石油勞工 83年11月:64-70

台灣石油工會勞資關係第二期業務研討會

中化民營化後人事制度結構

●講師：台灣石油工會顧問 姚大剛
●整理：謝銘鴻



大家不要作夢，一味反對到底，認為反對就可以阻擋移轉民營的政策。或許石油工會力量大可以辦得到，反對移轉民營的目的在於保障員工權益，不要因民營化而影響員工權益

中化公司民營化之後每星期一、三、五都有午餐會報，主管不敢不參加，雖然現在改成每星期二、四，但是主管仍然不敢離開公司，由本人代打。

中化公司民營化之後，很多人都到中化來詢問，包括中油公司經設會副主委陳寶郎先生，也帶了大批人馬到中化公司來觀察。民營化以前大家做了很多猜測，只是見樹不見林。民營化之後才眞正體會出很多不一樣，我願意把個人體會心得提供給各位參考。

●民營化的主題：

全面反對移轉民營或退而求其次保障員工權益。到九月底止，中化已走了六百三十一人。原來有一千九百多人，現在全公司剩下一千二百多人，分類十一等以上走了七十六人。大家認為民營化以後倒霉的是基層，高官享福，倒不見得，中化副總經理走了三個，碩果僅存的處長只剩二個，下一波裁員針對一級主管，專員佔了很高用人費率。

●中化公司民營化過程分為五個時期

一、反抗期：從75年12月至77年4月，75年12月聯合報首度刊登中化公司要開放民營，當時所有員工都反對開放民營，到77年4月我們取得了經濟部國營會的兩項承諾。

㈠員工權益未妥善規劃前股票不上市。

㈡規劃作業的時候請工會參與，並尊重工會意見。

二、折衝期：77年4月到78年7月，78年7月25日經建會成立了公營事業民營化推動小組，正式進行民營化的推動工作。

三、規劃期：78年7月至81年12月，這般時間大部份屬於立法工作。因為81年12月止，所有公營事業移轉民營法令都已經修訂或立法完成。

四、調適期：81年12月至83年6月20日中化公司積極因應股票上市作業，每人領了三張股票，我們對各種權益重新探討，看看有那些不足的。

五、變革期：83年6月20日為民營化基準日。

這五年中我們中化弟兄做了很多事情，每一階段歷程可以說到聲淚俱下，三天三夜說不完。

公營事業民營化的立論基礎，以學派來分又為計劃型經濟和市場型經濟。

○計劃型經濟：政府應對市場活動，部份的功能存在，作某種程度的限制。

○市場型經濟：把市場管制機能交給市場，市場決定經濟機能。市場經濟學者勝利。才有自由化經濟，導致公營事業移轉民營政府也配合大力推動。

國際化全球任何一個國家的經濟活動，都會互相發生關係。自由貿易非常發達沒有一個國家經濟能夠獨立自主，不靠其他國家能生存、發展，自由化儘量減少政府對經濟活動的干預。公營事業民營化就是以經濟自由化作基礎的，認為要公平、制度化。政府訂了遊戲規則，讓所有的人從事經濟活動；公營事業是不公平的遊戲規則，受到太多保護。

●政府民營化的決策過程：

一、經濟思潮的原理。

二、社會大眾的影響、批判國事業沒有效率，浪費國家公帑，冗員太多。民營企業認為不公平，很多民營事業可以賺的錢，為什麼只有公營事業在賺。國外有很多民營化成功的案例。執政黨的觀念決定民營化，民營化是誰作決定，講良心話是社會大眾。到底國民黨、民進黨誰喜歡民營化？最後行政院作成決議送交立法院通過。

在民營化推動過程中，行政院的



公營事業民營化就是以經濟自由化作基礎的！

施政策略大部份是被逼出來的，經濟部國營會成立推動小組，經建會也成立。立法院80年6月4日通過公營事業移轉民營條例，行政院頒布了施行細則，經濟部頒布了優惠優先認股辦法。權益補償辦法。條文；都具備了，各部會成立了民營化專案小組。各公司民營化推動小組，開始推動民營化。中石化民營化工作小組，工作重點在因應股票上市。財務報表、會計資產提報證管會，關董事長成立特案小組，看民營化之後準備那些工作，薪資工作小組，組織合理化工作小組。中化工會因應民營化成立了工作小組：反對開放民營聯合小組、維護員工權益工作小組，員工權益協商小組。

●工會因應民營化應有的作為：

一、取得正確的訊息：分析訊息重要性，忠誠的傳達給會員，中間不要扭曲解釋，全面討論以達成共識。趕快推派代表與事業單位協商。若無結果，研擬行動計劃，積極行動以達成目標。

二、**民營化員工權益的認知**：77年國營會要賣股票，中化全力杯葛，不讓他賣股票。政府說我們賣股票和你員工何關？你們的權益在那裏？學者整理出二十項，我們將其大概分做五種：

㈠**民營時應該補償事項：只做到了退休、資遣和保險。**

㈡事先規劃僱佣關係：民營化難以安排的事項：員工身份、工作轉介、勞工董事、工會活動、集體交涉、勞資爭議，最受爭議的是民營化時的條件是好是壞難以預估，且形成事後是難以補償的。而工作時間、休假、福利、薪資、津貼、加給、獎金、撫恤、職業災害、工作環境等都是未來不可預期的，各位在未開放民營之前好好斟酌，看那些是應該爭取的。

㈢**認購股票須知**：民營化之後認購股票是權益嗎？中化幹部認為不是權益，有風險存在，不敢鼓勵員工購買股票；在國外認為是權益。但中化離退人員抗議未買到股票，認為權益受損。中化股票認購價格一八・四元，目前已漲了一倍以上損失不少。**我認為優惠優先認購是上了政府的當。**優惠是我們努力爭取來的，一片掌聲勞方大勝。實施細則一公布，所謂優惠是指長期持有以後你有多少股票就配多少股票，這樣能算優惠嗎？擺上一年多不能買賣，還有認購的時機，方式和額度，還有工會能認購嗎？**立法委員認為工會不是財團法人不可以認購，全面反對。**目前為止，政府官員更全部反對，希望工會能入主董事會。勞工董事是員工權益。美國、法國公營事業體制之下都有勞工董事，德國是工業民主，一般公司訂勞工董事的保障名額，台灣並沒有。事實上要爭取勞工董事要從公營事業開始。等民營化以後什麼都沒有了，什麼勞工董事？當董事就是代表資方，所有勞工身分取消。你就是工會產生當選董事，也代表資方，理事長當選也要撤職，只能代表資方。英國就發現勞工事只是成為勞工貴族而已，工認購股票，賠錢怎麼辦？曾經台糖公司附屬四大公司股票上市，結果投資人賠錢了到經濟部抗議，經濟部只好統統收回。民營化並沒有這種保障，賠錢要誰負責？

英國柴契爾夫上任之後大力推動公營事業民營化是始作俑者，並未定法一體適用，而是針對事業的特質，單獨訂定法律。原因是英國立法機關

效果良好，馬上就把過時法令去掉，他們形容是秋風掃落葉。不同事業開放員工權益受到不同的保障，員工權益出問題，到法院告訴。法國比較例外，社會黨、保守黨交替執收，社會黨執政收歸國有，保守黨當道一律放民營。但一旦開放民營、收歸國有就受到股票持有人的反對，困難重重。美國開放民營範圍很廣，把所有的公共服務事業，像醫院、監獄、清掃馬路、高速公路：：等都民營化，超乎我們想像之外。紐約州有一法令值得參考，會影響勞工的工作條件和勞工的權益列為強制協商的範圍。台灣勞工要與資方協商是很不容易的，中化協商是靠抗爭來的，先後包圍經濟部、經建會，圍了好幾次，每抗爭一次，談一次爭取一點。美國是強制協商，只要勞工提出申訴，政府就派人協商。

日本更特殊，國鐵成立民營化時成立「國鐵過剩人員僱用對策本部」，召集人是總理大臣。國鐵原來是二十七萬人經過評估只需十八萬人、再評估工作效率，增加至二十萬人，對過剩人員處置，資遣三萬多人，或轉介工作，到現在爭吵抗議不斷。

中化民營化我們對員工權益有那些貢獻，弟兄們受了很多委屈，到底有那些貢獻嗎？

一、做了**把關工作**，七十五年政府就要將中化開放民營，經過八年抗戰，到83年6月20日中化才眞正移轉民營。

二、喚起了官員對民營化公司員工權益的重視。官方說法賣股票干節**卿底事？民國42年就有訂定公營事業移轉民營條例**。四大公司**台泥，工礦、台紙、農林**在當時就已經移轉民營，並沒有員工權益補償。中化工會是公營事業抗爭的創始者，七十五年抗爭當時還是戒嚴時期，我們在廠裏面大規模靜坐。率先提出了民營化的員工權益，有向國營會民營化小組，我們就提出五、六十項員工權益訴求，很多至今尚未爭取到。如優惠優先認購股票，積極參與民營化修法工作，我們花了很多時間在立法院，從審查會，一次公聽會，一直到立法院二讀、三讀，中化工會幹部全程與會，無一次漏失。中國時報採訪組長很奇怪的說：「這麼關係重大的經濟史上重要活動，為什麼只有看到中化公司工會？」尤其是修法，爭取權益是爭法令範圍內的權利，工會爭的是集體利益，個人利益要靠自己。

三、我們**將民營化條例大翻案**，將當初國營會的行政院版，和現在的民營化條例作一比較，就知道我們費了多少力氣！國營會T小組。經建會國營化小組說一個小小的工會把重要的法令大翻案。立法院的立法工作不要太相信它，工會能翻案財團不是更有能力嗎？中石化經驗不管好壞都可以供各位借鏡。

中化民營化以後，我們陸續接到很多團體詢問，我們很願意提供民營化的具體資料供作參考。一個人很難一輩子長時間作同一件工作，為了民營化我作了很多工作，也是工會幹部成長的機會。當初制定的事執行和實際情況會有很多落差，如何縮小落差是一門大學問。工會幹部要不要參與規劃，一種是參與就被議為是妥協、投降，一種是不參與反對到底。我個人認為要積極參與，否則很難保證參與的人不會出賣我們？中化總經理認為老姚會偏袒勞方，弟兄們則認為我被資方收買，但我一秉良知只要一定案，立刻向工會發布消息，例如行政



部門要裁員，薪資結構變動，爲此我被小組成員罵了不少。弟兄們卻怪我隱藏消息。積極參與了解作業內容，集思廣益去研究，才能對員工權益作保障，不可以坐以待斃。

大家不要作夢，一味反對到底，認爲反對就可以阻擋移轉民營的政策。或許石油工會力量大可以辦得到，反對移轉民營的目的在於保障員工權益，不要因民營化而影響員工權益，所有民營化過程的會議我都參與歷經三位經濟部長、三個國營會主任委員、四個國營會執行長；中華工程民營化後還有五百億工程等著它去做，營造業都向中工挖角，尤其是學有專長的技術人員。而中化卻正處在賠錢，業務緊縮的時候。77年很後悔中化沒有民營化，當時中化年繳國庫新台幣二十億元，是模範生，如果民營化一個人也不用裁！中油若要民營化，先要調整體質，才能使其順利移轉。

中化目前人員又出現不足，新的投資如海外投資，大陸投資，汽電共生，馬上要晉用大批人力，離退人員有沒有願意回來的，四、五十歲的人願意回來嗎？威京人員目前尚未進入中化公司干預經營。最近公司爲了賺錢，計劃要將訓練中心租出，一年可賺六百萬、我向總經理要求不出租，將在中心工作的六、七個人員留下來，唯一的條件是自給自足。希望以後石油工會辦訓練到中化訓練中心去，中化可以提供良好的場地、設備和訓練，使他們能撐下去，多活幾年。

公營事業移轉民營，石油工會有漫長的路程要走，及早規劃爲會員作最好的服務，才不會措手不及。謝謝各位。

以下就中化公司民營化前後作一比較列表如後：

●附表一：

●經營權：
○前：政府所有，全民所有。
○後：投資人所有，股東所擁有。

●董事會：
○前：代表政府，執行國家政策。
○後：代表股東，以利潤導向。

●監控權：
○前：全民即立法院，監督防弊，防弊重於興利。
○後：股東，興利，唯利是圖，一定要賺錢。

●責任：
○前：無限的，要負擔政策責任。
○後：有限的，追求績效，沒有負擔政府政策的義務。

●營運目標：
○前：法定預算，立法院通過以後就要達成目標。
○後：追求績效，講求實際，只計算盈虧。

●決策過程：
○前：統一行事，在同一個經濟部所屬事業管理辦法執行，非常緩慢僵化。
○後：快速、靈活、彈性。

●命令執行：
○前：重視過程，一件公文會辦，一、二十人簽辦。
○後：重視結果，公文流程簡單快速，掃除圖章文化。

●決策權：
○前：上級監督。
○後：獨立自主。

●組織結構：
○前：固定編制，組織層級多，以前工廠裏頭一級主管十一位，因人設職。
○後：彈性調整，組織沒有意義隨以調整，趨向扁平化，減肥工作，把龐大的組織縮小，工廠一級主管剩下五位。將來做大幅調整，沒有什麼單位，組織虛擬化，每個人把工作流程定位而已。

●財務結構：
○前：重視穩健，中化是上市之公司中財務結構最好的，把多餘的錢擺著，不作其他投資。沒有一位主管願意承擔風險。
○後：允許風險，將剩餘的錢，甚至向銀行借錢，做財務投資，炒作股票，做短期利潤。

●投資：
○前：繁複的，經過國營會、經建會、經濟部、立法院，公婆一大堆。
○後：明確，只要可行，立刻做。

●法令規章：
○前：九十幾種管到國營事業，動彈不得。
○後：全部刪除，海闊天空。

●業務推動：
○前：等待，被動。
○後：主動，達到目的爲主。

●採購作業：
○前：手續繁複，爲了防弊，重視監察，會計的審查權，對廠商要公平。
○後：採購人員自行負責，要對公司有利，負成敗責任，充分授權，手續簡便。

●溝通：
○前：非常慢，公文旅行一拖幾個月。
○後：很快，電腦連線代替公文，發展電子郵件後更快速。

●人員管理：
○分勞工和公務人員兼具勞工身分，重視保障，因人設職，任用程序僵化。
○都是受薪階層，都是勞工，用眞人重視人才，有彈性，吸收眞正的人才，隨時可以晉用人員。

●考績：
○前：大家用輪的，不做事也沒關係，總會輪到一次甲等。
○後：重視效率，以工作表現來評量。

●管理：
○前：鬆散。
○後：嚴謹。

●獎懲：
○前：緩慢，一定要經過人評會，緩不濟急。
○後：及時的，股票操作人員賺了錢，中秋節馬上送禮盒三萬元，獎勵他。操作失敗立刻走路。

●昇遷
○前：依員工年資排序。
○後：實際工作績效。

●敘薪：
○前：公開，一致化。
○後：保密，洩密的抓到以開除論。考慮市場競爭，成本是否