

石油通訊

CPC Monthly

與時俱進，追求卓越

郭董事長「石油大學」開學典禮致詞

觀人有術

伯樂VS.千里馬

Interview



中華民國九十四年四月號

644



M I R A G E

最麻吉的機油 Mirage



感受前所未有的強勁能量！

追求極速表現，創造絕佳動力，Mirage PRO系列產品頂級的優越品質
 多樣化產品，滿足各型車輛潤滑需求
 讓愛車引擎得到最完善的保護，車用機油的極品～Mirage潤滑油



Mirage
PRO
 MOTOR OIL

供應商：中國石油股份有限公司潤滑油事業部 消費者服務專線：0800-077002

重視環保的企業不僅可節省成本，還可因此塑造良好的企業形象。對企業來說，綠色行銷未必要單看眼前的利益，也可以當作綠色公關的一環，用以建立企業形象，也可被視為一種對未來風險管理的先期投資。

- 政治大學企管系別蓮蒂教授·轉錄自第225期遠見雜誌

根據美國洛普調查（Roper Survey）發現，1990年代美國消費者願意為了購買綠色商品，額外支付平均7% 費用；5年後，相同的調查發現，消費者已不願為購買綠色商品而付出額外費用，因為他們普遍認為企業重視環保是理所當然，他們認為重視環保的企業不僅可節省成本，還可因此塑造良好的企業形象。通常「環保」是訴求大眾的共同利益，「健康、安全」則是訴求消費者個人的直接利益，兩者大不相同，就人性而言，個人利益顯然比大眾利益重要，所以如果能成功轉化環保的利益為與消費者切身相關的訴求，就能得到認同。

成功的綠色行銷策略要能結合消費者與企業的利益，才能共創雙贏。對企業來說，綠色行銷未必要單看眼前的利益，也可以當作綠色公關的一環，用以建立企業形象，也可被視為一種對未來風險管理的先期投資。（秀）

不論你有多大的財富、勢力，如果沒有足夠的人文資源，生存狀態將會產生嚴重的失衡；重新打理文化基座，才可能使我們的社會更有希望。

- 文學大師余秋雨·轉錄自「全球化趨勢下，企業與個人的人文堅持」遠見論壇

文化已成為全球化趨勢下一個非常重要的問題，不論你有多大的財富、勢力，如果沒有足夠的人文資源，生存狀態將會產生嚴重的失衡；如果沒有人文的堅持，無論是個人或企業，不管發生什麼事情、處於什麼狀態，最後都進入到文化意義上的「傷魂落魄」，魂和魄都沒有了。重新打理文化基座，才可能使我們的社會更有希望，否則失衡所造成的混亂將會層出不窮。

聯合國人類發展報告序言中否決了不同文化必然產生衝突、互相傷害的觀點，得出的結論是南非屠圖大主教的一句話—「我們為差異而歡欣」。只有文化多元，才能讓文化具有選擇的自由，而文化自由是人權極重要的項目。在長期威權體制下，往往因看到不一樣而惱火，事實上，我們應該為不一樣感到高興，感到人類世界如此豐富多元，這才是21世紀應有的文化思維，也是21世紀新人類應有的文化素養。

（秀）



石油通訊

CPC Monthly

石訊·實訊·時訊 — 中油代表雜誌
1951年7月創刊 2005年4月出刊



封面設計：黃元生

人心，各如其面，
深不可測，難以斗量，
真實與虛幻之間，
如何洞悉底蘊？
人面，各如其表，
隱然欲動，無所遁形，
旁觀與推敲之餘，
如何一舉中的？
觀人有術，各有巧妙不同，
唯伯樂，識千里馬；
唯千里馬，成就伯樂美名。

專載

- 6 與時俱進，追求卓越 本刊
——郭董事長「石油大學」開學典禮致詞

專題報導

- 18 觀人有術
- 20 伯樂VS.千里馬
- 20 眾裡尋「她」 千百度 伏文采
- 22 如何使用心理測驗協助人力甄選 吳振能
- 25 加油站獵人術 葉鎮寶
- 26 聽其言，觀其行，人焉廋哉 宜 嘉
- 28 追隨你的主管，與主管一起成長 黃冠良
- 30 如何獲得評審的青睞 玲
- 31 找對的人，做對的事 湯永田
- 32 回首來時路 亭 淵
- 33 人·文學·管理學 李 舜



17

薪火相傳：高雄廠新卸任廠長交接

36 如何尋找最適的工作夥伴 鹿

37 識千里馬者，伯樂也 何麗君

39 面談新人本不易 林茂文

事業報導

50 深層海水，潛力無窮 劉名周、劉燕安、徐祥輝

—中油既出，誰與爭鋒

關心話題

53 從石油到大豆 黃冬梨

—本公司研發大豆胚芽分離技術有成

系列報導

62 加油站采風 (26) 馮菊秀

完美要求，貼心服務—麗馳加油站

藝文天地

54 生活隨筆： 楊琬瑜

Kindergarten- the Start of A Life's Marathon

57 書市最前線—QBQ！問題背後的問題 蘇玄美



60

油人齊聚一堂，為胡董事長壽

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、自即日起，婉收手寫稿；來稿請以電腦打字，磁片逕寄總公司工業關係處出版展覽組或直接

e-mail：009237@cpc.com.tw

099627@cpc.com.tw

578878@cpc.com.tw

ISSN 0559-8214



9 770559 821005

統一編號

200400006

60 胡董事長新南九秩晉二華誕餐會側記 本刊

68 馬那克塔而樣—布農族打耳祭傳奇 黃金財

新聞廣場

1 金玉集

5 尋訪桃花源 本刊

—「心靈咖啡物語」徵文預告

17 新聞集錦

42 油情點、線、面 唐苑莉

44 世界石油掃瞄 經濟市場組

46 油價瞭望台 風險管理組

48 瞄準大陸—原油進口概述 大陸業務組

71 人事動態

72 各地鱗爪

88 日誌



68 天籟之音：布農族人弓琴演奏

石油通訊編輯委員會

發行人：郭進財

主任委員：陳寶郎

編輯委員：余信雄

謝錦堂

馮子梁

江中鎮

徐洲種

楊健一

劉唯德

何永盛

沈天河

周振瑞

王定國

余宏嘉

總編輯：林正雄

副總編輯：王素珠

企劃編輯：陳容

執行編輯：黃瑩

文字編輯：馮菊秀

張福醜

美術編輯：黃元生

封面：黃元生

發行：程慧珠

發行者：中國石油股份有限公司

地址：台北市一一〇信義區松仁路三號

電話：八七二五八五三一

網址：<http://www.cpc.com.tw>

印刷者：裕華彩藝股份有限公司

地址：台北縣新店市寶中路

九十五號之八

中華民國四十年七月創刊

中華民國九十四年四月十日出版

印製工本費：每本約三十元

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

尋訪桃花源

「心靈咖啡物語」徵文預告……

如果，
你自稱「不是在咖啡館，就是在前往咖啡館的路上」，
那麼，相信嗎？
無論身在何處，我「在喝著咖啡的同時，還不忘尋訪好咖啡」。

咖啡，
煥發一天的神采，觸動靈感的火花，
歲歲月月年年，教人上癮而不自知。
有人獨戀咖啡香，生活的恬靜與悠閒，盡在漾開的奶泡間；
有人耽溺咖啡味，人生的寫意與任真，滿挹著醇厚的氛圍。
單品、花式，美式、義式，Iced、Hot，
Latte, Cappuccino, Espresso, Blue Mountain……
繁複、簡約，各有所愛，
嚴選原豆烘焙，掬取層次菁華，濃淡炭燒總相宜。

Are you coffee addict ?
「好東西，要和好朋友分享」，
記憶中，
在哪裡，喝過哪一種咖啡，餘韻無窮？
在哪裡，淺嚐幸福的滋味，與誰共渡？
生命中的感動，總在細細品味間，
心動時刻，
且撐一長篙，尋訪桃花源，
往咖啡河流最深處漫溯……

石訊誠徵咖啡小品，文長1,000字，採極簡主義，有劇情、對話，有驚歎號、問號者
尤佳，賞味期限90天，自即日起至94.6.10截止，封存原味，典藏左岸，請勿錯過。

敬邀同好e來分享：009237@cpc.com.tw

099627@cpc.com.tw

578878@cpc.com.tw

石訊編輯部94.4.11

與時俱進，追求卓越

—郭董事長「石油大學」開學典禮致詞

為實踐終身學習理念，本公司領先國營事業於2月21日啟動「石油大學」，郭董事長親往致詞，既為中油勾勒發展願景，鼓舞同仁士氣，更提出對能源產業前景一片大好的深刻觀察，綜觀內外環境，強調中油有機會成為卓越的國際能源公司，「萬事俱備，只欠東風」；為拓展經營領域，多項投資計畫廣續推動，在在需要人才執行，他相信只要人才到位就可一步到位，希望以此喚起同仁的熱情，點燃生命的熱力，傳承創新，群策群力，為自己、也為中油寫下新頁！

熱情（passion）是通往願景（vision）的窗口；終身學習則是邁向人生夢想的唯一路徑。郭董事長一席話宏觀未來，深中人心，本刊特別摘錄整理，以饗讀者。

金雞年伊始，本公司開國營事業風氣之先，啟動「石油大學」，期許成為企業內部教育的成功典範，可說是打響新春第一炮。

雖然我因家庭環境因素無緣繼續深造上大學，然以現今科技進展一日千里、環境變遷速度驚人，我認為不管是博士、碩士或學士，學校教育充其量只是建立一個人終身學習的基礎、邁向終身學習的起點，唯有與時俱進，不斷追求成長，才能跟上時代腳步。事實上，當下的環境提供了個人終身學習極佳的機會，如果你懂英文，收看CNN，可與西方人士同步獲得全球最新訊息；如果你懂日文，觀賞NHK，可與所有日本國民同時分享全日新聞，不出門而知天下事。我因曾於

台大企經班高級班畢業，同學常以「台大校友」相稱，在民間企業服務期間，亦曾前往台大、政大、中興等大學上課學習，並與台大EMBA合作；本著服務於民間企業多年的管理經驗，曾前往各大學專題演講，分享個人生涯規劃、職涯精進心得，與莘莘學子共勉，算是終身學習的實踐者。

卓越企業四大指標

我認為社會大眾對一家公司的評價，其觀察面向有四：其一，是短期的財務目標。在全體同仁一致努力下，本公司獲利年年成長，從民國90年的60億，91年的80億，92年的104億，到93年的248億，創下油品市

場自由化以來最高紀錄，總營收高達5,650億，同步創下新高，平均每位同仁一年創造產值3,800萬、利潤165萬，平均每月創造利潤13.5萬，上繳國庫1,200億，占該年度中央政府歲入1兆4千億（法定預算數）的9%，如此亮麗的表現，不論是在公營或民間企業，均屬上乘水準；這是全體同仁努力的結果，身為董事長，樂於分享大家的榮耀。

其二，是外部顧客對公司的評價。本公司擁有品質、品牌、服務、債信評等、企業形象及社會關懷等企業發展的優勢，在品牌方面，依據近期美國思緯市調公司及英國超級品牌協會調查結果，本公司勇奪「2004年台灣地區10大品牌」第1名，超越中華電信、7-Eleven，成為最受台灣中產階級喜愛、以及台灣民眾認知度最高的品牌，可說是「超級品牌」（Super-brand）；多年來，本著誠信的企業核心價值，本公司持續社會關懷、倡導藝文活動，扮演社區優良公民角色，並自去年起主打「中油為大家加油，請大家為台灣加油」企業形象廣告，廣獲社會大眾認同，更提高外界對本公司的評價。

其三，是管理機制與營業模式是否能持續變革創新，不斷提升競爭力。近幾年本公司貫徹執行目標管理、計劃經營，在充分授權的同時，也有嚴謹的內控制度，讓同仁擁有揮灑的空間，在工作中獲得成就感；內控制度是公司董事會及經理人所設計之一種管理

過程，用以合理保證達成營運的效果與效率、財務報告的可靠性及遵循相關法規，我們除確認授權與責任、激勵與考核的關係，更要求內控的強化，部分企業之所以招致經營危機、偏離正常軌道，正是因為缺乏內控機制所致。

其中，我特別強調務實管理，試問：每月1日結帳的目標是否能夠達成？1日是我們追求的目標，如果達不到，就不要說成1日；探勘事業占總獲利30%的目標，如果目前做不到，就要務實加以修正。我要求各單位一對一經營評價會議務期於每月10日以前完成，因為時效是相當重要的，時間過了就成了歷史，也因此，會議時間一旦確認，就不要輕易更改；一對一的精神在於目標管理的貫徹，不只是與總經理一對一，更是主管與次一級主管一對一，次一級主管與再次一級主管一對一，以切實落實到執行階層。一對一必須探討三大課題：找出達不到目標的原因（不允許不知道問題在哪裡），提出改善對策，以及相關對策經評估有效後確立排程，這正是持續改善的管理，因此，我認為年終考績對本公司而言意義不大，形式重於實質，除了年底打考績外，好的單位應是月月求進步，考核週期是月而非年，日新又新。事實上，每年10月，公司給予各單位基本營運原則，各單位於11月前完成下一年度之工作目標與計畫，於12月中旬彙總提報總

經理，12月下旬舉行經營目標發表會，以激發團隊精神，收相互觀摩、良性競爭之效。

其四，是組織學習與員工成長。今天啟動「石油大學」的主要目的，就是希望我們的團隊、組織動起來。今天的中油可說是「萬事俱備，只欠東風」；面對外在環境瞬息萬變，科技發展日新月異，「人才是公司最重要的資產」，掌握時代脈動、不被潮流淹沒的鎖鑰，繫於終身學習，通往人生夢想的唯一路徑也是終身學習；公司擁有與時成長的員工，才有可大可遠的未來。

自許董事長兼策略長

台灣油品市場全面自由化後，中油士氣低落，外界普遍認為中油面臨競爭，將經不起考驗，業務也將大幅減少，可說是看壞中油；然而，這幾年下來，經過大家一致的努力，做出一些成績，這絕非董事長一人所能達成，而是全體同仁意志力的結晶、行動力的實踐，董事長只是盡本份、做應當做的事而已。以石化產業的特性而言，其發展短則3~5年、長則8~10年才能看到成績，因此我深信「如果你不把成功攬在自己身上，邁向成功的道路會更加寬廣」；91年6月19日，我隻身到中油，沒帶一個人來，正是因為中油已擁有15,000位優秀的員工，內部各個領域的專業人才就足以把公司經營得很好。身為國內第一大製造業、全球五百大企

業之一的董事長，一定要有宏觀的視野，我最大的職責就是要把公司帶向正確的方向，也深知擁有數十年歷史、已累積堅實基礎的中油，面對經營大環境的變化，必須不斷創新變革才能生存發展；因此，點點滴滴的改善固然不因善小而不為，但加分效果有限，今天中油必須致力「結構性的調整、策略性的創新」，要推動此2大主軸，董事長必須成為策略的思考者、提供者，以及策略執行的監督者，我因而自許是董事長兼策略長；我相信15,000位同仁的力量大，董事長一個人獨木難撐大廈，公司要向前發展，不能只靠少數幾個馬達發動，透過組織的力量、團隊的合作才能畢竟其功。

每個人的存在對公司都很重要、也都有一定的價值，團隊運作有如打籃球，要投籃才能得分，運球的目的是為了尋找最佳的投籃位置，我鼓勵同仁踴躍投籃，勇於任事，有肩膀、有擔當；公司的發展不能光靠董事長一個馬達，而要結合大家的馬達所發揮的團隊力量，我期許每一位同仁都成為工作的主辦者、責任的承擔者、績效的創造者。當然，每一位同仁都是以最優越的條件考進公司，各自擁有專業能力與本領，只是後來因環境問題而無法全力發揮，這是公司體制的問題。過去10年，公司並未給予同仁明確的未來發展方向，因此，我認為董事長的職責就在為同仁開創良好的工作環境，讓每位同

仁都能擁有發揮長才、揮灑自我的空間與舞台，點燃生命的熱力，豐富充實人生；也因此，我到中油之後，力行授權與分工，更不斷思考如何開創中油的未來，讓大家免於減薪裁員的恐懼，也讓中油成為卓越的能源公司。

記得上任第一天，同仁要我保證5年不裁員、不減薪，那時我斷然拒絕，因為企業經營沒有所謂的保證，只有靠自己開創，不管是公營事業還是民營企業，如果經營面臨虧損，其結果都一樣；何況商場如戰場，企業經營環境變化莫測，潛在風險很高，就像世界盃足球賽1998年的冠軍得主法國，到了2002年卻失去打入決賽的資格一樣。記得那時我曾以「鍋與碗的關係」來加以形容，鍋子裡如果沒有，碗裡自然不會有，同仁問：目前鍋子裡有沒有？我答以：有，但只是粗飽，若要吃精緻的話，大家還要更加努力打拼。

群策群力，變革創新

我來自農村，來自佃農之家，我是佃農之子，進入職場從備取推銷員做起，習於傾聽，對大家的處境感同身受。同仁一生精華歲月都在中油度過，今天中油既有的成就正是每一位中油人打下的基礎，中年轉業何其艱辛，對國營事業而言，我主張盡力維護同仁的權益，不要造成政府的負擔，更不要成

為社會的包袱；何況若只是藉由裁員減薪、每年省幾十億的方法，就算躺著睡覺，績效也會出來，因此裁員減薪只是為了求生存，只是公司經營消極的意義；積極意義在於求發展，那就只有一條路可走，就是要開創，以現階段來說，CPC最重要的就是積極的開創未來，讓大家都有機會，增進員工、顧客及股東的福祉；基於企業經營叢林法則，優勝劣敗，適者生存，中油若不思創新變革，停在原地，而同業不斷追求成長、向上提升，這裁員減薪的幾十億不出幾年也就耗光了。總而言之，中油必須變革創新，而變革創新必須具備3個條件，首先，全體同仁要有危機意識，追求變革，扭轉趨勢，高階主管則要有堅強的意志與決心，全體主管也都要有改革的能力。我一向強調授權，能授權的儘量授權，但授權並不能保證企業經營成功，必須建立一套內控制度，讓「授權與責任」、「激勵與考核」合一；如果董事長每天都在批公文，結果必然是公文愈批、事業版圖愈小，近3年來我心心念念的就在如何創新變革，經過大家共同努力，在外界不看好中油的環境下，同仁面對競爭並沒有失去自信，整體營運也未如外界預期的逐步減少、油品市占率僅剩下50%，證明以上3個條件的答案都是肯定的。

去年本公司總營收高達5,600億、獲利248億，創下歷年新高，引發媒體關注，然

而我們的EPS只有兩塊多，中華電信、中鋼等企業獲利也比我們高。我們要強調的是，企業經營一定要有合理的報酬，有合理的報酬才能做好後續的服務與擴充，也才能回饋顧客；今年看好國際油價向上盤整的走勢，誠如我在今年度經營目標發表會上所說，不論主管單位如何核定我們的目標，我們仍要努力達成總營收6,000億的期許，並以獲利270億作為內部努力達成的目標。去年每位同仁創造產值3,800萬、利潤165萬，今年每位同仁的產值增加到4,000萬、利潤180萬，這樣的績效，就算放在民間企業，也被列為亮麗的表現。

觀察台灣科技電子產業的發展，因遭逢國際強力的競爭，已進入科技高原期、微利時代，研發投資成了無底洞，相對地，能源事業更具穩定性、競爭力，不僅是今日的耀眼產業，更是未來的明星產業，全球前一千大企業前十名中，能源公司就占了其中數家，因此，中油的轉投資一定是本業以及本業的延伸。中油何其有幸，能碰到強大的對手，在激烈的市場競爭中，淬鍊我們的意志，我們可以很驕傲地說，中油的每一塊錢都是競爭來的，非保護得來的，何況我們還背負諸多政策性任務。今年台灣經濟成長率預估約5%，希望我們的營收成長也能達到5%以上；整體營收務必強化，否則不出3年，我們製造業老大的龍頭地位就會被民間企業

取代；如何繼續確保中油公民營製造業龍頭的地位？一定要有規劃才行。

鞏固市場，提升效率

回顧這3年來，在全體同仁努力下，我們已累積一些基礎，我們的主要策略，首先是鞏固市場占有率。截至去年底，成功確保各種油品市占率平均達到76.4%（其中汽油占70.9%，柴油占78.4%，燃料油占80.6%，航空燃油占75.5%）。在油品通路大打價格戰、贈品戰之後，一切回歸服務的基本面，我認為服務就是領先指標，服務做得好，最終將反映在財務報表上；服務才是最好的贈品、對非理性競爭最好的反擊，服務是最好的交際、最好的公關，更是立足行銷市場的最大利基，因而主張推動精緻服務，而中油的服務就從掃廁所開始。誠如「世界廁所組織」（WTO）所強調的一點，每個人都有使用乾淨廁所的權利，尤其是身心障礙人士，公廁為現代國家的指標，一個國家的公廁水準反映了國民的公德心，也代表了該國的發展水平；為形塑公廁文化，提高國人如廁的認知水準，我們首開國內企業先例，舉辦「公廁文化論壇」，並落實到各個角落，目前已卓有成效；我曾經到不少加油站視察，總會看到站長及工作人員拿著拖把清理廁所，對加油站站長放下身段、以身作則的表現，我打從心裡感謝、更深深感動，廁所能夠清

掃乾淨，正代表董事長的意志已貫徹到神經末梢，我相信中油80%的加油站都做得不錯，其餘可能是因為工讀生調派一時發生困難，以及少數民眾缺乏公德心所致；今年過年期間，我要求油品行銷事業部務必密切注意，必要時專人管理，以維持我們對公廁清潔第一的要求，若能以這樣的精緻服務結合既有的品質與品牌優勢，中油一定可以繼續鞏固市場版圖。

談到服務，除了加油站對顧客的服務，廣義的服務還包括幕僚對直線的服務、直線對幕僚的回饋，以及部門之間的關懷—內部服務若做不好，外部服務又怎可能做得好？我們加油站的服務雖已有大幅進步，但捫心自問，必須承認還有改善的空間，其中最大的空間就是欠缺一股熱情—民營站加油人員的熱情；不過，以時下工讀生越來越難找的情況來看，我認為工讀生激勵辦法一定要加以確立，也一定要有宏觀的格局。加油站工讀生待遇除了要高之外，發油量達到一定水準，可發給團隊獎金，適時給予實質鼓勵，「要馬兒好，又要馬兒不吃草」是行不通的。事實上，國營事業與民間企業最大的差異就在沒有分享制度，我認為待遇與績效必須接軌，做得好就可成為儲備主管、值班站長，進而研究提供表現優異者未來可成為中油員工的管道。有一流的工讀生，自然有一流的服務品質。這幾年，中油從油品市場的

鞏固開始，成功守住70%市占率，使我相信：當我們的決心很強、意志力很堅定時，外人是很難突圍的；我認為中油油品市占率已是絕對的多數、占有絕對的領先地位，價格的制定操之在中油；另一方面，我也認為國內油品售價應依不同地區、競爭態勢而有別，自許是台灣統一油價的終結者。

其二，從人、事、物、時四大面向著手，降低成本，提高效率，進而提升整體競爭力。在人的方面，對外界認為中油人力太多、高於標竿人力的說法，我要強調今天的工作是確保的，一如陳總經理所說「給你飯碗，就看你捧不捧得起」；過去沒有投資、沒有建設，同仁才能荒廢了，難免對公司沒有信心，目前的態勢則是遇強則強，我要告訴大家，我們有絕佳的戰鬥力，中油一定可以開創，成為卓越的一流國際能源石化公司；外界或許會認為中油的薪資待遇太高，我卻認為高待遇不等於高成本，只要有績效、有產值，去年我們全體同仁共同努力創下高產值、高獲利就是明證。從另一個角度言，基於國營事業待遇統一，在實質面不允許的情況下，自前年起辦理多場「掌聲響起」績優責任中心及優秀人員表揚活動，讓默默耕耘、表現優異的人受到精神上的鼓勵，榮登英雄榜，走一回英雄大道，發表感言，從而複製再生中油英雄文化，形塑見賢思齊的企業文化；今年預計續辦2場，因為有卓越

的同仁才有卓越的企業，現階段中油是「人夠了、但人才不夠」，這不是大家的問題，而是制度、環境的問題。

在物的方面，本公司近年來成本管控卓有績效，過去只跟預算比，今年不僅要與預算比、與去年比，還要與台塑比，今年訂下節省10%的目標，但實際上一定可以達到節省20%的目標，在此，特別感謝採購人員盡心盡力，去年總共省下40餘億。在事的方面，本公司已成立近60年，尋求要做什麼事與發現什麼事不要做同等重要，我們要重新檢驗過去的決策，核對過去的投資計畫是否有短期的績效，經過逆向思考、深思熟慮，與創造未來、核心工作無關的事不要做，專心致力去做應該做的事，致力流程的精簡、作業的精簡，讓步伐更輕盈。在時的方面，以往本公司是7日結帳，今年元月是2日結帳，已屬務實的作法，我要求1日結帳的目標雖然難以達成，必須建立在流程順暢無阻的基礎上，然而21世紀致勝的關鍵就在速度，1日結帳就是進步公司的指標；所謂企業經營，講求者無非人力、物力、財力，其中最重要的就是系統，在知識經濟的架構下，系統擺在企業經營最前端，因此，1日結帳的目標，我們必須排除萬難做到。

整合優勢，引領業界

第三，是對未來的開創。中油有兩大體系獨步台灣油品市場。首先，是天然氣獨占市

場。去年本公司以2,892億得標大潭電廠供氣案，長期合約25年，預訂97年元月起如期供氣；我們與卡達的議價，購氣成本鎖定在國際油價每桶26美元的水準，不管行情如何飆漲，氣價仍鎖定在這樣的基礎上，若長達一年以上，雙方經由協商，協商不成再交付仲裁，為國家省下巨額成本。中油自來自民間的多組競標團隊中勝出，引起國際矚目，當時潘總經理接受CNN連線專訪，回答3個問題：中油何以能在民間激烈競爭中脫穎而出？中油標得大潭案，對本身有何意義？以及中油對未來全球LNG市場供需、價格及發展趨勢之預測？全球連線報導三分鐘，這是發自台灣的聲音、發自CPC的聲音。

在「京都議定書」(Kyoto Protocol；今年2月16日正式生效)的架構下，工業化國家必須在2008~2012年間，以1990年的排放水準為基礎，平均減少5.2%的排放，溫室氣體減量與盤查已蔚為國際趨勢；我們雖非締約國，仍須留意貿易壁壘與貿易管制問題，尤其國內產業多以外銷為導向，若缺乏相對應的措施，產品外銷有可能遭到抵制，目前政府已成立專責部門因應處理。對本公司而言，這正是我們展現企業形象的最佳時機，只要有具體作為、樹立範例，大可廣為宣導、安排參訪，我們也有必要成立專案小組，共同努力成為國內業界的示範，在此架構下，作為政府的標竿單位，「中油做得

到，大家都做得到！」特別是我們正在推動多項計畫，各方環保團體看到我們的努力，推動的阻力自然減少。談到環保問題，我要重申工安第一，務必貫徹嚴查重罰原則，一旦發生事故，3天內提出報告，若有人員疏失，7天內議處名單出爐，因為工安絕無妥協的餘地，具貢獻者則及時予以獎勵。

長遠而言，在「京都議定書」的架構下，燃煤將失去優勢，加上台灣推動非核家園，LNG低污染、高熱能的環保特性必將成為能源新寵，市場需求料將逐年成長，因此，天然氣一家獨大是我們的優勢，更是中油無上的價值；目前我們的最大處理能量約1,500~1,600萬噸，為符合「京都議定書」的要求，依經濟部能源局最新預估，2010年台灣地區總需求量達到2,600萬噸，顯示未來仍有相當大的發展空間；以我們目前採購量最大、管線最多的優勢，成本低就不怕別人競爭，我已要求天然氣事業部規劃未來10年的遠程經營計畫，以先期掌握商機。只要中油有競爭力，就算台電要自行進口或有新的競爭者加入，也不足為懼。

此外，中油的油氣探勘也是獨步全台的事業。放眼國際大油公司無不重視探勘工作，為其最重要的獲利來源，探勘收益每高達總獲利70%以上，身為全球五百大企業的中油，怎可獨捨探勘業務？又怎能在苗栗深山看世界？我們一定要走出去！希望擺脫舊思維，面對世界，佈局全球，開創新機運，有

一天達到探勘收益占總獲利30%的目標。目前高雄外海F構造油氣田開發計畫已列入95年度預算，依最保守估計，天然氣可採蘊藏量高達59億立方公尺，預計民國99年可展現具體成果。

宏觀佈局，擘劃未來

在政府的堅定支持下，去年農曆年底，攸關台灣經濟發展、本土石化產業未來的「雲林石化科技園區合資案」正式簽約。該案原來是八輕，我到中油之後，經深入了解評估，於91.10.3重新啟動八輕計畫，列入25項專案之一；我們原規劃民間企業投資占51%股權，卻引來118%的認股比例，經過精挑細選，決定CPC占43%、民間投資占57%（分別為東聯20%、長春20%、中纖10%、和桐5%、銓陽2%），對於民間投資踴躍加入，我樂觀其成，因為我相信「財聚人散，財散人聚」，合資股東之所以信賴中油，是因為他們認同中油近幾年創新與變革的作風，以及對中油人才濟濟的肯定；在「京都議定書」的架構下，中油將秉持最嚴格標準致力安環，以國內業界的示範者自居。

另一方面，中油多年來一直扮演提供中下游石化基本原料、帶動石化產業發展的火車頭角色，然而自民國83年五輕完工、乙烯總產能達到110萬噸之後，並未繼續推動相關建設，市場出現供料不足之窘境，尤以近幾年國際石化景氣一片大好，乙烯等基本原料

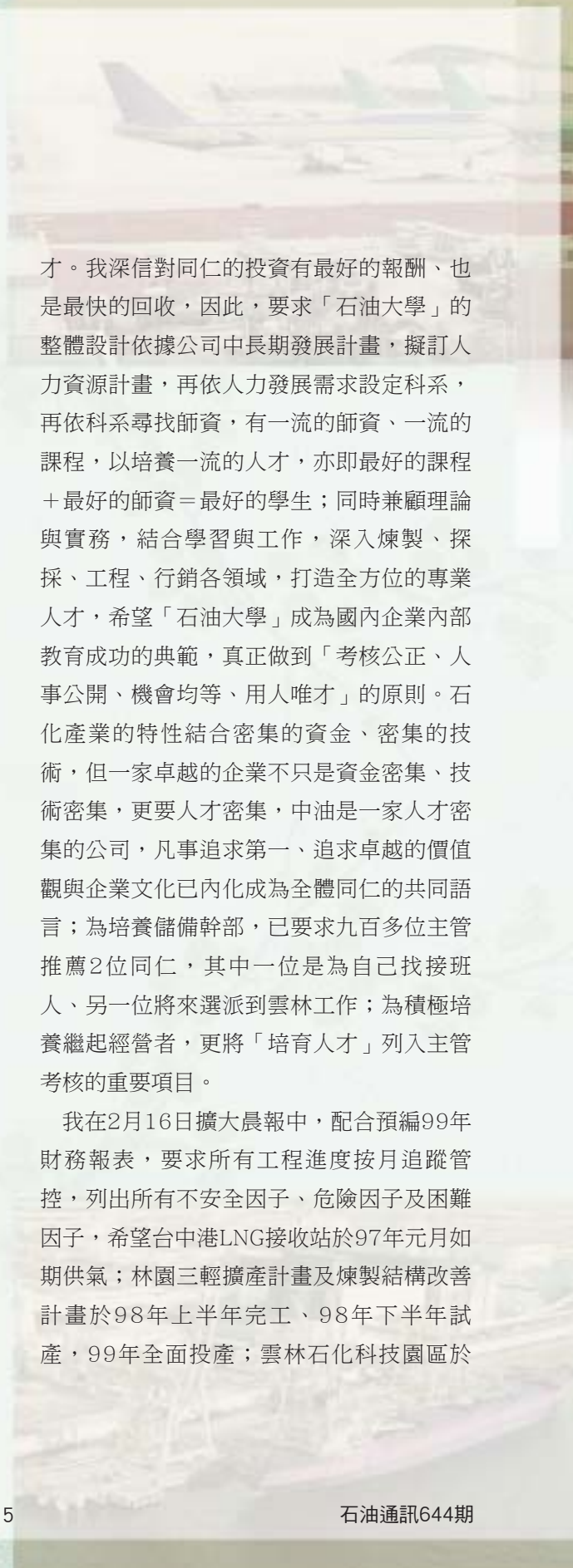
需求甚殷；為免中下游業者出走，本公司於去年啟動林園三輕就地更新計畫，斥資興建100萬噸乙烯工場，預訂民國99年完成，乙烯總產能最終在280萬噸以上。值得一提的是，在陳總經理積極推動下，本公司自去年開始啟動煉製結構改善計畫，已列入95年度預算，這對中油整體競爭力的提升具關鍵性的影響。以往中油為了配合政府政策，扶植國內工業，燃料油煉產比例高，如今產業結構改變，傳統產業外移，我們與市場需求脫節的煉製結構也應該隨環境的改變而調整，一旦更新完成，大幅降低燃料油的生產比例，自30%降至4%，不僅一年可省下80-100億的購油成本，煉製結構改善所產生的附加價值，以最保守的估計，未來10年每年可增加253億。

萬事俱備，只欠東風

未來5年間，中油必須完成以上多項計畫，加上對「國光石化科技股份有限公司」的投資，總計達到5,282億，因此，中油萬事俱備，只欠東風一人才。過去強調有土斯有財，現今進入知識經濟時代，「有智斯有財、有才斯有財」；企業經營貴在得人、得法，有一流的人才就能規劃最好的策略，有最好的策略也要一流的人才貫徹執行。對於成立「石油大學」培育專業人才，我們與合資股東必須要有兩項共識，其一，副總經理以上（包括總經理、董事長）由董事會選

任，中油沒有一念之私，但副總經理以下人員則必須由中油擇適任人員依新公司待遇辦法優先任用，不足額再對外招募；中油也將自我要求，更加謙卑、更加努力，以回饋投資者。如此，可以說我們已為同仁找到最好的出路，今天董事長可以拍胸脯保證不裁員，只看你「捧不捧得起飯碗」；今天我對不裁員不減薪的承諾，係指公司正進行多項投資，用人需求甚廣，至為殷切，可依個人專業能力進行組織任務重整，不減薪並非指齊頭式的平等，而是待遇與績效接軌，每人每年平均待遇不減，讓績優者更優。對於「石油大學」，我強調完全沒有營養學分，所有學員均須按時繳交報告、論文才能畢業，學員資料與人事系統電腦連線，一目了然，提供未來依需求選派人員之用，以求適才適所。

前瞻未來、追求卓越，我們必須了解中油的優勢在那裡。過去台灣的一百大，現在只剩下30家；港中台五百大上市上櫃公司，每年以15%的比例被淘汰；中國大陸企業平均存活率為5-6年，在在證明企業競爭優勝劣敗的叢林法則，只看你有沒有實力。中油的優勢包括品質、品牌、規模、設施、通路及服務，而弱勢就是成本以及人才不足，其中，只要煉製結構一改善，未來可發揮成本優勢，因此，我們開創發展的最大障礙就在人才。去年農曆年前，我應台塑集團王永慶董事長之邀，共進晚餐，與君一席談，令人



受用無窮。王董事長鼓勵我，要致力石化上、中、下游整合，更新老舊設備、整合廠區，才有競爭力；他還告訴我，若無強而有力的中油，台塑競爭力有一天也會往下滑，一個90高齡的人，具有如此宏觀格局與遠見，而且沒有一念之私，君子之爭的氣度著實令人感佩；王董事長亦期許，中油與台塑二大公司應該放眼國際，一起跨出台灣市場，立足於全球能源市場，與大型石油公司、石化公司競爭才有出路。我認為台塑集團之成功，在於有效的管理及精準的投資，尤其是經營效率、成本的控制，以及資訊系統之應用等，都值得中油學習；在台灣石化領域，台塑集團數十年來一直未碰上強而有力的對手，今天，我要告訴大家，即使國營事業先天受到諸多限制與束縛，中油卻要扮演此一角色—中油要成為台塑可敬的對手！「雲林石化科技園區合資案」的成功是中油的福氣，我們的「成本、品質、速度」一定要以優於業界為目標。

打造人才，實現願景

眼前我們有多項投資與建設待推動，在在需要人才執行，公司也已建構明確的願景，同仁一定要恢復信心，希望以此重新點燃同仁對公司的信心、對工作的熱情、對生命的熱力，中油只要人才到位就可一步到位，因為其他已全部到位了。所謂「求人不如求己」，中油必須從內部著手，積極培養人

才。我深信對同仁的投資有最好的報酬、也是最快的回收，因此，要求「石油大學」的整體設計依據公司中長期發展計畫，擬訂人力資源計畫，再依人力發展需求設定科系，再依科系尋找師資，有一流的師資、一流的課程，以培養一流的人才，亦即最好的課程+最好的師資=最好的學生；同時兼顧理論與實務，結合學習與工作，深入煉製、探採、工程、行銷各領域，打造全方位的專業人才，希望「石油大學」成為國內企業內部教育成功的典範，真正做到「考核公正、人事公開、機會均等、用人唯才」的原則。石化產業的特性結合密集的資金、密集的技术，但一家卓越的企業不只是資金密集、技術密集，更要人才密集，中油是一家人才密集的公司，凡事追求第一、追求卓越的價值觀與企業文化已內化成為全體同仁的共同語言；為培養儲備幹部，已要求九百多位主管推薦2位同仁，其中一位是為自己找接班人、另一位將來選派到雲林工作；為積極培養繼起經營者，更將「培育人才」列入主管考核的重要項目。

我在2月16日擴大晨報中，配合預編99年財務報表，要求所有工程進度按月追蹤管控，列出所有不安全因子、危險因子及困難因子，希望台中港LNG接收站於97年元月如期供氣；林園三輕擴產計畫及煉製結構改善計畫於98年上半年完工、98年下半年試產，99年全面投產；雲林石化科技園區於

104年全面開工，如此，我們可以預期近幾年大家的努力，將在99年及104年瞬間形成爆發力，帶來兩波獲利高峰，其中99年每股盈餘有上看4-5元的實力，104年每股盈餘可望創下5-6元的新高，我們對中油深具信心。雖然10年對一個人而言，可能是一段漫長的過程，對全體同仁而言，可謂點滴在心頭，但每一位同仁在公司都有一定的服務年限，董事長也有一定的任期，因此，「成功不必在我」；能為中油樹立更多名聲、能為中油啟動更多建設、能為中油培養更多繼起經營人才、能為台灣石化業界整合台塑體系之外另一體系，這才是我願意和大家共同努力、一同面對各項挑戰的原動力與使命。當然，對我而言，也是一件功德。

由衷感謝這3年來全體同仁的努力，時時刻刻為台灣拼經濟，同時也感謝中油給予我揮灑的空間，讓我分享大家工作的成就，讓我的人生更豐富，于願已足！我要勉勵大家：只要有信心，中油一定可以脫胎換骨，成為卓越的公司、一流的國際能源石化集團，因為我們已然具備這個條件，Everything is ready！環顧全球進入高油價時代，石油可供開採年限只剩40年，能源資源十分珍貴而有限；我們所處的能源產業市場一片大好，我說過「成功不是屬於運氣好的人，而是屬於已準備好的人」，在「內在環境」已經準備好的情況下，「外在環境」又充滿無限的機會，我們更要有雄心壯志，以及放手一搏的勇氣；綜觀主客觀條件，中

油都有機會成為第一流的公司，就看我們是否具有企圖心。

傳承創新，邁向卓越

「卓越的公司必須由卓越的同仁組成」，經過競爭與淬煉，大家既已全力投入，讓中油成為國際一流的卓越公司，全體同仁除了要有願景、決斷力、執行力，最終還要有熱情，中油人必須具備開闊的胸襟一氣度決定一個人的高度；宏觀的視野一立足台灣，佈局全球；充實的知識一學校教育只是個人終身學習的基礎，過去的經驗有些固然有益，有些則可能是絆腳石，是一種包袱；創新的觀念一讓中油長青不老。我深信只要15,000位同仁勇於面對挑戰，全力以赴，薪火相傳，在既有基礎上不斷傳承創新，假以時日，中油各項經營指標、價值觀以至企業文化，都將令人刮目相看，獲得社會高度認同；我們要樹立企業價值觀，顧客的需要是我們生存的價值所在，誠信則是中油的核心價值；我們要形塑追求卓越的企業文化，永遠追求第一，不做老二，只要大家全力以赴，代代均有繼起經營者，不斷傳承創新，中油一定可以成為全球一流的卓越公司、能源石化集團，展望未來，中油的前景必是一片光明璀璨！

在此，我要特別感謝總經理帶領全體同仁共同努力，新春伊始，讓我們為中油祈福，也祝大家身體健康！闔家平安！工作順利！





印度 NOCL 石油公司總經理 Mr. S. Rammohan 一行 4 人於 3 月 16 日前來本公司拜會，以尋求境內煉油廠興建計畫合資夥伴，由郭董事長親自接待。

攝影：王中

To seek partners for a joint-venturing refinery project in India, a delegation from NOCL, led by Mr. S. Rammhan, President of the company, visited CPC on March, 16. They were cordially received by Chairman Kuo in person.



煉製事業部高雄廠新卸任廠長交接典禮於 3 月 4 日在高雄廠舉行，由陳總經理親自主持；新任黃正雄廠長正式接任，任重道遠。

攝影：吳文局

Witnessed by President Chen, Mr. C. H. Huang sworn in as KOR's new general manager on March 4.




中國石油學會 94 年年會於 2 月 25 日在亞太會館舉行，由學會理事長一本公司張鴻江副總經理主持。經濟部陳瑞隆次長、國光電力公司潘文炎董事長均應邀致詞；會中並頒發本年度石油事業獎章，得主為本公司前總經理陳國勇。

攝影：譚鑑誠

Chinese Petroleum Institute held its Annual Conference 2005 at Hotel Agora Garden in Taipei on Feb. 25. Hosted by Chairman H. C. Chiang, also vice president of CPC, the conference was highlighted by speeches made by Vice Minister Chen of MOEA and Chairman Pan of Kuo Kuang Power Co. Awarded in the event was the Petroleum Business Medal 2005, which goes to Mr. K. Y. Chen, former CPC president.

觀人有術





在人才板塊流動位移之際，
如何找到對的人、放在對的位置上？
企業搶人大作戰的漫天煙硝中，
千里馬在前，伯樂可有識人之明？
相由心生，觀人有術，自古即然，
孔子曰：聽其言而觀其行，
孟子曰：胸中正，則眸子瞭焉；胸中不正，則眸子眊焉，
聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉？
慧眼才能識英雄，
面談中，如何旁敲側擊，找出最優的人選？
遴選時，如何去蕪存菁，選出最適的人才？
眾裡尋他千百度，
在專業能力、人格特質與團隊協力之間，
如何找到最大公約數？
本期專題由閱人無數的油人共同執筆，
既幫助您成為伯樂，也提供千里馬出線的祕技，
訂做優質新油人！

伯樂vs.千里馬

<教戰守則1>

眾裡尋「她」千百度

伏文采／工關處

參觀「石油展示館」的貴賓常常對我說：「到底還是中油用人水準高，妳們石油館的服務人員不但年輕專業，服務又親切。」也有「求才若渴」的公司主管向我打聽：「『石油展示館』的導覽人員應對有禮、笑臉迎人，看起來素質很整齊，妳是從哪裡找來的？」還有人偷偷問我：「展示館是不是專挑漂亮女生？」

「石油展示館」導覽人員雖然並非本公司正式編制，但每一位可都是經過精挑嚴選而來，「掛品質保證」的唷！

有鑒於「石油展示館」不但是本公司業務宣導與石油教育的媒介，並具有「企業櫥窗」的功能，因此早在其成立之初，我們就以「年輕、熱誠、活力、專業」作為展示館的定位；而考量本公司人員平均年齡及薪資水準偏高，為兼顧導覽工作的特殊需求與用人成本合理性，我們特別簽准以勞務發包方式委由人力顧問公司代為招募4位導覽人員，一年一聘。擔任「石油展示館」導覽人員的基本要求是大專畢業、年齡28歲以下、身高160公分以上，國、台語流利，並通曉一種

以上外國語言，其中當然又以儀態端正、口齒清晰、態度親和的女性為優先。

由於本公司名號響亮，承包的人力顧問公司只要一在網路上釋出「中油展示館徵人」的訊息，各方履歷表就如雪片般飛來，但經過仔細篩選，完全符合前述資格的大約僅其半數，再等她們探知「石油展示館」導覽工作只是短期契約性質，並非正職公務員，而且週六、週日都得出勤（週一及國定假日翌日休館），多數又宣告放棄，能夠堅持到最後並通過人力顧問公司性向測驗的往往僅餘十之一二，接著才由本公司進行複試一面談，而這短短一、二十分鐘也才是真正決定錄用與否的關鍵。由於導覽工作的本質和文書處理大不相同，每一次任務都猶如做一場個人秀，其成敗主要繫於導覽人員的口語溝通技巧、舞台魅力與臨場反應；而我們所期望於導覽人員的除了講解清楚、敘述流暢以全程吸引參觀者的注意外，



更希望她們能以創意、趣味貫串石油知識，使這趟「石油之旅」更為引人入勝，因此曾受演辯、戲劇訓練或有導覽、解說相關工作經驗者相對較為討好，不得已退而求其次，應徵者至少也需具有令人一見歡喜的「眼緣」和「說故事」的潛力，才能迅速提升本身的表達技巧與內容，在極短時間內做好面對不同群眾的準備。

第一次與應徵人員面對面，除了確認履歷表上登錄的學、經歷事項外，最重要的當然就是「聽其言、觀其人」。身為4年級生的我，對於時下所謂「草莓族」的鮮、猛當然早有耳聞，但從這些年的面談經驗中，我發現這些年輕人雖然喜歡強調個性與自我，但也因此更顯自信、靈活，並且勇於表達，比起當年自己剛出校門時的青澀，確實不可同日而語。尤其拜近年來台灣服務業蓬勃之賜，應徵者中極大多數都曾在Coffee Shop、速食餐廳或加油站打工，有些人甚至當過領班或小主管，可以獨當一面地負責人員管理或應付客訴。加上這些年來大專院校以「上台報告」積極強化學生的口頭表達能力也有相當成效，應徵者的基本表達能力普遍不差，相對仍需加強的則是高階的口語溝通品質，包括語彙應用、內容組織以及語言的精準度等，尤其許多年輕人深受流行語言「俚俗化」的影響而不自知，談話內容中不時穿插「白目」、「機車」、「粉監介（很尷尬）」等粗糙的形容詞，不僅影響訊息傳遞的精確性，更常讓人覺得不知所云。

我自己最不能認同的是有些年輕人過於強

調形式，以致「文勝於質」。舉例來說，在「先敬羅衫再敬人」的社會風氣下，近年來大家對於穿著與打扮特別重視，因此即使是剛出校門的7年級女生出席面談，也會特別穿著正式套裝並且薄施脂粉，甚至刻意挽起長髮，希望在主考人心中留下幹練的印象；可惜的是，相較於她們的精心打扮，應答態度卻顯得散漫而隨便，有些人從頭到尾不停的抖腳，有些人則是言語浮誇，眼神游移不定。還記得有一位盛裝而來的女生談到應徵導覽工作的理由是「我覺得這工作應該不會無聊」；而她假日最常作的休閒活動則是「不知道，幾乎都是和男朋友在一起」，讓我不知該為她的天真率直喝采，還是該為她的單純無知難過。好幾位應徵者自稱非常喜歡導覽工作，說是可以藉此幫助別人增廣見聞，但卻說不出自己曾參觀過國內哪座博物館（「請問：小學5年級曾隨老師參觀故宮博物院算不算？」）；還有人聲稱閒暇時最愛閱讀，但問到最喜歡哪本書時，卻說不出任何書名；某位應徵者告訴我未來的目標是環遊世界，並詢問上班1星期後是否即能請假5天以便赴日本遊覽……這些都曾讓我非常錯愕，直覺她們若不是搞不清狀況，就是賣弄面談技巧過了頭。印象最深刻的還有一位漂亮女生，面談當天，她兩度打電話來要求延後預定時間，第一次的理由是要照顧生病的奶奶一時走不開，第二次是搭錯公車，要求再延後半小時，但最後居然又遲到10分鐘。更令人啼笑皆非的是，面談結束時，她無意中透露男朋友就騎著摩托車在樓下等她。說

老實話，我們對於這樣既不夠聰明又沒有責任感的女生確實深有戒心，縱使她貌若天仙、聲如銀鈴，恐怕也只好說「謝謝，再聯絡」了。

除此之外，耐心、服務熱誠與團隊合作意願都是可以為導覽服務加分的特質，因此，在面談中，我常常詢問應徵者以往融入團體生活及參加社團、工讀的心得，希望她們在導覽的「明星」特質外，對於團隊合作也有正確的認識。現代年輕人由於備受家庭呵護，思考方式往往傾向自我中心，但我相信只有具有團隊榮譽感的人才懂得寬容體諒、互相補位的重要性，也比較會從別人的角度想問題，而這也正是良好溝通的前提。

結束面談前，我會不厭其煩的說明「石油展示館」的經營理念與基本運作，並重申導覽工作的最高準則—「隱藏情緒、永遠呈現自己最好的一面」，我也會與應徵者一一確認是否願意接受穿制服、準時出勤、假日上班等工作條件，並建議她們先到展示館與現任導覽人員詳談，了解工作細節，我希望面談雙方都能在資訊充足的情況下做正確的選擇，才不會「因誤會而結合」。

「石油展示館」從2000年開館迄今，先後曾聘任十數位導覽人員，她們能在嚴謹的考核過程中脫穎而出，自然是因為內外兼修、智美雙全，而經過相當時日的在職訓練，這些「瓊瑗內含光」的璞玉，也確實在導覽工作上發亮、發光，成為「石油展示館」的最佳代言人，深受公司內外肯定。眼見為信，如果您想體會優質的導覽服務，歡迎您有空

到「石油展示館」參觀！

<教戰守則2>

如何使用心理測驗協助人力甄選

吳振能／人事處訓練所

近來本公司招募六十多位新進員工，新人難得，為慎重起見，除辦理一般學科考試外，更首次大規模運用心理測驗作為新人招募工具，可謂本公司人資作業的創舉。

其實，利用心理測驗作為人力甄選的歷史，源自二次大戰美軍因戰爭需快速甄選合格軍人並分配適任工作之需求發展而來；距今雖已超過半個世紀，但當年戰爭對合用軍人的甄試，與現代企業對適任新人的選才，並未因時間改變而產生太大的變化。基本上，心理測驗是利用一組事先設計驗證過的刺激(stimulus)來測量接受測量者反應傾向的工具，並經分析受測者反應傾向，而獲得不易從表面上瞭解的特質、能力或行為模式；希望經由瞭解受測者的現狀，或預測其未來的



心智、行為或能力發展。一般而言，常用來甄選人力的測驗有智力測驗、性向測驗、性格量表、興趣量表等。

越來越多的企業發現，除了能力之外，工作人員的特質或行為傾向是最能影響組織表現的項目。找到理想的人選，為組織帶來新氣象與好績效；找到不合適的人，輕者衝突不斷、績效不彰，重者相互敵視、組織瓦解。然，除非經過長時間的相處與系統性觀察，人的心理特質、行為或性向其其實並不容易瞭解；而企業甄選新人時，工作能力可用考試或實作來衡量，行為特質卻經常只能用面試方式來探索，只是在不長的時間內，運用「你問我答」的方式並不易真正瞭解當事人，若應徵者眾，更是曠日費時、所費不貲，因此，一種快速、有效、標準化、一致化的科學工具便獲得青睞。

在網路上，我們很容易接觸所謂的心理測驗，內容五花八門，有測量IQ，預測人際、人格甚至感情、命運的，很多人覺得簡單有趣，就拿來當正式測驗使用；其實合格的心理測驗需經科學驗證，除繁複的編制過程外，還包括信度、效度檢定及常模製作。所謂信度係指測驗本身的穩定性，短時間內不會前後測量結果不一致；效度係指該量表真的能測量到想要的特質或行為，不會發生想測量A特質，實際卻得到B的情況；而常模則是指測量結果客觀的比較標準、將測量分數轉成可比較分數的方法，如測量分數90，並不具太大意義，若是百分位數90，就知道該分數比一般人高出很多。此外，值得注意的

是，人若存有其他目的，便可能做假，為了順利進入企業，不真實的答案便可能出現，因此防止做假的功能也要設計在其中。

筆者進公司之前，曾參與國內一家大型航空公司空姐甄選作業，也曾協助數家公務機關甄選新人，更有幸參與近幾年煉研所研究員的甄選作業，經驗雖非豐碩，卻有值得分享之處。在使用心理測驗輔助甄選之前，我們通常會問：

一、為何用心理測驗

由於需外部專家協助，測驗通常不便宜，試問：你想要得到的東西為何非心理測驗才可提供？可用其他熟悉的方法得到相同結果嗎？筆者曾遇到有人只是為了趕流行，覺得新鮮好玩或是很炫、挺嚇人，但其實並不真的需要，利用其他傳統甄選方法即可解決。

二、用心理測驗要測量什麼

很多主管想用心理測驗瞭解新人（或部屬）的智商與性向。但，為什麼是智商與性向？不見得都說得清楚。智力通常指個人廣泛性的能力，因此，一般人認為智商高是聰明伶俐、後市看好；而性向則指特殊的能力，包括語文能力、邏輯數學、空間能力、音樂能力等，如詩人通常語文智能高、藝術家空間智能高、作曲家音樂潛能高等。至於性格，一般人想瞭解的心理特質、行為傾向、情緒特徵便是指這個部分，這也是企業界最常遇到的困難，因為全世界有幾百種性格測驗，各有衡量的目標行為與特質，若只是跟心理測驗專家說要進行性格測驗，通常表示自己還不知道真正想要的是什麼。

三、釐清想衡量的心理特質或行為

一般企業考慮的人員特質包括內外向、耐心（客服人員）、合作性（團隊作業）、情緒穩定、順從性（聽指導）、攻擊性、企圖心等；但也有特別需求者，如作業員要內向、主管需有支配性、研究員需具獨立性、高階人員需具挑戰性格等。因此，企業運用測驗之前，需先思考瞭解該職位與何種特質最能相得益彰，工作分析與訪談調查幾不可免。以筆者前曾參與航空公司空姐甄選作業為例，首需解析空姐所有的勤務與其相對績效指標，其次進行訪談與調查，讓主管、顧客、同事與專家同時評估，優秀空服員的哪些特質最能做好勤務？經過交叉分析後，便得到該職位所要的一組特質，這也是採用心理測驗前最重要的工作；若自己無法執行，可委託專家協助，否則可能會讓後續心理測驗失去正當性。

四、選用合適的測驗與方法

找到想衡量的目標特質或行為後，接著便是選擇可用的測驗，通常可找到數種測驗供選用，但也有企業因找不到合適測驗而針對需求編制專用測驗。一份心理測驗通常包含某種測量方法，最常見的是紙筆測驗，答完評分即可獲得成果。然紙筆方式雖快，卻常見失真現象，故邇來有情境式測驗、隱藏式測驗產生，前者將受測者帶入真實情境，如擔任主管職位，實際接受同事或專案任務之挑戰，看受測者最後如何反應，並由專家根據反應或結果評分；而隱藏式測驗則根本不讓受測者知道誰是評估者、到底在評估什

麼，如要求所有候選人先參加三天兩夜的活動，而評估者則偽裝成其他候選人（通常好幾位）、飯店服務生、打掃人員，在出現不同狀況下（如服務生找碴、偽裝候選人刻意競爭、電梯停電…），看當事人如何反應，在這種時間長、不知不覺、狀況頻出的方式下，一點也無法做假，真實不虛。

五、選用合通常模

通常科學化測驗已有常模，可能是一般成人的、大專生的、某行業或產業的常模。當然我們可直接使用一般常模來比較受測者高下，但有時分數差距不大、各有高低而難以判斷。因此，若受測人數夠多，也可建立專屬常模，如本公司工程師常模，通常能更有效比較出受測者之差異性。其次，若分數各有高下、難以抉擇時，可回歸之前所提的分析結果，釐清判斷哪些特質或行為是核心因素？哪些是次要或周邊因素？

六、結果如何應用

心理測驗結果通常代表受測者當下的狀況，雖具有相對的穩定性，但不代表這些特質或行為永遠不會改變，因此，切忌在看到一些片段的行為模式與特質之後，就認



定他整個人就是那樣而給他貼上標籤。其實，只要給予機會、空間與鼓勵，人是能不斷成長與改變的。此外，所謂適才適性，測驗結果亦可作為人員安置（placement）之用，某職位除考慮該具備能力外，什麼樣的個性最能把該職位發揮得淋漓盡致，更是企業、心理測驗專家及當事人關注之所在。

聽說古代優秀的職業媒人，很快就能幫男方找到一位宜家宜室、門當戶對的好媳婦，造就一段佳偶良緣；其時雖未用心理測驗，想必自有一套客觀的衡量或觀察方法，方能百發必中、屢試無爽。反觀近代科技發展日新月異，工作職位更是千奇百怪，惟亙古不變的是人性，心理測驗就像「科技媒婆」，雖然企業有千百種要求，但只要摸清楚需求所在，就能協助找到好對象，讓企業滿意、個人獲利、社會安逸。

< 教戰守則3 >

加油站獵人術

葉鎮寶／油品行銷事業部桃竹苗處

記得本公司於民國71年初次開放在學同學到加油站工讀，由學校遴選家境清寒、品學兼優的同學，把關面試，各站因而擁有許多優秀人才。

個人在加油站服務27年，轉戰各站之間，目前擔任位於中山高南北交通往來樞紐之中

壢服務區加油站（中服站）站長。中服站車潮匯集，每日發油量74公秉，工讀生78位，多來自中原、清雲、萬能、開南、南亞等大專院校，而高職生則多來自啟英、新興工商、育達等校，他們是中油行銷第一線尖兵。由於業務量龐大，服務品質決定了顧客滿意度，高素質的工讀生不可或缺，因此，挑選優秀的工讀生一直是我們的首要目標。

工讀生如候鳥，六月畢業季，常發生人力不足情形，而九月份正是工讀生去留、新舊交替的緩衝期，因此，為免出現空窗期，最好在同學離開之前找到遞補人員。在同學們到站上報名，體檢並備妥相關證件後，即進行初選，初選時首先要注意其家世背景及就讀學校；一般而言，加油站工讀生包括16~18歲的高中生以及18歲以上的大學生、四技二專學生，不同年紀的學生，其行為模式及習慣也不同，其中高中生因年紀輕，待人處世還不夠成熟，服從度較低，對事情的處理態度較不圓融，對事情的敏感度也較不足；相對地，18歲以上學生因對事情的處理態度及技巧較成熟，較不會引起顧客的抱怨，且配合度較高。其次，在篩選時，必須了解同學打工的動機，以個人過去多年的經驗，其中最好的是基於賺取學費的動機，因某些因素致無法繼續讀書而打算半工半讀者，通常工作意願動機較強，學習意願也較高。

面談時，首先要注意學生的服裝儀容，若奇裝異服，難予人良好的第一印象；若穿拖鞋、短褲、海灘褲或戴耳環、染髮，或站坐

姿隨便，說話不禮貌、甚至傲慢，更在敬謝不敏之列。面試主要的目的在於探測對象的個人特質，若儀容整齊、態度誠懇、說話實在，能表現出專業上的自信，回答問題時能切題，應屬最受青睞的一群；若在求學期間擔任過幹部，代表他有責任心，能確實執行交代事項，未來若表現良好，可考慮賦予代理值班站長或班長等職位。

一經錄用，進入試用期，不妨觀察其個人特質及習慣，若加油時走路快、動作也快，想趕快把事情做好，代表工作意願高，這以女同學居多，且做事細心，有責任感。有同學早班中班連班，若中間午休時間吃飯動作快，心裡可能想著外面加油區同學的忙碌，較有責任心；若吃飯動作慢，可能是因為本身細嚼慢嚥的習慣，也有可能是想偷懶。過程中，可從其態度是否積極、動作是否順暢、臉色是否和悅以及與顧客間的對答，窺知一二。

還記得去年有位顧客到中服站加油，同學們親切問候、熱心服務，備感窩心之餘，這位顧客特地打電話到客服中心讚揚，全站工作人員同感榮耀；雖然這幾位同學只是新進人員，卻能做到連資深人員也不一定做得到的水準，也因此，個人認為認真負責、面帶笑容，與顧客問答親切有禮、進退應對得體的學生，正是加油站最需要的人才。利用此一機會，向中服站工讀伙伴致上萬分的敬意，感謝他們的努力。

<教戰守則4>

聽其言，觀其行，人焉廋哉

宜嘉

以下內容為專訪本公司一位資深13等主管（含7年單位主管經驗）所得，為便於閱讀，以Q&A方式敘述，提供參考。

Q1：就您的經驗，如何旁敲側擊，找對人、放在正確的位置上？又如何去蕪存菁，選出最優的主管人選？

A1：要找對人，先要明白自己需要的是什麼樣的人，清楚列出所需條件，再看看應徵者之中哪一位下列5項分數最高。

●人格特質

如果派內向的人作公關或行銷，活潑外向的人作品保，點子多的人作工安，豈不是既為難當事者，大家也都痛苦嗎？因此，視工作挑人選，首要注意人格特質是否適合。

●品德操守

擔任主管職務，免不了要負責預算執行，候選人的品德操守是否令人放心，也是重要考量。

●專業能力

除了上述一般考慮外，挑選某人擔任某



主管職務，必得考量其個人專業能力是否足以勝任。如果某職務需要煉製、儲運、研發等專業，而候選人對這些全無概念，自不宜當下派任。

●人際和諧

主管職務不同於其他職位，工作本身包含相當多承上啟下的部分，因此，任用某人擔任主管，宜就全單位或該部門來看，人際和諧度是否有加分效果，或團隊產出是否會更好，也在重要斟酌之列。

●工作熱誠與慈悲心

如果主管對工作沒有熱情，如何帶動部屬？部屬時而等待教導與啟發，如果沒有慈悲心，就不懂得善巧與寬容，怎能提攜後進？因此，熱誠與慈悲也在考量之列。

總括來說，在挑選主管時，有兩種不同的思維方向，一種是看工作挑人才；另一種是先挑選人才，再看他適合什麼工作。如果時間上並不急，我認為應該先挑選可造之才，選對的人（有熱忱、有能力、會溝通、操守好、人格特質彈性佳）再做對的事，則沒有不成功的。

除此以外，我認為選主管還有一個原則必須把握，那就是盡量從內部升遷，不從外面找尋，以免打擊士氣。另外從「選、訓、用」的觀點來說，選好接班人以後，還要加以培訓，具體的作法比如說指派有難度的特定任務給他，觀察他的表現，增長他的注意力、執行力、應變力、成長力，或是讓他在組織內輪調學習增加歷練，慢慢營造氣氛，使他成為新的領導人，俟時機成熟，順理成章予

以派任。任用以後，還要加強工作教導，以鼓勵代替責備，提醒他作下列自我修練：能主動積極，要勇於認錯，會自我反省，懂人際和諧，知感恩惜福。

不過，主管的主管可不能光說不練，自己也必須同步實踐才能起示範作用，畢竟身教比言教重要。

以上所說的是選拔主管完整的思維流程，與選擇一般新進員工或調職員工略有差異，亦可視資訊有限或時間緊迫與否而調整；但大體來說，應考慮的項目所差無幾，只是權重有所不同。

Q2：一般面談時，您最重要的觀察是什麼？

A2：觀察他的談吐和應變力。

Q3：具備何種特質的人最能吸引您？又，何種特質的人在敬謝不敏之列？

A3：態度誠懇的人最吸引人。歡喜搗蛋、熱誠不足或喜歡在組織裡煽風點火的人真是令人退避三舍啊！

Q4：在面談或遴選過程中，令您印象最深刻的事？

A4：有一次在調職人員的選取上，我們正式公告，組成評選委員會，公開評選，選後試作並教導，程序很完整，挑到的人也很適合，我覺得很圓滿。

Q5：您建議新人或角逐者如何表現自我以增加出線機會？

A5：面談時儀容整潔，端莊有理，讓人有好印象，這是最基本的自我要求。談話時真誠自然、不必矯飾，如果誇大其詞，說自己

什麼都會，樣樣適合新工作，卻完全偏離事實，將來徒增彼此痛苦，更難以收拾。

<教戰守則5>

追隨你的主管：與主管一起成長 黃冠良／油品行銷事業部

許多人以為主管考核部屬的能力與工作表現是天經地義的事，卻不知道部屬也無時無刻不在替主管打分數。其實，大部份的人都兼具主管與部屬的雙重身份，需要彼此尊重、肯定與互相成長。以下小測驗可以讓你瞭解部屬與主管之間的關係，並讓你在工作上得到最好的成績及最大的肯定（註）。

一、你認為主管與部屬之間，如何才能建立成功的工作關係？

- (一) 結合資源與共同努力來達成目標，而非單打獨鬥
- (二) 像家庭般的工作環境
- (三) 更多的公開與溝通

二、為了達到成功的企業伙伴關係，主管與部屬之間應該：

- (一) 有明確的方向與工作目標
- (二) 公開及誠實的對話(conversation)
- (三) 定期的一對一會談

三、當部屬盡忠職守協助公司達成既定的

目標時，你認為主管應瞭解：

- (一) 部屬是否經常因他們的貢獻而得到報酬及獎勵
- (二) 部屬的個人價值及工作滿意度
- (三) 部屬所承受的工作壓力

四、你認為部屬能與主管建立良好關係(successfully manage upward)的主要原因在於：

- (一) 與主管成為好朋友
- (二) 共享資訊
- (三) 瞭解主管的需求與期望

五、在組織中與任何主管共事時，你認為要如何才能與主管建立更良好的關係？

- (一) 臉上保持笑容
- (二) 學習瞭解別人
- (三) 在表達意見前先聽聽別人的意見

六、許多研究顯示，主管期待部屬：

(一) 能持續提供必要的資訊(Keep them informed)

- (二) 在面對變革時仍能保持積極主動
- (三) 每天至少投入8小時在工作上



七、主管傾向(較喜歡)看到部屬能：

- (一) 打招呼問好
- (二) 注意細節
- (三) 主動及具思考能力

八、當部屬提出問題時，也能同時提出解決問題的方法。你認為這樣的行為可以向主管表現出你的：

- (一) 主動
- (二) 膽識
- (三) 技術專業

九、許多研究顯示，主管最主要的原動力(No.1 motivator)來自：

- (一) 意見回饋
- (二) 讚揚
- (三) 金錢

十、為了確保良好的工作表現能得到正面的評價，你應該：

- (一) 繼續詳細的記錄你的工作成果
- (二) 與主管討論及記錄你的工作目標
- (三) 經常問主管你做得如何

註：本文參考自www.valerieandcompany.com；作者為Valerie Sokolosky，特此致謝。

參考答案：

- 一、有效率和有效果的共同朝向組織的目標前進，有助於主管和部屬間力量的凝聚，更有助於工作關係的建立。(1)
- 二、如果沒有明確的目標和方向，部屬將無法有效達成組織的既訂目標。因此主管和部屬都必須建立實際的目標、優先順序以及達成目標的計畫等。(1)
- 三、當個人的目標和價值能與組織的目標和價值一致時，常有助於生產力和競爭力的提升；如果不能一致，士氣和生產力將會降低，成果也會大打折扣。因此主管應多瞭解部屬的個人價值及工作滿意度。(2)
- 四、你知道什麼對你的主管最重要嗎？你是否能事先瞭解他(或她)的需求？如果都能，表示你與主管間的關係良好。(3)
- 五、瞭解別人的工作態度及工作方式，可以讓你在與人溝通時使用不同的方法與技巧。瞭解人與人之間的差異，更有助於你與主管建立良好的工作關係。(2)
- 六、現在的主管所能得到的資源較以前的主管少，卻又必須承擔更重的責任，因此更需要被告知，尤其是有關計畫執行的進度以及任何可能發生的問題等。(1)
- 七、主管經常會評鑑部屬是否擅於溝通、作決策以及管理時間。(3)
- 八、主管較喜歡見到部屬能主動及解決問題。如果你面對問題時，不只能共同關心，更有能力協助主管解決問題，你的主管會視你為問題的解決者，而不只是問題的發現者。(1)
- 九、主管也需要知道他們自己做得好不好。許多研究顯示，意見回饋是主管最重要的原動力，然而高階主管卻常感覺無法從部屬得到足夠的資訊及意見回饋。切記！你的意見回饋必須真誠且獨特。(1)
- 十、確定你和主管在組織及工作上的目標都一致，並且能在工作目標的執行上訂定標準及加以量化，如此你才能在正式和非正式的考評中取得佳績。(2)

※每答對一題得10分。如果得分為80-100，恭喜你，表示知道如何有效的與主管建立良好關係。如果得分只有60-80，表示還有待學習及努力。如果得分不到60，可能就要有相當的覺悟了。

<教戰守則6>

如何獲得評審的青睞

玲

這是一個「速食」的年代，處處講求快速和便利，從速食餐廳、大眾捷運系統及網路購物廣受歡迎的程度可見一斑。拜科技之賜，讓人們在柴米油鹽間表現耐力和耐心的機會愈來愈少了，但人生並非稍縱即逝，仍有許多關卡要過：求學期間面對錯綜複雜的考試制度，需要耐力和耐心；擇偶結婚、養兒育女的過程更需要耐心和毅力；覓職就業，要在工作崗位表現優異、脫穎而出，也需要長時間的灌溉與耕耘。

無論是在人生的那一個階段，我們都有機會選擇與被選擇；交友、擇偶、謀職、升遷，在這個處處求「速」的大環境中，三顧茅廬早已失去其經濟效益，為拔擢人才，被動式的舉辦考試、選拔活動，使願者上鈞，在公平、公正、公開角度上，不僅可杜悠悠之口，以經濟觀點，更是一次作業、產出無限。如何在眾裡尋他（她），找到對的人？又如何在對手環伺之下脫穎而出？除了本身

確有實力與能力之外，善於自我推銷、適當的表達也是必要條件，要拔得頭籌，我認為仍是有跡可循。

首先，必須要有獨特性，也就是和其他人不同之處，甚且有超越他人之處，使得評審一眼就能看到，找到萬綠叢中的一點紅；為此，無論在書面資料中或口頭簡報時，都要條理分明、清晰完整加以表達。

其次，要有熱忱與真誠，熱忱的態度可以化解冰冷尷尬的場面，真誠的應對更可充分反映你的待人處事風格，不虛偽、不造假、不敷衍、不戲謔。

最後是萬全的準備，安排預講或彩排。事前的準備勝於臨時抱佛腳，對於自己專精的事，要能瞭若指掌，如細數家珍般琅琅上口，正所謂「台上一分鐘，台下十年功」，一旦站在眾目睽睽之下，以平常心自在的揮灑，必然能有水準之上的表現。



< 教戰守則7 >

找對的人，做對的事

湯永田／退休同仁

我服務於本公司加油站35年，帶過的工讀生不計其數；加油站就像我第二個家，而助理、工讀生，甚至外包的洗車員，就像我的家人。加油站追求卓越，有賴全體工作人員同心協力，其中工讀生的遴選至屬重要，工讀生的領導，更是重要的工作；有妥善的管理，才有同甘共苦的團隊；有優秀的工讀生，才有興旺的銷售。

工讀生汰換率相當快速，可說是一則以喜，一則以憂。一旦脫離學生的身分，也就喪失了工讀的權利，其中工作態度差、表現不良者，正可藉此離職；相對地，工作能力強、表現優秀者，也因而被迫離開。如何去蕪存菁，選出合適人選？以我多年的經驗，從面談過程當中，可了解工讀生的特質、家庭背景、工讀的動機及應對能力，進而作出錄用與否的決定；而每一個決定，都關係著加油站的未來發展。

在甄選過程中，我的觀察重點包括：第一，外在服裝儀容整齊，予人親切感覺，髮色怪異或穿著隨便者將不錄用；其次，訪談其家庭背景、個人興趣專長、課業情形、工讀的動機以及過去的打工經驗與性質，從中了解其應對溝通能力，以及過去工讀的情況與離職原因；第三，確認口齒清晰，具備簡單迅速的心算找零等加油人員基本能力，同時我也會說明工讀性質與其配合事項，強調

利用課餘時間打工，應能協調課業與工作時間，避免課業影響工作時間與品質，也盡量避免工作影響課業，並遵守相關規定。此外，由於加油站屬危險工作場所，也要讓工讀生了解工作內容與環境，無法勝任或體弱者，皆不適合工讀。經由以上幾點評選合適人員，並且在錄取後一個月內實習與試用，若發現不適任，則終止工讀。

加油站工讀生的年齡從16~25歲都有，以我個人的體驗，往往發現工作上因年齡差距而出現的問題，因此，在招募人力時，盡量選取年齡相近者；而基於和睦相處與合群的考量，通常會考慮在職工讀生所推薦的同學。我認為工讀生應具備3大條件：要有強烈的工作意願；要有服務的熱誠；要有刻苦耐勞的精神。所謂「相由心生」，在無數次的面談經驗當中，令我印象最深刻的是一位親切有禮、面帶笑容的女同學，從訪談中得知，家境清寒的她，住家偏遠，上班必須搭火車再騎乘機車；原本考慮她上班交通不便與安全問題，正打算建議至離家鄰近的加油站工讀，她卻表明強烈的工讀意願；試用期間，這位女同學竟然未有遲到情形，有時還早到等候上班，工作表現相當優秀，很快就擔任小組長，也替我減輕工作負擔。

事實上，不論是家境清寒或是想增加社會歷練的學子，只要擁有一顆熱誠、願意學習的心，加上肯吃苦，在本公司加油站工讀期間，不僅能學到工作技術，還有人際溝通、做人處世的道理，往後踏入社會，相信這些勤勉的孩子都能出類拔萃，成為人上人。

(本文作者嘉南營業處安平工業區加油站湯永田站長於今年2月退休)

<教戰守則8>

回首來時路

亭淵／油品行銷事業部

人才是企業最寶貴的資產。在商場上，常見跨國大企業開出極為優渥的條件挖角或借將，借助其行銷或管理長才，為公司開創另一番氣象。然而，企業畢竟是一個集合體，其經營並非決定於少數一兩位高階主管或空降部隊，而在於組成的每一份子，而一家公司大部份組成份子都來自新人的招募及培訓，相關工作的重要性可想而知。

有幸服務於歷史悠久的國內第一大企業，一路走來，從初出校門時的天真與生澀，到歷經各種歷練，其間心路歷程有甘有苦、有笑也有淚，卻從未覺得後悔，反而要感謝當初給我機會進入公司的貴人；沒有他們的「慧眼識英雄」，又何來今日的我呢？事實上，本公司人才濟濟，能考進的人都是一時之選；只要用心發掘，各個領域都有了不起的人才，可真是臥虎藏龍，正是支撐公司走過半百歲月、賡續前進發展的最大動力。只是，時移勢轉，面臨空前激烈市場競爭及民營化前的關鍵時刻，隨著同仁年齡層逐漸老化，人力斷層的問題日益浮現，亟待適時補充新血，以活化企業發展，傳承智識文化，

邁向永續經營。

不可諱言地，在歷史悠久、擁有優良傳統的背後，本公司卻也有一些歷史包袱與官僚文化。對行之有年的企業文化，同仁可能司空見慣、見怪不怪，然而民營企業員工或新人類卻可能覺得格格不入或無法接受；時代的潮流無法抵擋，與其消極的抵抗，不如積極面對及接受；如何透過新進人員的招考及面試，從中篩選出優秀的企業新血，使企業文化與經營理念得以傳承並發揚光大，已成為現階段迫切的課題。

新進人員雖可透過教育訓練加以培訓及塑造，然而許多人格特質或與生俱來，或在成長過程中早已定型，因此，除了學經歷外，諸如能力、正直、誠實、合群等人格特質常被用來要求新進人員；除此之外，個人認為熱誠、創意、表達能力、堅持等條件，也應列入評估考量要項。畢竟一家企業所需要的不只是聽命辦事的橡皮圖章，而是能夠協助開創新局的優質新人。時下為人父母、師長或主管者常感慨一代不如一代，因為一些優良的傳統如肯吃苦、負責任、腳踏實地、重承諾等特質，在多數新新人類的身上已



不復見，然而時代的腳步是無情的，這些新新人類遲早會成為企業的接班人；從另一個角度來看，人才可遇而不可求，卻也隨處可得，俗話說得好，「千里馬常有，而伯樂難尋」，如何篩選出具備這些特質的新進人員，自是一項嚴苛的挑戰。

平心而論，無論取得多高的學位，在校所學的只是基本訓練而已，進入職場後，必須接受社會大學的洗禮。只是，社會畢竟是一個大染缸，再優秀的人才，也會因禁不起打擊或誘惑，妥協者有之、同流者有之，許多人更因此換了位置就換了腦袋，忘記原先的堅持。事實上，不少調查及統計資料顯示，部屬最需要的往往不是加薪或升遷，而是主管的肯定與工作上的成就感，尤其是一個勇於提出建言及敢於衝撞傳統的部屬，更需要主管的欣賞與包容；魏徵和唐太宗不就是最好的例子嗎？沒有魏徵的直諫、唐太宗的察納雅言，又何來貞觀之治呢？

在現行體制下，本公司面對激烈競爭，仍能維持油市龍頭地位，絕對是全體優秀同仁的整體表現；不禁想起國內油品市場自由化前，公司上上下下充滿悲觀的心情，然而歷經數年油市爭奪戰，公司並未在這一場戰役中退卻或倒下，反而發掘培訓出一批行銷高手，迎戰可敬的對手，並鞏固7成以上市占率，可見現有同仁的能力與可塑性不容低估。在現行國營體制的諸多束縛下，新進人員的晉用顯得緩不濟急，如何有計劃的繼續爭取及招考新進人員，以加速公司的新陳代謝固然重要；所謂「老驥伏櫪，志在千

里」，許多優秀的資深同仁寶刀未老，其工作熱情也絕不輸給年輕小伙子，各級主管何不以伯樂自許，在思考如何「訂做一個新油人」的同時，也不忘發掘周遭的千里馬，並開創舞台給予發揮的空間。

<教戰守則9>

人·文學·管理學

李舜／煉製事業部高雄廠

史丹佛稱沒有商學經驗而攻讀MBA的學生為「詩人」。以一個化工系畢業生的背景，套用這種說法：兩年前，我是詩人，我在中山大學MBA課程中學管理，尋找新的詩意。中山企管所教我許多課程，包括人力資源管理，但人力資源課程沒能教我一套放諸四海皆準，最基本、卻也最複雜的「人」之事。因為沒有一個人可以用確定的公式，完完全全教另外一個人。「人」，如是未知且莫測高深的形而上學；看得見，卻似看不見。

●人：學校沒教的事

在e天下雜誌，感同身受地閱讀王文華追憶異國求學舊事的作品「史丹佛沒有教我的事」：「…史丹佛教的很多技巧，在現實世界中一針見血地適用。但也有一些東西，不是史丹佛，或任何學校，可以教我的。…史丹佛沒有教我的最後一件事是『人』。人是

最重要的。你跟隨的老闆、合作的同事、選擇的下屬、服務的客戶，以及最重要的，你自己，決定了你在職場中快不快樂，成不成功。產業、公司、頭銜、工作內容都是次要的，你能不能成長，最重要的還是你和你身旁的人。…」

人，看得見，卻似看不見。看別人之前，至少應該先看清楚自己。蘇格拉底：「人須知己」，即批判自己、考察自己、反求諸己。與其機關算盡太聰明，不如誠信正直。

慧眼識英雄？每一位知名的伯樂，或多或少都曾經拒絕千里馬於門外，人才不會永遠被埋沒？只要是千里馬，最後還是會被某一位伯樂所相中而重用？答案頗耐人尋味。

人，看得見，卻似看不見。無法完全了解屬下，也無法完全了解上司。居上位，就天縱英明具有伯樂的識人之明？或「以犬羊之質，服虎豹之文」，卻自以為與生俱來擁有讓人不計一切願意追隨的個人領袖魅力？當寬以待人，禮賢下士，除庸納賢留菁英，使士為知己者用。

當部屬，或自我膨脹以千里馬自居而恃才傲物？或不學無術卻「巧言令色」諂媚拍馬？當凡事嚴以律己，盡其在我，沒有城府，順其自然。

「閱人無數」，就理所當然地「觀人有術」？答案見仁見智。聖賢如孔子，在兩千多年前就傳下心法：「視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉！人焉廋哉！」但要在察言觀色之後，立判賢肖，誠非易事。孔門弟子中，宰予利口善辯，孔子原讚譽有

加，卻漸漸發現宰予晝寢、不孝父母，後來反評其「朽木不可雕也」；澹台滅明相貌醜陋，孔子初認定其資質低下，到頭來卻聲譽傳遍四方，追隨門生眾多。

星座、紫微斗數、象數易學卜筮…子不語：怪力亂神，坊間舉凡閱人命相的書籍，不過是歸納統計的結果吧！「事後諸葛」比比皆是，「先見之明」卻鳳毛麟角。閱人無「術」，閱人不外：觀察、內省、歸納、假定、推理、分析、評核…，再加上一些的「自以為是」吧！

●人：企業管理學沒有標準答案

時下的企業管理學開宗明義指出：「人，是企業最重要的資產。」用對的人，組成卓越的經營團隊，才能做對的事，為企業注入源頭活水，振衰起敝。很多人讀過Jim Collins的暢銷書「From Good to Great—從A到A+」。一家公司從優秀到卓越的第一步，並不是先設定新方向、願景和策略，而是先找「對」的人上車（right people on bus first），要求「不對」的人下車。找「對」的人上車，彷彿掌握了預約未來企業成功的密碼；找錯人，就算找到正確方向也沒用。



換個角度來看，許多大企業高階經理人認為：學歷和專長易覓，卓越性格難尋；「用人不疑，疑人不用」，具備良好人格特質的人再加以完整的培訓，是用人不二法門。卓越性格一也就是良好的人格特質，呼應了Jim Collins找「對」的人的說法。如何找「對」的人上車？究竟「卓越性格」如何發掘？誠於中，形於外？道貌岸然者卻又不在少數。用人得當、或用人失當？總得待：路遙方知馬力，事久始見人心。人力資源管理學上金科玉律的理論，豈能得心應手的公式化套在形而上的「人」身上？

以史為鑑，帝王學的典範—唐太宗，以高瞻遠矚的器度與格局，加上長孫皇后的賢助，察納雅言，寫下貞觀之治的盛世。「以人為鏡，可以明得失；以銅為鏡，可以正衣冠…」套用現代語言，李世民知人善任，魏徵就具有敢於諫言的卓越性格。

管理大師鄧東濱：「管理的最終問題在於『人』。」你可以在任何人身上學到一些東西，但不是全部，沒有人能完完全全教你管理。「人」，是一輩子永遠修不完的學分；「人」，在企業管理學永遠沒有標準答案。

●人：文學使你看見

「人」，看得見？卻又似看不見！沒有人能完完全全教你管理，沒有人能完完全全教你看「人」。文學，看不見？卻似看得見！文學，使你可以看得見「人」。

我喜歡夜讀文學書籍，尤其是龍應台的作品，更是不忍釋手。席捲八〇年代言詞犀利的「野火集」之外，二十世紀末那本「百年

思索」最令我印象深刻。曾任台北市政府文化局長的龍應台在這本書的序文「在迷宮中仰望星斗」中提到：「…文學，只不過就是提醒我們：除了岸上的白楊樹外，有另一個世界可能更真實存在，就是湖水裡頭那白楊樹的倒影。」龍應台曾長年旅居德國，她見解到文學的作用在德文裡有一個很精確的說法：「使看不見的東西被看見。」於是，她把文學比喻成：白楊樹的湖中倒影。她指出：「好的作家使你看見愚昧，偉大作家使你認出自己的原型而湧出最深刻的悲憫。」

於是，透過作家犀利的窺察眼光與剖析筆觸，文學使你看見那看不見的。看見那看不見的…，我個人的解讀，撥開迷霧，那些東西就是「人性」吧！這些東西幾千年前和今天是沒有分別的，一篇好的文學作品，不分中外古今，看到人的最底層性格，內照自我，外觀人間。閱讀人，看見人性，就從膾炙人口的文學作品出發。魯迅的阿Q、金庸筆下的岳不群、未央歌裡的小童、紅樓夢中的王熙鳳、劉姥姥…性善性惡，栩栩如生，絕非出於偶然，都是作者實際社會中的典型人性。

「人」，看得見？卻又似看不見！假作真時真亦假，無為有時有還無。看得見的，被偽裝、被隱伏在看不見之中。虛擬而寫實的文學，描寫人的喜、怒、哀、樂，揭露人性的光明面、醜陋面，真實不虛，使你看見那看不見的……

<教戰守則10>

如何找尋最適的工作夥伴

鹿／人事處訓練所

當有機會內部勻調找人時，如何挑選出最合適的工作夥伴，求其適才適所呢？首先進行「職位分析」，分析空缺所需資格條件，明訂條件，以利兩造雙方相互選擇。經實際分析結果，我們認為空缺職位需具備三能力及三特質：表達力、學習力、企劃力、敏感度、情緒管理、積極主動之工作態度。為免遺珠之憾，接下來發佈「尋人啟事」，公開徵求；將訊息通報給所有可能的對象，包括石訊廣告、公司內部網路通告、透過可靠的同仁推薦、主動接觸有潛力的對象等等，每一種方法均各有所長，卻也各有限制，交叉使用才能發揮綜效。

報名後，將所有參選者資料造冊，比對資格條件，初步通知前半段的同仁前來面談。面談前，一方面發揮「打探功」，透過關係多方打探面談者，查明其書面資料是否與事實相符？抑或言過其實？以為面談重要參考；另一方面設計面談問題及進行模式，以便遴選出最適任之工作夥伴。面談分三階段進行，面談前，藉由輕鬆閒聊，觀察面談者「敏感度」及「主動之態度面」；其次進行「團體面談」，由面談小組共同主持，藉由設計過的問題，進行「多對一」的面談，以便蒐集三大能力及三大特質相關資訊。面談後，設計「個案研討」，要求面談者限期繳交書面報告，限期設計故意近乎苛刻，以補

強對其「企劃力」、「情緒管理」之研判。

對於空缺職位，我們雖然開列了三種能力及三種特質，然而當確認具備基本的工作能力以後，最重要的觀察便放在「個人特質與態度」。根據以往經驗，工作能力易於培養，工作態度與特質卻不易改變，因此，如何找尋出具備優質工作態度的人，往往成為面談的首要功課；相對而言，雖然工作能力超厲害，若「工作態度」不夠積極主動，我們仍會忍痛割愛。經過以上繁複的過程，我們確實找到最適任的人選，其日後行為表現與我們當初之觀察結論頗為吻合。

走筆至此，願給面談者3點建議。打開「面談指南」，我們發現「表達力」常被提及並強調，表達不清晰，徒有滿腹經綸亦枉然；其次為「知己知彼」，面談者需坦然面對自己，了解自己的特質專長以及人生目標何在，同時蒐集新工作相關資訊，分析出個人優劣勢，相互選擇，便能減低怨嘆，適才適所；最後為「充分準備」，包括平日的表現、給別人的印象，都有可能成為激烈競爭勝出的關鍵因素。值得注意的是，我們雖說「工作能力」並非重要的選擇指標，前



提在於已具備基本的工作能力，該會的都會了；我們又說「工作態度與個人特質」不易改變與培養，但對於年輕人或有心人，在有意識地覺醒以後，仍可不斷地修練自我、改造自我，由此可見，「機會留給準備好的人」這句話一點也沒錯！「腳踏實地」仍是千古不變的公議！

< 教戰守則11 >

識千里馬者，伯樂也

何麗君／石化事業部

人各有能有不能，能典禮者，不可令其理財；能理財者，不可使之典禮。一人之身；而責之以百官之所能備，雖聖哲亦有所不能。——淮南子

有一位AT&T派駐歐洲多年的主管曾就不同國家的文化認知，說過這麼一段話：「我現在終於知道什麼是天堂，什麼是地獄了！所謂的天堂就是：廚師是法國人，警察是英國人，修車技師是德國人，公共行政人員是瑞士人，情人是熱情如火的義大利人！所謂的地獄就是：廚師是英國人，警察是德國人，修車技師是法國人，公共行政人員是義大利人，情人是冷若冰霜的瑞士人！」先不論這位主管對不同國家的人民有如此深刻的見解與認識，我們可發現所謂的天堂或地獄都是由法國、英國、德國、瑞士、義大利這5個國家的人所組成，其間之所以有所區

別，出於是否擺對了位置，可見適才適所才能形成卓越的團隊；台語有句話說：「不識貨，請人看；不識人，死一半。」意思是不識貨可以請人鑑定，不識人則行事艱難，因此，主管負有一個相當重要的任務，那就是把適當的人擺在適當的位置上。

「從A到A+」一書的作者Jim Collins認為：卓越公司的領導人通常都了解，成長的最大瓶頸不在於市場、技術、競爭或產品，「能不能延攬到適合的人才，並且留住人才」的重要性凌駕於這一切之上。推動優秀公司邁向卓越的企業領導人，並非先找出巴士該往哪裡開，然後要員工把車子開過去，反而是先找對人上車(要求不適合的人下車)，接下來才弄清楚車子該往哪個方向開。員工不是公司重要的資產，適合的人才，才是公司最重要的資產。

一般而言，一家企業決定任用人員與否，都經過篩選履歷表、筆試與面試3階段；遴選關卡的設計，無非是想在眾多的應徵者中，挑出具備該職務所需職能條件的最適合人選。所謂的職能條件包括：經由學歷、專業技能證書、專業科目筆試等有效證明能符合工作需求的知識技能；在某個領域中相關工作經驗以及符合企業文化或工作特質的性格。其中，知識技能與工作經驗較容易客觀地認定與比較，然而，大部分企業經營者重視性格特質甚於教育背景、專業知識、技能或工作經驗。由於選錯員工的代價很高，不但會影響部門士氣與工作績效，還需處理善後，因此，如何藉由客觀的面談和問話技

巧，幫助企業降低選錯人的風險，已成為人力資源管理的重要議題。

管理學界將面試過程視為「主試者與應徵者間的社會互動」，因此，個人行為、存在之社會情境等均將影響面試之行為、程序及結果。如主試者及應徵者同性別，面試時較可能詢問正向問題，較不會出現難以回答的負面問題；應試者及主試者之間的價值觀若一致，對組織績效有正面影響；應徵者以往的學經歷，常會使主試者產生先入為主的印象，往往偏愛那些態度與自己相近的應徵者。此外，面試時有所謂的「暈輪效應」(halo error)，也就是將第一印象的認知與對方的言行舉止聯想在一起，當一個人給人的印象是「好的」，人們就會把他的言行舉止用「好的」角度去解釋；反之，如果一個人被歸於「不好的」印象時，那麼，一切不好的看法都會加在他身上。如求職者看起來整齊清爽，就推測他是有效率並且注意細節的人，事實上，也許求職者只是喜好打扮；又如求職者面試遲到，就認為他是不守時的人，其實，求職者可能只是在路上處理一樁緊急的交通事故。

主試者的雇用決定若受到主觀意見影響，將影響整體甄選考核的客觀與公正性，也因此，學者專家建議面試可採取團隊或兩人以上共同甄選，且應採用結構化的面談方式，也就是事前安排與設計面談問題，對每位應徵者問相同的問題，並以統一方式記錄每一位應徵者的答案。至於面談的問題如何設計、如何從應徵者回答時的態度與內容發掘

其中的玄機，「神經語言」(Neuro Linguistic Programming; NLP) 有一套「話語分析」的技巧，只要透過交談，就可了解對方的特質。實務上，企業用人，常無法有太多時間與應徵者面談，五花八門的方法都可派上用場，曾有一位企業老闆坦承自己用人是在人事部門初步篩選過的資料中挑出符合該職務最適合之星座屬性者，而多年來的經驗告訴她，這種方法靈得很。

有人說，70年代的人是「為生活而工作」，80年代的人是「為工作而生活」，到了90年代，則是「為快樂而工作」，當企業界在尋找千里馬的同時，年輕人也正在尋找伯樂呢！歸根究底，還是組織文化與價值觀的問題，以招募者角度而言，如果能夠找到與組織文化相符的人才，對組織的效能將有極大助益；以應徵者角度而言，如果工作、組織和自己之間配合程度良好，以後的曠職和離職可能性也會降低，工作滿意度也會較高。除此之外，每一家企業都有所謂的核心部門以及所需核心能力，個人建議本身的專長最好能符合該公司所需要的核心能力，如學機械的最好應徵機械公司，學化工



的應徵石油石化公司，如此，對於未來的升遷才能更有所期待。

< 教戰守則12 >

面談新人本不易

林茂文／企研處

企業以人為本，企業的競爭就是人才的競爭。人才的標準是什麼？一般考量的層面包括是否需要高的學歷、創新的能力、豐富的經驗、高的忠誠度、適合的個性、興趣的職位、融合的價值觀、合理的薪資、適當的在職培訓等，看來並不簡單。組織或企業的發展，往往從招募某一個人開始，招募工作雖極為重要，卻也不必複雜化；個人認為應依職務要求去找合適的人，但並不一定是優秀的人，關鍵還在招募管道，以及企業本身的條件，始能為企業發展物色到適合的人。

面試設計，鎖定勝任力

準確判斷應徵者的勝任特質非易事。面試者一方面考核應徵者，另一方面則代表公司形象，讓應徵者瞭解公司。因此，在面試上要下點功夫，如何有效、可靠、公平地充分挖掘應徵者的勝任特質資訊，避免面試者的主觀偏見致無法獲得對應徵者的客觀與準確的評價？個人服務公司逾30年，曾參與甄選企劃與資訊人員面試工作9次，綜合過去經驗，建議從以下3方面加以考慮：

面試前：設計面試問題

有效設計面試問題有利於整個面試的成功，可增加面試人員提問的針對性，避免問一些與目標職位勝任特質無關的問題，提高面試的效率和效果。面試問題分為兩部分，第一部分為進行一般性面試，重點把握應徵者的氣質、態度、談吐、文化修養及敬業精神等問題；第二部分為進行專業性面試，重點把握專業知識、業務能力等問題。設計面試問題最重要的一點在於根據所聘職位的任職資格及要求進行，其關鍵要項如下：

第一項職責要求具有敏銳的觀察業務需求能力以及專業技巧。我們可以以下問題：你認為你會喜歡本公司的工作？你對本公司有那些方面的了解？本公司有那方面你認為很不錯的？你最感興趣的職位是什麼？你認為你會喜歡這個職位嗎？你能為本公司提供那些建議？在大學時你最喜歡的科目是什麼？如果我們雇用了你，你希望在公司能有怎樣的發展？

第二項職責要求具有與人相處的意識及工作能力。我們可以設計以下問題：你認為管理者應如何使工作人員發揮最大的潛力？為什麼你認為你是個值得雇用的人選呢？請告訴我一個你經常喜歡提的故事？你所處理過最困難的事是什麼？處理後最讓你滿意的又是什麼？在展現積極進取與敬業樂群的工作精神方面，你做了那些值得一提的事？請舉例談談你如何與他人相處？你能否談一次你與他人觀點發生激烈衝突的經歷，你是怎樣解決的，結果怎樣？你認為最好的主管應是

怎樣的人？你是否願意接受需要經常旅行的工作？

第三項職責涉及到應徵者的人格特質及人際溝通能力。我們可以設計以下問題：你認為你最大的長處是什麼？你認為你有那些缺點？你是否介意別人的批評？你是否設法討人喜歡？你是否會覺得背景、興趣和你大不相同的人往往會和你格格不入呢？你是否希望能成為一位領導者？為什麼？你認為要如何才能達成？你在假日通常做些什麼事呢？最後請簡短說明你自己的期望與需求。

此外，如果應徵者已在其他公司就職，我們可以設計以下問題：請談談你所從事的行業？你目前所擔任職位的責任為何？為什麼你要離開你以前的工作？比起你所應徵的其他單位，你覺得本公司這個工作如何？在以前擔任過的工作中，你曾在作業流程或員工士氣方面提供過一些改善的建議嗎？

面試時：把握面談的技巧

懂得並正確地運用面試中的面談技巧，將可發揮面試的功效，對充分挖掘應徵者勝任特質的資訊具有極其重要的作用。

首先要注意問題陳述的完整性。雖然應徵者所講述的問題可能是不完整的，但面試者應考量其對所謂完整的問題陳述必須包含4個要素：對問題發生的背景、環境作情境說明；在一定情境下擬訂所要達到的任務與目標；欲達到該目標所採取的具體行動；能產生積極性與消極性的結果。若能具備完整的問題陳述，可使我們全面瞭解該應徵者的知識、經驗、技能及其工作態度、性格特點等

與工作有關的面向。

其次為面試者的提問技巧。在面試過程中，面試者如何判斷應徵者所講述問題的完整性、行為性以及真偽性等問題，都建立在面試者有效的提問方式上。在面談中，面試者應避免理論性與誘導性提問之兩種錯誤，而應更多地以「能不能」與「有什麼」為開頭，以此對具體的問題進行提問。

面試後：客觀的評判

經過一場面對面的面試，面試者將獲得有關應徵者勝任力的資訊，此時進入最後一步工作也是最重要的工作，那就是整合各種資訊，作出對應徵者職位勝任力的判斷。在面試後的評判中，面試者常會犯兩類錯誤：其一，根據第一印象過早地作出判斷；其二，根據事後印象作出模糊的判斷，因此，在面試過程中應對應徵者各項勝任特質作出評價，並做好記錄，作為客觀評定的基礎。面試記錄是相當重要的，它可以描述應徵者的勝任特質，面試者在面試結束後便可基於此，對應徵者的職位勝任力作出判斷；比較難的是如何對所有應徵者進行橫向比較，最終的結果大致還是由面試者的主觀意見來決定。即使問題是客



觀的，但很難保證面試者的主觀性，準此，有經驗者才能更準確的判斷和選擇人才啊！

因「試」利導，發掘千里馬

配合第2次能源危機，企劃處奉准於民國67年設立石油經濟組，專責石油供需模式與預測、油品市場調查以及油價結構分析等專題研究。68年，個人首次參與企劃處人員甄選工作，計進用林綉（台大商學系）、楊玲（成大工管系）、田世善（政大經濟系）、趙志凌（成大化工系），以上4員4年內先後赴美進修。

70年，特准進用6位碩士，從30位應徵者選出胡哲生（政大企管所）、孫智陸（中興經濟所）、傅瓊瑤（清華應數所）、徐世輝（交大工管所）、陳石城（政大會計所）、陳綠蔚（德州Sul Ross企管所），惟任職5~7年之後，其中前4位分別離職、繼續進修獲博士學位，現擔任教職，陳石城兄當會計師，陳綠蔚兄是唯一留下來的一位，表現相當傑出，有目共睹。企劃人員必須具備積極進取與創新思考特質，因此獲選者均為國內名校畢業，陳綠蔚兄為特例，當年為正備取間與石處長、張副處長看法不同，個人力陳兩點，第一點，陳兄具經濟與管理兩項專長，從橫向比較顯有必要，第二點，陳兄較具開放的人格特質以及良好的人際溝通能力，將可影響整個研究團隊的活力，最後，兩位主管欣然同意。二十餘年來，綠蔚兄積極努力，獲致佳績，也讓個人與有榮焉！至於離職的同仁從事教職，作育英才，本公司所培

育的人才才能為國所用，也是對社會有所貢獻吧！

76年，總公司舉辦碩士徵選，共同自20位應徵者選出4位，企劃處進用李茂興（政大企管所）。79年，個人調至資訊處服務，該處為培養軟硬體工程師，須具備積極的學習創造力、清晰的思考邏輯以及敬業的工作態度等特質。81年碩士徵選，自12位應徵者選出3位，陳偉政（紐約州立大學電腦科學所）與施玉華（交大電腦科學所）現為新資訊科技的導引者，84年進用簡俊雄，87年進用朱震文（大同經營管理所），現為網路應用系統的開發者，其後，89年進用吳家玉，90年進用黃喬靖、沈堂名、羅志崇，91年進用呂建德等擔任軟硬體工程師，以上6年級同仁，雖非名校畢業，但都很踏實地在崗位上戮力從公，未來將是資訊工作的後繼者，前途未可限量。

總括而言，人才招募工作具有很強的隨意性，科學分析的成份不高，以致招募工作可能出現偏差，另外則可能是缺乏一種有效的留人機制。招募工作的確不易，招募時既要展現公司的形象又要判斷應徵者的真實背景，而且還要控制氣氛及採取有效的方法，其目的無非希望為公司求才而得才。與其說是面試別人，還不如說是自己人生的一種歷練。因此，個人想說的是，招募人才的人本身也是一種人才，更是一位伯樂，否則，說太多也是沒有用的！



油情



唐苑莉●工關處

國際油價飆漲，OPEC增產

石油輸出國家組織（OPEC）雖已達成協議，同意自4月1日起每日增產50萬桶原油，但在全球強勁需求支撐下，紐約低硫原油4月份期貨首度突破每桶57美元，創下歷史新高點；觀察今年北美氣候異常，預估短期內油價難以下滑，可能要到第2季才會明顯。國際油價持續高漲，不僅造成國內油價調漲，亦將牽動原物料、運輸費用成本，帶動國內物價上揚，經建會表示必要時將召開物價會報並持續觀察。

BP德州煉油廠爆炸，恐引爆塑化行情

英國石油（BP）位於美國德州1座大型煉油廠、也是全美第3大煉油廠，於3月23日發生爆炸，死傷慘重。該廠日煉46萬桶原油，占全美供給總量3%，引發夏季用油高峰期供油可能吃緊的疑慮。市場預期塑化報價將隨油價漲勢再起而攀揚。苯對油價反應較為敏銳，國內台化、國喬及台苯因其SM產品與苯價連動密切，能否激勵走揚，仍待觀察。

化纖原料行情看漲，衝擊大陸紡織業

受到大陸農曆春節長假後需求回籠影響，化纖原料行情也跟著加溫，供給較為吃緊的乙二醇（EG）和己內醯胺（CPL）走勢更是俏麗。全球第3大EG廠殼牌醞釀調漲下月合約價；CPL報價亦創近5年新高。中國大陸EG年進口量超過300萬公噸，為全球最大進口國，用以生產聚酯纖維再紡成布製作成衣外銷，或製成保特瓶；因其紡織品在國際市場與印度、巴基斯坦及越南等國競爭激烈，若原料價格再調漲，經營壓力勢必提高，乃極力抗拒原料漲價。

多廠歲修，丙烯腈搶手

英美多家生產廠大修，丙烯腈（AN）產量有限，許多生產廠商已開始停止報價，只針對長期客戶供貨，使AN成為最搶手的石化原料之一。在亞洲地區，台塑於麥寮六輕的2座、年產各12萬公噸的AN生產廠及日本旭化成年產30萬公噸的AN超級大廠均停爐檢修，年產19萬公噸AN的中石化目前相對受益。AN是一種石化中間原料，也是製造丙烯腈—丁

二烯-苯乙炔共聚合物（ABS）主要原料之一，更是壓克力纖維的最主要原料。

上海賽科量產，乙炔應聲重挫

大陸上海賽科石化（SECCO）年產90萬公噸乙炔的輕油裂解廠已正式量產，亞洲地區乙炔行情預期走軟，購料行動停頓，遠東區現貨價格每公噸重挫100美元。賽科除年產90萬公噸乙炔的輕裂廠外，還有年產50萬公噸的SM、年產60萬公噸的PE、30萬公噸的PS、25萬公噸的PP、26萬公噸的AN生產廠等。台灣石化下游廠商冀望賽科投產，為炙熱的石化基本原料行情降溫，否則一旦持續攀升，只得減產因應。

油價漲，塑膠加工業苦哈哈

油價高漲，石化原料價格紅不讓，產業獲利卻是上肥下瘦，原料廠頻頻調高價格仍供不應求，下游塑膠加工業者無法轉嫁原料成本，想買原料還得靠配額，也不一定買得到貨，呈現獲利苦哈哈的狀況。去年至今塑化原料聚乙烯（PE）價格漲幅超過5成，但產品在賣場價格反映成本有限，業者承受不了成本壓力，近期將計劃調價。

聚氯乙炔分段禁用，加工業反彈

環保署擬分3階段禁用瓶用、瓶子外膜及工業用聚氯乙炔（PVC），引起台塑、華夏、大洋及近500家加工廠商反彈，建議政府訂定政策時應符合世界潮流、考慮廠商生存空間。由於PVC不易回收，燃燒可能產生戴奧辛，環保界開始出現禁用的呼籲，但目前未見任何國家全面禁用PVC，

只有部分國家限制PVC部分用途，如歐洲國家已禁用為飲料瓶及食品包裝材。目前台灣PVC相關加工廠有500餘家，相關從業人員多達10萬人，若全面禁用，影響甚鉅。

大陸石油需求量將達3.5億噸

根據大陸中國石油化工協會估計，今年其境內石油需求量將再增長一成，達3億5,400萬公噸，同時為因應未來油源需求，預計到2010年，將有約一億噸新增煉油能力投入運轉，可望有效舒緩境內市場對油品的需求。由於今年大陸經濟成長率粗估可能逾9%，加上部分油井產能逐年下降，油產仍不敷所需，加上去年已超越美國成為全球第二大原油進口國，未來仍將積極參與全球原油開發，目前已和19個國家簽署開發計畫，並在印尼與非洲參與大型開發計畫。

國內加油/加氣站統計

94年/3月	加油站	LPG站
中油直營站	629	3
中油合作站	19	10
民營站	1,836	

註：中油直營站（不含流動站1站、聽裝油料供應站4站）

以上係自各報章雜誌彙總，並不代表本刊立場。



經濟市場組／企研處



ExxonMobil計劃出售中石化持股

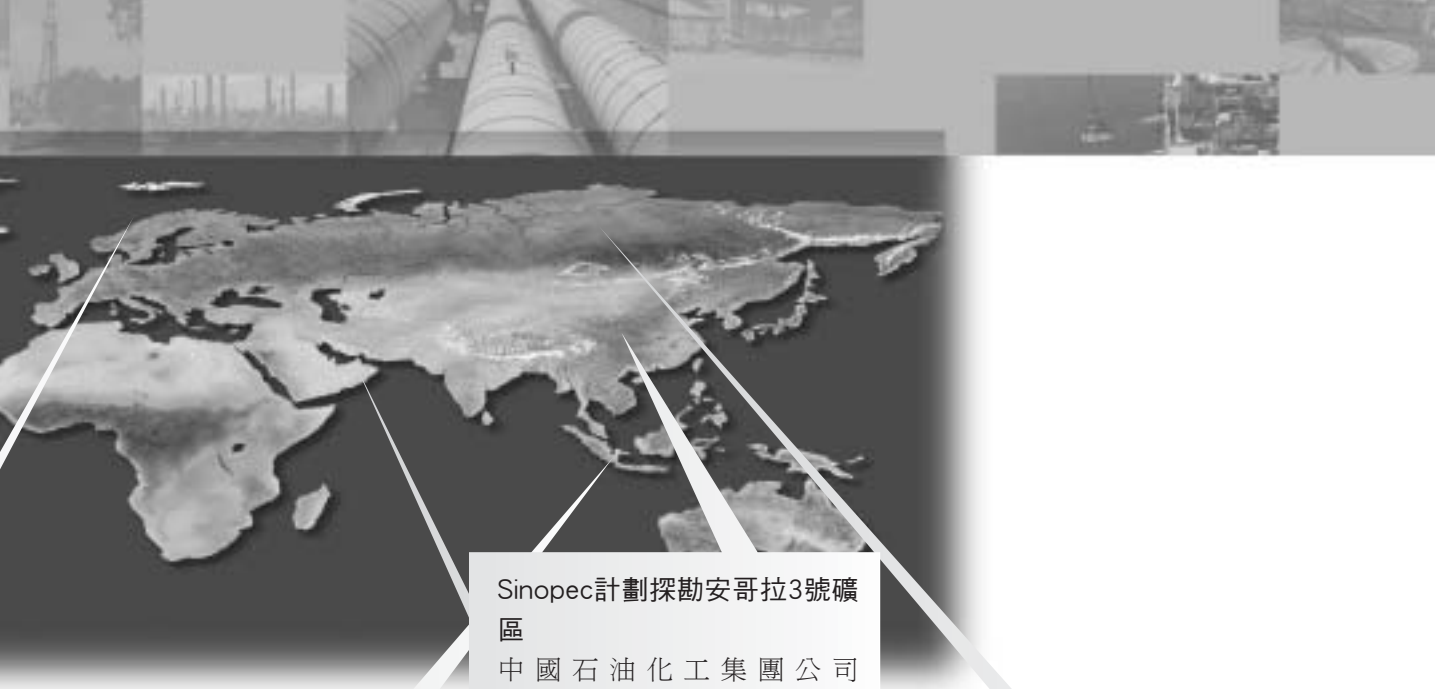
繼BP於去年2月出售2.1%中石化（Sinopec Group）持股，Shell於3月出售2.1%中石化持股，ExxonMobil亦計劃出售手中中石化持股14億美元，為其4年前投資價格的2倍；31.7億股的中石化股票占該公司總股數3.7%。2000年間，ExxonMobil、中石化及沙國國營石油公司聯手在福建省建造一座35億美元的煉油廠，佈建600座加油站網路。

PDVSA與ConocoPhillips達成Corocoro油田開發協議

委內瑞拉國營石油公司（PDVSA）已與ConocoPhillips達成繼續開發Corocoro油田之協議。此計畫原應於去年12月開始執行，惟因ConocoPhillips提出的起始投資計畫書遭委國能源和石油當局駁回；後經ConocoPhillips總經理與委國總統會談後，雙方初步取得共識。Corocoro開發計畫股權分配分別為ConocoPhillips占32.5%、PDVSA占35%、ENI占26%、OPIC占6.5%。

Statoil進行Statjford油田末期開採計畫

挪威Statoil公司正進行境內Statjford油田末期開採計畫，預估金額為145億（挪威幣Nkr），外加天然氣管線Tampen Link工程（15億）。此一計畫將使Statjford油田持續開採至2020年，計畫內容包括將產油設備改成產氣設備、調低設備壓力，將油田內殘存的天然氣產出；預期將新增320億立方公尺天然氣、2,500萬桶原油及6,000萬桶凝結油。



Sinopec計劃探勘安哥拉3號礦區

中國石油化工集團公司(Sinopec Group；簡稱中石化)與安哥拉Sonangal公司達成3號礦區探勘協議，同時取得Sonangal供應原油之協議。此協議為中國大陸曾培炎副總理訪安國時，與安國總統Jose Eduardo dos Santos、能源部長 Desiderio da Costa及Sonangal資深主管共同簽訂。

印尼於2004年成為石油淨進口國

因煉油產能短缺，加上境內油品消費激增6%，印尼去(2004)年成品油進口量達30萬桶/日，成為石油淨進口國；為減輕對進口石油之倚賴，須於近2年內興建4座新煉油廠以為因應。去年印尼石油產量80萬桶/日、需求量達110萬桶/日，在油產逐減之下，各界呼籲印尼退出OPEC聲浪甚囂塵上；事實上，印尼原油與其他礦物之蘊藏量高居世界前10名，惜因投資環境欠佳，導致國內外投資人投資開發印尼油氣意願低落。

ExxonMobil、Shell計劃與卡達石油公司合作開採天然氣

油價居高不下，致使價格相對低廉的LNG需求快速成長。國營的卡達石油公司於2月27日分別與ExxonMobil、Shell簽署128億及70億元合資案，計劃共同開採卡達石油位於卡達礦區北田之天然氣田。兩投資案均由卡達石油主導，出資比例均為70%。其中，與ExxonMobil的合資案起步較早，預計2007、2008年間開始供氣，供應對象以不列顛群島為主；而與Shell的合資案預計2010~2012年間開始供氣，供應對象包括北美及歐洲地區。

Rosneft與KNOC簽署合作探勘合約

俄羅斯Rosneft與韓國國家石油公司(KNOC)簽署Okhotsk海、西Kamchatka海岸合作探勘合約，要求KNOC融資探勘費用直至商業生產階段，Rosneft則提供探勘、生產技術。雙方計劃今年進行震測，預計至2008年鑽採3口井，預估探勘成本約1,500萬美元。

在北半球遲來的冷冬及全球經濟暢旺下帶動油品需求，加上投機客的炒作，導致西德州中級原油 (WTI) 油價於3月中旬創下盤中57.60美元/桶新高點。有鑒於全球經濟持續景氣，2005年油價仍將維持高檔震盪之局，預估第2季進入需求淡季將回軟，惟幅度有限，WTI油價在45美元/桶應有支撐。第2季結束後，汽油需求旺季來臨，油價恐將再度揚升至50美元/桶以上。

全球經濟成長超乎預期

居高不下的油價似乎未對景氣造成衝擊，去年第4季全球經濟表現亮麗，超乎預期，使市場對2005年更為樂觀，紛紛調高經濟成長預測。美國第4季GDP成長為3.7%，消費及投資持續擴張，經濟活動無任何減緩跡象。由於擔心油價升高造成通膨壓力，美國聯邦準備理事會(Fed)於3月22日調升短期利率1碼，成為2.75%，此為繼去年6月聯準會緊縮銀根以來第7度升息。

歐洲疲軟的經濟出現轉機，英國工業生產指數明顯增強，德國景氣亦逐漸擺脫低迷，整個歐元區表現漸入佳境。亞洲方面，除日本可望自去年衰退的窘境中脫困，中國大陸成長雖因宏觀調控稍為減緩，但今年GDP預估仍可維持8.4%以上成長率。

全球油品供需及存量

由於北半球遲來的冷冬及全球經濟暢旺帶動油品需求，使國際油價再度創下56.72美元/桶歷史新高，期貨盤中交易甚至高達57.60美元/桶。東北亞及歐洲的氣溫因較過去同期偏低許多，取暖用煤油

風險管理組／煉製事業部營運處



及柴油需求大增，相關油品漲幅更高。此外，避險基金大量投入油品期貨市場，也成為眾矢之的，市場認為即使偏冷的氣候帶動需求，但油品存量尚較去年同期為高，飆漲的油價完全係投機客炒作的結果，而非基本面因素。

在供給方面，2月份全球原油供應量平均為8,430萬桶/日，較1月份增加89萬桶/日。其中OPEC產量

為2,900萬桶/日，較1月份增加39萬桶/日，增量主要來自奈及利亞、科威特及沙烏地阿拉伯；伊拉克的產量略增，成為185萬桶/日。Non-OPEC的供應量因俄羅斯、挪威及巴西等地產量提升也略有增加，預估其2005年平均產量可達5,100萬桶/日，較去年成長93萬桶/日。為冷卻過熱的油價，OPEC於3月16日部長級會議中宣佈，自4月1日起OPEC 10國生產配額將由2,700萬桶/日調高至2,750萬桶/日；若WTI油價持續在55美元/桶以上，將再討論是否持續增產。

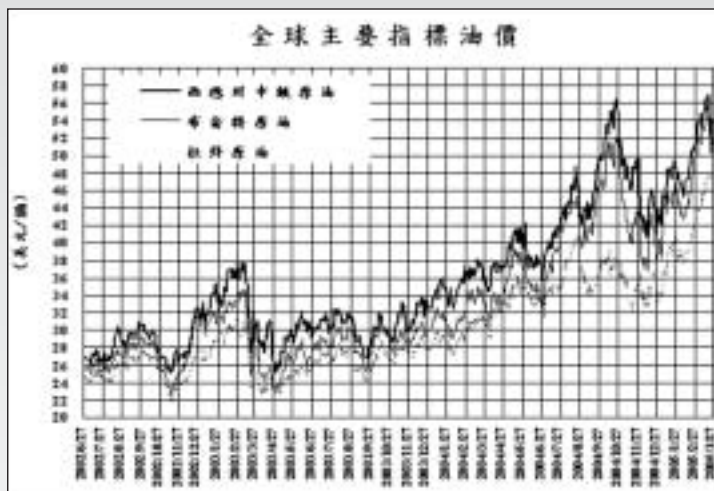
在需求方面，2004年全球油品需求為8,250萬桶/日，較前一年增加273萬桶/日。2005年的需求成長雖不如去年，但仍屬近幾年來的高檔。國際能源總署（IEA）基於下列原因，近日向上調高2005年全球油品需求至8,430萬桶/日，成長量為180萬桶/日。

一、北半球嚴寒氣候使今年油品需求成長增加10萬桶/日。以美國為例，2、3月間的冷鋒，使柴油需求較去年同期增加4.7%。

二、美國去年第4季的成長動力將持續至2005年上半年，因此上修美國需求成長12萬桶/日。

三、中國大陸需求成長上修10萬桶/日。美國景氣持續蓬勃帶動中國大陸出口增加，此為其即使面臨高油價仍能維持油品需求成長的主因。

在存量方面，經濟合作發展組織(OECD)1月份石油總存量預估為25.73億桶，較去年同期增加6,600萬桶，其中歐洲存量較過去2年同期水準低，主要由於柴油存量因季節性需求強勁而大幅減少。石油總存量換算成可供使用天數約為51日，略高於去年同期之50日。



未來油價走勢展望

油品需求淡季即將來臨，市場預估第2季油價將走軟，惟因全球景氣持續、存量依然偏低，加上OPEC提出WTI油價每桶40美元低限等因素，油價恐難大幅下挫，WTI油價在45美元/桶應有支撐。第2季結束後，進入油品需求旺季，油價有機會再度上揚至50美元/桶以上。

短期而言，由於避險基金尚無退場跡象，可能在等待題材於冬季結束前炒作最後一波漲勢，近日美元升值及美國升息消息均不利油價上揚；惟時序即將進入淡季，預估其可炒作的時機以4月中旬前為期限。以技術面分析，WTI油價在55.30~55.70美元/桶形成壓力，一旦突破，將再創59~60美元/桶新高，短期在50~52.5美元/桶應可獲得支撐。

■

原油進口概述

近年來中國大陸經濟高度發展，能源消費迅速成長，過去10年間原油消費量平均成長率達6.66%/年；然受資源及開採條件限制，原油產量平均成長率僅1.75%/年。去（2004）年大陸原油產量約2億噸，原油需求量3.2億噸，進口原油1.2億噸，對國外石油市場依賴程度已達37.5%，石油進口數量（含原油及成品油）增至16,060萬噸（2001年為7,246萬噸）。據國際能源機構最新資料顯示，未來10年，大陸石油進口需求將依平均10%/年速度成長，因此，如何加速拓展海外油源，已成為大陸當前重要課題。

油源多元，四路運輸

大陸原油進口來源廣泛，主要來自中東、非

洲、亞太、俄羅斯、中亞及南美地區，在2003年進口的9,112萬噸原油中，中東地區占50.82%、非洲地區占24.34%、亞太地區占15.2%；進口國家以沙國1,517.62萬噸居首，伊朗1,238.89萬噸居次，3、4、5名分別為安哥拉、阿曼及葉門，總計前5大國占總進口量48.11%。去年原油進口量前5大國均超過1,000萬噸，合計7,372萬噸，占進口總量60%，中東的沙國及阿曼位居前2名，分別進口1,724萬噸、1,635萬噸；其中自俄羅斯進口原油成長速度最快，進口1,077萬噸，位居第5位，成長1倍。

大陸進口原油之運輸路線，依油源所在區域概分為東、南、西、北向4通道，東、南向以海運為主，西、北向以陸路管線及鐵路運輸為主，分

中國大陸原油進口來源分佈統計

單位：萬噸

時間	2001年		2002年		2003年	
	地區	數量 比例	地區	數量 比例	地區	數量 比例
1	中東地區	3,385.99 56.19%	中東地區	3,439.22 49.55%	中東地區	4,636.51 50.82%
2	非洲地區	1,354.54 22.48%	非洲地區	1,579.67 22.76%	非洲地區	2,218.20 24.34%
3	亞太地區	868.26 14.41%	亞太地區	1,185.01 17.07%	亞太地區	1,385.35 15.20%
4	俄羅斯	176.60 2.9%	俄羅斯	302.96 4.36%	俄羅斯	525.48 5.77%
5	其他地區	240.15 4%	其他地區	433.91 6.26%	其他地區	347.09 3.87%
合計		6,025.54		6,940.77		9,112.63

資料來源：大陸國際石油經濟月刊（2004年3月）

述如下：

一、東向通道係指自南美委內瑞拉、厄瓜多、阿根廷及巴西經由海運進口原油。

二、南向通道係指從中東及非洲進口的原油通道。中東地區包括沙國、伊朗、葉門、阿曼等9國；非洲地區包括蘇丹、安哥拉及剛果等9國，主要經由麻六甲海峽至大陸沿海的海上石油運輸通道。

三、北向通道係指從俄羅斯進口的原油通道。一條自俄羅斯薩哈林島（舊稱庫頁島）出口至大連港的海上運輸通道，另一條自俄羅斯遠東伊爾庫庫茨克至內蒙古滿洲里及二連浩特的2條鐵路運輸通道，形成新的北向陸上及海上新通道。

四、西向通道係指自中亞哈薩克卡拉甘達州的阿塔蘇至新疆阿拉山口及獨山子的陸路中哈原油輸送管線。該管線自去年9月開始興建，預計於2006年5月開始向大陸供油，初期年輸送量1,000萬噸。屆時，哈薩克、亞賽拜然及俄羅斯西伯利亞的石油將可經此輸往新疆獨山子。

拓展油源，確保供應

隨著境內經濟加速成長，大陸需油孔亟，在致力拓展油源、整合配套措施的同時，面臨如下問題：

一、調整石油進口結構

大陸原油進口以中東地區為大宗，近年來進口比例均超過總量50%，乃積極調整原油進口結構，增加其他地區進口比例，重點放在非洲、俄羅斯、中亞及南美地區。

二、東北亞石油需求競爭激烈

近年來東北亞地區經濟持續快速成長，儼然成為全球石油缺口最大及消費成長最快速地區。大陸、日本及韓國的能源需求占地區能源總需求

98%以上；由於日本對進口石油依賴度高達99%以上，韓國則完全依賴進口，因而成為大陸石油消費主要競爭對手，彼此能源消費的利益衝突遠大於利益重疊。由於東北亞地區缺乏如北美關稅同盟(NAFTA)及歐盟(EU)之組織機制，難以有效協調能源需求競爭，能源競爭及地緣政治對抗極有可能形成惡性循環。俄羅斯籌建遠東石油管線，有關「安大線」與「泰納線」的路線選擇及東海春曉油氣田開發爭議即為大陸與日本之間衝突的例子。

三、能源運輸能力與安全問題

大陸石油進口93%係通過海上油輪運輸至沿海各港口，其運輸能力與安全問題益顯重要。目前大陸船東90%的運輸能力提供國際市場服務，然境內90%的石油進口需仰賴外國船東承運，顯示石油公司與油輪公司間缺乏有效協調與長期合作關係，運輸能力操縱在外商手中。另大陸石油進口80%須經麻六甲海峽，惟海峽東部位於多國邊界，紛爭不斷，海盜猖獗，嚴重影響原油運輸安全。對此，大陸正積極評估替代方案，包括投資興建泰國南部克拉運河，在孟加拉灣的緬甸沿海興建原油卸油設施及投資設立煉油廠，或建設大陸西南至緬甸的原油或成品油輸送管線等，以避開麻六甲海峽船運風險，確保原油運輸安全。

綜觀大陸原油產量成長空間有限，需求量持續成長，原油進口比率快速提升，預計2020年進口比例可達60%；近年來挾大幅資金配合政治力之運作，積極拓展海外油源，於全球各產油地區爭奪油源，目前已參與20餘國油田投資或合作探勘油氣，惟能否滿足其急遽擴張之石油需求，有待觀察。

☐

資料來源：大陸百度網、中國石油商務網

深層海水，潛力無窮

—中油既出，誰與爭鋒

劉名周、劉燕安、徐祥輝／探採事業部

20世紀是石油世紀，石油爭奪戰一路延燒到21世紀初，至今未歇。展望21世紀，隨著全球人口的增加，對淡水的需求成長，特別是純淨的淡水；加上全球氣候變遷，原本不曾缺水的地區也感到迫切的水源需求，21世紀將成為「水的世紀」。根據統計資料顯示，目前有80個國家、15億人口面臨淡水不足的景況，並有29個國家、4.5億人口面臨缺水的狀態，在可預見的缺水環境下，全球最清潔水源—「深層海水」商機無限。

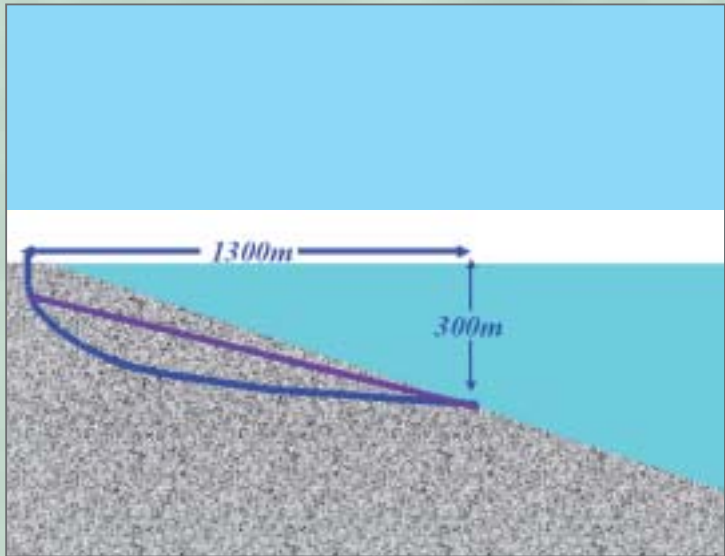
所謂深層海水，就是達到一定深度以下的海水，潔淨是它最明顯的特質。深層海水之所以潔淨，在於它幾乎不受表層海水所接觸到的現代產業排水、生活排水及河川等因素影響；且因海水深度在200公尺以下，光線幾乎無法照射到，光合作用無法進行，植物性浮游生物因而處於休眠狀態。此外，由於深層海水中所含細菌類非常少，並含有豐富的氮、硅、磷等成分，水分子更小，適合吸收，除了飲用外，可用於發展海水養殖，日本富山縣水產試驗場正利用深層海水從事鱒魚、蝦、海帶等養殖與研究；富山縣並興建集娛樂、健康功能於一體的海水治療設施，利用深層海水提供SPA、美容等服務。

生命之水潔淨蘊含營養

從基礎研究著手，美國與日本深層海水研究機構經多年努力，對其特性及成份分析已累積相當程度的經驗與實測數據；依兩國所獲得的深層海水營養鹽類成份與濃度資料，均遠超過表層海水營養鹽類濃度數倍。事實上，深層海水不僅營養鹽蘊藏量豐富，水質亦呈穩定狀態；除溫度低且穩定外，其他特性的長期變動程度也相當有限。若進一步就海水總組成加以分析，水份約占97%，另外尚有近90種礦物質與微量元素溶解於海水中，鹽類成份占3%；在鹽類成份中，以食鹽為主的氯化鈉成份最多，約占78%，其餘依

序為氯化鎂、硫酸鎂、石膏、硫酸鉀等以及微量金屬元素；微量金屬元素在海水中所占比重雖較低，然就其整體蘊藏量而言則相當可觀。若將深層海水水份與鹽份分離，可以萃取出高成份的礦物質與微量元素，其中，礦物質以鎂、鈣、鉀等元素為主，微量元素則有鋅、銅、硼磷、硒等90多種，若能適當利用，將對人體產生相當功效。

深層海水受到世人矚目，更因為廣泛應用於醫療、農漁業及食品業（如日本土佐醬油、植村秀化妝水等）而聲名大噪。綜觀目前深層海水的利用多著眼於：直接利用、淡化利用、濃縮提煉、水產養殖（種苗、成魚、藻類…）、農業、食品添加，以及加工、飲料製造、健康及生機食品、藥物及化妝品、觀光休閒等，不勝枚舉，其商機可從日本2001年相關商品銷售額創下6,000億日圓業績，略窺端倪；目前已有許多公司引進日本深層海水相關產品，在台灣消費市場，口碑亦不差，更有人在網路上透過傳銷手法銷售來自日本沖繩石垣島的深層海水。根據美國醫學研究指出，喝茶可提高免疫力，微量元素中的硒、鋅、鐵等，則可增強免疫系統，深層水與茶品相結合，契合目前飲料市場講究天然健康概念的趨勢；國內包括台鹽、統一及其他民營企業都認為抽取海洋深層的鹽水，還原成「原水」，不但



▲ 海洋深層水鑽井取水示意圖

可解乾旱之苦，更能達到美容、健身等多功能，應用於發電，開發新商機。其中，食品業領導廠商統一公司看好其市場潛力，相繼推出海洋深層水飲料、深層海水鹽飴、海苔、餅乾及深層海水冰塊等產品，銷售業績呈快速成長趨勢，掀起風潮。

海洋淘金風潮方興未艾

地球生命起源於海洋，環顧全球，從海洋淘「金」的風潮方興未艾；目前具有發展深層海水產業條件的國家或地區並不多，除了美國夏威夷、日本外，台灣四面環海，位於大陸棚邊緣的東海岸具有更優越的地理條件，可在距離海岸很近的距離內，取得深層

海水，深具開發優勢。因此，東部各縣市均分別依地理位置優劣積極部署規劃，期能建立相關深層海水園區，帶動地方經濟繁榮；其中，宜蘭附近海岸坡度較低，縣政府計劃於南澳設立海洋科技生物園區，採BOT方式推動；花蓮則有台肥花蓮廠46公頃（花蓮港區）土地規劃開發，目前與日本合作規劃中，此乃目前進展最快的規劃案，幸福水泥新城廠區亦已規劃開發深層水科技園區，目前招商中；台東則構思在知本規劃海洋深層水科技園區，希望抽取500公尺以下海水作為高品質水資源運用，採BOT方式進行，目前已有一家公司投標「規劃構想書」，近期即將審議。

針對以上規劃，經濟部水資源局指出，以深層海水資源為原料，應用新科技方法強化傳統技術，可創造高附加價值，屬於新興水資源；產業創新效益高、附加價值高、成長潛力高，為能提升台灣國際競爭力之新興產業。根據統計，深層海洋水資源應用於產業，未來正式運轉後，預估年產值最大可達800億元，如此龐大的商機，屏東至宜蘭的東部海岸可設廠地區頓時成為企業搶灘熱門區域，目前包括台肥公司及高雄從事海事工程的國統企業均有分別在花蓮七星潭、台東知本設廠的計劃。

中油技術開發前景可期

深層海水產業發展可望成為明日之星，本公司有何利基？目前多數深層海水開發規劃

案的關鍵繫於取水設施，而取水技術多採用日本或美國的方法，幾乎清一色以「敷設管線」方法來取水；就採探事業部相關技術角度來看，則以採行鑽井的方式來取水較有利。有別於敷設管線會受到海岸邊坡穩定及氣候因素（颱風、地震）的影響，鑽井法將集水管串埋在地底下，不易受邊坡穩定及氣候因素的影響，且日後較易於維護；使用鑽井法汲取深層海水，可避免漁民抗爭與索賠，對環境破壞程度較低。值得一提的是，深層海水的開發，使用鑽井方式來取水，以及後續海水淡化與萃取提煉等相關處理，涉及不同專業技術領域，包括地球科學、工程、生物技術及行銷等，本公司均有相關人才處理開發過程所遭遇問題。

台灣四面環海，有利深層海水之開發與應用，除可因應未來「高品質水」的需求外，亦可帶動下游之發展。本公司可利用既有技術與通路優勢，投入深層海水之開發與利用；目前可就汲水、處理、製成礦泉水等步驟，研擬所需資源與設備並評估其可能效益。根據業者估計，我國深層海水相關產品產值接近10億元，本公司以既有技術參與深層海水開發，除可為台灣深層海水產業開創契機，挹注企業經營實績外，放眼中國大陸廣大的市場需求，商機無可限量，後市發展看好。



從石油到大豆

—本公司研發大豆胚芽分離技術有成


黃冬梨／煉研所生技事業中心

近年來，本公司煉研所生技事業中心致力研發生產系列生技產品，92年間，自食品工業研究所引進大豆胚芽分離製程，利用獨特的機械分離技術，裂開精選黃豆，取得深埋於內的胚芽（60公斤黃豆僅能取得1公斤胚芽），製程中未接觸任何化學藥劑，完整保留黃豆精華；目前已研發生產「大豆胚芽錠」、「大豆胚芽養生粉」等純天然優質產品，將陸續上市，造福消費者。

文獻指出，大豆胚芽富含植物性異黃酮、卵磷脂、皂素、維生素E等多種成份，有益於預防心血管疾病、癌症—乳癌、卵巢癌與攝護腺癌，減少骨質疏鬆、改善停經症狀等；其異黃酮含量為大豆子葉之10倍以上、全豆平均含量之6~9倍，適合作為各種保健食品或營養補充劑原料。大豆異黃酮主要包括genistin, daidzin, genistein（金雀異黃素），daidzein（黃豆酚）等4種，構造類似雌激素(estrogen)，又稱為植物性雌激素(phytoestrogen)。美國黃豆協會（United Soybean Board）報導指出，近年來，由於大豆健康機能性研究報告相繼出爐，大豆精華盡在胚芽部份，每天攝取1~2公克大豆胚

芽，即可滿足20毫克/日異黃酮之膳食建議量，得到消費者普遍認同，大豆銷售額自1996年12億美元增至2001年33億美元，成長3倍，估計27%美國人至少每週食用黃豆一次，42%至少每月食用一次。

大豆異黃酮的分子量、結構均與女性賀爾蒙類似，在人體腸道中經由微生物代謝轉化成活性型大豆異黃酮後吸收，補充女性賀爾蒙之不足，可改善女性停經症候群—失眠、熱潮紅、健忘、骨質疏鬆症等；相較於一般醫療用雌激素，植物性雌激素副作用較低，且較易由人體排出。美國國家衛生院（NIH）於2002年7月9日發佈，提早停止所屬單位NHLBI一項混合使用雌激素與黃體脂酮（progestin）對健康停經婦女的大型臨床實驗，原因在於可能增加侵入性乳癌的風險，天然大豆異黃酮因而格外受到重視。

堅持「高品質、純天然」的理念，生產最優質的商品分享國人，本公司生技事業中心願與消費者分享大豆胚芽分離製程之最新研發成果。 

Kindergarten¹- the Start of A Life's Marathon²

By Viola Yang

生活隨筆

Three years ago, on the very night that typhoon Na-Li hit Taipei, I was in the hospital with my husband, my ma and dad. Outside, it was raining and blowing hard. I could hear terrible noises made by falling trees and breaking *signboards*³ every now and then. But inside the hospital, it was even more terrible. Several women *in labor*⁴ were screaming and the nurses were *scurrying*⁵ in and out to control the *situation*⁶. That night alone in that hospital, 9 babies were born, and my daughter was one of them.

Time flies like an *arrow*⁷; and my daughter was old enough to go to the kindergarten. To make the major decision for both her and me, I visited more than 10 kindergartens. At first, I was looking for a so-called *bi-lingual*⁸ kindergarten which, *in addition to*⁹ mathematics, science, music and etc, teaches both ABC and ㄅㄆㄇㄏ. But the more kindergartens I visited, the more questions *popped up*¹⁰ in my mind. Indeed, what is *a must*¹¹ for a child to learn? Is it really necessary to push them to learn something at such an early age? After some careful thinking, I *made up my mind*¹². No. I don't want my daughter to grow up under pressure.

Finally, I came to this kindergarten. Being a *subsidiary*¹³ of a college, it has the *advantage*¹⁴ of a *spacious*¹⁵ *campus*¹⁶ where children can play games, sing songs, or sometimes have a picnic, without being locked up in the classroom the whole day. And the school teaches *neither* ABC *nor*¹⁷ ㄅㄆㄇㄏ. They don't use books and they never ask the young kids

- 1 kindergarten (名) 幼稚園
(托兒所nursery)
- 2 marathon (名) 馬拉松、長途賽跑
- 3 signboard (名) 招牌、看板
- 4 in labor (介係詞片語) 分娩
- 5 scurry (動) 疾行、小碎步快跑
- 6 situation (名) 狀況
- 7 arrow (名) 箭 (bow and arrow弓與箭)
- 8 bi-lingual (形) 雙語的
- 9 in addition to (介係詞片語) 除了…還有
(+名詞)
- 10 pop up (動詞片語) 跳出來
- 11 a must (名) 必要事項
- 12 make up one's mind (動詞片語) 下定決心
- 13 subsidiary (名) 附屬單位
- 14 advantage (名) 優點、好處
- 15 spacious (形) 空間廣大的、寬敞的
(名詞為space)
- 16 campus (名) 校園
- 17 neither ...nor (連接詞片語) 既不…也不
- 18 instead (副) 代替, 取而代之
- 19 playact (動) 假裝、扮演
- 20 blend (動) 攪拌、混合
- 21 creativity (名) 創意; 動詞為create,
形容詞為creative
- 22 used to (動詞片語) 一向, 慣於 (後面需
加原型動詞)
- 23 teaching aids (名) 教具
- 24 recycled (過去分詞) 循環回收的

- 25 resource (名) 資源
- 26 theme (名) 主題
- 27 bowling alley (名) 保齡球館
- 28 vivid (形) 生動活潑的
- 29 encourage (動) 鼓勵
- 30 alley (名) 球道

to learn to write. Instead¹⁸, they make them cook, draw, dance, playact¹⁹, listen to stories, and play with science experiments. The children seem to be playing all the time, but then, mathematics, science, and language lessons are blended²⁰ into the games.

The thing I admire the school the most is the teachers' creativity²¹. They used to²² make teaching aids²³ from recycled²⁴ resources²⁵ and mostly together with the children. Take the balls-one of their studying themes²⁶ as an example. First of all, the teacher will introduce various balls and the different ways to play with them. Later, the children are taken to a bowling alley²⁷. When they return to the classroom, they are led into a vivid²⁸ discussion on what they saw and are encouraged²⁹ to turn the classroom into a bowling alley with alleys³⁰,

- 31 *pin* (名) 球瓶
- 32 *score counter* (名) 計分器
- 33 *unique* (形) 獨特的、獨一無二的
- 34 *behind the wheel* (介係詞片語) 開車
(*the wheel* 指方向盤)
- 35 *watch out* (動詞片語) 注意、小心
- 36 *forbid* (動) 禁止
- 37 *tow* (動) 拖(吊); *tow-truck* 拖吊車
- 38 *assistant* (名) 助理、助手
- 39 *confirm* (動) 確認、確信
- 40 *environment* (名) 環境
- 41 *childhood* (名) 童年
- 42 *race* (名) (評比速度的) 賽跑

*pins*³¹ and a *score counter*³², where all students can then play with the *unique*³³ ball he made himself.

On another monthly theme-the car, children are organized to visit a gas station. After that, the classroom is turned into a gas station with even a car washer, a two-way road and some cars. Along with the theme, children also learn a lot about traffic rules. That's why whenever I am *behind the wheel*³⁴, my daughter will remind me to *watch out*³⁵ for the traffic lights. She *forbids*³⁶ me to park on the red line, or the policeman would *tow*³⁷ my car away, she said. Thus, she becomes my "little *assis-*

*tant*³⁸" on road safety. I am *confirmed*³⁹ that my daughter has indeed learned something, not through pictures on the books, but through the most natural way- playing.

I would like my daughter to grow up in a happy and healthy *environment*⁴⁰ and learn things in a joyful way, and I am glad I have chosen the right kindergarten for her. English, science or mathematics may be important, but that doesn't mean she has to begin studying all of them in the early *childhood*⁴¹. After all, life is a marathon, not a short-distance *race*⁴². No one needs to run so fast at the very start of the marathon. C

書市最前線

本月推薦好書：QBQ！問題背後的問題

蘇玄美／煉製事業部桃園廠

有別於一般巨冊浩帙、長篇累牘的企管書，桃園廠人資課新年提供主管人員充電的「QBQ！問題背後的問題」，輕、薄、短、小，全書共分39篇，每篇均以小故事提問，並穿插漫畫、標示全篇要意結語，啟發讀者思考，誠為案牘勞形的主管一部「人性化的管理經典」。

推薦書名：QBQ！問題背後的問題

The Question Behind the Question

本書作者：John G. Miller（約翰·米勒）；

譯者：陳正芬

出版公司：遠流出版公司

出版時間：2004年1月1日初版1刷

2004年12月1日初版20刷

全書要旨：

本書作者米勒自1986年起即積極參與訓練開發事業，目前是QBQ公司創辦人，以「協助組織，使個人擔當成為核心價值」為宗旨，從事組織發展。他以日常生活所體驗的心得為例，結合企業與人生，從各種角度探討人們做事的心態，

引證譬喻、深入淺出，發人深省。

米勒在前言中開宗明義點出主題：若想要有效克服問題，就必須「做個有擔當的人」，直教人悠然會心。的確，無論是在職場

或生活當中，我們經常會聽到：「這不是我的錯！」「嘿！別怪我，我才剛換班哩！」「它不是我的問題！」等類似把手指向他人、推諉塞責的話；這本書寫給那些曾經提出以下問題的人省思：「這工作該歸哪個部門負責？」「他們怎麼不事先溝通好呢？」「什麼時候才有人來教導、訓練我？」他認為會提出這等問題的人，充分顯示其本身缺乏個人擔當（責任感），並直指當今社會許多難題和亂象的關鍵，就在於「問題背後



的問題」；作為管理者，要如何解決呢？

管理者總把改變他人視為己任，米勒卻認為管理者其實是無法改變他人的，他可以輔導、諮商、教導，但是任誰都無法改變他人，唯有當事人願意誠心面對真實、檢視錯誤、痛下決心，才可能從內心澈底蛻變。個人擔當的重點，並不在試圖改變他人，而是先改變自己，進而改變現況，是一己力量的自我實踐。

面對困境時，通常主管所獲得的訊息只是整個問題的一小部分，猶如冰山，真正的麻煩潛藏在水底下、深不可知；而欲發掘問題真象，問話是一種藝術。就像我們常見媒體訪談獲獎者「您得獎了，請問高不高興？」這類沒有啟發性的發問，當主管一句「誰該為這個失誤負責？」等既消極且缺乏行動力的封閉式問話一出，部屬為求自保，大多先做出防衛性反應以規避責任，又如何能引導他們說出心中實際感受、找出問題的真正癥結？無怪乎從家庭到企業，從基層人員到最富權勢者，「怪罪別人、交相指責」症候群猶如瘟疫，已然四處蔓延形成一個「怪罪鏈」，它大大地摧毀創造力、製造人與人間的疏離，卻對確實解決問題毫無助益。

「個人擔當」的意義：每個人要為自己的思想、行為及其所產生的後果承擔起責任；我們無法改變他人，也無從控制環境與結局，真正能掌控的，唯有自己的想法和行動。「爛水手責怪風向」，有擔當的人，誰都不怪，包括自己在內。「QBQ問題背後的問題」是實踐「個人擔當」的工具，因為往往「答案就在問題中！」米勒因此設計QBQ的3項指導原則，作為執行個人擔當的基本功：

●先修練自己想法，將「我」字包含在內發問；而非「你」、「你們」、「他們」...，如「我能做什麼來改善現狀？」「我能運用哪種方式，來做別人的後盾？」以我轉物、卷舒自在，所彰顯的是積極主動、以身作則的作為。

●隨後提出較好的問題，以「什麼」或「該如何」這兩個詞形成問句來發問；而非「誰」、「為什麼」或「什麼時候」等詞，這是一種身在局中、心在局外，對事不對人、探求真象的態度。

●最後付諸行動，焦點放在行動上：把思考化為行動力，即知即行，活在當下。

國際知名的Marriott連鎖飯店領導人曾說，他一生最重要的管理祕訣，就是與員工溝通時最常講的四個字：「What do you think？」亞伯拉罕在「突破現狀，創新思考」一書中亦指出，要在事業或生涯上創造突破，要旨便在更聰明地做事，而不只是更努力工作；學會創造性地思考，才能更聰明地做事，盛哉斯言！QBQ「問題背後的問題」是管理思維的革新，管理者將之作為一種工具，藉由目標較為明確的「如何」發問，在問題中再加入諸如「製造」、「建立」、「完成」等動詞，可開啟部屬緊閉的心扉，使注意力從他人與環境中移轉到自己身上，不致被眼前的景況牽引到負面情緒去，腦筋一百八十度轉換，產生積極的思考，當下做出更好的抉擇：「在現有資源下，我如何能幫上忙？」「我該如何解決問題？」使進而反求諸己，考量一己的解決之道，來幫助包括自己在內的個人，則滿腔和氣、隨地春風，接受、面對、解決問題，發揮個人擔當的精神與潛能，「眼前自有一段空明」，答案既

出，問題自必迎刃而解，更因此從解決問題中建立信心，廣植善緣，開花結果。

書中有許多結局既成功又溫馨的故事，因為領導者思考模式和發問技巧的轉變，或使得生產力提升、團隊精神提高、或人際關係更健全、提供顧客更佳的服務，我們因此獲得結論：「領導者並不是問題的解決者，而是問題的給予者」，換個思維，以通透的洞察力、人文的關懷，「表象如浮標，本質如魚鉤」，多問些「與個人擔當有關的問題」，看透水平面下的魚鉤，掌握問題的本質，不被水平面上的表象浮標所惑，才是改善組織、改進個人生活最有力也最有效的方法。

心得感想：

在競爭者四處環伺、民營化壓力當前之際閱讀此書，觀乎人心之微、管理之妙，心有戚戚焉！年來為有效推動雲林石化科技園區合資案等三大計畫，郭董事長一再強調唯有靠組織的力量才能奏其功，而內控機制尤其重要，要求主管們強化目標管理的貫徹，在一對一經營評價會議時深入探討三大課題：找出達不到目標的原因、提出改善對策以及排程之確立等等，在在需要主管精明且智慧的提問、整體團隊力量的發揮，這本書提供管理者參考的最佳指南，是以特予推薦。

●形塑個人擔當為核心價值的企業文化

企業理念來自一種崇高的價值觀，在全球擁有眾多忠誠顧客的星巴克（Starbucks），一向標榜「One cup at a time」（當下認真專注煮好一杯咖啡），曾在那兒消費過的人所體驗到的獨一無二的服務與尊榮，就是「個人擔當」精神詮釋的極致。本公司是國內產業龍頭，賣品牌更要賣服務，對外除了加油站顧客的服務，對內尚需有部

門間的服務與關懷，內外兼顧，高品質的油料加上顧客至上的服務，才能長保市場眷愛。在競爭激烈的當下，我們都應省視是否「以顧客的眼光、感受」關照公司整體經營的全貌，承諾「用自己智力、心力、勞力解決問題，而且絕不爭功諉過」，以提升工作熱忱，形塑個人擔當為核心價值的企業文化。

●突破習慣領域，提升管理品質

管理者領導力的價值，在於能藉由溝通掌握問題的本質—溝通不應僅是自己被對方瞭解，也應包括瞭解對方；管理階層應嘗試跳脫習焉不察的提問框架，澄悟養性、融通自在，運用QBQ的洞察力，創造更新、更好、更有效率的溝通模式，提升主管與部屬間的溝通品質、部屬的自我管理能力，不斷激勵全員進取心，共同為願景而努力以赴。

●發揮主人精神，以服務看工作

本書的終極目標應是如何成為一位「對的員工」，奧美集團董事長白崇亮曾說：「在別人的需要上，看到自己的責任」，任何成功企業的先決條件在於找對員工，因為有「對的員工」，才會做出「對的事情」，結果顧客、企業、同事、每個人都成為贏家，景氣再差，「對的員工」永遠受歡迎、永無失業之虞。讓我們放空自己，心虛意淨、明心見性，做自己生命的主人，以服務的角度看待工作，試著以願力和毅力執行個人擔當精神，提出更有尊嚴、力量和成就感的服務，生命將更充實，職場更順遂，生活更愉悅！

胡董事長新南九秩晉二華誕餐會側記

本刊

「祝你生日快樂！祝你生日快樂！祝……」喜樂的音符揚起，石油界老中青三代菁英陸續來到位於中油大樓最高點—25樓貴賓廳的壽宴會場，齊聚一堂，共同為前董事長胡新南先生祝壽，也象徵油人情誼的凝聚、油人大家庭力量的延伸。

3月16日，麗日薰風，在連續的濕冷天氣之後，陽光露臉，令人備感適意。在這個特別的日子裡，本公司行政處為胡前董事長舉辦一場別開生面的壽宴，由郭董事長主持，難得的是，不僅歷任董事長陳耀生、張子源、李樹久、陳朝威，以及歷任總經理關永實、潘文炎等人全員到齊，楊玉璠、李熊標、虞德麟、沈鴻鈞、江齊恩、裘達均、王浩然、蔡三郎、李易登、劉方成、張志超、黃誠一、陳崑山等前輩油人亦應邀出席，副總經理群及各事業部執行長更熱情與會；大家懷著欣喜的心情，或互相問候近況、或分享生活點滴、或關切公司發展，在郭瑛小姐感性串場帶動下，氣氛熱絡又溫馨。

在大伙舉杯同祝壽星福如東海、壽比南山、生日快樂聲中，由郭董事長代表致詞，他特別推崇胡前董事長對中油的貢獻，領導公司走向蓬勃發展，開啟石化工業成功期，使中油公司成為帶動



▲ 郭董事長推崇胡前董事長對中油的貢獻。

(攝影：白宗全)

台灣經濟發展的火車頭，其風範令人景慕風從；他並強調前輩油人貢獻畢生心血，為中油公司奠下堅實的基礎，使公司得以在既有規模上廣續發展，隨著多項投資計畫的啟動、煉製結構的調整以及石化上中下游整合，致力形塑台塑之外的另一石化體系，預料中油所累聚的實力到民國99、104年，將形成兩波爆發力，成為高獲利的企業；期望在油人前輩的指導與支持下，中油成

為安全、乾淨、具競爭力的國際能源集團，邁向永續經營。

由於胡前董事長為本公司轉投資事業中美和石油化學公司的創立者（中美和於民國65年創立），特安排由中美和陳朝威董事長呈獻賀禮一象徵「福壽康寧」的琉璃作品，別具意義。此時，工作人員緩緩推出生日蛋糕，由胡前董事長及其三公子胡兆強夫婦、郭董事長等人合切蛋糕，在座貴賓舉杯同祝壽星「生日快樂」，一時之間，現場氣氛high到最高點！

席間，大伙一面品嚐著上海菜，一面暢談前塵往事，觥籌交錯，氣氛熱絡。酒過三巡，微醺之際，胡前董事長在關前總經理及張鴻江副總經理陪同下，獻唱一曲「Left My Heart in San

Francisco」；壽星開懷，一時興起，清唱一段，博得在場如雷掌聲，安可聲不斷，他則再三感謝大家盛情美意，費心安排，強調半生歲月中油過，與中油有一份特殊感情，時刻關切中油事；每年勞動大家，深感過意不去，隆情高誼，在寒冬中備感溫馨。

接著，由郭董事長帶頭高唱「海鷗」，大伙紛紛以歌助興，從「感恩的心」、「雙人枕頭」、「春夏秋冬」、「愛拼才會贏」、「友情」、「掌聲響起」、「榕樹下」到「瀟灑走一回」、「月亮代表我的心」，或合唱、或重唱，唱出油人的祝福，也唱出油人的豪情，更唱出油人大家庭的溫馨，樂音久久不散，在祝壽的歡愉中，大家互道珍重再見！

C



▲ 本公司歷任領導人齊聚一堂，為先生壽。
（攝影：白宗全）

加油站采風



自本期起，
采風列車陸續走訪年度績優加盟站，
首站來到台北市—麗馳加油站，
堅持「完美要求，貼心服務」，
小卒啊嘛ㄟ變英雄，
連續3年榮獲本公司績優加盟站殊榮，
象徵銷量、服務、形象、合作指標一路領先；
打造溫馨加油氛圍，贏得青睞，
聘請日籍顧問，改善服務流程，
落實執行有一套，
熱誠用心看得到，
上下齊心拼業績，
持續努力向前行。
請看以下報導……

完美要求，貼心服務

—麗馳加油站

圖·文 馮菊秀／工關處

近年來，隨著中山高速公路堤頂交流道、環東快速道路陸續完工通車，內湖舊宗路一帶一躍成為量販店與各大賣場爭相入駐的寶地，大潤發、好士多（Costco）、B&Q特力屋、力麗家具、燦坤3C賣場、統一皇帽（Yellow Hat）……百家爭鳴，儼然成為內湖的明日之星。位於舊宗路2段之本公司麗馳加盟站，在上下游及週邊道路近20家加油站的夾擊下，突破重圍，創下亮麗業績，著實令人稱奇。本刊特走訪麗馳加油站，親炙其致勝祕訣。



▲ 麗馳站榮獲本公司績優加盟站，潘議強站長代表受獎。（照片提供：麗馳站）

麗馳加油站小檔案

成立時間：90年7月11日

經營模式：自地自建直營

兼營業務：國光牌潤滑油脂、洗車

未來發展：持續加強服務品質，穩定中發展

深耕服務形塑職場文化

步入站區，予人的第一印象是一麗馳站好小，服務同仁90度的日式鞠躬禮、宏亮的「歡迎光臨」聲卻深深吸引我的目光；再細細打量眼前這個毫不起眼的加油站，竟不自覺的陷入現場人員不斷引導進站車輛就加油泵島的畫面中，熟練的加油動作、與顧客親切熱情的互動、工作同仁彼此間響亮的呼應聲，讓僅有2座加油泵島4機24槍的加油站活力四溢，絕無冷場。

麗馳站為舊宗路上第一家加油站，於90年7月11日開始試賣，至11月23日正式開幕，負責人吳淑卿經理本業經營汽車保養業務，跨足加油站領域，純屬偶然，惟秉持「做就要做好」的理念，堅持提供顧客最好的油品品質與服務，因此她將油品品質交給中油，本身則全

93年下半年本公司十大績優加盟站

站名	地址	電話
麗馳	台北市內湖區舊宗路2段133號	(02) 27925356
新發	苗栗縣苑裡鎮西勢里6鄰西勢46-1號	(03) 7869628
祥順	桃園縣平鎮市中豐路1段255號	(03) 4686969
慶豐昌	花蓮縣吉安鄉中央路2段336號	(03) 8510661
松建	台南縣善化鎮成功路1之1號	(06) 5834029
清溪	台北縣三峽鎮溪東路89號	(02) 86763311
夢公園	台南縣學甲鎮中山路187號	(06) 7831222
關渡橋	台北縣八里鄉龍米路2段72-1號	(02) 26183987
西湖	台中縣大里市西湖里1鄰大峰路32號	(04) 24924958
洋洋	高雄縣旗山鎮延平二路159號	(07) 6611230

註：除「洋洋站」營業時間為6~22時，其他各站均為24小時服務站。

(資料提供：魏彩幻)

心投入顧客滿意度的提升，站務委由旗下擁有20餘年車輛維修經驗的潘議強站長，全權負責。54年次的潘站長虛心學習，貫徹吳經理的經營理念，從服務出發，他認為只要用心，客人一定能感受到，因此，麗馳站從老

闆至基層員工無不以最熱誠的心對待來站加油的每一位顧客；在潘站長的心中，服務是最簡單也是最難的事，端視是否落實執行，一旦資深員工認真落實，新進員工有樣學樣，久而久之即形成一種良好的職場文化。

潘站長表示，礙於站區空間有限，麗馳站僅能就現有硬體設施加強服務，並聘請日本知名加油站業者橫山達雄先生，每半個月蒞站指導，調整現場與內部服務作業流程，以其對加油站獨到的經營哲學，提供消費者最貼心的服務；另為降低顧客等待時間與現場工作人員的壓力，該站特別強調導車服務，務期將加油槍使用率發揮至極，服務同仁也會主動抓住加油空檔，告知顧客最新活動訊息，招攬客群，發揮整體最大綜效。

榮譽導向激發員工潛能

自開業以來，麗馳站一直提供24小時油品服務，平均汽車來客數800~900台/日，機



▲ 麗馳站站區整潔明亮、動線順暢。

車較少。有別於一般民營站以贈品提升發油量之模式，該站採會員制，占加油客戶70%，可享累計加油公升數送贈品之禮遇；潘站長表示，以加油公升數計點，較可控制贈品成本與品質。堅持以服務為號召的麗馳站，發油量曾高達40餘公秉，儘管台塑加盟站緊鄰其旁，惟對其發油量影響有限，近來更有部分大宗客戶回流情形，足見精緻服務與中油品質的保證還是可以獲得顧客的青睞；附設的日製貂絲毛刷自動洗車機，提供愛車最佳的洗車服務，一次50元，或加油累計25公升免費洗車一次，亦常出現排隊盛況。

在人力運用方面，現場採3班制，每班配備3~4人，全為正職人員，平均年齡23歲。潘站長以其帶領團隊數年的經驗，強調甫開站時現場採用工讀人力，人員流動頻繁，平均3個月更換一批人，必須不斷加以訓練，較無法達到服務品質的要求；採固定人力後，不但穩定性高、向心力強，服務品質佳，且較易凝聚一家人的感覺，站上更有4~5位同仁從工讀生工作至今。潘站長認為主管一定要以身作則，並以現場為重，帶動調度，建立工作人員的榮譽感，營造「麗馳就是你家」的感覺；潘站長經常提醒現場同仁，站區就是大家表演的舞台，表演得好，顧客自然再度光臨，演出不成功，顧客就會流失，藉由新舊客戶增減日報表即可評估服務滿意度。

在人員的挑選上，潘站長秉持老闆的要求，只要彼此工作理念契合，可相互配合，



▲「班前會」再三叮嚀用心服務。



▲ 加油車輛川流不息，發油量維持不墜。

不用特別挑選，任何人均可勝任；然一旦加入團隊，潘站長即以最嚴苛的方式加以訓練，要求待客要熱誠有禮、做事積極主動、處事自律自愛，並利用每天上、下午兩次



▲ 廁所勤擦拭，如廁空間整潔化。

「班前會」再三檢點、叮嚀，嚴格要求現場不能喝水，不能靠在泵島上，不能碰客人的車子，聲音則始終要宏亮，因為潘站長深信聲音是動力的來源，聲音宏亮細胞就活起來，整個人才會動起來，聲音太小總讓人感覺缺少活力。

上下齊心打造亮麗業績

在嚴苛的管理要求下，麗馳站也有溫馨的一面，辦公室地下室備有員工休息室，乒乓球、撞球檯、電視機一應俱全；另為維護同仁健康，每日提供鮮奶飲用；同仁表現佳

者，每月頒發辛勤獎金，公司並為同仁準備生日蛋糕、生日禮券，雖然只是小小的獎勵，卻代表一份體貼的心意，溫暖同仁的心。

由於處處用心，凡事要求，「小卒啊嘛ㄟ變英雄」，麗馳站連續3年榮獲本公司績優加盟站表揚，台北處溫明珏輔導專員對該站高效率的配合度更是讚譽有嘉，他表示，南亞發生大海嘯後，本公司郭董事長在今年元旦新春團拜中表達希望各加油站配合南亞救災募款活動，當天下午該站加油泵島已開始接受樂捐，行動與效率可見一斑，麗馳站在強敵環伺下連續榮獲本公司績優加盟站殊榮，可謂實至名歸。

展望未來，潘站長將持續帶領麗馳站，上下齊心做好加油服務，打造最溫馨的加油站，只要來此加油，就讓您情不自禁的愛上他。各位看倌，不妨親身感受不一樣的加油氛圍！



▲ 即便是自動洗車，服務一樣不打折。

大豆胚芽錠

(植物性異黃酮)



中油生技

客服電話：0800-224-171

諮詢專線：0800-036-188

購物網站：<http://www.snc.cpc.com.tw/bio>

中油公司生物科技事業中心 關心您

調節生理機能

養顏美容

保骨健身

產品特色：

1. 利用獨特的機械分離技術，不接觸任何化學藥劑
2. 產品純天然，完整保留黃豆的精華
3. 長期食用，讓您青春無限、活力永遠

主要成份：

大豆胚芽富含植物性異黃酮、卵磷脂、皂素、維生素E等多種特殊生理活性成份，功能全方位。

Soybean
Germ



(90粒/盒，600mg±10%/粒)

馬那克塔而樣－布農族打耳祭傳奇

圖·文 黃金財／煉研所

台灣原住民十一族之一的布農族，人數占各族中第三位，而皮膚最黑，活動力強，勇武善獵。居住於高山地帶的族人，一向深信「萬物皆有靈」，敬畏大自然；傳統中，主要歲時敬天謝神祭儀凝聚集體力量，恭謹虔敬以求豐登，尤以「打耳祭」最為隆重，流傳至今，碩果僅存。作者以田野調查的角度，鋪陳「打耳祭」各節，讀之彷彿置身其間，和著「八部合音」，踩著齊步舞，感受到一股文化薪傳的動人力量。

台灣布農族人世代居於高海拔山區，相信宇宙是由布農人或萬物精靈與天神所組成，透過繁複的生命祭儀（如狩獵、農耕、收穫等宗教祭典），以獲取心靈安祥、圓融與和諧。他們相信「萬物皆有靈」，既無特定神祇可膜拜、朝貢或寄寓，更乏偶像或圖騰之憑依，唯有來自內心深處對宇宙的敬畏與崇拜，得以安身立命。

奔放於山間，擅長狩獵

布農族乃本省原住民十一大族之一，散居於南投、高雄、花蓮、台東等地，約四萬餘人，占各族中第三位。布農族人天性樂觀，魁梧勇武，智勇兼備，常追逐於萬丈深谿、崇山峻嶺之間，狩獵為生活的要項，活動力最強，也最能適應高山氣候。往昔布農族主要居住在中央山脈一帶，後來逐漸遷移至一千五百公尺左右山區，其中南投縣信義鄉、仁愛鄉可說是族人最早居住的地區。布農族人主要分為六個社群，包括卓社群、郡社群、巒社群、丹社群、卡社群、蘭社群等，以郡社群人數最多，而蘭社群與鄒族則因融合而漸漸



▲ 布農族人弓琴表演，難得一見。

消失。

布農族係以男性為主的父系社會，嚴守一夫一妻制，族人思想保守，在十一大族群中，布農族皮膚最黑，英勇善獵，粗獷有力。傳統布農族人靠山吃山，敬畏大自然，一年當中主要歲時敬天謝神祭儀，有播種祭、除草祭、祓穢祭、射耳祭、入倉祭、巫師祭、求雨祭等，其中以射耳祭（又名打耳祭）最為隆重盛大，充分發揮族人團

結合作精神。奇特的是，當族人出發墾荒或狩獵前，必舉行敬拜天神儀式，視族人當夜之夢而加以抉擇；若夢到失望或因被激怒而情緒不穩，或有人邀宴但不在被邀請之列，均屬不祥的噩夢，另擇期再出發；若確定好夢而能帶來順利，則播種小米或定期以「氏」為單位，組成狩獵隊伍，全村男女老幼圍爐喝酒慶祝來日凱旋大豐收。

敬畏大自然，祭典隆重

打耳祭，布農族語稱為「馬那克塔而樣」，為射鹿耳之意，當狩獵隊伍返回後，割獵物的耳朵懸掛於樹梢，供子女晚輩以弓箭練射，慶祝獵獲豐收。其祭舞分五個階段，**第一節：馬不阿搜（帶狗打獵）**—勇士們每組約十餘人整裝待發，手握獵槍、弓箭並帶獵狗，圍靠在事先搭建而成的獸骨架，並一一掛上過去所獵得獸骨殘骸，由巫師拿著小米酒撒在各勇士槍枝上，以示大地萬物皆有精靈存在，上山狩獵的成敗端視勇士擁有多少精靈的力量而定。同一時間，獵人之妻開始準備釀製香醇的小米酒，等待男人扛著豐碩的獵物凱旋歸來，同享豐收。

第二節：馬不拉恩（擺滿酒肉）—獵人滿載勝利歸來的歡慶，由祭司迎接；男人將獵物分割數塊肉煮熟存放，並將獵物的耳朵割下，吊掛在大樹枝上，由年滿七、八歲的男童，穿著傳統的服飾，在長輩從旁協助下，以弓箭或獵槍依續向獸耳射擊，直到射中為止，以培養男童狩獵技術，同時鍛鍊臂力和膽識，日後成為英勇的神射手，「薪火相傳」的意味濃厚。之後，由成人以火槍



▲ 民居一隅。



▲ 勇士與少女。



▲ 布農族八部合音，讚頌先人拓荒史。

射耳，除了規定距離之外，沒有任何限制和禁忌，可分為一、兩人同射或五、六人同射，若射不中，恐將有不祥的惡果；族人為了榮耀，也為了期待射中後能為族人帶來好運，無不聚精會神、全力以赴。待所有人輪完一圈後，由主祭巫師射出最後一箭，並唸頌祈祝年年豐登的禱文，正式祭典到此告一段落。

八部合音演繹布農組曲

接著，將已點燃的火種引入祖靈石板屋內，利用灶火烤豬肉。在分烤肉前，由主祭者分給每位勇士玉米種一條，再一一取出每位手中的一粒玉米；玉米粒主要作為切割烤肉的數目及完成清點人數的依據。參與射耳祭的族人都會分到一塊豬肉，既不能不吃也不能多吃。吃完之後，

勇士將槍枝放在地上，由主祭者帶領舉行「獵槍祭」，主祭者手中握著酒粕，並灑在槍枝上面，再領唱咒語，在場族人則配合反覆對唱著，直到酒粕灑完為止，槍枝則放回祖靈石板屋內存放。值得一提的是，布農族的祖靈石板屋採坐北朝南方向，夏天涼爽舒適，冬天可擋強勁的東北風，屋內可謂冬暖夏涼；由長年住在高山的先民，就地取材山區質地堅硬的板岩，再劈裂成一片片的石板，堆砌鋪疊而成，可說是技巧和智慧的結晶；祖靈石板屋是莊重肅穆的居所，祭典時專供祭儀之用。

第三節：巴西普多普多（合聲共鳴同唱）—此時，女人不得參與的禁忌解除，氣氛由嚴肅轉為歡笑、圓滿，男子們個個圍坐在廣場的空地上，女人們則在外圍，勇士可毛遂自薦訴說自己一年來的豐功偉業，藉以建立個人在族民中的地位與榮顯，說到亢奮處，大夥兒齊聲附和，高亢又熱烈，蘊含全族團結的力量，震撼人心。第四節：馬裡斯打吧安（狂呼吶喊）—頭目開始賜酒，族




▲ 祖靈石板屋。

民個個輪流手執釀酒，狂飲歡呼，雄壯威武，攝人心魄，充分表現布農族豪邁不羈的剛毅精神。

第五節：馬裡斯布農（合唱布農古曲與舞蹈）
一同饗肉食，飽足酒酣之際，全族老少高唱祈禱豐收歌，歌詞優美，曲調也富變化；接著合唱布農組曲「八部合音」，歌頌先人拓荒奮鬥史，唱出祖先胼手胝足的辛酸事蹟，此為其他原住民族所無，在世界各國的原始音樂中亦不多見。舞蹈則屬於團體齊步舞，族人流動著血液，激盪著心思，舞步呈現出力與美，一片祥和融洽之氣。

此外，樂器演奏為布農族音樂另一特色，以四弦琴、弓琴、口簧琴為代表，尤以弓琴為其傳統文物。弓琴所使用竹材係以柔韌的桂竹為材，在竹片上弦作成像弓的模樣，再黏上玉米粒，利用

弦在彈奏震動中與玉米相互碰撞而產生悅耳輕細的聲響，再以口腔當作共鳴箱，將所發出音量放大，適合在寧靜山谷間或闌夜獨奏，其音質有著古老的原始聲音，蘊含文化展演的生命力。

在歲月洗禮下，布農族各項祭典隨著傳統式微而漸漸消逝，僅存打耳祭沿襲迄今；值得探討的是，在祭儀的背後，激發族民維護文化，尋根傳薪，藉以銜接近乎令人遺忘的傳統「八部合音」以及舞祭的整合，使年輕一代體認祖先「華路藍縷，以啟山林」的艱辛事蹟，並培養各部落向心力，透過傳統集體祭儀活動，省思本身生活文化，重新認同固有文化傳統，進而帶動所有族人愛鄉愛國觀念，意義更臻於深遠。 

人事動態

- 油品行銷事業部副執行長林勝比調任總公司儲運處處長，所遺副執行長一職由台北營業處處長許栢松升任，自94年4月1日起生效。
- 興建工程處處長李松雄調任總經理室督導，所遺處長一職由該處副處長林立人升任，自94年4月1日起生效。
- 總公司工安環保處安環訓練組組長由安全衛生組組長吳芳枝調任，所遺安全衛生組組長由該處朱蓓蓓升任，均自94年4月1日起生效。
- 天然氣事業部副執行長由該事業部13等一般工程師劉晟熙升任，自94年4月1日起生效。
- 煉製事業部桃園煉油廠主任工程師由廠長室徐台瑛調任，自94年3月16日起生效。

各地鱗爪

〈美加地區〉

旅居海外老油人 他鄉聚首敘舊情

【美加訊】在聯絡人張祖懋悉心安排下，旅居美加地區中油退休人員新春團拜聯誼餐會於2月19日假金山南灣石家飯店舉行，計有關永實、南登岐、曾貴倫、李成璋、徐淮、袁立智、張祖懋、韓恕一、胡煒、許國均偕同夫人出席，張海蒂與夫婿前來；以及黃華生、陳淦卿、田念彭、



顧劍飛、季蓓琨、鄧序玲、袁鏡黎、尹在謙等30餘人參加，席開3桌。席間，酒逢知己千杯少，大伙話匣子一開，天南地北，聊得特別愉快；同時並改選下屆退休人員聯誼會聯絡人，大家一致推舉由韓恕一擔任。另2月25日楊舒夫婦結束美東喜慶行過境金山之際，應曾貴倫夫婦邀約，假南灣川蜀園喝春酒敘舊情，計有關永實、南登岐、曾貴倫、黃華生、張祖懋、袁祖年、徐淮、韓恕一以及遠自華盛頓DC趕來的曾雲驥夫婦等10餘人參加，此次以探勘領域老油人為王，本是中油一家人，走過千山萬水，他鄉遇故知，暢敘舊情，倍感溫馨。（韓恕一）

〈台北地區〉

訪油人耆宿 榮牽往日情

【台北訊】為祝賀前輩油人春節快樂，在陳崑山代理事長帶領下，石油事業退休人員協會張志



超常務理事、劉方成先生及黃誠一秘書長於2月18日循例拜訪九旬以上老長官及前輩，包括前董事長胡新南、瞿聲白、劉魁餘、楊玉璠、蔣孝天、鍾立鶴、梁紹文及近來康復之劉賢甫等8人。受訪者多身體健康，暢談十分愉快，言談間流露出對公司及老同事的關心與懷念，令人備感溫馨。（黃誠一）

退休同仁迎春茶會 同祝中油永續發展

【台北訊】石油事業退休人員協會迎春茶會於2月22日下午假台北市重慶南路竹銘樓10樓舉行，由陳崑山代理事長主持，前董事長胡新南先生特別蒞臨，與老部屬握手致意，予後輩極大鼓舞，大家十分開心；前協理楊玉璠及前副總經理胡紹覺、黃萬相、蔡三郎，前高雄總廠長李熊標、前台營總處長高英武、賴中和等主管及會員百餘人熱情參加，濟濟一堂，十分熱鬧。在司儀一郭其義服務組長宣佈下，大家面對面一鞠躬互祝春節快樂，也揭開茶會序幕，陳代理事長首先恭賀大家新年愉快；前董事長胡新南及前協理楊玉璠指出，公司成立石油大學培植專才，培訓同



仁第二專長，意義重大，祝福公司日新又新，蓬勃發展，永續經營，博得與會者熱烈掌聲。大家一邊享用茶點、水果、飲料，一邊與老同事暢所欲言，氣氛輕鬆愉快，歷1小時餘圓滿結束。謹此特向石油工會二分會以及郭其義、陳金球、邱月英、張吉、陳乃美、王秀蓮、秦劍英等人支援服務，致上最深的謝忱。（黃誠一）

中國石油學會年會 勇伯獲頒石油獎章

【台北訊】中國石油學會94年年會於2月25日假台北市亞太會館大觀廳舉行，除邀請經濟部陳瑞隆政務次長、國光電力公司潘文炎董事長等貴賓致詞及演講外，並由張鴻江理事長頒發「石油事業獎章」，由曾任本公司總經理的陳國勇先生獲得。陳前總經理出身現場，為煉油高手，曾督導完成五輕動工興建、永安液化天然氣廠試車、讓入委內瑞拉礦區，以及增建桃廠RFCC工場，增產汽油以應市場需求；人稱「勇伯」的他熱心公益，曾任中國石油學會第22、23屆理事長，任滿繼續擔任石油學會技術委員會主任委員，畢生貢獻石油事業，成就卓越，獲頒石油事業獎章



殊榮，可謂實至名歸。(譚鑑誠)

採購處兩同仁榮退 歡送茶會離情依依

【台北訊】為歡送採購處馮陽明副處長及綜理組陳庭楠組長於二月底退休，一場惜別茶會於2月25日假中油大樓19樓舉行，由林為棟處長親自主持，並頒贈獎牌等紀念品，現場除了聞訊而來的各處室同仁外，本公司葉金龍高級顧問、人事處龐睿穎處長等亦到場共襄盛舉。馮副座生性達觀，為人和氣，聲音宏亮，曾派駐紐約中油組



負責材料採購業務長達7年餘，為高爾夫高手；陳組長平易近人，係總公司桌球代表隊成員之一，同時具備教練、裁判身份，多才多藝。會中，同仁紛紛以茶代酒，祝福退休生活充實愉快，並爭相合影留念，離情依依，表露無遺。(譚鑑誠)

中階主管研討會 聚焦領導與溝通

【台北訊】為加強中階人才培訓，建立人力資源，因應民營化多元需要，經濟部國營事業委員會分別於3月及6月份假新竹經濟部專業人員研究中心舉辦為期3天的「中階層主管研討會」，本公司各單位計有同仁22人參訓。研討課程內容豐富多元，師資涵蓋產、官、學界，包括由中原大學資訊管理系劉士豪教授主講「管理個案研究」；雷科科技公司盧明志總經理主講「領導與溝通」、「企業策略規劃」；中國生產力中心王素芸顧問主講「情緒管理與壓力調適」，最後並由經濟部國營事業委員會第一組李少儀副組長主持綜合座談，參訓同仁對於領導與溝通的技巧及



藝術咸有領會，受益良多。(譚鑑誠)

〈桃竹苗地區〉

喜迎新人添活力 主管傾力為培訓

【桃園訊】因應工場煉製結構改善計畫與技術人力之傳承，經濟部辦理93年新進職員甄試錄取分發至桃園廠者，有高雄工商專科學校化工科侯志孟、台灣科技大學電子工程系張祖豪、台灣海洋大學輪機工程系賴智偉、台灣科技大學化工碩士周佳瑩、國防醫學院生物化學碩士黃麗芳及雲林科技大學機械工程碩士詹智傑等6人，於報到後自2月21日起接受人資課安排的一系列訓練課程，含括專業技能之研習與現場實習，由各部門經理指派工場長或資深工程師指導；彼等素質整齊、求知慾盛，指導員喜迎新人，無不傾囊相授，盼為求才若渴的桃園廠注入一股新活力。(蘇玄美)



元宵佳節同歡渡 搶射燈謎喜獲獎

【桃園訊】新春年假已過，元宵佳節登場，桃園廠行政組於2月23日元宵節當天假中正樓禮堂舉辦賓果暨猜燈謎同樂會，參加人員至為踴躍，偌大禮堂座無虛席，大人小孩人聲鼎沸。在鑼鼓喧天的樂聲中、主持人工關課鄧志賢妙語如珠帶動下，炒熱現場氣氛，紛紛搶答50道燈謎與40題工安宣導，個個有備而來，輕鬆過關，在掌聲中歡喜領獎，工關人員費心挑選的二百份精美獎品很快分送一空；王中平廠長特別到場致詞肯定同仁一年來工作努力，並預祝雞年行大運，事事如意！活動在維修組周益義獲得全滿獎一聲寶牌冰箱後圓滿劃下句點。(蘇玄美)



資深人員告離退 依依共憶昔時情

【桃園訊】桃園廠3月份有7位同仁申請離退，包括廠長室錢啟福專案、行政組材料課邱獻宗、儲運組海上作業課蔡仁政、煉製二組第一重油脫硫工場吳富寶、維修組程艾及電機課江士運及煉三組重油轉化工場楊銘南等，人資課特於2月25



日假貴賓餐廳辦理惜別宴，大家長王中平廠長致詞時除感謝渠等奉獻青春歲月，對桃園廠貢獻彌足珍貴，更祝福他們開創另一段精彩人生。「直須看盡洛城花，始共春風容易別」，席間，這幾位長年在工作崗位上辛勤耕耘的資深油人，與同仁依依話別，共憶昔時並肩打拼的美好點滴，恨不得時光倒流，場面溫馨感人。（蘇玄美）

強化承商工安管理 新措施3月起開跑

【桃園訊】為加強承攬商施工安全管理，確實執行作業安全規定，桃園廠安環組於2月中旬假工安大樓召開會議，研擬加強承商施工現場管理，由徐洲種副廠長主持，各現場主管約20人參與。會中決議嚴格要求承商訂定施工標準作業程序並落實遵行，對承商違規情節重大者訂定加重罰鍰罰則，鼓勵同仁主動拍照取締，並開單告發，以達有效遏止作用，防止工安事故發生；新措施自3月1日起正式實施。（蘇玄美）

張副長沙崙行 勉續保專業績效

【桃園訊】總公司儲運處張瑞宗副處長於3月4日率員赴桃園廠沙崙儲運課視察，由李建漢經理陪同簡報業務。一行3人視察重點在於開放清洗檢修之S606 與S612儲油槽，對執行檢修時程之縮短、承包商之協調聯繫管控，多所期勉；另對沙崙油庫為桃園廠原油卸收及輸儲重鎮，且人力極為簡絀，相關作業皆依標準作業程序執行，主管及同仁敬業專注全心投入之工作精神至為肯定，嘉勉繼續維持此一優良傳統。（蘇玄美）

溝通技巧研習 提升自我成長

【桃園訊】為歡慶國際婦女節及提升自我成長，桃園廠婦女會於3月8日假中正樓禮堂辦理「溝通技巧研習」，由婦女會總幹事蘇玄美主持，計有30餘人與會。會中，敦聘煉製事業部陳元松特別助理主講，他認為溝通之道首在於心，是以起心動念重於技巧，心懷慈悲、正念以對，順緣必增。他鼓勵姐妹們無論在工作職場或家庭生



活中，待人處事均以觀功念恩、修福修慧；並擷取數則善用心念、身口意合一而結圓滿果的小故事和大家分享，溫馨感人，獲得極大迴響。（蘇玄美）

桃廠安全績效受肯定

OSHAS追查輕騎過關

【桃園訊】在魏遠揚主導稽核帶領下，經濟部標準檢驗局一行於3月8日赴桃園廠進行OHSAS 18001認證後第一次追查工作。一行人於行政大樓第一會議室聽取管理代表徐洲種副廠長簡報後，即分工進行各部門文件抽查、觀察現場運作並口頭詢問相關作業人員，確認OHSAS制度之落實情形。經過為期兩天的精密查核，魏主導稽核於結束會議時，對桃園廠在安全制度方面的績效表示肯定，給予通過追查的認可。（蘇玄美）



深入桃廠現場查核

盛讚工安執行績效

【桃園訊】本公司經設會委員、工安查核小組召集人王國定於3月15、16日率領小組成員至桃

園廠查核，一行6人分別至操作區第一蒸餾、第一與第二煤組等工場巡查作業安全、設備安全、自動檢查與追蹤複查建議改進事項的辦理情形；另前往儲運組查核承包商作業安全防護、安全衛生教育宣導及消防設備，甚至當場請同仁默寫標準作業程序書，經過細密查對後，肯定桃園廠在執行工業安全方面的努力和績效。（蘇玄美）

陽明春曉浪漫行

枝頭緋華展風情

【桃園訊】春暖花開的3月，桃園廠行政組特為同仁規劃「陽明春曉浪漫行」，40餘位員眷於3月16日歡喜出遊。大伙首站先前往國家公園規劃的擎天崗步道健走，步道蜿蜒攀附一望無垠綠遍天涯的大草原，遊人或席地靜坐碧綠如茵草原上，徜徉滿眼的綠意和靜謐，或眺望遠山嵐氣輕煙，細品縹緲朦朧詩境。稍事小憩後，眾人漫步來到後山公園，只見沿途花樹夾道，風光流轉：舉首一望，櫻花是濃綠中的胭脂，藍天為幕，襯著綠枝上的朵朵繽紛繁鬧；低頭一瞧，杜鵑是青翠中隨意灑落的點點緋紅，春紅如醉，盡展風華，處處綻放著豐盛動人的生命力。「等閒識得東風面，萬紫千紅總是春」，同仁歷經一季的嚴冬瑟縮，個個欣喜品味春日的浪漫佳趣。（蘇玄美）

沈天河榮升他調

同仁設宴餞別離

【桃園訊】桃園廠主任工程師沈天河榮升高雄廠副廠長，同仁在其榮歸故里前夕，於3月11日假貴賓餐廳設宴送別，席開6桌，王中平廠長並

代表全體工作人員致贈紀念品。沈主任工程師由高雄廠北上桃園廠深耕兩年，行事一絲不苟、個性率直且認真嚴肅，當天偕同氣質嫻雅的夫人參加惜別會，對王廠長在工作上的鼎力支持、各部門的協助合作表達由衷感恩，在掌聲中逐桌舉杯，千言萬語、千謝萬謝何如好茶盡乾？物情唯有醉中真，豪情盡在不言中！（蘇玄美）

石油大學專班 傳承專業技能

【苗栗訊】開國營事業風氣之先，本公司「石油大學」於2月21日在嘉義人事處訓練所正式啟動，其中「探採專業人才（鑽井）班」學員36人，分別來自總公司、油品行銷事業部、探研所及探採事業部同仁以及新進人員；第一期專業學程於3月3日在探採事業部探勘大樓2樓大會議室，由探採系系主任蘇福欽執行長鄭重宣佈始業，並殷切勸勉授課老師認真準備教材，學員滌除敷衍心態，用心學習，期透過系列化培育，通過專業課程的驗證，以因應事業部未來推動各項業務之需，如F構造開發工作等人力需求，拓展學員職能領域，蔚為可造之才，進而提升整體競



爭力。（黃月雲）

鑽採技術分會年會 論文發表學術味濃

【苗栗訊】一元復始，萬象更新，一年一度之中油技術學會鑽採技術分會93年度大會暨專題發表會於3月4日下午假探採事業部探勘大樓2樓會議室舉行，由孫啟三會長主持，總公司黃錦福副總經理、企研處林振村組長、事業部卓聖鎬副執行長、探研所吳健一副所長等應邀列席指導，計有會員100餘人參加。會中，孫啟三會長強調進用新人，以杜人力老化，重視技術傳承，引進新技術突破瓶頸，致力降低成本，加強工安。卓聖鎬副執行長除感謝鑽採技術分會致力工作改善，對鑽採工程卓有貢獻外，並提出：注重工安環保、切勿停止學習、感恩惜福、注重文書作業等心得與大家分享，並相互勉勵。隨後進行論文頒獎，由鑽井廢棄物處理之未來展望、鐵砧山儲氣窖壓力分析及鐵砧山氣田還原井擠注率探討等3篇論文獲獎。接著，邀請海域處陳養愚副處長專題報告「海域F構造開發之篩選與規劃」，以及林舜隆報告「鑽井廢棄物處理未來之展



望」。會務報告及臨時動議後，改選會長，會員一致熱烈鼓掌通過由鑽探工程處長高國忠先生榮膺下屆會長。（黃月雲）

拓展海外礦區契機

欣見查德顧問來訪

【苗栗訊】在探採事業部國資處游銘銳組長陪同下，查德共和國總統能源暨礦業顧問Mahamat Abdoulaye Senoussi 夫婦於3月7日前往苗栗探採研究所、探採事業部參訪，由蘇福欽執行長及副執行長等親自接待並簡報，隨後參觀台灣油礦陳列館，了解台灣油氣探勘開發的歷程與成果。3月8日一行赴總公司，由郭董事長及陳總經理接見，討論台查合作事項。為提升探採事業部競爭力，值此強化經營管理，積極與國外管理健全大公司探採合作，以取得具油氣潛能礦區合作探勘之際，查德總統能源暨礦業顧問之來訪，意義重大。（黃月雲）



地熱鑽探技術交流

兩岸專家切磋琢磨

【苗栗訊】在礦冶工程學會林再遷先生陪同下，大陸地熱參觀考察團一行10人於3月11日上午訪問探採事業部，由蘇福欽執行長親自接待，一行人並於7樓簡報室聽取許明雄專案簡報，介紹台灣地熱發展之緣起、測勘與鑽探成果、地熱井生產套管計畫及清水地熱區之開發利用等概況；雙方並就地熱鑽探技術交換意見，相談甚歡。（黃月雲）



形塑研發新形象

築夢中央研究所

【苗栗訊】為應本公司晨報執行委員會議決議事項，研發單位宜擬訂長期策略，蒐集中研院、工研院及國際大油公司資訊，並參考杜邦、3M等績優公司作法，採最佳方式重新規劃，成立中油中央研究所，以提升研發績效並與世界接軌；一場於3月14日在探研所公裝樓舉行的會議正式展開，由孔祥雲副總經理主持，召集企研處、煉研所及探研所相關人員研商，並由各單位分別報告進度，決定3月30日再次研討，進行分析評估，期能提出具體報告與建議。（張鴻琴）

〈嘉南地區〉

關心研發業務

陳總經理訪嘉

【嘉義訊】在黃念國秘書陪同下，陳總經理於3月3日上午蒞臨煉研所視察研發業務，由沈宏俊所長接待並簡報，製程研究組林棕斌博士報告無水氧化脫硫技術現況。陳總經理十分肯定煉研所同仁的研發精神與努力，與現場合作無間，使得各事業部營運獲得相當的績效；期盼同仁繼續努力，精益求精，以達成商業化目標。隨後，轉往人事處訓練所視察了解「石油大學」相關業務。（蔡玉燕）

老油人聚首

敘舊情意濃

【嘉義訊】石油事業退休人員協會嘉義地區退休人員茶會於3月9日下午假煉研所103會議室舉行，由李易登理事長主持，煉研所沈宏俊所長、溶劑化學品事業部劉潤渝執行長、人事處訓練所



呂立仁主任、嘉南營業處高明愷副處長均蒞會致詞，陳崑山及張志超常務理事、吳英明、蘇嘉恩理事及嘉義區退休人員等50餘人熱情與會；晚間由事業單位作東，於煉研所福利餐廳宴請與會人員，大夥暢敘舊情，場面熱絡溫馨。（蔡玉燕）

為同仁健康把關

辦健檢服務到家

【嘉義訊】為維護同仁健康，煉製研究所特商請嘉義市東區衛生所及聖瑪爾定醫院醫師於3月22日下午免費為婦女同仁及眷屬服務；聖瑪爾定醫院並開大型巡迴醫療服務車前來，內有設備齊全之醫檢儀器，分就婦女最關切的子宮頸抹片、骨質疏鬆及乳房超音波進行檢查，衛生所人員及醫師服務親切，檢查詳細，普獲婦女同仁好評。（蔡玉燕）



工商婦女姊妹一行

深入生技產品研發

【嘉義訊】在陳麗莉理事長帶領下，嘉義市工商婦女協會姊妹一行14人於2月25日下午蒞臨溶

劑化學品事業部、煉製研究所，以瞭解生化科技產品之研發，受到生技小組梁寶熙經理及相關主管歡迎；一行並於煉研所簡報室聽取簡報，由事務課陳燦金課長接待、煉研所陳錦坤博士介紹生技產品研發、梁經理介紹生技小組業務之推廣，最後前往陳列室參觀史蹟，姊妹們咸表不虛此行。（彭淑賢）

熟稔CPC網域講習 行家引導順手上線

【嘉義訊】為使同仁熟悉本公司CPC網域之帳戶密碼操作、登入薪津表及員工差勤明細表之查詢系統，溶劑化學品事業部於3月1日上午假行政大樓101電腦教室辦理3梯次「CPC網域之帳戶密碼使用」業務講習，每梯次上課90分鐘，由資訊技術員鄭振聰主講，計有同仁40餘人參加；課程涵蓋：中油企業網路CPC Net及CPC網域介紹、密碼更新、網站連線介紹、薪津表查詢及員工差勤明細查詢、帳戶密碼更改以及現場操作練習等。（彭淑賢）

無預警應變演習 強化同仁應變力

【嘉義訊】溶劑化學品事業部「公用工場2號鍋爐天然氣管線漏氣」無預警應變演習於2月24日下午假溶劑生產組舉行，由張太平經理主持，計有安環品保組何嘉洋經理、白文癸副理、現場主管及相關人員12人參加。此次演習目的在加強操作人員事故應變能力及與各單位之協調連繫，避免事故造成災害，並保護人員及設備安全。演練過程十分逼真，結束後並於DCS會議室進行檢

討。（彭淑賢）

志願服務新趨勢 廖典獄長說分明

【嘉義訊】人事處訓練所「志願服務的新趨勢」專題講座於3月4日下午假公誠樓二樓會議室舉行，由呂立仁主任主持，計有同仁20餘人參加。會中，邀請台南監獄廖德富典獄長主講，他從志願服務之意涵、迷思、正解、應有心態、方法與技巧到新趨勢及快樂志工等層面，逐一解析，並強調志願服務需有一顆悲天憫人的心；所謂「施比受更有福」，只要行有餘力，幫助弱勢者，以經濟支援或擔任志工參與社會服務，都將讓人生更有意義、更充實，社會更溫馨。（張利聰）



〈高屏地區〉

高雄廠黃廠長掌舵 勇於創新強化安環

【高雄訊】新春伊始，金雞報喜，煉製事業部新舊任廠長交接典禮於3月4日上午假115講堂舉行，由陳總經理親自南下監交，煉製事業部黃清吉、石化事業部莊博雄及溶劑事業部劉潤渝執行長、煉研所李政誠副所長、人事處訓練所呂立仁主任、興工處李松雄處長、大林廠林幸德廠長、高雄廠沈天河副廠長等主管與會；石油工會第一分會王明輝常務理事、福宏公司吳惠民董事長及民意代表、石化、工程相關廠商代表多人蒞場觀禮，嘉賓雲集，喜氣洋洋。會中，陳總經理首先恭喜卸任廠長吳文騰升任煉製事業部副執行長，對吳廠長任內之表現，肯定有加，同時稱許新任廠長黃正雄具學者形象，認真盡職，曾以環保工程設計等專業技術服務，提升高雄廠產值、增加效益，為最適任人選，期許他做好工安環保，建立與同仁、社區互動及工會合作之良性溝通管道。新任黃廠長表示，接棒壓力雖大，仍鼓起勇氣面對挑戰，願與同仁創新思維，強化工安環保，提高工廠開工率，持續強化整體效率。（黃玉花）

老油人聯誼茶會 豪情不減憶當年

【高雄訊】石油事業退休人員協會高雄地區會員聯誼茶會於3月10日下午假高雄廠115講堂舉行，由陳崑山代理事長主持，煉製事業部黃清吉執行長、高雄廠黃正雄廠長、高雄營業處黃正雄處長均親臨致意，對油人前輩貢獻一生青春歲月予石油事業至表感佩；會中，黃執行長致贈與會人員每人精緻點心一盒，大會亦致贈會員通訊錄



及回憶錄供取閱；大夥回憶當年，豪情不減，更添對公司未來發展的關切之情。（黃玉花）

中油生技之旅 營造企業形象

【高雄訊】為提升公司形象並讓外界了解本公司生物科技研發成果，煉製事業部「中油生技之旅」於3月11日上午舉行，國策顧問周平德、總統府顧問張永義、高雄市政府顧問許火盛、黃榮發、葉西卿，市議員林壽山、王齡嬌、陳伶俐、蔡長根、李喬如、藍星木、藍健菖、戴德銘、林苑蓉等親自參加，童燕珍、楊色玉則由助理出席，前市議員楊振添、前烏松鄉鄉長張美瑤、嘉義同鄉會常務理事翁全義、陳豐明、理事郭明哲等亦共襄盛舉。一行先觀賞業務簡報、聽取高雄廠轉型規劃之說明，貴賓們紛紛發表對高雄產業發展與生活環境的前瞻性看法，令人敬佩。隨後前往工場區參觀，對高雄廠設施完整、規模龐大，對國家經濟發展之貢獻留下深刻印象；路過西門時，對捷運樑柱正對西門，造成視線障礙所引發安全問題也表示關心。下午時分，計有18位貴賓由黃執行長等人陪同，前往嘉義參訪煉研所生



技中心並拜訪嘉義市政府，由煉研所沈宏俊所長親自接待並由陳錦坤博士簡報說明中油生物科技研發成果，與會人員咸感新鮮有趣、增廣新知。
(林德順)

OHSAS 18001追查 宣佈煉製部高廠通過

【高雄訊】繼93年元月通過OHSAS 18001認證後，經濟部標檢局高雄分局蔡侑志技士、丁清煌技正於2月17日前來煉製事業部高雄廠追查。起始會議假高雄廠102會議室舉行，由吳文騰副



執行長主持，各相關一級單位主管均與會。會後並赴廠區重點巡視，了解廠區環境後，展開追查作業；安環室、多角化事業處、物料管理組、資訊室、行政室、辦公大樓等單位均在追查行列，全程查核於2月18日下午3時許告一段落。總結會議中，蔡技士表示其中小缺失限期改正，同時列入未來繼續追蹤查核項目，其餘作業成果良好，宣佈過關。(陳明德)

國光診所系列講座 增進員眷鄉親健康

【高雄訊】為增進員眷與好厝邊鄉親的健康，煉製事業部多角化事業處國光聯合診所舉辦系列健康講座；2月23日下午登場之「高血壓的評估與治療」專題演講，由黃玉龍所長主導，計有員眷及鄉親等50餘人參加，聘請國光醫療群歐慈德內兒科診所歐慈德院長主講。歐院長引用美國高血壓預防、發現、評估及治療報告中7項重要資訊，提供與會人員參考，說明高血壓分類已有所調整；他指出，血壓早上較高、晚上較低，控制體重、DASH飲食法—多吃水果蔬菜及低脂食物、增加乳品和堅果類食品、低鈉飲食、適度運動、控制飲酒及多喝水，為避免高血壓的6招；而預防高血壓最好的方式，就是改變並維持健康生活型態，定期測量血壓。(陳明德)

圓滿人生心靈講座 不忘初心服務修行

【高雄訊】為提升員眷精神生活內涵，煉製事業部高雄廠主辦之「圓滿的人生觀—服務與修行」講座於2月25日下午假高雄廠115講堂舉行，由

吳文騰副執行長主持，國際佛光會中華總會會長心定和尚主講，計有員眷100餘人參加。心定和尚對本公司與高雄廠的發展，語多關懷與期許，強調服務心態之重要，誠如國父孫中山先生所說「人生以服務為目的」，不論職位高低、工作層面，以奉獻社會、國家為己任；不忘初念、不忘助人，以菩提心行善得到快樂，成就人格道德的圓滿；以救苦救難救急的修行，達到心靈提升，堅守崗位確保安全；以修行做服務，積善人家必有福氣，最後追求人人平安幸福、永保安康，並祝福全體與會人員事業成功。（陳明德）

工安衛生教育訓練 多角化處全員參與

【高雄訊】為強化同仁安全衛生之認知，先期發掘作業環境潛在危險因子，煉製事業部多角化事業處於3月2~4日假宏南訓練教室辦理3梯次「工安衛生教育訓練」，計有同仁多人參加。會中，由新任陳鳳倩處長講授「建立良好的工安文化」、安環室黃國和先生講授「電氣安全與感電防止對策」、安環室歐金忠副主任講授「高處作業安全」、蔡武松先生講授「工安查核」、洪景耀



先生講授「搭折架作業安全」，與會人員咸認助益良多。（陳明德）

福智社新春餐敘 倡導正確飲食觀

【高雄訊】為聯絡員眷情誼，促進身心靈健康，煉製事業部高雄廠福智社94年新春聯誼餐敘於3月1日晚間假宏南活動中心舉行，以正確飲食觀為主題，在孫孟君總幹事致詞後，即進行用餐並自由觀賞慈心大地健康食品海報展示；福智社高雄學苑郭基瑞主任並介紹左營福智教室全方位身心靈健康飲食班，歡迎員眷參加；文教組蔡振麟組長、李寶玉股長亦蒞會致意，且與林質和、陳莉羚、李佳霖三位老師及鄭美雀女士等分享心得，煉製事業部林瓊瑛副執行長亦表感恩，一時之間，會場充滿觀功念恩、溫馨平和氣氛。（陳明德）

歡慶6周年 全員創佳績

【高雄訊】為慶祝成立6周年，潤滑油事業部慶



生會於 3月16日假事業部會議室舉行，由閻澄執行長主持，計有同仁40餘人參加，濟濟一堂，在一片歡樂氣氛中，共享喜悅。回顧事業部自86年成立以來，雖歷經市場嚴峻競爭及油價節節高漲的威脅，惟業績仍逆勢成長，完成公司交付之不可能的任務，閻執行長勉勵同仁繼續努力，厚植企業競爭力，再創佳績。(劉怡君)

ISO 9001追蹤查核 潤滑油事業部過關

【高雄訊】在SGS驗證公司林世皇稽核員主導下，一行於3月23日赴潤滑油事業部，進行ISO 9001第5次定期追蹤稽核，啟始會議由閻澄執行長主持，計有客戶服務、內銷、採購及管理系統等部門主管10餘人參加。林稽核員依據ISO 9001之規定，相關作業程序及工作指導書執行之有效性及符合程度，一一查核完成；總結會議中，他除指出極小缺失外，宣佈事業部續獲ISO 9001登錄認可，充分展現事業部持續改善、追求顧客滿意以及品質第一的精神與堅持，獲得肯定。(劉怡君)

高架救助勤演練 消防技術臻佳境

【大林訊】為讓同仁熟稔高架作業救助程序，大林廠「高架救助演練觀摩」於3月4日下午假第一重油脫硫工場R-2003反應器舉行，與會人員除本公司各單位代表外，國營會、高雄市消防局亦派員蒞廠督導。演習內容分成1個主演練及2個配合演練項目，題目分別為：侷限空間、缺氧作業場所之傷患救助及高處之傷患運送；狹窄

空間（坑、洞）之傷患快速救助與高架平台之傷患運送；以及非缺氧之侷限空間內，傷患因身體不適而昏倒時之救助與高架平台之傷患運送。假設在不同的受困環境及不同的受傷類型，利用各種救助設備將傷患從受困地點救出，以安全、迅速方式運送至地面急救與送醫。演習中，消防隊所使用的各種救助設備如椅式擔架及軟式擔架，其功能十分新穎特殊，引起與會來賓高度興趣；總公司安環處王明民處長盛讚演習流程順暢，無可挑剔，加以演練專心，主辦貼心，工安用心，心心相扣，提升了工安消防品質。儘管與會長官及專家褒多於貶，林幸德廠長仍提醒大家以「工安只有更好，沒有最好」自我期許，並感謝與會先進提出諸多建言，誠為此次演練最大收穫，全廠工安消防技術將更臻成熟。(郭秀紹)

施工架觀摩會 針砭常犯失誤

【大林訊】鑑於施工架作業易生意外，大林廠奉總公司指示於2月22日舉辦「門形施工架施工觀摩會」，由林幸德廠長主持，計有本廠、公司各單位同仁以及承攬商等熱烈參與，總公司安環處王明民處長特蒞廠督導。首先，播放施工架搭架現場實錄影片，由機修課吳進喜課長親自解說搭架步驟、相關法規及組配時常犯之錯誤；隨後，由林幸德廠長親自帶隊至搭架現場實地觀摩，並由安環組劉逢剛經理及機修課吳課長於現場與觀摩同仁講解互動。綜合檢討會由林廠長親自主持，並針對觀摩同仁所提問題，無論法規、執行面或本廠現況，一一解說釋疑。(郭秀紹)

春酒聯誼雨中行 賀客盈門士氣高

【林園訊】為便利輪班同仁共襄盛舉，石化事業部於3月3、4日兩天假林園環管大樓前廣場舉辦春酒聯誼，由莊博雄執行長主持，陳總經理及石油工會莊爵安理事長親臨盛會，段啟洸及黃登祥副執行長、黃順發廠長、林金柱所長以及煉製事業部黃清吉執行長、吳文騰副執行長等各級主管均力排冗務與同仁共聚；另地方仕紳、民意代表、鄉親等亦紛紛前來道賀，包括徐志明立委、林園鄉黃兆呈鄉長、劉清祥鄉代會主席以及高雄縣黃夏雪玉、林祺福議員均盛裝出席。席間，石油工會一分會王明輝常務理事、王正謙常務監事率同理、監事及會員代表逐桌敬酒賀春；前副執行長邱炳煌、前廠長陳增榮、前副廠長許榮炳及石化下游業者林政男總經理等人群賢畢集，觥籌交錯。時逢寒流來襲，最難風雨故人來，各方嘉賓盛情參與，同仁倍感榮幸；尤其聽到陳總經理肯定全體同仁去年的績效與貢獻，莊執行長盛讚同仁展現的向心力，咸信今年將打造更亮麗業績，會餐氣氛High到最高點。（劉慎山）

解甲戰將春之旅 重溫石化昔日情

【林園訊】由石化事業部行政室員關部門主辦之「退休人員泰雅渡假村春季踏青活動」於3月17、18日舉行，在黃登祥副執行長領隊下，計有前廠長陳增榮夫婦、前副執行長邱炳煌夫婦及退休同仁150餘人參加，分別從高雄、鳳山、左楠、林園等地出發，搭乘5部遊覽車接運各地退休前輩及眷屬；為期週延，除安排隨車服務同仁，並請醫務室派護士1名隨行照顧。首站前往



嘉義藝都表演村觀賞越南木偶劇團及泰國歌舞秀，異國風情令人驚豔；下午抵達南投山區的泰雅渡假村，該村佔地56公頃，融山林野趣及溫泉休閒於一體，園中有歐式花園之美、中國山水之秀以及數百種特有植物，令人嘆為觀止；晚間享用泰雅風味餐之後，夜宿渡假村。次日清晨前往獨角仙休閒農場，該區農藥污染少、光害干擾少，土壤蘊含豐富的腐質層，在富有愛心的園區主人呵護下，極適合獨角仙生長。中午之後，齊赴中興大學農學院所屬惠蓀林場，該林場平均高度1,700公尺以上，佔地7,434公頃，屬原始森林，適合愛好大自然者享受森林浴。大伙一路歡唱，直到夜幕低垂方回到可愛的家。（陳秋棻）

心靈SPA紓壓 捏陶樂樂陶然

【林園訊】石化事業部行政室人力資源組94年勞工教育活動於3月19、20日兩天假屏東縣悠活麗緻渡假村舉行，由行政室王定國主任主持，計有員眷156人參加；眷屬雖須另行付費，仍吸引許多同仁攜眷參加。一行於當日上午在環管大樓前廣場集合驅車前往，抵達渡假村，聆聽中華醫



事技術學院呂明鳳講師主講「身心靈SPA—壓力管理與紓壓」，從專家的闡述中，學習妥善釋放壓力，咸認收穫良多。翌日戶外教學，讓同仁享受南台灣早春和煦的陽光，另於陶藝工坊辦理「捏陶樂陶陶」課程，讓大伙親自動手、創意形塑，滿意者還將作品帶回家。活動結束後，大伙無不帶著舒放的身心回到廠裡，明天上班將更帶勁！（陳秋棻）

王源發榮退茶會 臨別依依情難捨

【林園訊】石化事業部員工關係課王源發課長退休茶會於2月24日假林園環管大樓會議室舉行，由莊博雄執行長主持，計有段啟洸、黃登祥副執行長、黃順發廠長及石油工會一分會王正謙常務監事等百餘人參加。王課長自民國49年高雄高工化工科畢業後，進入高雄廠修造廠擔任臨時技術人員，之後調往化驗部門，67年調林園廠，油人生涯45年，可謂「畢生青春在中油，甲子歲月盡成煙」。莊執行長盛讚王課長為人熱心厚道，更感謝他對公司多年的貢獻；王課長則感謝大家的愛護，並心有所感，引用時下流行歌

曲「家後」的歌詞，道出他的心聲：「他從年輕就嫁到中油，跟他到現在，吃好吃壞都不計較，有時候會吵吵鬧鬧，現在回想起來，這就是幸福。」王課長一番真情告白，臨別依依，令人離情難捨。（劉慎山）

©

更正小啟

第643期石油通訊P.26左半頁第14行應為「…負責督導的交通大學『沈華榮』博士…」；P.28末段應為「…中油公司環境會計制度之規劃及建置推動小組完成一件不可能的任務…」，謹此向讀者及當事人致歉。

編者按：本期因稿擠，「屏山紀事補遺」(3)：信仰篇一順延至下期刊出。

日誌

(94年3月份)

3日

委內瑞拉政府批准西帕里亞礦區Corocoro油田開發計畫之增補說明書。

10日

本公司於本日17時調漲油品牌價：98、95及92無鉛汽油、二行程無鉛汽油與超級柴油每公升各漲1元；甲、乙種漁船油每公秉各漲1,000元；含硫量1%、0.5%鍋爐用油及含硫量1%、0.5%低硫燃料油每公秉各漲300元。

14日

本公司由OHI公司代表簽署讓入「美國路易斯安納州Andrea礦區22.5%工作權益」之合約。

15日

本公司於本日零時調降油品牌價：乙種漁船油每公秉降243元。

20日

探採事業部配合天然氣事業部36吋海底管線升壓輸氣調度操作，完成通霄配氣站經注產氣工場至鐵砧山配氣站24吋管線建壓氣密試驗，建置壓力達76.9Kg/cm²。

24日

探採事業部完成承攬之台北16吋輸氣環線景美溪段管線裸露遷降水平鑽掘，管線銜接試壓後通氣。

25日

探採事業部完成承攬之新竹縣內灣南坪溫泉井鑽鑿及試水。

探採事業部於本日成立台南縣舊營1號井鑽井工程隊。

31日

截至本日為止，本公司自營汽車加油站629站、營業主體為本公司之合作站19站、聽裝油料供應站4站、流動站1站，合計653站。漁船加站35站。 ■



流瀑

張利聰／訓練所



獨戀春蕾

冉光齊／台北處



尋夢？撐一枝長篙

馮菊秀／工關處

TAIWAN
消費者油品品質滿意度第一名 **No.1**



好油 要點燃生命的熱力

在這裡24小時充滿真誠、奮鬥的熱力

為理想南征北討、東奔西走努力打拼的人們

疼惜台灣人的真感情，點燃生命的熱力

讓寶島更美麗，中油跟你逗陣向前走

專為台灣設計的好油——中國石油



中油為大家加油，請大家為台灣加油

