的BP1100和Energypersc，以及Fina公司的Finaoil等。

分散劑經改變配方後，清除效率更高，毒性則顯著降低，據研究油污處理卅年以上的美國研究員Eklund指出，早期分散劑使用含芳香烴化合物，現在已改用非芳香烴、水溶性的化合物，而表面活化劑配方濃度較高的有二五—六〇%，包含二醇類及含氧化合物。另外也有愈來愈多的公司正在評估使用「生物性分散劑」，如Candida, Arthrobacter和Pseudomonas等微生物去合成油脂類的分散劑。

理財高手過招



書賢●財務處

兩稅合一 Vs 股票投資

三月是納稅的季節。「股票族」今年在申報個人所得稅時，或許會發現各公司所寄送的股利扣繳憑單與往年略有不同，仔細一瞧，才知道其中有兩種不同型式，一種載明為八十六年度以前所分配的股利或盈餘，可併入儲蓄投資特別扣除額中，與銀行存款利息等共同享受總額廿七萬以內免稅的優惠；另一種則為八十七年度以後所取得的股利，需併入個人綜合所得申報，同時列明可抵稅額以供減除應納稅額抵稅，這是政府自八十七年實施「兩稅合一」新制後的效應之一。

但究竟什麼是「兩稅合一」？對於投資股票會有什麼影響？這得從「所得稅法」的修訂說起。話說我國

自民國四十四年修正「所得稅法」後即採獨立課稅制，除對獨資、合夥及公司等營利事業課徵營利事業所得稅外，並對上述營利事業的股東所得課徵個人綜合所得稅，形同重複課稅，俗稱「一隻牛剝二次皮」，因此多數公司為減輕稅負，在資金不足時，往往放棄募股的方式，改以借款來集資，因為借款相對於募股來說，除了可避免重複課稅外，其利息費用為損益表之減項，可降低稅前利益而減少營利事業所得稅；也有不少公司藉保留盈餘為大股東規避稅負。

為落實租稅公平原則並活絡資本市場，政府於民國八十六年十二月卅日頒佈修正「所得稅法」，修正內容主要分為下列四點：其一為實施「兩

稅合一」制，明定股東若獲分配股利，則可自其應繳納的綜合所得稅中扣除企業原先所繳的營利事業所得稅；其二為公司未分配盈餘須加課一〇%營利事業所得稅；其三為企業轉投資收益完全免稅，以鼓勵公司進行多角化經營；其四則為自民國八十八年度起，納稅義務人領取的股利將不再適用廿七萬元儲蓄投資特別扣除額。由於兩稅合一制係自民國八十七年元月一日起正式實施，當年度各公司的股利係於八十八年度發放，故股票投資人八十八年度的股利所得須於八十九年三月底前併入個人綜合所得稅申報。

我國將營利事業所得稅依所得額高低分成三級：課稅所得額在五〇、

○○○元以下者免稅；課稅所得額在一○○○、○○○元以下者，就其全部所得額課徵一五%，但其應納稅額不得超過五○、○○○元以上部分之半數；課稅所得額超過一○○、○○○元者，其所得稅率為二五%，並可減除累進差額一○、○○○元；而上市公司由於課稅所得額皆遠超過一○○、○○○元，故其營利事業所得稅一般皆以二五%估算；另部分新興產業或高科技產業因可依「促進產業升級條例」減徵、免徵、緩徵或費用抵減營利事業所得稅，故實質稅率可能低於二五%。相較而言，個人綜合所得稅的邊際稅率則分成六%、一三%、廿一%、三○%及四○%等五級。

舉例來作說明，某公司在「兩稅合一」新制實施前有一仟萬元的年度稅前盈餘所得，若營利事業所得稅為二五○萬元，則稅後待分配的盈餘為七五○萬元，假設該公司共有股東十人，每人股權占十分之一，則每一股東可獲配七十五萬元股利；若其已無法獲享儲蓄投資特別扣除額，且其個人綜合所得稅適用邊際稅率為四○%，則應納稅額為三○○、○○○元；如適用廿一%的邊際稅率，則應納稅額為一五○、七五○元。

而實施「兩稅合一」後，由於該公司所繳納八十七年度營利事業所得稅二五○萬元，可作為股東的可扣抵

稅額，換言之，在每一股東獲配七十五萬元股利（即為股利淨額）之同時，可併同獲配廿五萬元的可扣抵稅額，則合計其應申報的股利總額即為一○○○萬元。若其適用的個人綜合所

得稅邊際稅率為四○%，則應納稅額為四○萬元，沖抵可扣抵稅額廿五萬元後，僅需再補繳十五萬元；若其適用的邊際稅率為廿一%，則應納稅額為廿一萬元，去除可扣抵稅額廿五萬

表一

兩稅合一前						兩稅合一後
稅前所得 (1)	營所稅率 (2)	公司營所稅 (3)=(1)*(2)	稅後盈餘 (4)=(1)-(3)	邊際稅率 (5)	綜合所得稅 (6)=(4)*(5)	綜合所得稅 (7)=(1)*(5)-(3)
1,000,000	25%	250,000	750,000	0%	0	-250,000
1,000,000	25%	250,000	750,000	6%	45,000	-190,000
1,000,000	25%	250,000	750,000	13%	97,500	-120,000
1,000,000	25%	250,000	750,000	21%	157,500	-40,000
1,000,000	25%	250,000	750,000	30%	225,000	50,000
1,000,000	25%	250,000	750,000	40%	300,000	150,000

註：負值表示可退稅金額

表二

單位：萬元台幣

項目	綜所稅率30%		綜所稅率21%	
	不參加 除權	參加 除權	不參加 除權	參加 除權
綜合所得	100	300	100	300
所得稅	30	90	21	63
扣抵稅額	0	50	0	50
實際 所得稅負	30	40	21	13

假設：

- 1.不考慮對未分配盈餘課徵百分之十及扣抵比率上限
- 2.個人應稅薪資所得100萬元
- 3.公司稅前盈餘200萬元，營所稅率25%，可扣抵稅額為50萬元
- 4.公司稅後盈餘全部發放

元後，尚可獲退稅四萬元。(兩稅合一前後依不同邊際稅率之稅負比較如表一)

就公司層面而言，兩稅合一實施後，由於未分配盈餘的企業須加課一〇%營利事業所得稅，使原先可適用「促進產業升級條例」而免徵或費用抵減營利事業所得稅的新興產業或高科技產業，其稅率由原先〇%提高為一〇%，雖然未來分配盈餘給股東後還可退稅，但可能使公司利息負擔加重、或資金成本提高，不利產業競爭。而新制刪除有關公司轉投資收益二〇%應稅的規定，公司轉投資所獲配的股利或盈餘不再計入所得課稅，將有利於公司朝控股公司發展，且設法增加轉投資架構的層次，因為轉投資的層次愈多，股東可以延後申報股利的時間，獲得遞延納稅的好處。舉例來說，甲公司轉投資乙公司，而乙公司又轉投資丙公司，丙公司在一九九九年稅後獲利一〇〇萬元，二〇〇〇年完全分配給乙公司，乙公司於二〇〇一年亦將此股利完全分配給甲公司，甲公司在二〇〇二年將此股利分配予個人股東(其一為王五)，則一方面甲、乙、丙公司由於全部盈餘皆已經分配完畢，故不必課徵一〇%的額外交營利事業所得稅，同時甲、乙兩公司所獲配股利可享受丙公司廿五%營利事業所得稅的可扣抵稅額，而個人股東王五則可在二〇〇三年申報繳

稅，而達到遞延納稅的效果。

對投資人而言，由於個人綜合所得稅「廿七萬元儲蓄投資特別扣除額」未來僅適用於金融機構存款利息或債券利息所得等，「股票族」八十八年度股利所得已無法如以往一樣享有「廿七萬元儲蓄投資特別扣除額」抵稅權，因此一般投資人需另作理財規劃，以善用此一額度的免稅規定，例如王五有一千萬元的資金，以一年期定存利率五%計算，他可以用五四〇萬元存在定存帳戶裡享受廿七萬元的免稅額，其餘的資金再用來投資股票，且可參與股利分配，以享有抵稅權，或投資基金、期貨等其他理財工具，而充份利用租稅規劃之節稅空間。

由上述可知，「兩稅合一」的設計基本上對股票投資人是有益的，因其所獲配股利享有抵稅權，可以抵扣綜合所得稅，但股市投資人也需對是否參加除權(意指分配股票股利)、除息(意指分配股息股利)自行定奪。單從稅率考量，若投資人的個人綜合所得稅邊際稅率小於公司的稅額扣抵比率，則參與除權、除息後可享受有退稅優惠，相對有利；相反地，若投資人適用的邊際稅率大於公司的稅額扣抵比率，仍須補繳差額，反而增加稅負支出，則參與除權、除息恐較不利。(依假設方式之比較表請參見表二)

部分投資人有鑒於個人適用的綜合所得稅邊際稅率大於公司的稅額扣抵比率，因此在除權、除息前賣出舊股，除權、除息後再買入新股，如此因不會產生股利所得，自然不會有課徵所得稅的問題，但由於一買一賣之間還需繳交千分之三的證交稅，加上證券商手續費用，合計共約需千分之六至七，而若該股除權後股價立即填權(註一)、填息(註二)，甚至因業績亮麗而股價勁揚，則恐怕反而因股價價差造成損失，得不償失。

世紀末「兩稅合一」大優惠的效應已經展現，如果您是已搭上本列車的「股票族」，自然可喜可賀，惟投資股票除了考慮節稅之外，亦需衡量標的公司營運績效、產業基本面、技術面、消息面等等股價變動因素，以免思慮欠周、因小失大。

註一：除權交易日的前一日該股的收盤價與除權後價位間留下一個除權價位缺口，如果除權後股價上升將該價位缺口填滿，謂之「填權」。

註二：除息交易前一日該股的收盤價與除息價間留下一個除息價位缺口，如果除息後股價上升將該價位缺口填滿，謂之「填息」。

潤滑油事業部

李佳瑾 ● 潤滑油事業部

研擬開發

網路下單系統

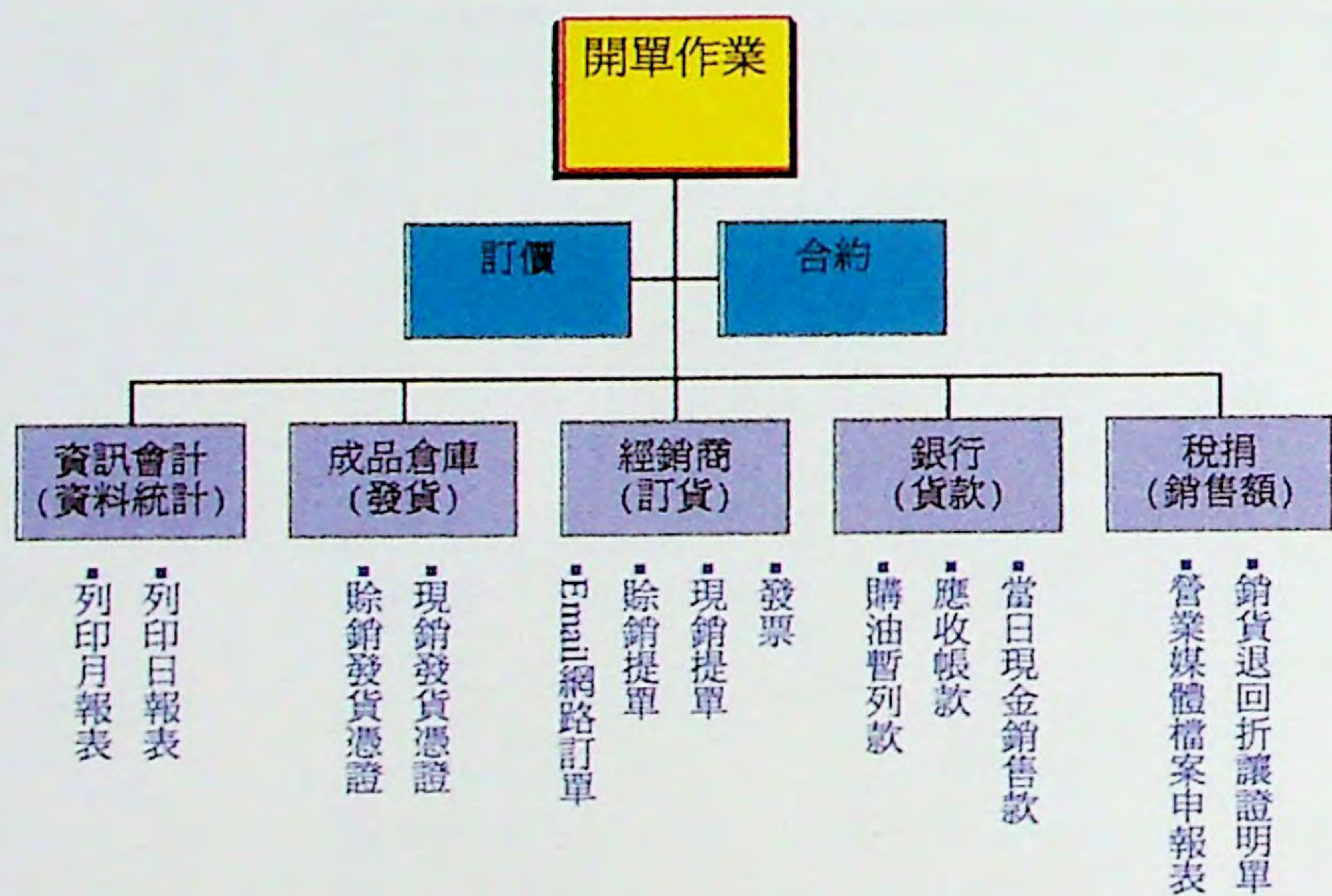
記憶中，南台灣的夏天一向氣燄囂張，唯獨去年卻是沁人心脾的舒爽：爭妍的繁花中，五瓣密合的「軟枝黃蟬」在枝頭盡性而坦然地吹奏著無聲的喇叭。一樹鮮黃、生意盎然，令人渾然不覺它面天的花筒竟是空心的。八十八年三月十六日潤滑油事業部正式成立於高雄後，隸屬於潤滑油事業部內銷組的開單室就恍如「軟枝黃蟬」一般綻放於陣陣蟬音中。

潤滑油事業部秉持「貼近客戶」的用心，為提供便捷的訂、發貨雙向服務，自去年七月一日起將全省經銷商現金賒銷開單業務，統一交由內銷組開單室上線下單，其作業方式的最大特色為將傳統散布各地之交易據點凝聚為完整的交易中心，經銷商可利用E-Mail方式下訂單，潤滑油事業部內銷作業同仁接收後立即簽開提單及發票，並以電傳告知成品倉庫備油發貨，達成客戶即時下單、即時提貨，以期有效控制成本、提高效率。

經過半年多的運作，第一線工作人員於執行業務時亦發現若干實務盲點，舉例來說，開單人員在現有電腦程式下無法先期得知成品倉庫的存

量，以致於客戶累積提貨量若大於庫

存量，即須緊急向他處調度貨源，無



形中喪失不少商機；而經銷商多集中於月底或月初下訂單，經常造成「塞單」，令工作人員只能望「單」興嘆，如果又逢客戶催單，力不從心的感覺油然而生。如何分散作業高峰期，疏解塞單困局，實為提昇整體服務品質的當務之急。

除此之外，逐筆簽開提單及發票的方式過於繁瑣，也形同人力與物力的浪費，為預應市場需求，擴大爭取商機。目前潤滑油事業部正著手開發「www」整體網路下單系統，深盼此套創新、專業、且具時效性的系統能有效整合資源與人力、縮短作業流程，以便進一步提高經營效益，擴大市場占有率。

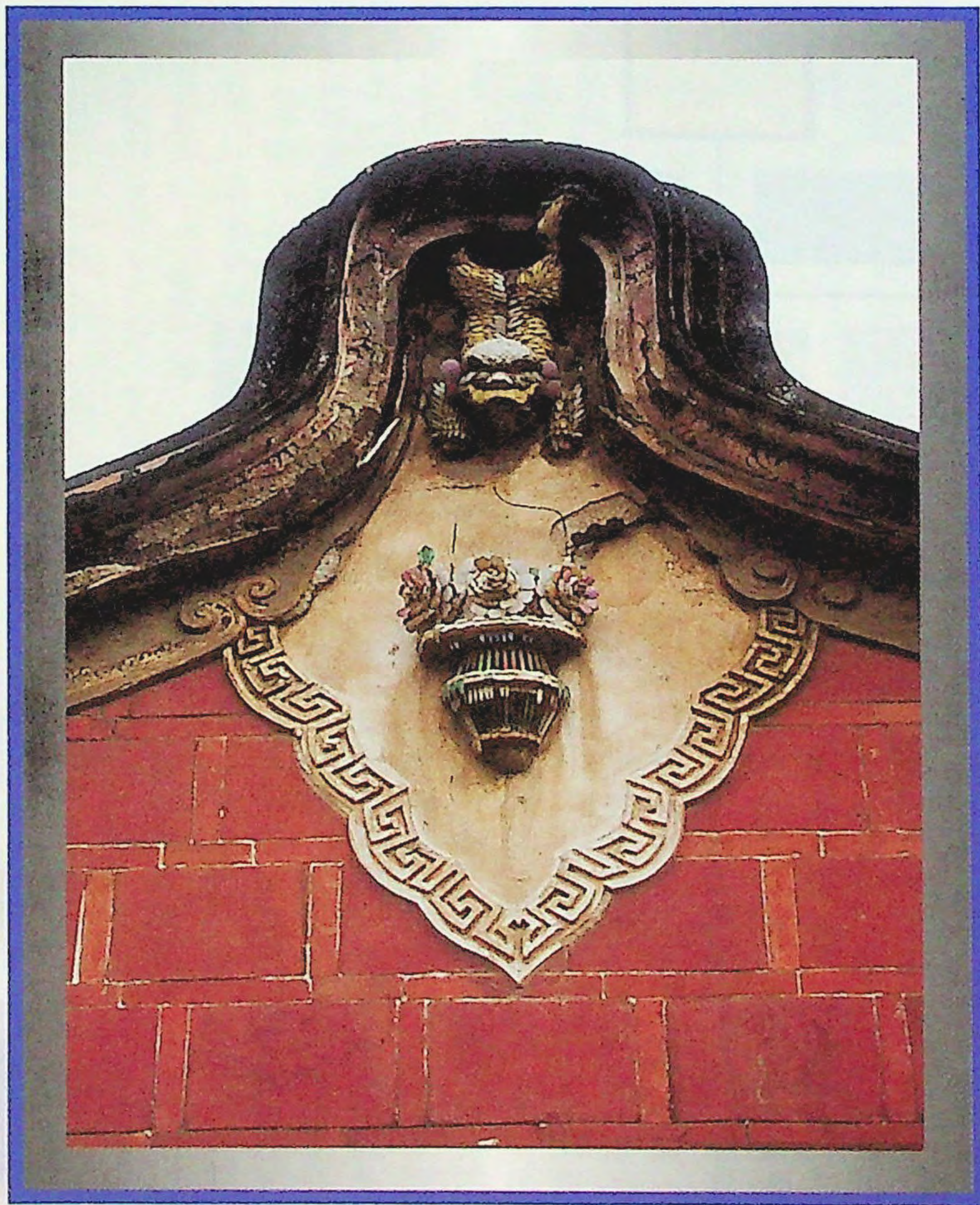
一如「軟枝黃蟬」在柔美中所展現的自信昂揚，潤滑油事業部同仁堅信「一心一意才能開出最美的花」，請大家拭目以待！

采風 · 探源 · 後勁漢

上
 中
 下

圖／文 陸寶原

► 鳳屏宮是後勁的信仰中心。



人文變遷，傳承不絕

區域沿革

台灣擁有多處史前遺址。自一八九六年日本人首次在台北發現芝山岩遺址迄今，據統計全台已發現的遺址在一千處以上，散佈於台灣本島、澎湖、小琉球，及綠島、蘭嶼等地，且數量仍在不斷增加中；就其空間分布而言，涵括平地至海拔二千多公尺的山地；而若從時間分布來看，則縱橫五萬年前的舊石器時代至數百年前的金屬器時代。

在高雄地區所發現的遺址大部份位於近水的山陵地帶，如鳳鼻頭、覆鼎金、漯底山、小崗山等遺址，以及柴山一帶的小溪貝塚、左營的桃子園貝塚、半屏山貝塚，及緊鄰後勁溪的後勁遺址、甲圍遺址等。後勁遺址位於後勁溪南岸（約在今楠梓加工出口區後方），屬金屬器時代的蔦松文化層（西元元年至西元一六〇〇年），出土文物包括素面夾砂紅棕色陶瓶、陶環、石斧等，證明後勁溪一帶早為人類活動頻繁之區。部分學者認為蔦松文化與馬卡道族有關，而柴山、半屏山、後勁溪這一連線區域即是該族活動的範圍。馬卡道族（Makatao）為平埔族西拉雅族的一支，以高雄地區為居所，一般稱為竹林族或打狗（Takau）社。



楠梓（楠仔坑）古來即為交通要地。

西元一六二四年荷蘭人抵達台灣，於安平築木柵城，並趕走北部的西班牙人，開始對台灣西海岸的統治，而台灣也因此成為其貿易活動的

基地。荷蘭人在南部地區的勢力範圍北起台南、南迄高屏；水上領域則涵蓋高雄港水域、大林蒲及紅毛港一帶；荷人也引進耕牛，使農耕更具規模。西元一六六一年

鄭成功登陸鹿耳門，荷人投降後，台灣進入明鄭時期，設有承天府及天興、萬年二縣（萬年縣邑治即今左營舊城）。初期因糧食缺乏，故採取「屯田養兵」政策，派鎮兵屯墾，在後勁溪流域設仁武軍團及左衝鎮前鋒營、左衝鎮左營、右衝鎮，和後

（勁）營等軍事及屯田組織。康熙廿二年（西元一六八三年）清將施琅攻克澎湖，翌年，清廷正式納台灣為領土，設台灣府（原承天府）領台灣、鳳山、諸羅三縣；後勁溪流域歸鳳山縣所屬。

甲午戰敗，清政府將台灣、澎湖等地割與日本，日本遂於西元一八九六年正式據台，開始長達五十

一年的殖民統治。西元一九三七年日本發動侵華戰爭；一九四一年太平洋戰爭爆發，日本積極推動「皇民化運動」；後勁溪流域內的「子民」在效忠日本天皇的號召下，對於興建煉油廠、軍港、馬路及防空設施等工程均有相當程度的參與。戰爭後期，盟軍對台展開猛烈炸射，後勁溪流域附近因有軍港、煉油廠、糖廠等重要設施，因而成為被密集轟炸的地區之一。

西元一九四五年二次大戰結束後，國民政府接收台、澎。百廢待舉下，許多原日本的公、民營企業紛紛合併，後勁溪流域附近的海軍第六燃料廠（高雄煉油廠前身），與日本石油、帝國石油等被併入中國石油公司；台灣製糖、明治製糖等則被併為台灣糖業公司，這些國營事業的發展，與後來在後勁溪流域所設置的石化工業區與加工出口區等，對台灣的經濟成長提供了極大的貢獻，也為台灣傲人的經濟奇蹟，奠下良好基礎。

聚落形成

後勁溪原為南台灣一條無名的小溪，自從人們在河的兩岸陸續落腳以來，村莊機能次第展開，聚落型態也逐漸形成；期間陸續有不同聚落沿溪生息，而以後勁部落地理位置最近溪流，因而得名。

本文前曾提及後勁溪主要流經高



▶ 現代建築群正在改變楠梓的社區風貌。

殘存的傳統建築裝飾透露後勁地區昔日的風華。



雄縣大社、仁武兩鄉，及高雄市楠梓區等（請參見本刊五八三期）；由於聚落

大社附近山區是後勁溪主要發源

發展有其時間先後，早期的開發程度亦有高低，但目前地區差距已逐漸縮小。純就發展重心做一比較，右昌、楠梓等較具商業型態；大社、仁武等則尚存傳統農村風貌；而流域內其他聚落也各有其特色。為了解後勁流域的人文變遷，特就如下數個具代表性的聚落做簡要介紹：其中，大社、仁武將以地名的演變做為敘述主軸，而楠梓、後勁、右昌等則就個別發展特色加以說明。

大社

地之一。一如台灣其他地名中有「社」字者，「大社」早期亦為平埔聚落，主要居民為馬卡道族，該族社原居鳳山地區至下淡水溪（高屏溪）流域一帶，可分成大傑巔社和鳳山八社二個主要社群；其中，大傑巔社散居於今旗山、內門、甲仙、杉林等地（因社群遷徙之故，阿蓮、燕巢等地亦可見大傑巔社足跡）；而所謂「鳳山八社」則指放索、阿猴、上淡水、下淡水、搭樓、茄藤、武洛、力力等八個社群。據研究指出，鳳山八社可能發源於高雄地區，《鳳山縣志》封域志：「秀茂屹立，而特峙於大海之濱者，曰打鼓山（俗呼打狗山，原有番居焉。至林道乾屯兵此山，欲遁去，殺土番取膏血以造舟；番逃，而徙居今之阿猴社），這些原居高雄地區的平埔住民，被林道乾逐出打狗山後，便徙居附近山區，並因居住地區不同而成為相異的族社。至於打狗的平埔住民所遷居的「阿猴社」，有人認為應是今屏東市，理由是屏東市的舊名叫「阿猴」（昔台諺曰：屏東阿猴，鳳山埤頭，高雄打狗），但此一說法也引起部份學者質疑，因為根據清季文獻上所記述的地名，再對照現仍使用的舊地名，阿猴社的地理位置與屏東市並無直接關係，而是在仁武鄉烏林村以東、高屏溪以西、觀音山以南至九曲堂一帶的丘陵，這也正是大社平埔族所生活的地區。

荷據時期，曾將北、中、南的番社加以組織；在此之前，有一種為「阿加(Aka)社」的平埔族社，居住於大社附近山區，他們因不願受荷蘭人統治而起反抗，惜因武力相差懸殊終告失敗，不得不在西元一六三八年開始接受荷蘭人控制。西元一六六二年台灣進入明鄭時代，曾在仁武、大社附近設兵屯墾，原先生息於此的「阿加社」族人，因受鄭軍及陸續到來的漢人排擠，只好遷往今屏東縣林邊鄉一帶，分別居住在田厝、崎峰、水利等村，當時稱為「放索社(Pangsoya)」，為文獻上有名的「鳳山八社」之一。

「阿加社」住民離去後，「大社」從此成為漢人的天下，只留下具平埔風味的地名，讓後人追思，或許這正是弱勢族群在面對強勢文化時，無法逃脫的一種宿命。

仁武

明鄭初期為徵集糧食以供匡復明朝王室，採行「屯田養兵」、「寓兵於農」政策，並招徠墾民，鼓勵開發土地。當時的拓墾型態，大致可分為官田、私田及營盤田等三種；官田大抵自荷據時期即已存在，一般稱為王田；私田又稱為文武官田，為明鄭宗室、鄭氏宗親、文武官員等招佃耕墾的田地；營盤田則是兵屯田園。

大社、仁武於明、清之際同屬觀

音里（部份屬半屏里）；今屬大社鄉的保社（清末保舍甲庄）及大社等村；以及仁武鄉轄屬的仁武、拷潭、文武、灣內、竹後（竹子門、後庄仔庄部落）等村，均屬觀音里所轄，其耕地均為私田型態；清廷將台灣納入版圖後，即以之賞與施琅。日治時代輯印的《台灣土地慣行一斑》一書中，對該區的沿革有如下的記載：「觀音下里之考潭庄、灣仔內庄、新庄、烏材林庄、蛇仔形庄、仁武庄等，皆屬鄭成功之兵勇開墾之地。考潭庄為鄭氏部將張阿春所墾。：。其餘灣仔內庄、新庄、赤山仔庄、仁武庄、後庄仔庄、竹仔門庄等，係清朝賞賜與施琅之埔地」。

鄭成功入台之初，曾頒布屯田諭令，其中「以中衝、義武、左衝、前衝、遊兵等鎮札南路鳳山、觀音山屯墾。」（楊英，從征實錄），因此在許多軍隊鎮守的防地均出現營盤田，如觀音山屯墾區下的觀音山汛、義武營（約當今大社鄉觀音、神農二村）、仁武營（約當今仁武鄉仁武村）等地即是；綜合上述的文獻記錄，可知仁武的開發應溯自明鄭時期，而「仁武」就因仁武兵團在此區域拓墾，而轉成為日後聚落的名稱。

清季以後大社、仁武的行政範圍雖屢有變更，但就區域發展來看，二者不僅發展過程與產業型態類似，且具有密切的共生關係。

楠梓

楠梓、後勁、右昌（含援中港）均居後勁溪流的中、下游，是後勁溪流域內的古老聚落，也是目前楠梓區人口主要集中區。整體而言，三地的開發時間皆已超過三百年以上，其中後勁、右昌為明朝鄭軍的軍屯地，《台灣通史》：「後勁莊，隸鳳山半屏里，為後勁所墾。右衝莊，隸鳳山半屏里，為右衝鎮所墾。」

而楠梓昔稱「楠仔坑」（今部分老輩仍沿襲舊名，以楠仔坑來稱呼楠梓），源出楠仔坑溪，其自楠梓橋至興楠橋一帶，因長期受雨水冲刷形成坑流，兩岸楠木茂密，故名。楠仔坑的開發經營始於明鄭時期，至清康熙時已成當時鳳山縣境內的少數街市之一，康熙五十八年刊行的《鳳山縣志》記載：「楠仔坑街東屬觀音山莊，西屬仁壽里。」；乾隆年間刊行的《重修鳳山縣志》：「楠仔坑街：在仁壽里，縣東十里。為觀音山、阿猴林要地」；另光緒年間刊行的《鳳山縣采訪冊》則有「楠梓坑街，在觀音里，縣北二十里，逐日為市」的記載。

移民時期的楠仔坑居民以經營米市、菜攤、青果、醃瓜舖、米粉間及木材行、中藥舖為主，並以醃醬、米粉聞名於當時的鳳山縣，今楠梓尚留有一「醃瓜巷」的舊地名，為這段先民拓殖史留下親切的見證，令人思古懷

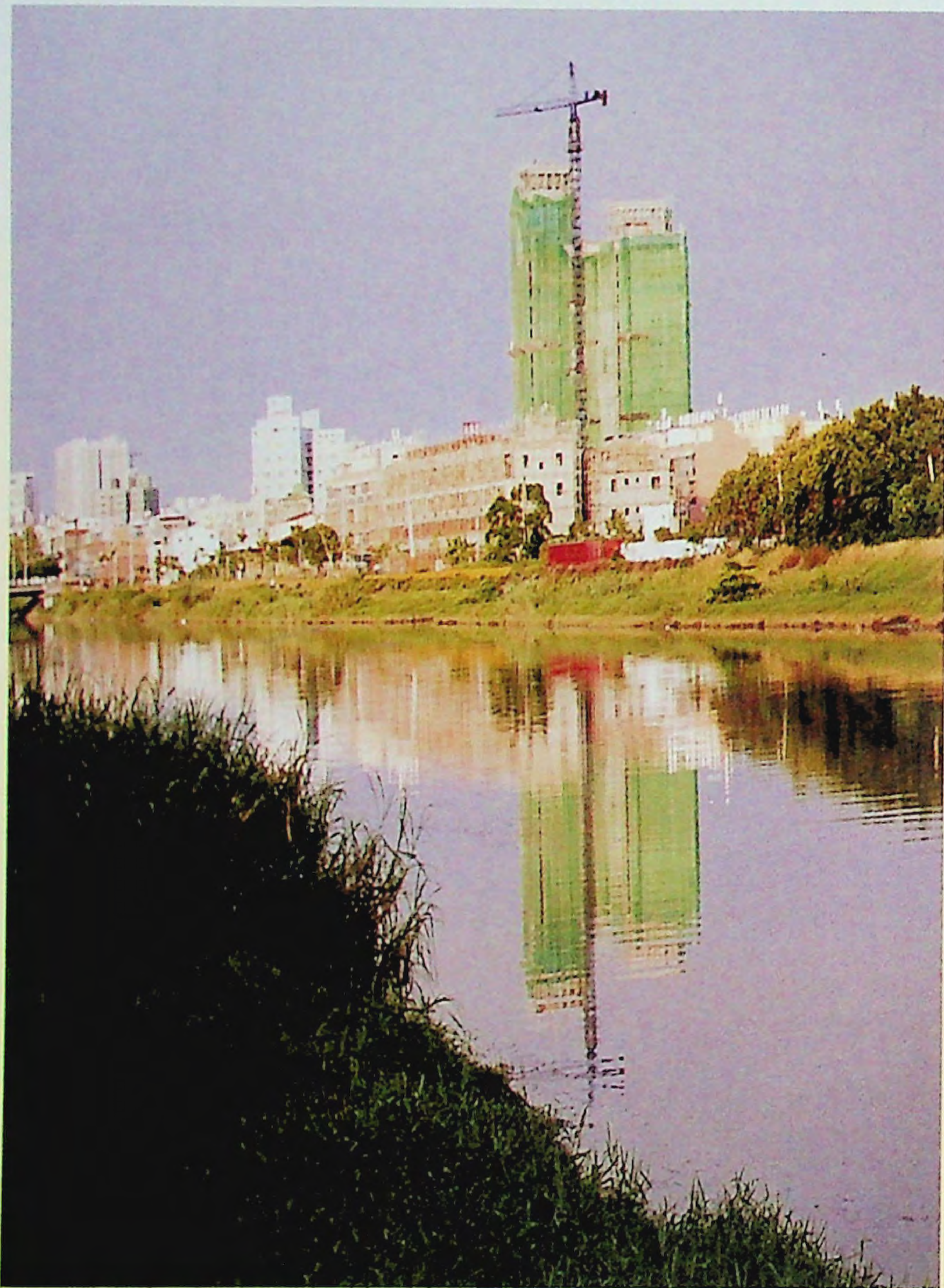
舊。而楠梓居民由於多經營民生必需品及南北雜貨，久而久之，當地遂成為輻輳密集的貨物集散地。此外，楠梓因居鳳山、旗山、岡山的中心點，是往來三地必經之地；有清一代，又為鳳山縣治赴府城之「官路」所必經，交通地位重要。當時的所謂官路係由左營經半屏山、楠梓坑、中

們仍可在道路兩旁及巷弄中發現殘存的百年老屋，依稀可見當時的盛況與風情。

由於楠梓開發甚早，且位居由縣治前往府城的道路上，攻、守及補給均易，故自古即是兵家必爭之地，在台灣歷史重要戰役中屢被提及：

一、康熙六十年（西元一七二一年）的朱一貴之役；朱一貴，原名祖，福建省長泰縣人，明鄭亡後卜居羅漢內門（即今高雄縣內門鄉）。朱為台諺所謂「羅漢腳仔」（指無家業的遊民），原以養鴨為生，因不滿地方官吏作為，乃以明鄭後裔做號

衝崎（今橋頭鄉）、阿公店（今岡山鎮）、半路竹（今路竹鄉）等地以達台南府。清廷另在當地設有傳遞公文的郵傳鋪兵站，《鳳山縣志》：「楠仔坑舖在楠仔坑街。設舖兵四名」，行賈商旅亦以此為中途休息據點，故昔日有「三山歸一坑」的說法。而楠仔坑街位於今天后宮附近的楠梓東街和舊街一帶，有楠梓溪流經街旁，是早期楠梓部落最熱鬧的地帶，今日我



▶ 後勁舊部落日趨現代化。

召，取名一貴，邀集鄉眾在羅漢內門鴨母寮起義，夜攻岡山清兵塘汛，後據楠仔坑，逼鹿耳門，破台灣府，府城官兵逃往澎湖，朱一貴稱王（民間稱為「鴨母王」），年號永和。

二、光緒廿一年（西元一八九五年）清廷割台之役；中日甲午戰爭，清廷戰敗，與日方簽訂馬關條約，同意割讓台灣、澎湖。日方隨後展開接收作業，北、中、南各地民眾卻頑強抵抗。台南有「黑旗軍」名將劉永福據守，日軍久攻不下，只好由海軍常備艦隊司令有地中將率艦自澎湖出發，登陸枋寮，佔據東港，由此北攻，是年十月十四日據鳳山城，隔日攻破打狗（高雄）砲台，日騎兵趁勢攻下楠仔坑，殺進二層行溪（今二仁溪），劉永福遠走廈門，府城被破，日軍直入台南，至此，全台的抗日保台組織面臨瓦解，僅剩被日方稱為「土匪」（台民稱為「義民」）的零星黨羽，繼續以打游擊方式向日軍警挑釁，如林少貓等人即遊走於楠梓、岡山、燕巢等地（按：林少貓等曾攻打橋仔頭糖廠）。

今日的楠梓一如往昔，仍為人、貨的重要轉運站，小小一地而火車站、客運站、貨運站，陸橋、交流道及立體交叉道路等各種交通設施並存，成為楠梓的特色，也進一步印證昔日「三山歸一坑」的說



後勁

法。而隨著老舊的紅瓦厝逐漸隱入歷史，外觀新穎的建築群如雨後春筍般紛紛冒出地面，新社區也不斷向高雄市區中心靠攏；高聳的新式住宅、商業大樓，以及林立的大型超市及金融機構，在在證明楠梓這個商業活動頻繁的小鎮正加緊蛻變的步伐。

鄭成功部隊係依中國古代天地運行的觀念命名，因此有所謂的「金、木、水、火、土」——「五行軍」；而

鄭軍原以水師為主力，並以天上的星宿為航行方向指標，故亦有「二十八星宿軍」；除此之外尚有「武衛軍」、「提督軍」及各「鎮」軍團等。「鎮」軍團又分為「前鎮」、「後鎮」、「左鎮」、「右鎮」四方，及中央的「中鎮」等。高雄「前鎮」及台南「左鎮」等地的地名即因前述軍團駐紮而得名。由於鄭成功本為一介儒生，深受儒家思想影響，所以又把中國的「仁、義、禮、智、信」五德，編為軍團名稱，如「仁武」、

「義武」等兵團；另外又有「大武」、「中權」、「後勁」等軍團。

後勁緊鄰半屏山及後勁溪，富山水之勝，一般又稱「後硬」；明鄭時期因在該地設營鎮屯墾，而移民人口日增，聚落機能次第形成，乃以該營鎮為名。又因開發甚早，人口集中，熱鬧街市於焉產生，與楠梓、右昌，同為清末後勁溪畔的三大市集，《鳳山縣採訪冊》：「後勁街，在半屏里，縣西北二十里，逐日為市」。

後勁人自移民時期過渡而來，除保有農業社會的純樸民風外，亦潛藏著一股堅毅、不服輸的特性，其形成或與下列因素有關：

一、**環境影響**：後勁聚落雖由軍屯發展而來，但移民在墾殖過程中，仍須勤於農事，並須對抗多變的天候與惡劣的自然環境，如颱風及溢溪而來的洪水等。

二、**武備思想**：後勁在明、清之際為重要的軍事據點，習武風氣頗盛，而農忙之暇亦以宋江陣等陣頭來訓練子弟，以收禦侮強身之效。

三、**宗教信仰**：後勁人有堅定的宗教信仰中心，及由此凝聚而成的團結力量。

由於時空的改變，上述因素至今雖已不復存在，但其無形教化卻深深影響後勁人的思維與處事態度，有「台灣野生政治家」之稱的余登發先生及「後勁反五輕運動」正是後勁人

物特立獨行的代表。

余登發先生，一九〇四年生於後勁（註一）一個舊稱月眉渡的地方；月眉渡即月眉圳，為曹公新圳之一，下注後勁溪，為當地重要的灌溉渠道，其位置約於後勁東側的半屏山下，今多數為煉油廠用地。人稱「余老」的他以堅毅、不妥協的個性從事台灣民主運動，為台灣第一位黨外縣長，也一手創造了台灣史上第一個政治家族，一生充滿傳奇，而其對政治的影響，也被學者視為「台灣的政治奇蹟」。

至於已成國內環保運動里程碑之一的「後勁反五輕運動」，主要源於中油高雄煉油廠與近鄰後勁社區因長期隔閡而有文化差異，加上對睦鄰工作不夠用心，及無意造成的環境汙染，以至於當中油第五輕油裂解工場（簡稱五輕）動工之際，後勁人以激烈的手段進行抗爭，並圍堵高雄煉油廠「西門」長達三年之久。其後歷經對峙、衝突、與談判等過程，五輕雖恢復興建並已完工投產，惟後勁人亦爭得環境權與應有的回饋，並使高雄煉油廠承諾在期限內遷廠，至此「反五輕運動」成為台灣經濟與環保衝突的代表事件之一，其模式也影響了日後其他地方的環保抗爭運動。

談到後勁人的信仰，就不能不提道當地廟宇的特殊地位，因為就後勁人的生活而言，村廟往往具有關鍵性

的影響力。早期後勁居民的信仰中心為供奉保生大帝的「聖雲宮」，俗稱大廟；今日則為主祀神農大帝的鳳屏宮，在後勁「反五輕運動」的過程中，有多次決定性的集會均在該地舉行，而中央級的政府官員及中油各級主管於造訪後勁社區時，也都不忘前往上香膜拜，由此可見其在當地的重要性。

後勁是個歷史悠久的古老聚落，走進曲巷，不經意間您會巧遇已改頭換面的傳統民居，殘存的紅磚建築雖已褪色，往日神采卻仍依稀可見；而信步來到街上，高聳的麥當勞招牌正對著夜市的傳統小吃；新穎的便利商店緊鄰古樸的雜貨店；高聳的商業大樓側旁夾雜著低矮的紅瓦厝；而生活其中的人們雖然曾因堅持理念而意氣激昂，但生活步調卻始終維持和緩而悠閒；這就是新舊雜陳、有所爭亦有所不爭的後勁。

右昌

右昌古名「右衝」，源於明鄭時期「右衝鎮」屯墾地，為一因軍屯而成的部落，由於其防衛的營寨位於邑治之右，故亦稱「右營」，是清代拱衛縣城的右營軍隊所在，與左營、後營（後勁）成鼎足之勢，成為保衛縣城的鐵三角。其地理位置西鄰援中港、蚵仔寮以達於海，東接後勁，北控下鹽田，南引左營、部後等地，為

溪畔的土地重劃使右昌地區成為快速發展的新市鎮。



背山（半屏山）面海（台灣海峽）的平原部落，耕漁俱適，是故居民富

政府贈封為「右沖」。日治時代仍沿「右沖」之名，光復後政府以「衝」、

裕，人文薈萃。分析從「右

衝」到「右昌」

的地名演進過

程，得從乾隆五

十一年林爽文之

亂說起。林爽文

於彰化起義後，

旋即攻進縣城，

不久連下鹿港、

淡水、諸羅等

地，南路則由莊

大田在鳳山縣舉

旗響應，並進攻

縣城，當時因左

營駐軍兵力薄

弱，無法抗拒來

犯，是年十二月

鳳山縣城為莊所

陷，直到清兵增

援並得右營軍隊

之助，始得收復

左營舊城。亂事

平定後，地方官

吏認為舊城不祥

時遭兵亂，乃遷

治於今鳳山，是

為鳳山新城，而

右營駐軍也因救

縣城有功，被清

「沖」有衝突、沖煞之意，意涵不雅，乃取台語諧音，改名「右昌」，為社區昌盛之意。

自古以來，一地的民風往往與當地的環境條件息息相關，例如居住海口地帶的人民因需與大海及惡劣天候對抗，民風當然強悍；而若當地文人輩出、學風鼎盛，民風自趨和緩敦厚。右昌一地本為充滿武裝氣息的軍屯聚落，但卻同時也是充滿書香的人文之地，早於清時代即因多官宦人家，而與大林蒲以「頂沖下蒲」的美譽共同聞名於當時的鳳山縣城，相當難能可貴。此外，右昌雖與楠梓、後勁同樣以武起家，但予人的感覺卻更多幾分平和與質樸，非後二者所可比擬。

所謂「江山代有才人出」，在後勁溪流域四百年的開發史中，各聚落均曾產生不少名門家族及傑碩之士，而細數其中能出右昌楊家之右者，可說鳳毛麟角，而楊氏族裔對右昌地區的儉樸民風亦有相當教化作用，足可作為右昌發展史的代表。

一門數傑的楊家祖籍福建泉州，先祖楊武公隨延平郡王來台，曾隸劉國軒麾下，屯兵「右衝鎮」。明鄭亡後，武公內渡，子文公定居，成為遷台始祖，武公則稱「唐山祖」。楊家自始即以武功聞名，後世子弟亦能克紹箕裘勤習武藝，第三代顯公曾考中武秀才，及至第七代雲峰公、雲漢公



兄弟也於光緒九年聯袂考中武秀才，兄弟同科中舉，一時傳為美談，今楊府大廳門楣上猶存「兄弟同科」匾額，讓子孫們永懷這段佳話。更令人稱頌的是，雲峰公幼年失恃，由嫡母授乳養大，當雲峰公中試返鄉祭祖時，即跪請嫡母再次授乳，並恭含乳頭以示不忘養育之恩。以武功聞名、孝悌傳家的楊家，其家族聲望至今維持不墜，實其來有自，亦足證

積善之家必有餘慶。

地靈人傑的右昌，除了兄弟同科的楊氏雲峰、雲漢昆仲外，其堂兄弟雲階亦為遜清秀才，楊家因此傑出表現而屢受封賞。雲階公有三子，次子仲鯨先生開台灣學生留美之濫觴，曾任首位民選的花蓮縣長；三子清溪先生為日治時代台灣首位飛行員，壯志凌雲，惜在某次飛行中不幸罹難。長兄亦安先生則致力改善部落的生活環境，造福鄉里。早期右昌因地勢低窪，易生蟲蝨，故居民普遍不享高齡，經亦安先生改善排水系統，並拓寬道路，使全庄不再潮濕，庄內老人逐漸增多，平均年齡亦漸提高。亦安先生也導正流俗，改變了當地居民的信仰形式。始建於萬曆年間的元帥府（另一重要信仰中心為三山國王廟）於明鄭時期一向是「右衝鎮」軍民的信仰中心，《鳳山縣採訪冊》：「元帥廟，一在右衝莊（半屏），縣西北二十里，屋十間（祀張睢陽），道光二十七年徐臨董修」。經由亦安先生的倡導，右昌居民將六個主要姓氏的祖神集中安置於香火鼎盛的元帥府，成為主神的陪祀，因而保持平時不祭拜、不做牙；七月不普渡、不供牲禮而代以鮮花素果；不燒紙錢而替以清香的祭祀方式迄今，此種信而不迷、且兼具環保精神的宗教生活，為他處所無，正是右昌人平和與質樸的具體展現，值得學習。



午後
走在右昌社區彎曲寂靜的巷弄裡，青苔斑駁的咾咕石牆上，一抹夕陽斜照著青色的琉璃窗；而與元帥廟隔街對望的右昌市集卻是人車擁擠，熱鬧十足，這裡是早期右昌的發展中心，史書上記載云：

「右衝街，在半屏里，縣西北二十里，逐日為市」，所謂「逐日為市」正是昔日繁榮的寫照。如今，右昌熱鬧依舊，更由於外來人口不斷湧入，使聚落範圍逐漸擴大；莒光新村的形成，更將右昌與左營連成一片。舊日的農地經過重劃後，紛紛建起公寓大樓，舊部落已漸被新社區包圍；未來俟高雄大學正式設立後，有著數百年開發歷史的右昌傳統聚落勢將呈現全新風貌，並帶來無限商機。

援中港

援中港古名「灣中港」，原為灣內的港口，也是昔日草潭埤（即後勁溪）的出海口，《鳳山縣採訪冊》：「灣中港，在仁壽、半屏二里交界（北仁壽、南半屏），縣西北二十五里」。昔日的灣中港與萬丹仔港近在咫尺，故有「小萬丹港」之稱。今港埠雖已淤塞，但岸上聚落卻承襲港名。日治時代因「小萬丹港」字數太多，而「灣中港」的「灣」字筆劃太繁，乃簡化村名為「援中港」，是為地名由來。

未淤積前的灣中港，是個漁船、竹筏熙來攘往的河港，每至夕陽西下，漁帆點點，滿載漁獲而歸，入夜後更是漁火閃爍，景象絕佳，因此「援中漁舟」曾被列為楠梓八景之一。惟時至今日，援中港的河港功能已失，只能停靠竹筏或膠筏，倒是附近土地因富含鹽分，多被闢為漁塢，使援中港以水產養殖聞名。又因離蚵



◀ 昔日的灣中港（今援中港）是漁撈發達的河港。

仔寮漁港不遠，且曳紅樹，有紅樹搖，處、漁塢，鷺、鷺的，漁村景，觀，常吸引遊客，再加足，再加有人經營，及釣蝦場，亦不失為假日休閒的好去處之一。

註一：余登發先生於一九八九年九月陳屍於其隱居三十年、距後勁溪僅咫尺之遙的八卦寮魚塢住所，此宗離奇命案至今仍懸而未解。

歡迎您「出聲」！

溝通主題與主管e-mail信箱

主持人	主題	電子郵遞信箱
邱吉雄副總經理	財務、會計、資訊業務	chchiu@cpc.com.tw
謝榮輝副總經理	人事處及煉製業務等	rhshieh@cpc.com.tw
蔡三郎副總經理	秘書處、工關處、法務室	sltsai@cpc.com.tw
方義杉副總經理	安環處及工程業務等	ysfang@cpc.com.tw
張鴻江副總經理	業務處及儲運處等	hcchang@cpc.com.tw
陳瑞祥副總經理	礦務處、台探總處等	jschen@cpc.com.tw

民營化熱線

總公司工業關係處網站：

www.home.cpc.com.tw→

工關處→

員工溝通與民營化宣導

傳真專線：(02)2349-7532

服務專線：(02)2349-7534

(同仁如有意見反映，請註明單位、姓名、聯絡電話以憑儘速答覆。)

各地鱗爪

《台北地區》

行銷專題講座

認識電子商務

【台北訊】為增進同仁對電子商務的認識和應用，本公司油品行銷事業部特於三月十六日邀請台灣大學邱宏仁教授主講「電子商務與電子企業發展趨勢」，由林勝俊副執行長主持。林副執行長除推崇邱教授的專業學養外，也期盼同仁能用心研習，掌握商務新資訊，以提昇企業績效。（朱信義）



台灣山林寶藏無窮

環保教育始於瞭解

【台北訊】為加強同仁對本土環境的認知與保護，工安環保處「工安衛生環保小教室」特於二、三月間放映一系列台灣本土環保教育錄影帶。內容包括：台灣獼猴、黑面琵鷺、候鳥、紅樹林、台灣的生物世界、蝴蝶世界、昆蟲世界、兩棲動物、爬蟲動物等。內容活潑生動，寓教於樂，使同仁對台灣本土環境有更深入的認識。（譚鑑誠）

五股鄉親看演習

油庫安全真放心

【台北訊】為協助油庫當地居民瞭解本公司對油庫安全防護及災害應變的能力，油品事業部台北營業處供油服務中心與供氣服務中心特於三月十四日於台北市五股油庫舉辦「防災應變演習」，邀請五股鄉公所、鄉民代表、消防隊、當地居民等參加。

演習狀況包括：一、因地震導致油槽管線漏油並引發火災搶救。二、漏油之管線止漏搶修。三、漏出油料流至排水溝的圍堵與回收。

此次演習為五股油庫第一次邀請當地鄉親參加，參與鄉民代表會林陳素梅代表表示，在一睹油庫廬

山真面目後，居家安全可放心，也稱許本公司在油庫工安環保及緊急應變工作上的努力。(楊勝昭)



永續經營 不忘探勘

【臺北訊】為奠定永續經營的基礎，本公司特聘請具有全球探採經驗的法國道達耳(TOTAL)石油公司前資深探勘副總經理杜瓦(Bernard Duval)先生來台，指導如何突破油氣探採事業瓶頸。杜瓦先生首先於二月廿九日至三月三日桃園廠「探採技

術提昇及經營管理訓練班」中擔任講師，學員包括台探總處、探採研究所及礦務處探採業務相關同仁。接著於三月一日上午至總公司向董監事、董事長、總經理、副總經理及相關業務部門主管演講有關全球油氣探勘之機會、挑戰與策略，並強調探勘仍是石油公司增加油氣藏的主要方法。(蕭從文)



四屆第十八次勞資會議

討論政黨輔選工作分際
【台北訊】本公司第四屆第十八

次勞資會議於三月廿三日於總公司簡報室舉行，由勞方代表顏元芳擔任輪值主席，勞資方代表及列席人員等約二十多位與會。

會議除由方義杉副總經理報告業務概況及決策方針、台灣石油工會張樹榮主任秘書報告勞工動態外，與會代表並就前次會議決議案，同仁子女教育借支金額提高、研究員專題論文疑似抄襲、員工出差辦法修正、公司考核辦法的落實執行、政黨輔選活動的調查、爭取對未符久任獎金支領資格的退休人員進行補償等案進行探討。會中並決定下次會議預定於四月廿日在總公司舉行。(曾武平)

退休人員協會迎春 會務艱辛努力不輟

【台北訊】中華民國石油事業退休人員協會於二月十六日於台北舉行迎春茶會，共有八十餘人參加。胡新南前董事長、楊玉璠顧問特到場祝福大家身體健康、新春愉快。

會中陳崑山理事長報告協會一年來在爭取補發短少員工退休金、民營化前退休員工認股、及勞保改公保養老金補償等有關退休同仁權益的業務進展情形，並強調過程雖然艱辛，但仍然會繼續努力。郭雍常務監事則勉勵協會常舉辦活動，嘉惠退休同仁。(郭其義)

壓力獲紓解

生活有情趣

【台北訊】為紓解同仁生活壓力並提昇生活情趣，總公司於二月廿五日邀請中興大學蔡漢賢教授主講「紓解生活壓力與提昇休閒情趣」專題演講。蔡教授強調以修己容人、移情换位、為所當為、忍所當忍的想法可適當轉移壓力；而學習寬容與反省，不要自尋煩惱則可控制情緒，同仁咸認收穫豐碩。(趙建誠)



增進與加盟業者情誼
行銷部辦展望聯誼會

【台北訊】為增進與加盟加油站

業者的共識與情感，本公司油品行銷事業部戴文淵執行長率各處處長於二月廿三日起分北、中、南三地舉辦「新春展望聯誼會」，各地業者均熱烈參加。

本公司陳朝威董事長、潘文炎總經理應邀與會，陳董事長除對與會貴賓表示歡迎外，也說明本公司經營合作理念，盼藉由增進彼此了解，落實服務以創造「三贏」。(向陽)



工安環保作宣導
皮卡丘舞台上場

【台北訊】經濟部八十九年親子

寫生暨園遊會於三月十二日在中山足球館舉行，安環處代表本公司所設「皮卡丘安環擂台賽」益智攤位榮獲大會頒發益智類優勝獎，除圓滿達成宣導工安環保目的外，並替公司爭取榮譽。(謝惠燕)



關懷退休油人

元宵探望賀節

【台北訊】中華民國石油事業退休人員協會陳崑山理事長偕黃誠一秘書長於二月十八日元宵節前夕前往慰問張錫齡、馮仲達二位退休人員，並

祝賀其佳節愉快。張、馮二人除行動不便外，健康情形尚佳，足堪告慰老友。
退休人員協會表示，本公司退休同仁如有行動不便、久臥病榻者，可由家人或同事電告協會王小姐（電話〇二一二三八一〇五九〇），協會將前往慰問。（郭其義）

《桃竹苗地區》

落實作業環境安全

新進承商接受訓練

【桃園訊】桃園廠因近期承攬工場停爐歲修工程承商招募甚多新進工作人員，為落實作業安全，安環組特於二月廿三日至三月廿一日辦理三梯次「承商新進工作人員安全衛生教育訓練」，由安環組黃種達組長等說明公司施工安全規定與方法，參訓學員需測驗合格才能進廠工作，總計二百人參加。（蘇玄美）

煉製事業部宣導

小組成員訪基層

【桃園訊】桃園廠參與「煉製事業部規劃小組」九位同仁於二月廿三日至三月二日至該廠各部門宣導煉製

事業部組織特色及人力規劃原則，並聽取基層同仁意見，訪談人員因曾親身參與規劃工作，面對同仁所提問題均能詳盡答覆、澄清疑慮，溝通氣氛良好。（蘇玄美）



液化氣洩漏演習

福利會應變得宜

【桃園訊】為加強同仁緊急應變能力，桃園廠職工福利會於二月廿日下午在液化氣鋼瓶儲放場舉行緊急事故應變演習，由安環組長黃種達組長偕黃國堂總幹事共同督陣。

此次演習係以地震造成鋼瓶傾倒液化氣洩漏為主題，雖然福利社人員均無現場經驗，但使用消防設備及個人防護器具的技巧卻極為熟練。（蘇玄美）



供電工場停電演習

通過解聯危機考驗

【桃園訊】為因應台電公司限電時，供電工場能有效掌握用電狀況並順利降載，桃園廠公用組於三月二日下午於供電工場辦理主變電站應變演習，由曹明廠長督導。

該演習係假設台電公司在非上班時間內因地震致供電量不足，供電工場緊急提高發電量，並請相關煉製工場配合降低用電；從整體通報流程之順利流暢，相關配合及支援人員的合作無間，足見平日訓練有成。(蘇玄美)

落實工安分級查核

基層主管接受訓練

【桃園訊】為落實工安分級查核制度，防範意外事故發生，桃園廠安環組於三月三、七日假訓練教室辦理二梯次「基層主管及領班人員安全觀察訓練」，由遠東化纖公司安環協理蔡榮貴、本公司安環處蔡永銘組長等主講，課程內容為安全觀察的理論和實務，總計六十餘人參加。(蘇玄美)

婦女會春季知性行旅

姊妹們飽覽書香秀色

【桃園訊】為慶祝婦女節並聯絡同仁情誼，桃園廠婦女會主任委員曹廠長夫人率四十餘位女性同仁於三月八日至陽明山「陽明書屋」一遊。環境清幽、位居陽明山的陽明書屋原係先總統蔣公接待外賓的中興賓館，遠處可眺望白雲飄渺的七星山，室外桂樹與修竹蒼茂，屋內廳堂寬敞雅淨，並有蔣公的巨幅畫像和夫人的畫作精

品；參訪同仁憑弔低迴，更添思古幽情。(蘇玄美)

動力工場解聯演習

應變順利處理得宜

【桃園訊】桃園廠公用組於三月九日下午在第二動力工場辦理緊急應變演習，由鍾武男副廠長指導。此次演習假設因地震致工場瞬間斷電，相關人員在確保人員與設備安全原則下，進行停爐、汽電共生機組自行解聯運轉供電等因應措施。相關同仁動作嫻熟且流程順暢，成效良好。(蘇玄美)

南崁站原油管破裂演習

儲運人員危機因應得當

【桃園訊】桃園廠儲運組南崁儲運站於三月十六日下午舉辦原油管破裂應變演習，由鍾武男副廠長指導。當日係以提供第一蒸餾工場廿四吋原油管焊道破裂致原油流出，P2001A/B泵浦輸出中斷，造成該工場必須緊急停爐為演練目標。儲運站人員除利用砂包及攔油柵防止油料自北溝流出廠區外，並出動油罐車回收油料，演習過程順利。(蘇玄美)

桃園廠工場停爐歲修

曹廠長慰勉同仁辛勞

【桃園訊】桃園廠東區煉製組工場於三月初停爐歲修，曹明廠長、鍾武男副廠長、工關組劉崇元組長於十六日下午前往第二蒸餾、第二柴油脫硫與第二重組等工場探視，除叮囑務必作好安全措施外，並慰勉同仁辛勞。(蘇玄美)

工安煉製查核小組赴桃

實地查證工場安全作業

【桃園訊】本公司經設會陳武次委員率工安煉製查核小組八名成員，於三月十七日至桃園廠第一重組及第一蒸餾工場查核自動檢查、消防配備管理執行情形，並現場抽查正進行焊製油槽支架承商的安全措施。該小組特別重申公司嚴格禁煙規定，請轄區主動糾舉，期能落實作業安全。(蘇玄美)

敦親睦鄰聯歡晚會

促進地方良好互動

【苗栗訊】為迎接千禧龍年並促進本公司與社區鄉親的良好互動，台探總處、探採研究所、油品行銷事業部(天然氣營業處、桃竹苗營業處)於二月廿五日晚上聯合舉辦「中油公司苗栗地區敦親睦鄰聯歡晚會」。當

日雖大雨滂沱，大批的鄉親仍把紫園禮堂擠得水洩不通，聯歡會由陳瑞祥副總經理主持，經濟部王部長夫人及本公司潘總經理夫人蒞臨指導，氣氛熱鬧非凡。(李俐媛)



貓狸山上笑語傳

親子烤肉歡樂多

【苗栗訊】為舒展員工身心並提倡正當娛樂，台探總處於三月五日舉辦貓狸山親子烤肉活動，當天豔陽高照，一掃連日陰霾，大家在炊煙嫋嫋中間話家常；而陳瑞祥副總經理抽空

蒞臨，更令台探同仁無比驚喜。(李俐媛)



新舊任主管交接

不計得失獻智慧

【苗栗訊】台探總處主任稽核、總務室主任、資訊室主任新舊主管交接典禮於三月十二日假探勘大樓舉行，由魏明輝總處長親自監交。魏總處長、蘇福欽及陳成興二位副總處長致詞期許主管們要群策群力，為公司效命，新任劉天任主任稽核、總務室卓聖鎬主任、資訊室李顏域主任也即

席發表就職感言，甫卸任的總務室劉榮勝主任、資訊室吳多明主任亦致詞為新任主管加油打氣。(李俐媛)

注氣鑽井技術研討

學術經驗互相交流

【苗栗訊】為評估擴大鐵砧山注氣能力及研討大口徑水平鑽井技術，台探總處於三月一、二日兩天在探勘大樓舉行研討會，邀請美孚公司油層、地質及鑽井專家與礦務處、探研所及總處專業人員就此議題共同研討，會後並赴鐵砧山注氣井實際了解現場操作情形及參觀岩心倉庫。(李俐媛)

工安再強化

安全不打烊

【苗栗訊】為加強宣導工安，台探總處安環室於三月十七日舉辦「工安再強化」法規宣導會，宣導主題包括危險性工作場所審查暨檢查辦法、土壤及地下水污染整治法、中油公司工程承攬商安全衛生管理辦法、危險物及有害物通識規則、公共危險物及可燃性高壓氣體設置標準暨安全管理辦法等。(李俐媛)

《嘉南地區》

追查訓練所ISO

認可登錄續過關

【嘉義訊】中央標準檢驗局台南分局蘇進興、歐慶順兩位評審於二月廿至廿三日至訓練所進行ISO 9002年度追查，追查標準為最新品質手冊及系統文件。二位評審分別就訓練所所屬管理代表、文管中心、經理組、教務組、技能發展組、行政組業務進行各項追查，並未發現主要缺點，將建議繼續給予認可登錄。(聰)



石油工會三分會

小組長業務講習

【嘉義訊】台灣石油工會第三分會於二月廿二、廿三日假新店新寶來溫泉渡假村舉辦「八十九年小組長業務講習」，聘請石油工會黃清賢理事長、黃啟埴顧問、嘉義市生命線協會社工黃文麗講授有關課程，返程並順道赴錫安山參觀。(聰)



員工安全教育

實地滅火操作

【嘉義訊】煉研所於二月廿四、



CPR 演練

同仁獲益多

【嘉義訊】季節轉換之際，應該特別注意健康。煉研所於三月十六日邀請中華民國預防高血壓協會講師至該所講授「高血壓的預防及心肺復甦

廿五日及三月二、三日分別舉辦兩梯次「災害預防暨危害通識」員工安全教育。課程內容除災害的認識及預防外，並至嘉義民雄油庫進行實地滅火操作，參加學員共約九十名。(蔡玉燕)

術」。講師除以案例說明季節轉換時預防中風的注意事項外，並在現場以安妮模型教導同仁CPR的方法，參與聽講同仁均稱受益良多。（蔡玉燕）



林園廠棋奕賽

勝敗盡付笑談

【林園訊】林園廠棋藝大賽於三月四日由姜繼文、程光等人發起，愛好象棋、圍棋同仁均熱烈響應。君子無所爭，必也棋乎！棋坪上雖然廝殺激烈，但棋賽後大家揖讓而退，勝敗盡付笑談中。（郭文昌）



心手相連迎新春

敦親睦鄰健行樂

【嘉義訊】本公司嘉義地區擴大睦鄰健行活動於二月廿日假嘉義大學舉行。嘉義地區各單位主管、員眷、退休同仁、及當地居民約一千多人參加；行政院蕭院長夫人、經濟部王部長夫人、潘總經理伉儷等貴賓亦蒞臨會場致詞並提供獎品助興，場面熱鬧，人氣昂揚。（蔡玉燕）



觸媒大師

蒞嘉指導

【嘉義訊】為增進研究同仁對觸媒的瞭解，煉研所特聘請美國Delaware大學及德國慕尼黑大學講座教授R. K. Grassell博士於三月十三至十六日至該所演講有關「固態超酸及選擇性氧化」專題。R. K. Grassell博士曾服務於美國標準油公司，為製造丙烯腈之Sohio製程所需觸媒的主要發明人，並曾服務於美孚公司，目前從事有關以固態酸催化五、六碳直鏈烷烴異構化的研究，他在與相關研究員交換心得後，並拜會葉金龍副總經理

理，交換研發管理經驗。(宗)

保健講座

聽者獲益

【嘉義訊】中華民國石油事業退休人員協會與本公司嘉義地區退休人員聯誼會於三月九日下午假煉製研究所產品大樓聯合舉辦「中老年人的醫療保健」保健講座，邀請聖瑪爾定醫院家醫科劉文信主任主講，參與者眾。(蔡玉燕)



工安勿忘再強化

法規宣導到林園

【林園訊】工安工作不可一日放鬆，法規宣導務求落實基層。由總公司安環處主辦的「工安再強化法規宣導會」於三月廿三日假林園廠環管大樓舉行，由安環處胡經武副處長與邱炳煌廠長共同揭開序幕。宣導會內容包括承攬商安全衛生管理、危險物及有害物通識、可燃物高壓氣體安全管理等現場操作常見課題，對參加現場同仁極具實用性。另活動中更有獎問答提升學習興趣，咸稱兼具宣導、實用、趣味。(吳順雄)



提昇林園競爭力

ISO認證再追查

【林園訊】林園廠獲ISO-14001認證已兩年餘，對林園廠的環境管理、品質與競爭力的提升均有相當助益。中央標準檢驗局蔡添吉與曾春銘兩位指導評審員於三月十五、十六日蒞廠追蹤查核，林園廠特於接待室設網路連線供追查人員上網稽核。林園廠目前已將所有ISO作業程序書上網供同仁隨時查閱，各部門對所訂作業程序書也都能做到「我做我所說，我說我所做」，評審員在稽核完畢後，



對林園廠的優異表現相當讚許。(李欽雄)

品管結合工安

發表活動登場

【林園訊】林園廠品管圈發表活動於三月九日隆重登場，競賽的特色為結合工安觀念的品管圈議題。競賽結果由四輕組以「降低V-5205底部Heavy C4中1-3丁二烯之含量」掄元；亞軍則為芳三組「單位能源耗用量由每公乘八十二萬六千卡降至八

十萬一千仟卡」的探討；季軍由芳二組以「減少壓縮機故障率以降低鄰二甲苯分餾塔O_x的漏失」為主題奪得。(劉能上)



國營會副主委蒞廠

基層同仁反映心聲

【林園訊】為瞭解國營事業基層工作，國營會鄭溫清副主任委員、陳聯輝組長及陳敬強科長特於二月廿五日至林園廠視察並與基層同仁座談，由石化事業部籌備處召集人張鴻江副

總經理率邱炳煌廠長及各級主管接待。

會中業務課黃源明課長提請國營會解決政府採購法施行後不利於本公司經營的限制，並擴大授權以利競爭。座談歷時一個小時，同仁反應熱烈，鄭副主委對基層同仁的意見也有更深的認識。(黃國強)



面對競爭從容以對

運籌帷幄師法專家

【林園訊】為提昇本公司石化事

業部同仁面對競爭的能力，石化事業部籌備處特於二月十八日聘請營運策略管理顧問公司金玉炎博士至大林廠演講。

在張鴻江副總經理報告國際石化情勢及本公司事業部現階段規劃情形，及許榮炳副廠長對競爭策略的優、劣勢分析後，金博士就石化業未來將面對的挑戰詳細剖析，並建議本公司應充分運用產能，以縮短商業循環、控制資金成本風險等策略應變。(劉慎山)



大林廠長盃網球賽

不畏豔陽爭取佳績

【大林訊】大林煉油廠廠長盃網球賽於三月十九日假高雄廠宏南網球場舉行，共計十六支隊伍參加，競爭激烈，熱鬧非凡。

比賽當日豔陽高照，選手們個個揮汗如雨。比賽結果：總務組陳賢虎和趙文福奪得冠軍；亞軍為工務組柯永豐和海運組卓鴻哲聯隊；低硫二組陳永光和曾國春則獲季軍。（黃榮泰）



大林廠親善會改選

林維廷出任新會長

【大林訊】大林煉油廠親善促進會過去一年舉辦的藝文、康樂性活動多達十一項，廣受鄉親的好評。該會於三月廿二日上午假大林廠舉行會員大會並改選會長，選出海運組林維廷為第三任會長。

新任林維廷會長表示，將秉持現任楊清安會長熱心服務的精神，繼續推動各項睦鄰活動以提升社區藝文水準，做好大林廠與社區溝通的橋樑。

（林榮泉）



退休人員自強行

觀賞生態保育區

【大林訊】大林廠退休人員自強活動於三月八日、九日假奮起湖風景區舉行，退休同仁及眷屬計五十五人參加。行程包括達娜伊谷自然生態保育公園鱷魚保育區鱷魚觀賞及餵食，奮起湖老街風貌、古老火車頭及四方竹參觀，沿途並有導遊介紹各種草藥及享用竹筒飯等美味佳餚。（吳聲增）





**勞工教育觀摩活動
走訪水庫觀賞植物**

【大林訊】大林廠於二月底三月初舉辦七梯次勞工教育觀摩活動，參加同仁近六百人。行程包括高雄縣美濃鎮雙溪熱帶實驗林、鍾理和紀念館、朝元禪寺等地，參與同仁在走訪未來大高雄地區飲用水源——「美濃水庫」預定地及觀賞實驗林中植物生長情形後，均感增廣見聞，受益匪淺。

（黃政霖）



**國光杯籃球賽
大林廠獲冠軍**

【大林訊】本公司八十九年度國光杯籃球錦標賽於二月廿三、廿四日假台南女中體育館隆重舉行。此次比賽由油品行銷事業部嘉南營業處承辦，共有總公司、油品行銷事業部、桃園煉油廠、台灣油礦探勘總處、煉製研究所、高雄煉油廠、大林煉油廠等隊參賽。

大林廠籃球隊在黃清吉廠長領軍、工關組梁寶熙組長督導之下，選



勞資會議代表講習
大林廠長前往慰勞

【大林訊】為促進勞資和諧並建立共識，高雄三廠勞資會議代表職前講習於三月廿、廿日假屏東縣恆春鎮

手們精神飽滿，一路過關斬將，榮獲冠軍；高雄煉油廠榮獲亞軍；油品行銷事業部得到季軍。

值得一提的是，大林廠籃球隊首次成軍參賽即打敗公司各路英雄好漢，其「初生之犢不畏虎」的精神得到眾人讚賞。（蔡慧麟）

悠活渡假村舉行，計有大林廠、高雄廠、林園廠三廠勞資會議代表、執行秘書及工會幹部等四十餘人參加。大林煉油廠黃清吉廠長應邀前往致詞，並與參加講習人員共進晚餐。（黃政霖）

大林廠湖畔烤肉 親子陶然樂融融

【大林訊】為增進同仁間情感交流，大林廠於三月五日上午假澄清湖



畔富國島舉行親子烤肉活動，經濟部王部長夫人、本公司潘總經理夫人、秘書處王素珠處長、林園石化廠邱炳

煌廠長及許榮炳副廠長特別到場同樂助興，場面十分熱鬧，參加員眷約一千五百人。

活動當天氣候怡人，會場內除烤肉處處飄香外，還有摸彩、卡拉OK歡唱及兒童大地尋寶遊戲，放眼望去，炊煙裊裊，吊床搖曳生姿，好一幅悠閒景緻。（黃政霖）

大林高球連勝 千禧年大豐收

【大林訊】千禧年大林廠高爾夫球隊活動頻繁，首先在三月四日假三



地門台鳳高爾夫球場舉行「大林、林園二廠高爾夫對抗賽」，前總經理陳國勇、中殼裴伯渝董事長及工關室林政南主任均分別帶隊參賽助興，共計一百多人參加，其中，郭松雄、黃榮泰、李春淋在個人賽中表現優異，並得到團體總冠軍。接著是三月九日於高雄廠高爾夫球場舉行的「經濟部育樂會報盃高爾夫球賽」，大林廠郭松雄、蘇培賢、陳宗華及徐致霆等四位優秀選手亦榮獲亞軍。（黃榮泰）

以球會友 結緣高廠

【高雄訊】為增進身心健康，並以球會友聯絡感情，經濟部高屏地區聯合育樂會報八十九年高爾夫球錦標賽於三月九日假本公司高雄廠高爾夫球場舉行，由謝賜華廠長主持，比賽歷時三個半小時。

成績揭曉：團體冠軍——中油高雄廠；亞軍——中油大林廠；季軍——中鋼公司。個人總桿第一名——高雄廠潘慶壹；第二名——高雄廠劉文德；第三名——高雄廠何台安。最近距離獎：第二洞——大林廠郭松雄；第九洞——台電高雄大林廠蕭明事；第十四洞——高雄廠潘慶壹。（吳文局）



高雄廠救火演習

預防液化氣洩漏

【高雄訊】為加強員工對氣槽車洩漏起火的緊急應變能力，高雄煉油廠前鎮儲運所特於二月廿五日下午舉行「液化石油氣灌裝氣槽車洩漏起火」應變演習。

演習狀況為液化石油氣氣槽灌裝作業完成後，槽車司機未拆卸灌裝臂即逕行駛離，灌裝臂剎時被拖扯斷裂，液化石油氣大量洩漏，引起爆炸燃燒，司機逃離火場時因吸入過多濃煙不支倒地，工作人員隨即展開包括

救人、消防、救災、應變、善後處理等演練，由於動作熟練、場面逼真，獲得與會觀摩人員的稱許。值得一提的是，此次演習特邀請本公司業務相關一百廿五家液化石油氣廠商共同觀摩，提醒業者注意工安問題，加強危機意識。（吳文局）



彩繪油廠親子同樂

敦親睦鄰十年有成

【高雄訊】為敦親睦鄰、增進親

子關係，高雄煉油廠「彩繪煉油廠」親子寫生比賽活動於三月十一日上午在中山堂前廣場及半屏山公園綠地舉行，共有近五千名左楠地區的學童報名參加。此項活動已舉辦十一屆，由於活動設計嚴謹、廠區優美如畫，已成為高雄煉油廠鄰近地區學童最嚮往的活動之一。



為了讓學童與家長們瞭解高廠近年改善及保護環境的成果，活動中特以專車接送與賽學童、家長及來賓參觀公園化廠區，獲得參觀人士讚譽。此次寫生比賽各組除錄取名、

銀、銅牌獎外，並錄取特優獎、優選獎、佳作獎、入選獎各若干名，除分別通知各級學校利用集會頒獎外，同時將得獎名單刊登於高廠廠訊半月刊以資獎勵。(吳文局)

前總經理訪高廠

寒暄敘舊話當年

【高雄訊】華運倉儲實業股份有限公司陳國勇董事長於三月三日上午



拜訪高雄煉油廠，由謝賜華廠長、鄭義雄副廠長率部份一級主管接待。曾任本公司總經理的陳董事長與大家相

聚寒暄敘舊，歡笑洋溢，於中午十二時離去。(吳文局)

敦親睦鄰過元宵

彩繪燈籠親子樂

【高雄訊】為敦睦社區情誼，高雄煉油廠宏南社區發展協會特於二月十九日元宵節當天於該社區溜冰場廣場舉辦「親子彩繪燈籠」比賽。與賽者在主辦單位提供的純白色燈籠上或繪龍鳳圖案，或飾以千禧年標誌、或揮灑帶有民俗風味的人物，煞是多姿多采，也使社區的元宵佳節別具風味。(德)



報稅季節學節稅

按時申報好國民

【高雄訊】為協助同仁申報綜合所得稅，高雄煉油廠特於三月九日邀請國稅局楠梓分局派員來廠說明電腦報稅方式及各種節稅要領，另石油工會一分會亦於三月十六、十七日洽請喬治亞及安泰保險公司來廠協助同仁填報。(德)

後勁文物細品味

懷舊莫忘高雄廠

【高雄訊】為協助後勁居民瞭解當地文化，後勁廟產管理委員會除成





立全國第一個「後勁社區文物主題館」，收集昔日後勁農村生活歷史的文物外，另訓練五十多名師生擔任文化導覽員，帶領居民參訪古厝廟宇、高雄煉油廠、高雄加工出口區等地。另於三月八日晚上邀請高雄師範大學史學張守真教授來廠講授「打狗（高雄舊稱）簡史」。（德）

春日遊花東 美景治身心

【高雄訊】為陶冶員眷身心，高雄煉油廠宏南社區發展協會特於三月四、五日舉辦花東兆豐休閒農場自強活動。

新光企業兆豐休閒農場位於花蓮縣鳳林鎮，農場內有景觀區、可愛動物區、侏儸紀公園、果蔬區、藥用植物區、大草原區等，美景天成。行程並經花東縱谷、東海岸國家公園等，在春日的和風吹拂中，眾人身心俱暢。（德）

徵才啟事

●保全事業因業務需要，急徵嘉義分部經理（分類十一等至十二等）一名，及勤務課、行政課課長各一名（分類十等至十一等），歡迎年齡在五十八歲以下同仁應徵，意者請於四月卅日前將個人簡歷逕寄台北市館前路六十五號八樓保全事業部行政組；另詳保全事業部網站。

更正啟事

●本刊第五八一期第六十四頁各地鱗爪第二則「維護機密確保權益」第九行「林平風副處長」誤植為「林屏風副處長」，謹此向林副處長及讀者致歉。

人事動態

●本公司油品行銷事業部會計室主任嚴鈺珍，調任該部執行長室企劃控制師，自二月十六日起生效。本公司探採研究所政風組組長陳惠旺，調任該所所長室主辦政風，自八十八年十月一日起生效。

日誌

(八十九年三月份)

一日

大林廠輕油轉化組第六媒組工場原生產BIX，因庫存已滿改生產MFI。

十日

台探總處八掌溪十八號井，開始籌鑽工作。

廿二日

大林廠九八無鉛汽油已無庫存，汽油摻配工場加緊摻配生產，以供應蘇澳油庫需求。

廿七日

林園廠芳三組自二月廿一日停爐大修，原訂三月廿三日開爐，但為因應自來水供應可能短缺問題，暫延自本日開爐。

廿八日

本公司自八十九年三月廿八日零時起，調漲國內各種燃料油價格，平均漲幅約一三·八八%，即每公秉調漲九一四元。

廿九日

本公司自八十九年三月廿九日零時起，調漲國內油品價格，平均漲幅約二·九九%，汽、柴油每公升各調漲〇·五元、〇·四元。

卅一日

截至本日本公司自營加油站五七四站，營業主體為本公司之合作站十八站，路邊加油站亭六站，聽裝油料供應站四站，流動站一站，合計六〇三站。漁船加油站卅四站。

截至本日營業中的民營加油站共一、三三二站，其中一、三二九站加入本公司連鎖經營，三站未加入連鎖；民營漁船加油站二站，均加入本公司連鎖體系。



瀉湖的黃昏 詹培得 行銷事業部



鹽收 詹培得 行銷事業部



黑面琵鷺 -1 陳炳宏



黑面琵鷺 -2 陳炳宏

最好的 98 我最適合

98無鉛改質完成，請放心加油

提升馬力 · 減少爆震

新時代愛車標準配備 - 98無鉛汽油

壓縮比 9.8 以上車種適用

中油建議更換98車種一覽表

AUDI	BMW	
CITROEN	JAGUAR	Lexus
Mercedes Benz	Nissan Cefiro 3.0	
OPEL OMEGA-B	ROVER	
SAAB	VOLKSWAGEN	
VOLVO.....etc.		

正確選用98無鉛，請向原車車廠詳洽！

中油公司直營及加盟站陸續推出中

如有任何疑問，請撥專線：080-231188，將有專人為您服務

想追我！
先加98無鉛！



中國石油股份有限公司
CHINESE PETROLEUM CORP