

# 盡其在我，貢獻至大

## —專訪年度竹銘獎得主曹明副總經理

本刊

「在中油，只要持續努力，總有出頭的一天；肯做事的人才，是不會被埋沒的。」這是年度竹銘獎章得主曹明副總經理的得獎感言，也是他對同仁的殷殷期勉。

從「煉製專家」到「溝通達人」，曹副總經理感謝主管的提攜，讓他一路從生產煉製、工程到管理領域多方歷練成長；油人前輩不僅傾囊傳授專業技術，更深深影響他的工作態度，那就是不管在哪一個工作崗位，總是自我要求盡心盡力，全力以赴。也因此，曹副總經理認為得獎固然是一種肯定，其實更是一種策勵，提醒自己時時思考如何貢獻自我，在未來創造更大的工作價值，讓公司持續成長——他願以此與所有同仁共勉。

走過38年油人歲月，曹副總經理也不吝分享職涯心得，「決策與共識」、「倫理與專業」、「執著」、「終身學習」四端，俱屬企業文化中值得深化發揚的元素，歷久而彌新。在公司成立61週年的今天，讓我們從心體會其間賡續傳承的精神以及向上提升的力量。

甫獲得油人最高榮譽一竹銘獎的曹明副總經理，畢業於中原大學化學工程系，民國58年通過青輔會考試，開啟油人生涯。他從基層做起，歷任林園廠工場長，高總廠工程處組長、工關室主任、石化廠廠長、油料處處長，高雄廠副廠長、桃園廠廠長，石化事業部副執行長、執行長，副總經理兼總經理室主任等職；在38年油人歲月中，曹副總經理參與見證公司成長茁壯以至轉型發展，煉產、工程、工關管理跨領域的歷練則讓他從「煉製專家」變成「溝通達人」，完成許多當時被視為不可能的任務，對提攜指導的前輩以及共事合作的夥伴，他始終心懷感念。

### 煉製專家，績效屢創新高

回顧職涯，除了學以致用，以本身化工專業印證現場實務，煉產績效屢創新高，曹副總經理更發揮溝通協調的特質與長才，圓融地方關係，化解民眾阻力，協助桃園廠RFCC環評、推動高廠五輕興建等重要計畫，無役不與，可謂功在中油。舉其犖犖大者，可有如下數端：

#### ●以煉製專業能力營造安全工作環境，推升績效，創造利潤

民國58至69年間，曹副總經理先後參與一輕生產，以及三輕、四芳、二甲苯試爐，圓滿達成任務。74至77年間，負責推動五輕規劃設計及建廠專案工程，效益卓著；規劃執行工場歲修、新設備檢修，確保工場順利運轉，處理工場事故應變得宜；擔任工場長、廠長期間，督導所屬工場增產，產量破紀錄，績效優異。擔任桃園廠廠長期間，督



▲ 功在中油的曹副總經理，95年榮膺中原大學傑出校友。

導C8501污染防治計畫之執行，執行率達100%。督導石化事業部積極進行各項工場去瓶頸及改善計畫，成為公司績優責任中心；重視工安環保，帶領石化事業部成為公司工安環保績效特優單位。

#### ●積極推動經營管理制度之建立與整合

88年，曹副總經理擔任桃園廠廠長期間，督導Y2K整體計畫之推動與執行，績效卓著。其後督導石化事業部完成ISO 9002、ISO 14001、OHSAS 18001之建制認證以及ISO 2000年版系統轉換通過認證，確保各項產品、環境及衛生之品質管理及TQM制度之落實；建立石化品銷售貿易運籌客服機制，增進客戶向心力及公司獲利能力；整合石化事業部產銷輸儲作業，發揮最大綜效，提升獲利能力。

#### ●圓滿處理突發事件，化解社會壓力，形塑企業形象

77年，曹副總經理銜命督導五輕溝通，帶領好厝邊溝通小組化解後勁民眾之不滿與反

對，終使五輕順利動工。在他努力下，汕尾民眾圍林園廠、苓雅寮儲運所漏油、大寮水源站居民抗爭、長途油管理設遭居民阻擾以及桃園廠漏油等事件處理得宜，使公司各項業務能維持與開展，居功厥偉。近來積極於政府、輿論與民眾之溝通與聯繫，使三輕更新計畫得以推動與執行；長期與國會、媒體、政府機關以及鄉親維持良好關係，形塑公司形象。

其間，曹副總經理並曾於87年榮獲中國石油學會石油技術獎；帶領石化事業部榮獲89年經濟部所屬事業工安管理績效第三名、91年經濟部節約能源績效廠商傑出獎；93年當選第22屆國家十大傑出經理人；95年當選中原大學傑出校友，俱見優良事蹟，獲得一致肯定。

### 溝通達人，危機處理得宜

「望之儼然，即之也溫」，是曹副總經理予人的共同印象，「誠懇待人，積極任事」是他一貫的人生哲學；而在石化專業之外，多次折衝樽俎，化解紛爭，則為他帶來「溝通達人」的稱號。在不同的職涯階段，曹副總經理扮演多元的角色，曾面對不少艱鉅的任務，其中令他最難忘的是77年間，從煉製現場轉戰工關部門，帶領五輕溝通小組，又遇到苓雅寮漏油事件，一腳跨入與民接觸的領域。他表示，迥異於工廠管理有一套「標準作業程序」(SOP)可循，只要依照操作手冊行事即可，人際溝通可是複雜得多，人性善惡、不同想法在攸關切身利益之際，完全凸

顯出來，加上週遭因素交錯糾葛，如何有效溝通、協商整合取得共識，考驗溝通技巧、應變與調解能力。

所謂攻心為上，在曹副總經理「找對的方法，把事情做對」的堅持下，以無比的耐心與最大的誠意，化解紛歧的民意與反對聲浪，「苓雅寮漏油事件」也在他居間斡旋、懇切說明之下，民眾從阻擾轉而配合，終化危機為轉機。另一件讓他印象深刻的事，是在擔任三輕工場長期間，某次因管線銲接錯誤致進料後管線破裂、輕質氣體洩漏，所幸平日人員訓練有素加上依操作手冊迅速作出「禁止人員進入，建立水霧以隔絕火源並稀釋洩漏物」之處置，解除一場工安危機，也因此，曹副總經理特別強調建立安全工作環境的重要性，練就緊急應變、危機處理的能力，才能先期消弭危險因子於無形。

此外，擔任桃園廠廠長期間，發生重油加氫脫硫工場(RDS)氫氣氣爆事件，時為下午五點多，曹副總經理正與客戶洽談工廠相關事宜，聽到轟然巨響，他臨危不亂，趕赴現場了解，所幸無人受到嚴重傷害，然因爆炸聲響大，震碎鄰近住戶玻璃，引發民怨；他從同理心出發，當晚即拜訪民眾，面對面溝通，作出對雙方最有利的建議，結果化解了抗爭，還因此結交不少鄉親朋友。基於多年危機處理經驗，他強調「誠實最為上策」，「誠懇以對，角色互換」乃正向溝通的要訣，切勿一味說服，以免招致反效果，從有利對方的立場切入，較易取得共識。



▲ 曹副總經理伉儷情深，令人欽羨。

### 營造共識，形塑學習文化

集近四十年工作經驗與心得之大成，曹副總經理認為中油企業文化中，值得傳承發揚的價值觀涵蓋「決策與共識」、「倫理與專業」、「執著」、「終身學習」四個面向。首先，他認為決策必須建立在共識的基礎上，任何決策若無法取得各部門或人員之共識，執行起來必然事倍功半；如何整合各方意見、尋求平衡的解決方案，良性有效的溝通居於關鍵，而全員共同的參與有助於消弭阻力。其次，他強調中油是一家強調團隊合作（teamwork）的企業，在管理上，重視工作倫理，主管要尊重專業，專業者也要尊重主管；所謂「聞道有先後，術業有專攻」，對專業與倫理的尊重，正是為自我在工作上創造更大的空間，為邁向卓越的境界鋪路。此外，中油是國內數一數二的大企業，又是國

營事業，任何計畫在執行前均需經層層關卡，過程中困難重重；然而只要認定是對的事，再艱難也要堅持，也要排除萬難去做，這就是擇善固執，就是執著的勇氣。

至於最後一項也是最重要的一項，那就是終身學習。處於知識經濟時代，環境瞬息萬變，曹副總經理強調，唯有期許自己成為終身學習的實踐者，持續而積極主動的學習，與時俱進，才不至於被時代洪流所淘汰；在職場上亦同，隨著企業對工作者的要求愈趨多元，要成為組織內具高附加價值的人，就必須做到「專業內行，非專業不外行」，時刻不忘汲取新知，為個人工作競爭力加分。反過來說，企業的成長來自持續成長的個人，形塑學習型組織為帶動企業向上提升的動力。像他本身就以不斷學習自勉，除了訂閱專業期刊固定閱讀之外，更以57歲之齡完成國立中山大學管理學院高階經營碩士班（EMBA）學位，透過師生互動、異業交流，深化管理素養，拓展個人視野，同時也嘗試將所聞所感結合同仁的意見形成芻議，作為組織變革規劃之參考。處於速度掛帥的時代，曹副總經理認為在錯誤中摸索雖有進步卻過於緩慢，如何在最快時間內找到對公司最有利的製程或策略，與時推移，繫於持續而積極主動的學習精神與文化。

### 審時度勢，推動組織變革

身兼人事副總經理、石化事業部執行長、公司發言人多重角色的曹副總經理，各種會議及行程滿檔，十分忙碌，卻能游刃有餘，



從容以對，究竟如何做好時間管理？他表示，首先要掌握對公司有立即而嚴重影響的事情，凡事依輕重緩急排定優先順序（priority），「每天上午7點進辦公室，沉澱思維，簽文、閱讀，釐清當日工作重點，也思考一下未來進展」，是他時間管理的祕訣。談及目前重點工作，曹副總經理強調中油是一家制度化的企業，若以百分比作問題分類，80%屬於人事問題，10%關於福利，10%落在管理範疇，他認為人事應儘可能公開透明，未來人事部門將走向部分人員執行「異常管理」，將人事處轉型成為「人力資源處」，主力放在優秀人員招募與培訓，為公司引進優秀新人的同時，致力經驗傳承；人是企業最寶貴的資產，薪火相傳，創新營運，企業才有可能永續成長。

至於推動中的計畫，主要包括組織變革以及三輕就地更新計畫。在三輕計畫部分，曹副總經理表示除確保工場落實免除工安事故的營運外，將持續與地方鄉親溝通，而綜觀國際石化產業競爭加劇，亟需構思發展新的製程以增加產品附加價值，同時從單純的生產發展到「生產與服務」兼顧，與中油體系之石化鏈共存共榮、持續成長，提升石化事業市場競爭力。在組織與人力方面，曹副總經理認為組織並非一成不變，須隨環境變化而調整，在變革過程中，各種阻力、反對聲音在所難免；就公司現況而言，「人頭夠，可用的人力卻不足」，如何讓被閒置人力發揮應有的效能，讓不會做事的人變成可做事的人，達到人力合理化，新進人員在避免斷層及為因應新組織之人力補充下招募，為刻不容緩的課題。

### 樂在工作，成就企業成長

談及人力問題，曹副總經理語重心長地表示，「公司並非人力不足，而是人力未充分發揮」，凡事盡一己能力而為，匯集眾人的力量，組織自然能成長；同仁能進公司均經千錘百鍊，俱為一時之選，只看有沒有熱情、有沒有願力。其間，主管人員如何激勵管理，攸關整體士氣起落，值得深思並付諸行動；而在「同仁有沒有感恩的心」與「主管願不願意當壞人」之間，仍有許多著力空間。曹副總經理始終相信，公司非一人表現自我的場域，而是團隊合作的總和；中油人才濟濟，只要人人貢獻心力，戮力以赴，發展前景可期。盱衡未來，他期待公司跳脫生產者的角色，從探採油源、新能源研發及天然氣市場事業切入，因勢利導，策略佈局，則「具競爭力之國際能源集團」願景之實現指日可待。

儘管工作繁重而多元，充滿挑戰，幽默的曹副總經理時有詼諧之語，更戲稱自己為「開心果」，以為週遭同仁帶來快樂為職志，令人好奇平日作何消遣以紓解壓力？在訪談結束之前，他特別分享自己的「樂活」(Lifestyles of Health and Sustainability; LOHAS) 哲學：樂在工作，常保健康；忙裡偷閒，舒活筋骨；樂觀應對，平衡情緒。年輕時愛打籃球、橋牌，也喜歡登山的曹副總經理，公餘之暇，爬山、走路是他最常從事的休閒活動；金牛座的他，更自爆在美食與健康之間，每每陷入天人交戰的情境，「理智vs.感性，維持平衡並不容易，稍不小心就失控…」，聞言令人不覺莞爾。最後，他以「只要你努力，世界就不會放棄你」這句話勉勵同仁，「只要持續不懈努力，你就是被機會看中的人，因為機會始終屬於準備好的人！」

# 人生的轉捩點，就在石訊編輯部！

喜歡文字遊戲嗎？

喜歡多元閱讀嗎？

喜歡信筆拈來嗎？

如果，你喜歡其中一項，請與我們聯絡！

如果，你喜歡其中二項，請前來編輯部！

如果，你三項全都喜歡，歡迎加入行列！

一桌一世界，心靈何其豐實，

一室一天堂，歲月無限靜好。

生命中有感動，編採中有躍動，

認真活在當下，美夢終會成真。

職涯的轉彎點，蓄積能量再出發，

人生的轉捩點，就在石訊編輯部！

事尋人專線：(02) 8725-8531