太高？是否在容忍範圍內？重視個別差異。

●保險：

○前：公保、勞保並存的，公保還有眷保。

○後：一律改成勞保，眷保改成團體保險。

●久任獎章企業文化：都是坐以待幣（新台幣），形式主義。

○前：獎金、獎章按年資發給。

○後：取消，沒有了。創造利潤，講求實效。

●人際關係：

○前：儘量避免衝突，上班拿薪水、和和氣氣，相互忍耐，拿錢不做事的人也能生存，賞口飯吃。

○後：開放競爭。

●主管心態：

○前：享福待退，媳婦熬成婆該享享福了。被動的墨守成規，朝九晚五渾渾噩噩的過日子。

○後：帶兵打仗，主動突破，全方位，全天候工作、民營化以後中化碰到第一個颱風，我在宿舍睡大覺，打電話催去上班，一眼望去好像菜市場，本來講話很大聲的都要降低音量，避免吵到別人。

●勞資關係：

○前：依法行事，守法，不管是談判、爭議也好，法令範圍內都可以做。

○後：對立，儘量拖延，打壓，避而不談。

●股票：

○前：買股票怕主管知道，怕挨罵。

○後：中化漲停板，全公司上下一片歡呼。奉勸各位民營化之前熟悉股票操作，因爲和各位有切身利害關係。弟兄們領到股票不要賣，用支持一位同仁擔任董事，值得深思。承購股票不能視爲員工權益。

●辦公室：

○前：相通而且舒適。

○後：採開放式，把九樓整層出租，增加收入，原來的人都搬

●產業關係：

○前：政府規定不與民爭利。

○後：講求策略聯盟，和公司業務有關的廠商，通通結合在一起。

●公關：

○前：擺在立法院，黨政利益，升官發財。

○後：主動規劃，平時注重產業關係。

●工作心態：

○前：依據法令行事，社會給我們壓力很大，受全國老百姓監督。員工創造力差，大過不犯小過不斷，保證沒問題。

○後：只要不違法就可以，遊走於法律邊緣能賺錢就好。個人壓力大，工作權沒保障。創造力要強，自己找工作。

石油勞工 83年11月 p.74-75

台灣石油工會勞資關係第一期業務研討會

中工公司民營化過程

●講師：中工公司人事處副處長 周朝宗
●整理：謝銘鴻



中工人力資源處從民營到現在眞是心力交瘁，從6月22日移轉民營到今天，人力處同仁週末假日都一直工作，沒得休息。光是人的進補離退，就搞得我們精疲力盡，我分五個段落說明。

一、前言

一些專家說順應時代潮流公營事業要民營化，但世界潮流豈只有民營化一種？以日前民營化就只有將股票出售，以及資產移轉賤賣給財團，股權拋售51%以上就達成移轉民營

公營事業對經濟的貢獻，物價的穩定，國庫的收入，都扮演著非常重要的角色，隨著經濟發展、民營企業熱絡發展而趨於沒落，我認爲公營事業不一定要開放民營，一些專家說順應時代潮流公營事業要民營化，但世界潮流豈只有民營化一種？以日前民營化就只有將股票出售，以及資產移轉賤賣給財團，股權拋售51%以上就達成移轉民營。中工公司列爲行政院移轉民營小組推動十九家事業的第一波，第一波是從七十九年十二月開始到今年六月共三年半的時間。移轉民營後董事長和總經理記兩個大功，獎金每人二十萬，令人啼笑皆非。

二、移轉民營的經過

㈠規劃時期：七十八年八月到八

十年三月，中工列爲民營化第一波，本公司七十九年一月就成立**民營化工作小組，負責推動民營化**。由一位副總經理和各一級主管組成，開始展開一連串的規劃工作。**七十九年十二月**國營會來文要中工著手民營化工作，**當時已規劃得差不多了**。到八十年二月行政院原則同意移轉民營依照台灣證券交易所「股份有限公司有價證券審查規劃」第六條第一項第二款採**特案方式上市**，股票公開上市的方法處理。特案上市的定義，股票上市有一定的條件，**中工坦白說不符合上市標準，因中工是國營事業，行政院特准專案上市**。八十年二月報准，三月份董事會通過移轉民營工作計劃書，內容包括特案上市計劃和執行，內部經營體系的調整。

㈡宣導時間：八十年四月到八十一年十二月。八十年四月國營會要中工民營化，員工普遍反對，工會也一再表示反對，但無濟於事，反對歸反對但員工的權益維護更要重視。當時中華工程雜誌中開闢交流道專欄，讓同仁發表心聲，向同仁說明。一共有四百二十五則問答，我們整理出二本專輯。八十年六月四日經立法院通過公營事業移轉民營條例，其中優先優惠認股條文，員工也無法了解，實質上只有優先並無優惠，因爲**我們買股票的價格和承銷價一樣，只是不必抽籤**，工會一直非常反對。八十年七月到十二月我們一共舉辦三十八場說明會，第二階段八十年四月到五月總共十三場，第三階段從八十一年十一月到十二月有十場，三個階段總共六十一場說明會，由董事長、各單位主管和民營化專案小組分別到全省各地向同仁溝通，二千多位同仁都參加。其中在八十年九月也設了專線電話和意見箱，同仁有任何疑問可以打電話或投書詢問，另外也辦理員工留任意願調查，員工權益補償和員工去留有很大關係。留任同仁一個月預告工資和六個月的加發薪資，多了七個月的錢，在八十一年十月和八十二年五月及八十三年五月各調查一次，主要原因我們八十一年初股票上市，銷售情形不好，八十二年六月又要二次公開銷售，才作此三次調查。

㈢推動時動：八十一年十二月股票上市並不成功，一是股價評定太晚了，二是當時股價是最低迷的時候。股價30.41元，約二千八百萬股佔股份8.51％，員工眞正認購一千五百七十三萬股，佔公開招募的3.74％，第二次八十三年六月釋股。第一次釋股股市低迷，員工也排斥，股票賣出很少，承銷價30.14，我們找會計師核算約21元，承銷價高出50％，由於買的人很少很容易炒作，由30.14元漲到60元。當時有很奇怪的現象，總公司的人買的不多，在外面工地的人沒有訊息，傻傻的拼命買，結果傻人有傻福，有些人股票就賺了七、八十萬，甚至有上百萬的，甚至有土地主任賺了三、四百萬，甚至還引來黑道恐嚇，要跑費一百萬，最後以三十萬成交。而第



員工買股票的價格和承銷價一樣，只是不必抽籤。

二次釋股八十三年六月，承銷價35.47元，因爲第一次買的人賺了一票，所以第二次買的人很多，釋股成功，員工認股繳款率達到99.44％只差0.56％，這一次分公開招募和洽商銷售。員工長期價惠持股，若持有一年以上，將來出售股票就可以優先認購，按照票面價值一股10元認購，一年以上有7％，二年以上有8％的優惠認股，六家國營事業包括貴公司中油在內，一家一股正好佔了六股。

中工資本額是33億，民股有二億六千萬股左右，佔股權79.08％，官股只剩下六千九百萬股左右，只佔20.92％。八十二年九到十二月也辦理過專案裁減，爲強化事業單位的經營績效來辦理，依據經濟部所屬事業機構專案裁減人員辦理，**原來員額有二千二百二十八人，裁減之後剩下一千八百九十六人，這三百三十二人幾乎都是自願走的**，管理類、技術類職員走三十五人，技術部份職員一百零五人，工員部份走三十三人，技術人員一百五十九人，不包括外勞，外勞有三千多人。

㈣專案裁減：員工權益補償支付的狀況，比照移轉民營條例來辦理。

1.職員的退休金、資遣費是由職員的退休基金和勞工退休準備金來支應，約二億七千萬元左右，員工部份的資遣費和久任補償，一個月的預告工資是二億三千萬左右，政府負擔部份是加發六個月薪給九千一百萬左右，三百，公勞保補償七千七百萬左右，三百三十二人一共支付六億五千四百萬元左右。

三、移轉民營員工權益補償部份：

依照公營事業移轉民營條例第十一條是以法定預算員額內正式派用、僱用的約聘人員爲適用對象。這裏面不包括工地內約聘人員，抗議，我們也無可奈何。**中工只有依照法令執行，幫不上忙**。考試分發佔缺到本公司實務訓練的人員和工地約聘人員一樣並不包括在內，中工自行招考晉用的新進人員在試用期間也不包括在內。

權益補償範圍有幾筆錢向大家說明：

㈠年資結算時，公營期間實際的年資作一了結。

㈡一個月的預告工資，加發六個月工資這是資遣的人才有。

㈢退出公保、勞保的補償，久任的補償。

以正式派用的分類職員和評價工人離職的話，這些錢通通有。零用的人只有**年資結算和保險補償**。但是其**中評價工人連勞保的補償也沒有，影響很大，這些工員除了差七個月補償和勞保補償就將近一百萬元以上，中工的慘痛經驗，這些法令留不住人反而是逼員工走路**。

年資結算部份：不管走不走公營年資先作一了結。因爲年資結算對於基本工資的結算，平均工資的計算，對於變動性薪給有關係，如加班費：：等。所以我們分二階段發放。

中工在六月二十二日移轉民營，在移轉民營的時候，於六月底先用單一薪給的月平均工資去算，先發90％，變動性薪給如加班費、不休假獎金，等在七月底加進去作結算發放，多退少補。勞保補償部份來不及發放，因爲勞保局作業非常的慢，從來沒有碰過公營事業移轉民營的案子，不知道如何辦？第一次來文要我們把相關規定給他，第二次又來文說資料不清楚，如此公文一來一往耽誤不少時間。

四、移轉民營以後的人事制度

㈠**公司組織：組織兼併後設19個一級單位。**土木處、建築處合併爲營建處，並設有檢驗室、安全室、公共關係室，部門組織朝向扁平化設計。

董事會、監察人、總經理、二位副總經理、一位總工程師。檢核室直接向總經理負責。一位副總經理管理營建處、人力資源處、秘書處、企劃處、法務室、安全室、公共關係室。另一位副總經理管理土地開發處、機電環工處、財務會計處、物料海外處、國外分支機溝：曼谷、沙烏地阿拉伯、馬來西亞、美國、哥斯大黎加等分公司，越南辦事處，施工處所有的是營建處管的，有的是國外處管的，按照工程性質來分類，總工程師管理重機處、工安品保處、技術中心、資訊中心、實驗所等。

國外分支機構設立原則是自給自足，保留據點，持續發展，自己能夠生存就儘量保留，無法生存就裁併。工地組織方面，所有的工地都設主任、副主任，底下有管理組、工務組、機務組、主辦會計。工安環保組設主辦人員、副主任一—三人爲限。一般來說有工務、機務副主任，另有一位行政副主任。

職位結構大致可分爲：

㈠主管職系：董事會、董事長、總經理、副總經理、經理、副經理、處長，以下是科長，扁平化之後，副總經理以下就是二級而已。

㈡技術職系：正工程師、工程師、助理工程師、領班、技術員。領班又區分爲一般和專業二種領班。

㈢管理職系：正管理師、管理師、助理管理師、管理員。

㈣其他職系：警衛、廚師、洗衣工、外勞等等。

取消職等、職員工人人事一元化，以前公營工人升職員要有工升員的考試，現在取消。技術類就是技術員、管理員，表現良好就可直升助理管理員，助理工程師。升任課長體系的有安排甄試，經過基層主管訓練，就可升任。

五、薪資結構、獎金和紅利

過去單一薪給，改成本薪、專業加給、伙食津貼三項。伙食津貼固定一千八百元依法免稅。主管有主管加給，每一個職位的薪給、加給，基本考量是公司的營運狀況、負擔能力，還有物價水準、勞動市場的供需情形，地區的工作環境差異，同樣之間的一個平衡，種種因素來作綜合考慮，我們請政大企管中心就薪資結構作專案研究。本公司內部也成立專案小組，收集同樣大公司的資料訂出新的薪給標準。**就個別員工的本薪，可專案簽准，適時調薪，照年度個人績效調薪而有不同，不會像以前公營時一律調10%，**表現太差不調薪、降薪、減薪都有可能。

沒有實際工作的待命人員不得超過三個月支薪，超過三個月就資遣了。以前有極少數在工作崗外調皮搗蛋



不留路令走法工償員補逼關是反，有化營人住民

，到任何單位都沒有人歡迎，一待命下來超過十年的奇怪現象已不存在。

傷病、職業災害治療期間，原則上按照工作人員支薪。工地的差旅津貼和績效獎金就不發給。專業整理工作量足夠，就視同工作人員。**工作人員薪資是機密，**發放薪水是用彌封的，**嚴禁工作人員作比較，**但彼此之間會互通聲息。技術部份減薪10—15%，管理類薪15—20%，包括課長以下，處長、副處長就扮演了更重要的角色，職位越高加薪越多。總經理月支十六萬元，處長約十萬元，薪資結構計算加班費，是所有的薪資都算進去。**年終獎金一個月，績效獎金沒有上限，**按照年度盈餘目標計算，經營績效獎金分佔二部份：85%是績效獎金按照責任中心和個人績效，15%是激勵獎金，由主持人按照個人和單位的重點獎勵發放。

如何提撥呢？**沒有達到營運績效50%就沒有績效獎金，超過51%以三個月薪資平均乘以目標達成率，獎金以本俸、主管加給、專業加給三項計算。**首長部份提撥二千萬，首長激勵獎金包括工程、估算有功、全面品管考成優異，趕工任務達成，竣工報告優異、新工法研究：：，等隨主持人高興給。例如：颱風天有六十多人上班，每人發三千元，一上班就發給。**也就是主持人任何時間只要員工表現優異就可犒賞。**

紅利部份以在職人員爲發放對象，移轉民營之後考績獎金如何發？超過半年自然可以領考績獎金。**績效獎金、工作獎金保留二億六千多萬準備要發放，六月廿一日以後移轉民營，新的董事會不認帳，**理由是：

㈠**經營績效獎金辦法有盈餘時才提撥，非強制性規定。**

㈡**照經濟部規定由董事會陳報，公營時期董事會不存在。**

㈢**董事會要發，原則上離職人員不發，只發給在職人員。**離職人員有三分之一，換句話說在職人員可加發三分之一。紅利也是以在職人員來發，**以民營公司的慣例，發獎金前一天離職的人也不發，**目的在淚勵員工創造盈餘，分享扣掉營利事業所得稅，彌補以前的年度虧損，10%盈餘公積也跟著人才流失。同業藉機會來挖角，年息一分派付股息，剩下3%爲股利。

訓練體系，按照不同的職務有不同的訓練，**民營以後我們非常重視訓練，每年花一千萬元作訓練。**

利弊得失部份：

一、有利部份：

㈠**人力結構年輕化，**人員大量流失，新進人員多，自然年輕化，素質也會提高。

㈡**企業文化的改變，民營以後強調忠恕廉能，**離職八百多人中**只有二十人因爲素行不良被公司強迫資遣的，**有的與包商勾結，調查局調查有案的，民營化以後強調對公司的忠誠度。對操守方面特別要求，組織更有彈性，裁增組織董事會決定即可，經營企業化、效率化。因員工離職一年可省下六億多元的經費，辦公大樓出租每月也有幾十萬收入，**強調危機意識，**員工爲了自己的工作權自然會努力。

二、弊端部份：反淘汰人才流失，留任人員保障不足，沒有七個月獎勵，所以很多人要走，新進人員的經驗不足，施工進度受影響，技術經驗也跟著人才流失。同業藉機會來挖角，以中工薪資加一萬元挖角，轉型的工作時間太長，爲了應付轉型，多數員工犧牲假日和家人團聚的時間，二、五個月都沒有休假。