

薪火相傳 轉型期的中油

12

3

6

ISSN 957-00-1285-4



9 789570 012859

中油公司「企業文化」研究叢書

薪火相傳・轉型期的中油

中國石油股份有限公司石油通訊編輯委員會出版

1112
D21
568

S
D4523
—

國立中央圖書館出版品預行編目資料

薪火相傳・轉型期的中油／中國石油股份有限公司
石油通訊編輯委員會編輯，--初版，--臺

北市；編輯者，民 81

面；公分，--（中油公司「企業文化」研究叢書；1）

ISBN 957-00-1285-4（平裝）

1. 中國石油公司 2. 石油—中國—機構，會社等

457.06

81004537

中油公司「企業文化」研究叢書

薪火相傳・轉型期的中油

出版者／中國石油股份有限公司
石油通訊編輯委員會

總編輯／郭 雍

副總編輯／沈德耀 林經言

企劃編輯／林 敏 邱吉雄

執行編輯／張樹榮

文字編輯／黃 萱

地 址／台北市中華路一段 83 號

電 話／3610221

印 刷／裕台中華印刷公司

地 址／台北縣新店市寶強路 6 號

初 版／中華民國 81 年 9 月

版權所有翻印必究

ISBN 957-00-1285-4（平裝）

定 價／250 元

經營寶典——

「企業文化」研究叢書編輯序言

企業是個有機體，有生命、有組織、有文化。企業經營的良窳奠基在設備、資金、人才三個礎石上。常言道：企業培養人才，人才建設企業；在經營者理念的提倡下，經由宣導推廣，蘊育成信仰，成為員工日常生活中的工作價值觀、想法及行為模式，經過不斷的強化累積，常其外顯煥發成具體的事實，就是企業經營的能力和永續生存的活力；在管理學上的名詞就叫做：「企業文化」。

回顧中國石油股份有限公司發展史，係源於中國大陸西北荒漠的老君廟，迨至政府遷台，百廢待舉，我油人前輩排除萬難在一片草萊中重建煉油廠，在荒漠中致力探勘作業，鋪設四通八達的油氣管線、加油站，我國石油工業的規模始粲然大備，所憑恃的就是「人定勝天，堅苦卓絕」的企業文化；發展至中期以後，早先「由無到有」的刻苦開創精神，在市場經濟的環境需求下，蛻變轉化乃有「品質、服務、貢獻」的經營理念，表彰中油公司以「品

質」贏取信任，以「服務」回饋社會大眾，以「貢獻」獲取大眾肯定，成就自我，加上紅白藍CIS企業識別體系的推出，從硬體建設的視覺識別做起，觀照到服務層面，走入社會羣眾，重建企業形象。

然而時序遞遷，變動的環境與潮流沖激著國營企業，波波無日或已；民國七十六年七月政府宣佈解嚴，動員戡亂時期中止這五年期間，又有莫大變化。國際局勢上後冷戰時代結束，叱咤一世紀之久的超級強權——蘇聯及共黨國家逐一崩潰瓦解；亞太地區經濟圈興起，中華民國的台灣省成了舉世矚目的亞洲四小龍之一，「台灣經濟奇蹟」將人民的財富堆到歷史上的最高點，並仍在不停地增長中。政治上則更為自由，更為民主，也更為開放；相隨而來的，環保抗爭、勞工運動、自由化、國際化的呼聲也紛至沓來，使以經濟火車頭自居的石油巨人——中油公司，面臨前所未有的考驗，徘徊在十字路口等待轉型契機。這段屬於中油文化重建的艱鉅工程，幸賴兩位企業主持人：陳耀生董事長「永續經營」的堅定信念，關永實總經理「事在人為」的衝勁和勇氣，及二萬二千名員工同心協力一致相從，始克站定腳跟，奮勵前行。所留下艱苦甜美的回憶，與傳承五十年的老君廟精神，在心志上是相通的，在作為上前後呼應且融而為一。基於此種體認，乃有屬於中油的「企業文化」叢書編纂之議。今後凡屬被油人認同且傳誦之經營理念，工作價值觀及組織氣候等，不論個人或團體類同「企業」中油「文化」範疇之研究著作，均將納入此叢書系列，並為企業經營之寶典而傳諸後世也。

四萬個小時——代序

在民國八十一年七月三日中午油公司新舊任總經理交接典禮上，甫卸任總經理職務的關永實先生致辭時，神情激動的说：自接任中油公司總經理起，至卸任調中化公司董事長職務為止，共計有四年八個月、七十六年十一月二日、八十年七月三日，也就是二千七百卅一天，換算為四萬一千五百四十四個小時。在這四萬餘個小時中，除了即將卸職前的七十二小時十分地輕鬆愉快外，其他的時間，每天、每一小時、每一分鐘，都是全神貫注，神經緊張下渡過的；即使是在睡夢中，也常為公司的未來，經營的困境而著急，甚至瞿然驚起。

是的，這四萬個小時，在關前總經理言是全力以赴，一小時一小時熬過來的；在中油公司而言，也處在空前的進退失據狀態。四十年來，全體中油人默默耕耘，穩定供應經濟發展所需之能源及石化原料，對台灣奇蹟的創造有不可磨滅的貢獻，但這股「苦幹實幹」的傳統，長久下來卻予人以老大，保守的印象；因此當民國七十三年永安大然氣接收站工程施工以後，迭生的阻路風波，及長達三年的環保抗爭——反五輕事件所掀起的狂濤，成了全國矚目的焦點，各種譏諷，嘲諷和打擊如潮水衝激，此是「外患」；加以台灣石油工會為抗議基

層勞工權益被長期壓抑，心生不滿走上街頭自力救濟，造成勞資關係的失衡狀態，此是「內憂」。至於國際化、民營化的呼聲日亟，自由市場競爭的白熱化，伊科戰爭震撼國際油市等等，我國也難免波及；類此危機、樁樁，一件件，逼使已屆四十六「高齡」的石油巨人，腳步踉蹌，卻幸能顛而末仆，仆而又起。二萬二千名員工如脫韁之馬四方奔突，失去依恃的方向。在這段期間裏，能堅定心志，挽狂瀾於既倒，固賴我石油工業前輩之規模宏遠，奠立磐石基業有以致之；而能體察現勢，突破傳統，以「有所變有所不變」之認知，及「事在人為」之信念，倡言「中油人愛中油，做什麼像什麼」的敬業精神，喚起員工危機意識，體認勞資命運一體，共存共榮之必要；開啟溝通睦鄰之門，善盡「好厝邊」的社會責任，並致力環保建設，投資污染防治工程，以「環保先驅」自居，終能逐一撫平環保、工運創痕，不但使公司業績持續成長，更帶動了國家整體經濟的繁榮，其操槳把舵奮勵前行之功，唯前總經理關永實先生足以當之。

四年八個月以來，關先生走遍公司每一角落，不辭路遠；親自操槍加油，體驗加油員生涯；與工會代表促膝交談，併肩高歌；和社區鄉親把酒言歡，共話桑麻，不知東方之既白。其於公開演講或面致訓勉，或接受媒體訪問，凡心有所感，意有所指，輒振筆疾書有論著、函札、文稿、新聞專訪等，其營欬笑語莫不真情流露。今特蒐羅這段期間刊載於坊間媒體之報導及公司内部刊物——石油通訊月刊之篇什記錄，予以分類編輯成書。題名為：「薪火相傳・轉型期的中油」，並羅列為中油公司「企業文化」研究叢書之首冊。本書係以近五年來

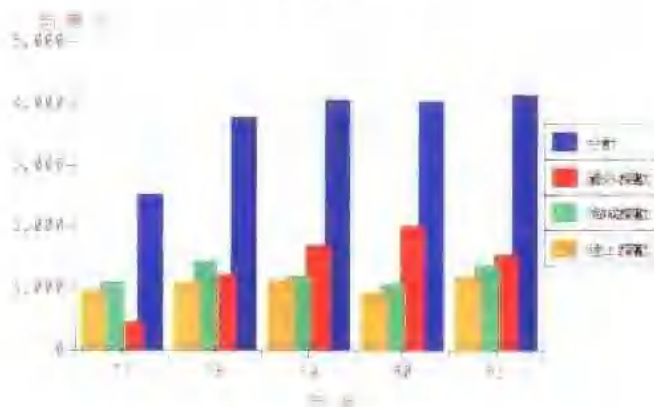
中油公司所遭遇的重大事件，因應對策及經營發展為經；而以主持人的經營理念管理策略為緯；其編輯旨趣，以事實紀錄，經驗傳承為宗旨。

全書共分八章，以時代背景，公司營運狀況電腦示意圖為啟始，再分論「變動不屈的環境，唯精唯一信念」，「突破經營困境要有積極作為」，「紛擾的年代，轉型期的中油」，「勞資命運共同體」，「個個是可用之才，企業必可大可遠」等，概括闡述關先生的經營理念，管理策略，勞資關係，人才培訓等主張；艾其重，補其缺，每章篇首且略以小引以為說明，並綴以真人實事小故事，實話實說語粹及專訪錄等花絮，以為談助，使讀者在輕鬆閱覽下而有所啟發。

本書之編纂工作，在有限之人力、時間下倉促成書，疏漏不周自屬難免，編輯未敢擅專，唯待識者不吝指教而有以匡之。是為之序。

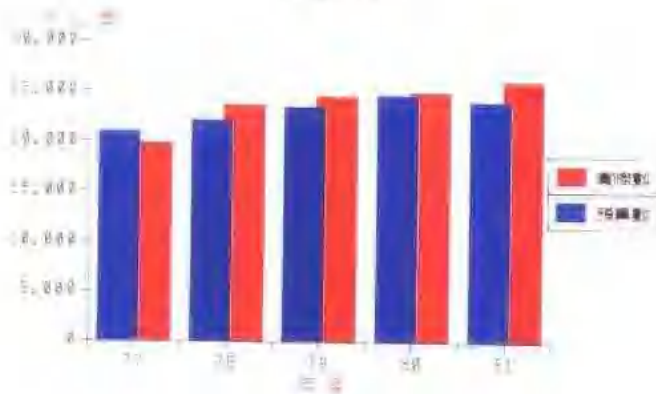
公司經營狀況電腦示意圖

探勘費用統計



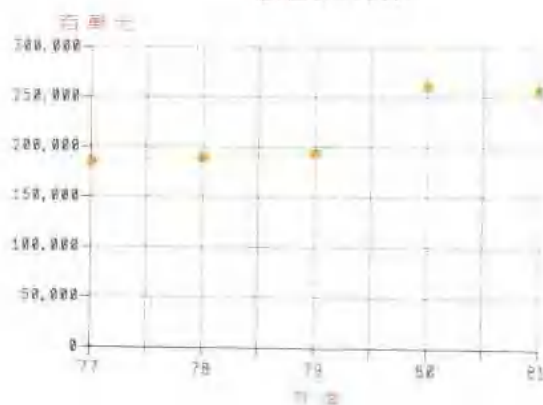
為掌握油源，分散油源並獲得較廉價石油，中油公司有計劃的投資於油氣探勘，並提高績效，除在台灣陸上及海域加速探勘開發外，更積極爭取國外優良礦區的合作探油機會，進軍海外成為國際性大油公司。

產出產量



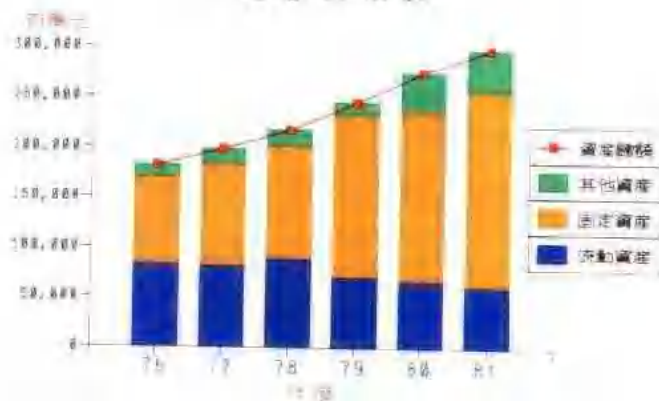
隨著經濟繁榮，國民所得的不斷成長，國內油品市場的需求，也急遽上升。在嚴格的環保政策及高漲的環保意識下，煉油設備的增建與更新困難重重；八十年度，更面臨中東戰爭變局，中油同仁在卓越的領導下，發揮團隊精神，突破困境，兼顧工安環保及降低成本，大幅提高煉量，從而充分供應市場需求，創造更高的經營績效。

銷售收入統計



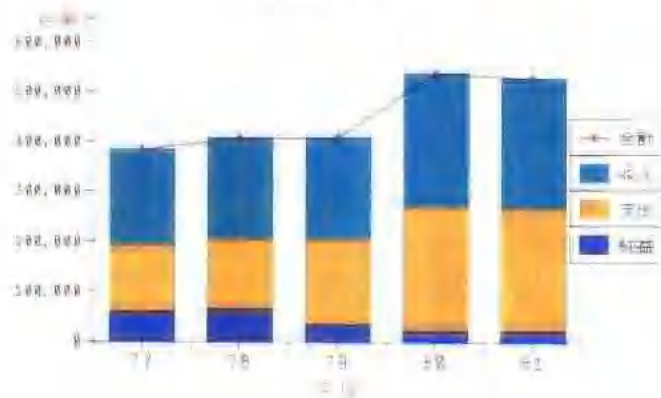
配合政府能源，環保及經濟等政策，中油充分供應國內所需各類油氣產品，銷售數量及金額均逐年成長，除提供源源不斷的動力與原料外，也帶動相關製造業的蓬勃發展，更為我國經濟發展寫下輝煌的一頁。

資產負債表



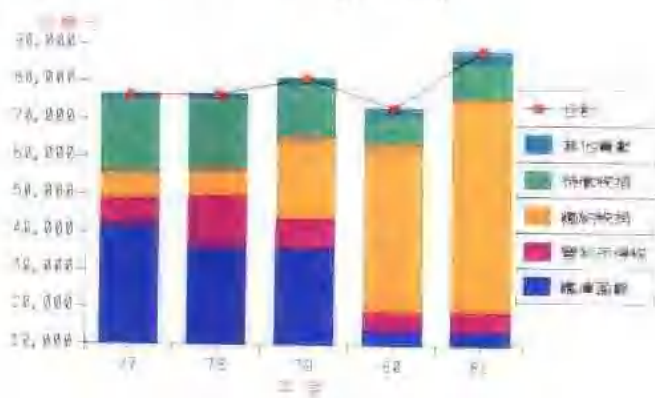
六年國家經濟建設，石油及石化工業是整體經建的重點目標。中油擔負起火車頭的任務，擴充生產設備，改善環保設施，自力更生，以事業養事業，迎接自由化及國際化的浪潮。

損益情形

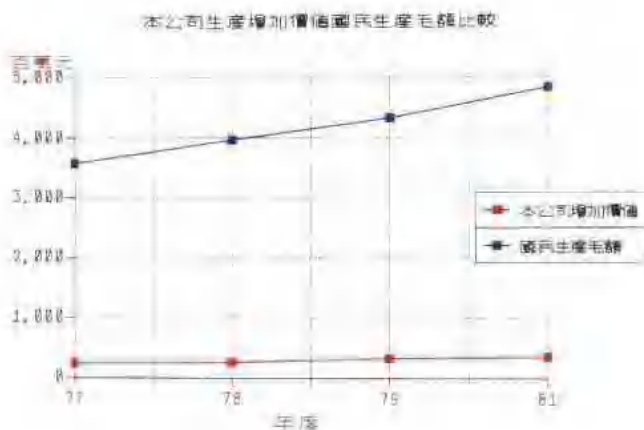


提高經營績效，降低成本。五年來，雖歷經國際變局，中油在正確的領導與同仁的努力下，均能突破困難，達成盈餘目標，倍增國家利益，全民共享經營成果。

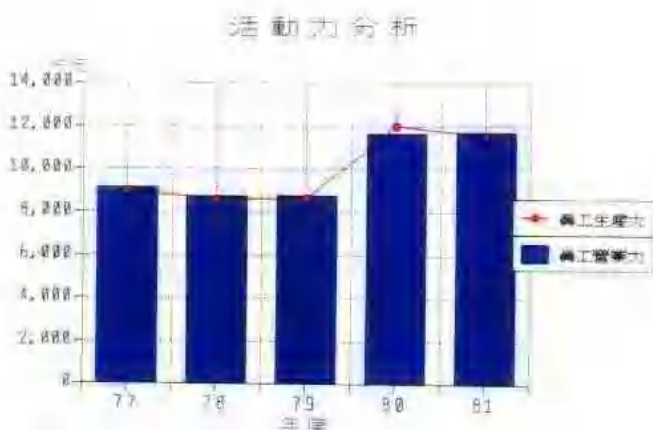
對國家財政之貢獻



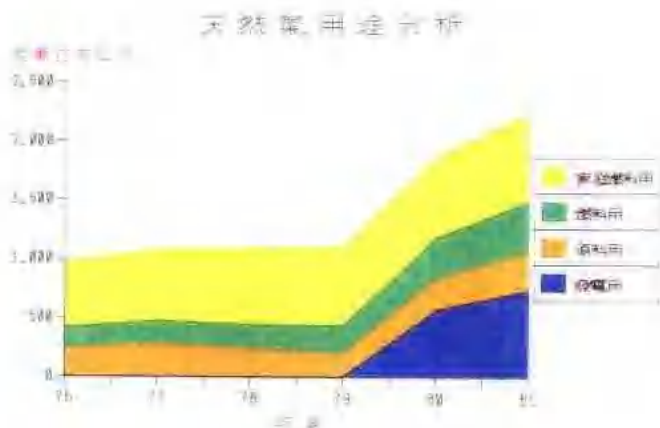
從表面看，似乎中油的盈餘在減少中；實際上，中油對國家財政的貢獻，卻逐年增加。自七十九年開始，油品貨物稅率調增數倍，原來以盈餘繳交國庫，如今改納貨物稅，經營的成果，由全民所共享。



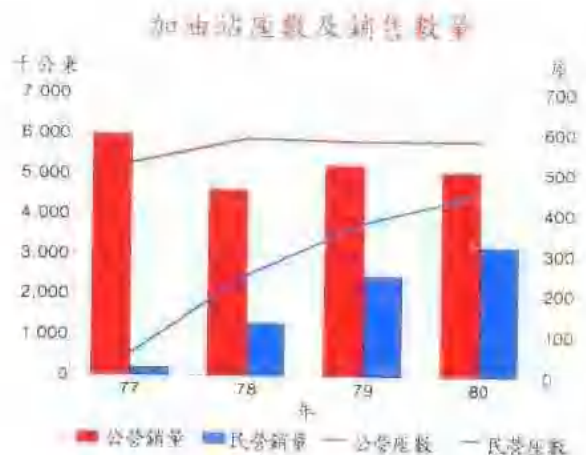
台灣的經濟成就堪稱世界奇蹟！經濟成長率超越歐美先進的國家，已成為開發中國家競相學習的楷模。國民生產毛額的成長來自何處？中油人提升生產價值，貢獻心力的成果，有圖為證。



中油人愛中油，做甚麼像甚麼！關總的衝勁，帶動中油人的活力。辛勤的耕耘，終於有了回應，無論生產力或是營業力，都蹦蹦跳跳恢復青春的活力。



中油公司大力推廣天然氣用於工業及發電，為的是，留給子孫蔚藍的天空和潔淨的大地。在家庭用燃料方面：要求乾淨、方便及安全；以提高生活品質。中油一本品質、服務及貢獻的經營理念，開發自產天然氣，進口液化天然氣，富裕民生，服務到家。



在政府經濟自由化，國際化政策之推動下，我國汽柴油零售業亦即加油站經營，自七十六年七月起開放民間經營，國內油品市場亦因而變化：七十八年至八十年本公司汽車加油站數並未增加，而民營站數却穩定快速成長，致使本公司汽柴油銷售數量自七十九年起即呈現停滯現象，民間所售汽柴油數量却自七十八年起隨市場需求增加而持續成長。

薪火相傳——中油之光



民國七十八年九月開始的國家「品質月」活動，本公司首次參加。關總經理自李總統登輝先生手中接受「品質傳承」薪火。



台灣只有一個，環保是一項不悔的志業，李總統關切五輕興建工程及高總廠的環保措施，於七十八年八月十八日在環保署前署長簡又新等人陪同下，蒞高總廠巡視。



因反五輕事件，而延宕了三年之久的五輕興建工程；在關總經理率先與後勁居民溝通，以及中油公司具體的環保措施，睦鄰工作的落實，終於在七十九年九月廿二日上午舉行動土大典，關總經理與國營會張子源副主委，裴伯渝總廠長一同執鎚宣佈動工。

本公司永安天然氣接收站工程於七十九年三月卅一日竣工。圖為三月卅一日啓用典禮上，老油人：姚恆修、郝履成、楊玉璠等欣向陳董事長、關總經理道賀。



第四屆東協國家石油會議暨石油工業展覽，於一九八九年十一月十四～十六日，在新加坡世界貿易中心舉行。本公司以中國石油學會名義組團參加。代表團團長關總經理於會場接待新加坡貿工部長李顯龍准將及挪威石油暨能源部副部長等貴賓。