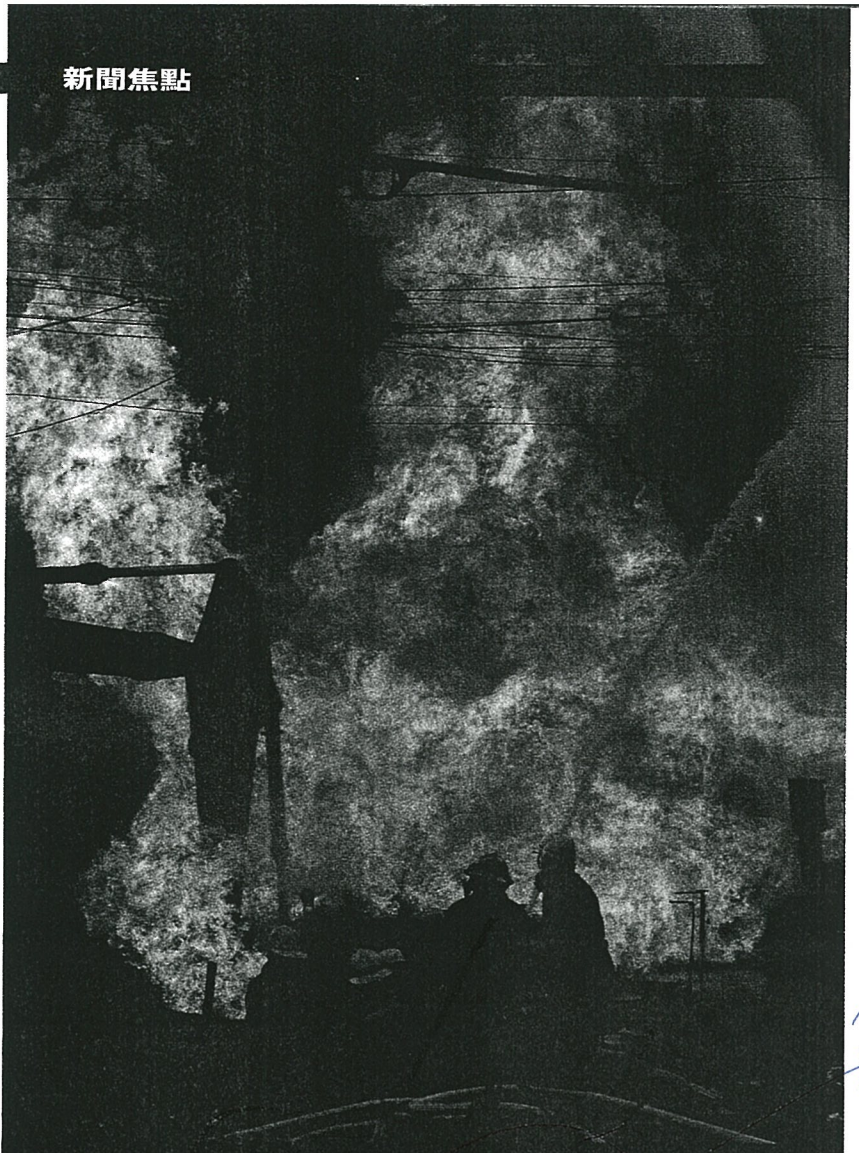


透視中油的墮落文化

中油多年來被批評官僚氣息濃厚，一旦出事，就要求基層盡量掩飾。最離譜的是：事前改善的人不記功，災後搶救的反而記大功。一連串事故，能不能喚起中油的自省？

文／簡捷

中油高雄前鎮瓦斯管本月十三日上午發生氣爆，造成八死二十傷，由於傷亡慘重，再度引起社會一陣撻伐。中油董事長李樹久毅然去職，扛下所有責任，期能轉移社會對新內閣的質疑。

李樹久的犧牲，雖兼顧護主（現任行政院長蕭萬長擔任經濟部長時，與李樹久共事）及提攜後進，讓潘文炎保住總經理職務，但他的下台，對沈痾已久的中油，似乎也難起振衰起敝之效，原因是，現在的中油員工，人心渙散，面臨民營化的轉變，加上派系對立，近二萬的員工雖在同一艘船上，但沒有「同舟一命」的心態。

工安事故頻傳

中油員工一向以「油人」自稱，一位離開中油的「老油人」指出，以前中油的員工，人人都以團體為榮，以廠為家，有濃厚的團隊情感。但近幾年來派系形成，加上賞罰不明，爭功諉過的氣氛日漸瀰漫，近期又因經濟部要求中油必須在民國八十九年底前完成民營化，員工卻看不到任何民營化的明確步驟及未來規劃，看不到明天，內心徬徨，原本那份「歸屬感」轉變成「不安定感」，是中油士氣低落的主要原因。

這位「油人」指出，進入中油的員工都是社會一時之選，從基層培養起，經歷過一段相當長的時間。這次高雄前鎮瓦斯氣爆被革職或被記過的高雄儲運所基層主管及工程師，都是相當優秀的人才，本身也擁有相當的專業知識，結果竟然在進行一項任何不是專家都知道要規避危險的改道工程，發生這麼嚴重的意外，就是員工「心不在焉」的結果。

從民國八十五年七月，高雄永安液化天然氣接收站進行冷能設備試車，造成一人受傷不治死亡，到這次高雄氣爆，已是中油第十四件工安事故，平均一個月就發生一次的工安事故頻率，確是高得「可怕」。由於中油所生產的產品都具高危險性，這麼高的出事率，自然讓社會大眾深切感受到「居住在火山口」的恐懼。



■李樹久(右)保住潘文炎(左)，卻未必能喚起政府的覺悟。

攝影／陳健鐘

苦幹實幹沒好處

一位官員說，中油工安事故頻傳，乃是「冰凍三尺，非一日之寒」。中油的組織結構，其實是沿自行政院的體制。由於屬於獨占事業，高層主管由政府指派，管理風格自然難免官僚習氣。一旦出了事，也要求底下盡量掩飾，多年來陳陳相因，積習始終不改。

去年八月間，中油大林廠外海卸油浮筒漏油，關鍵在三號浮筒和二號浮筒橫向連接管線的橫控制閥沒有關緊，賀伯颱風後，中油操作一、二號卸油浮筒人員在操作時，根本沒有想到連接三號卸油浮筒的控制閥沒有關好，就逕行卸油，結果油漏了，有人通知高雄市環保局，環保局人員通知中油可能是中油海底管線漏油，要海上作業組再仔細查看，海上作業組查了正在作業的一、二號都沒有漏，就通知不是中油的管線漏，結果安管中心得到消息，立刻推說絕不是中油漏的油。但後來經查看三號浮筒的結果，終於證實果然是中油漏的油。

至於後來之所以發現三號控制閥沒有關好，中油承認是人為疏失，是因為查看的人員偽造紀錄，經與現場的簽到比對，才發現沒有這位查看人員的簽字。

中油內部有一種很不好的文化，如果內部員工提出改善工安方案，會被人譏笑是呆子，笑他為何不等災害發生時再出面搶救。因為事前改善不會記功，災後搶救還可記大功，這種例子不勝枚舉。

幾年前，高雄煉油廠二十多位工程師因申購廢油，被檢調單位以集體貪污移送法辦。五輕廢水工廠弊案，多位承辦員遭監察院彈劾，或被移送法辦。這兩次的司法案件後，中油人員士氣低落，人人為了自保不敢勇於任事，於是內部流傳著一首打油詩：「東混西混，一帆風順，苦幹實幹，移送法辦。」兩次司法案件，讓中油形成一種「只對過程負責，不對結果負責」的文化。

「油水」豐富引來包袱

為了確保工程開標的合法性及避免惹來圖利廠商罪名，有很多的工程師在和組長討論工程開標時，都自備錄音機，留下證據，然後再根據組長已被錄音的指示，一一照辦。而一味追求以最低價得標，卻忽略了工程的品質。去年中油大林廠及桃園部分海底管線發生漏油，就因為主事者不敢擔責任，造成維護合約已到期，經過六次開標都未能決標。

一位中油資深主管就感歎說，以前中油在技術上一直居領導地位，只要中油用什麼，民間石化廠就會跟著做。因為中油買的設備一定是最好的。但是，現在很多很好的廠商，都不做中油的生意，紛紛跑到民間石化廠。因為中油主管招標人員怕出事，通常要求低價得標，好的廠商見無利可圖，自然不願做，至於肯做的，只想從中得利，自然會在品質方面偷工減料。

中油高層其實也知道中油問題出在哪裡，但因中油長期掌握國家重要資源，又是一個很大利益提供單位。在很多人眼裡，它可以提供很多「油水」，因此，會有人想盡辦法介入撈上一筆。而高層為了確保職位，就會做順水人情。長期以來，這種共生關係就形成決策者的包袱。

談到民代，中油許多主管都頭痛。一位中油工程主管甚至感歎說，民意代表掌握著控制中油預算的權力，要求包中油工程，結果工程讓他包了，工安事故反而更層出不窮，因為這些工程常常偷工減料。但當工安事故發生了，民意代表更是指著中油窮追猛打，讓中油哭笑不得。

改善中油劣質文化及積弊，連剛為中油高雄氣爆下台的李樹久，都明白道出這不是一朝一夕可成的事。不過，他仍氣度恢宏地下台，並大聲疾呼中油員工要提起精神，確實落實工安文化。李樹久的辭職，能否真正喚起中油員工的自省及政府的覺悟，仍待觀察。