



建國百年 中油65  
台灣動力 油你真好

台灣中油股份有限公司

推動知識管理競賽運作模式分享

報告人：曾裕峰

台灣中油總公司企研處

2011/11/23



# 中油KM精進計畫的故事開始

中油公司過去陸續都有KM之建置，只是深淺程度不一。推動深度不足，除了無法落實KM的精神，又會讓同仁與過去公司建立的「中油e學院」、「石油大學」、「ISO」等應用混淆。

若各單位逐步進行KM推動輔導，大約需要10年才能全部啟動！但是，一次全面啟動KM專案，龐大組織規模及業務差異，是一次全面啟動的最大挑戰！因現場單位人力吃緊，要如何兼顧日常業務與KM實踐，也成為主辦單位難題。

## ■ 我們的決定

- 為讓中油公司永續經營，持續的變革與傳承勢在必行
- 全面啟動全公司知識管理精進計畫，是必然方向
- 運用策略性KM推動手法，建立長期的運行制度
- 引進外部顧問、運用公司各領域專家來建立具體應用





建國百年 中油65  
台灣動力 油你真好

# KM推動的主要歷程



台灣中油股份有限公司



# 初始階段：導入系統

- 資訊處於97年12月購入知識管理系統 (Vitals/KM)。
- 該系統購入後由企研處開始進行知識盤點，並將各種知識類型彙整為15項，供知識文件上載時分類之用。
- 同時油品行銷事業部開始試用，推動該事業部之知識管理。
- 該系統經試用後，於98年4月完成驗收。
- 截至99年7月7日，該系統已累積13,887個知識物件。





# 標竿學習：外部參訪與學習

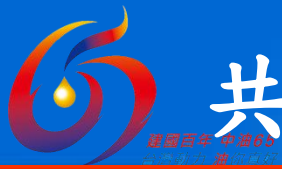
- 98年12月28日辦理「中油公司推動知識管理座談會」：
  - 邀請中國生產力中心楊榮傑協理等8人，與油銷部、人事處、資訊處、企研處及人訓所等，進行經驗交流。
- 99年3月3日參訪中鼎工程公司：
  - 由林總經理茂文（時任副總經理）帶領油銷部、資訊處及企研處相關同仁前往，並由該公司工程技術廖副總經理文忠主持，分享該公司知識管理之經驗。



## ■ 99年5月5日參訪中鋼公司：

- 由陳綠蔚副總經理帶領本公司各單位、資訊處及企研處推動知識管理專責人員約40人前往，並由該公司行政部門李慶超副總經理主持，分享該公司推動知識管理9年來的經驗。本公司同仁也提出許多問題，深感收穫良多。





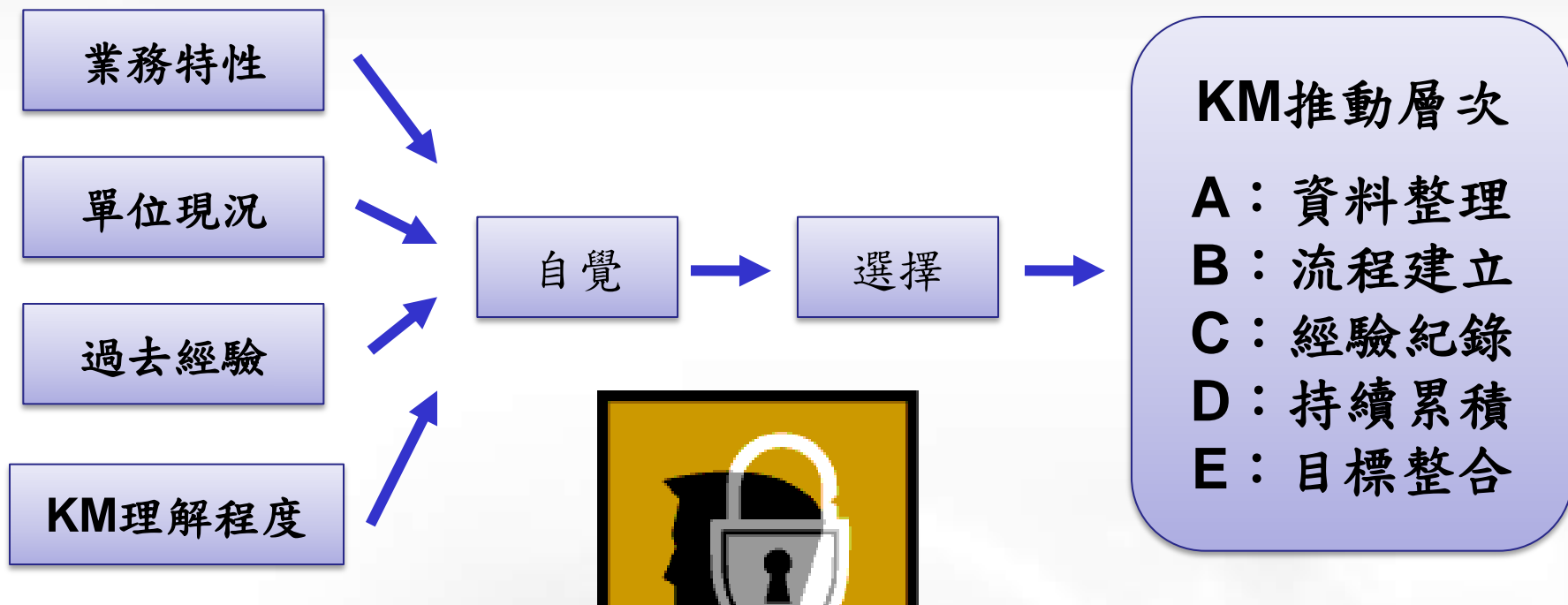
# 共識成形：開啟KM精進元年

- 99年5月21日舉辦「中油公司推動知識管理第一次會議」：
  - 邀集各單位專責人員報告目前單位內知識管理現況，多數單位皆表示主動參與與推動的意願，更堅定、強化主辦單位的推動信心。
- 99年7月8日正式召開「知識管理誓師大會」，由朱董事長少華為我們開啟台灣中油KM精進專案的起始元年！
- 99年7月12日起，全公司開始進行一系列「知識管理訓練課程」，致力於提高同仁對於知識的感知能力與內化應用技巧。





# 影響同仁對於KM推動的因素



知識管理在各部門都會有不同的展現型態  
最有效的宣導就是利用公司內部案例

總公司建立誘因、顧問提供專業、單位提出需求  
定位：KM是拿來用的，不是用來放資料的！







# 中油公司KM推動策略



## 制度層面

制度設計是公司推動知識管理最持續的溝通媒介，不論是界定其與文件管理的區別或公司重視的角度，同時也應加以設計以鼓勵基層同仁。包含：

知識管理推動辦法、知識管理績效考評辦法

知識管理競賽辦法、知識管理評鑑辦法（納入單位年度考評）



## 推動層面

明確將業務推動與資訊技術支援進行明確的分工，總公司企研處與資訊處分別扮演同等重要的推動角色。

全省巡迴課程企研處全程參與，第一時間瞭解與收集各單位的問題。重要課程即時錄影與後製剪接，完整保留推動知識管理的經驗、歷程。



## 訓練層面

中油公司的組織特性及KM推動規模與其他公司有許多不同之處，包含業務及單位受訓代表都有高度差異性。

經多次溝通與討論，由負責輔導本案顧問公司-叡揚資訊，設計適合本公司KM推動的課程內容，強調以案例引導與互動討論的教學方式，來進行一連串的訓練活動。



# 創新課程：知識管理菁英種子培訓班

- 訓練成果：辦理4班期，共137位同仁參訓。
- 課程重點：從KM的know-what, know-how，提升到KM推動的know-why宣導
- 辦理日期：100年4月11日~4月29日
- 課程內容：
  - 1.知識管理外部個案研討
  - 2.知識管理應用實務解析
  - 3.習慣領域與創新思考
  - 4.知識管理評鑑辦法說明
  - 5.知識管理深化主題探討





# 同仁受訓後的心得

從課程中瞭解如何從現有「作業流程」及「學習流程」中進展到「知識流程」，使單位可以將知識管理融入日常工作中，在不增加同仁大量工作之前提下推動知識管理。

個人覺得中鋼公司為提昇自我的競爭力，長期間在知識管理領域所投入的成本及心力，值得其他企業學習，或許導入知識管理在實務推行有其問題存在，但重點是只要對企業未來的永續發展有助益的事，就應該堅持信念，落實執行。

「KM種苗追追追」告訴我們將常態化的工作或學習變成非常態化的經驗和知識，如何將作業/學習流程提升至知識流程，發掘原先好的東西，技巧性再加強一些，就可以將常規(習慣)的東西轉變成創新知識。

「知識管理績效評鑑項目及評分標準」體會知識管理絕非僅止於資料庫、文件的整理。

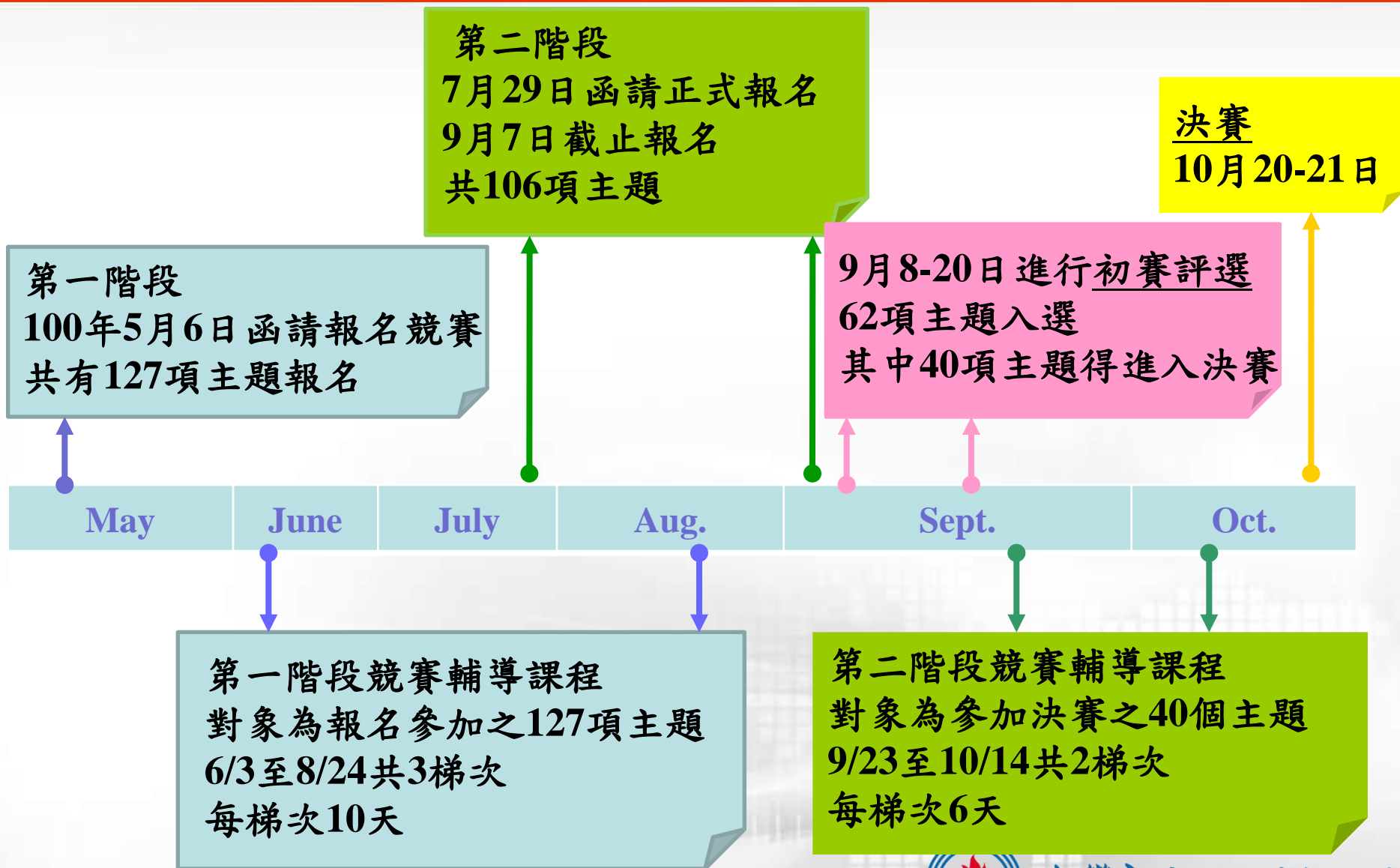
回原組織推KM，以我的位階要我增加其他成員的工作，恐力有未逮。幸好我有經理支持，有督導為我安排，指定資深同仁負責不同領域的KM工作，本組的KM才能順利推動。





中華民國 100 年  
5 月 6 日

# 100年度KM競賽進行歷程



# 競賽！ vs. 輔導？

- 辦理競賽的目的？
  - 提高各單位對於首年KM精進的關注程度
  - 協助推動成員取得更多內部資源與協助
  - 透過具體的標竿活動，讓各單位確實體認這是需要持續推展的工作，而非專案/表演活動
- 為什麼需要輔導？
  - 主題/目標更明確時，對知識整理方法仍有問題
  - 藉由顧問的專業與方法，協助跨專業主題呈現
  - 協助單位強化應用深度，以建立內部應用典範





# 競賽辦理依據及評分標準

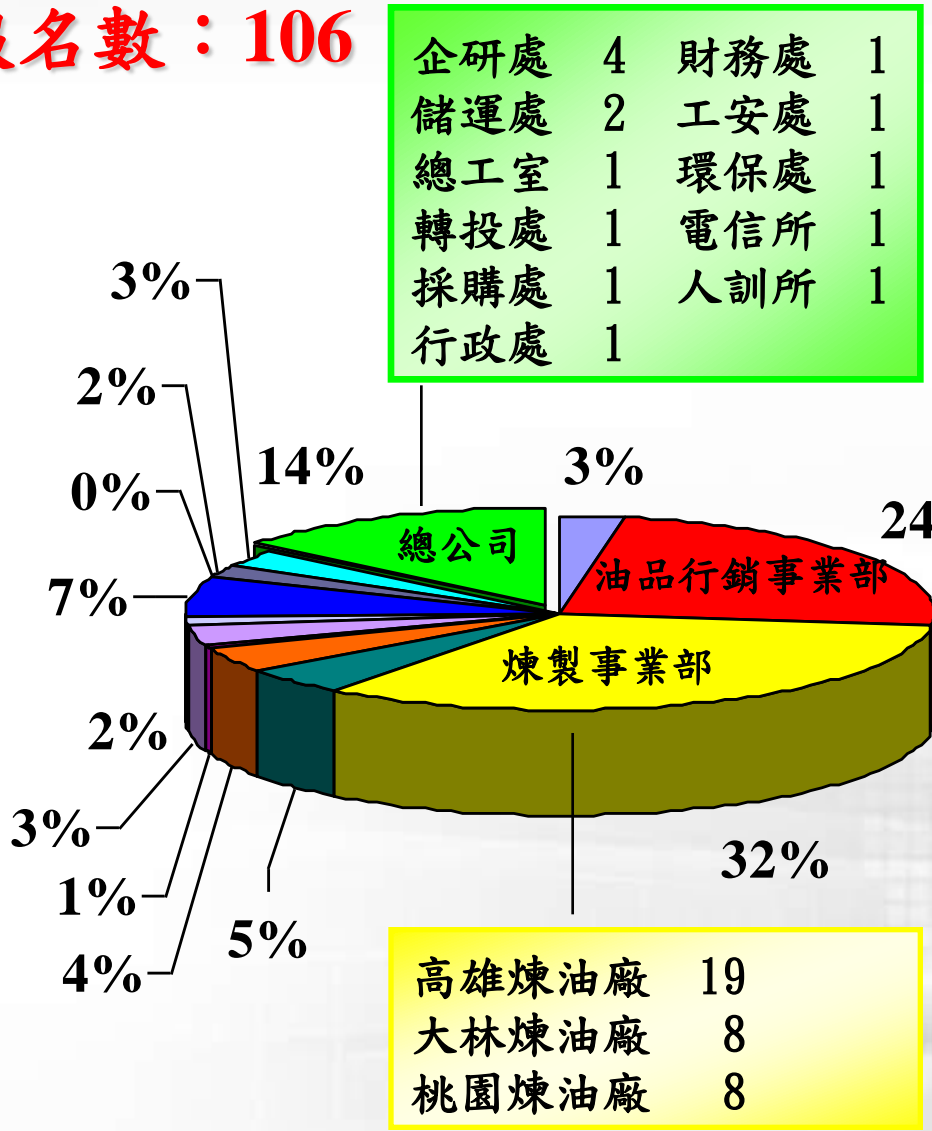
- 「台灣中油股份有限公司知識管理競賽辦法」
- 「100年度知識管理競賽實施計畫」
- 競賽評分方式：
  - 主題價值 25%
  - 內容深度 25%
  - 知識延續 25%
  - 儲存管理 25%



## ■ 辦理方式：

- 透過格式化的報名表，以書面審查方式辦理。
- 報名表的設計即以「推動計畫」的概念設計，讓參賽同仁具體感受KM目的與未來工作之相關性。
- 初賽階段由工作小組自正式報名之106項主題中，評選出62項是為入選，再由入選主題中擇優錄取40項主題，經簽陳知識管理推動委員會主任委員核定後，得進入決賽。
- 初賽評審委員：叡揚KM輔導顧問、企研處主管及主辦組組管共6名。

## 總報名數：106

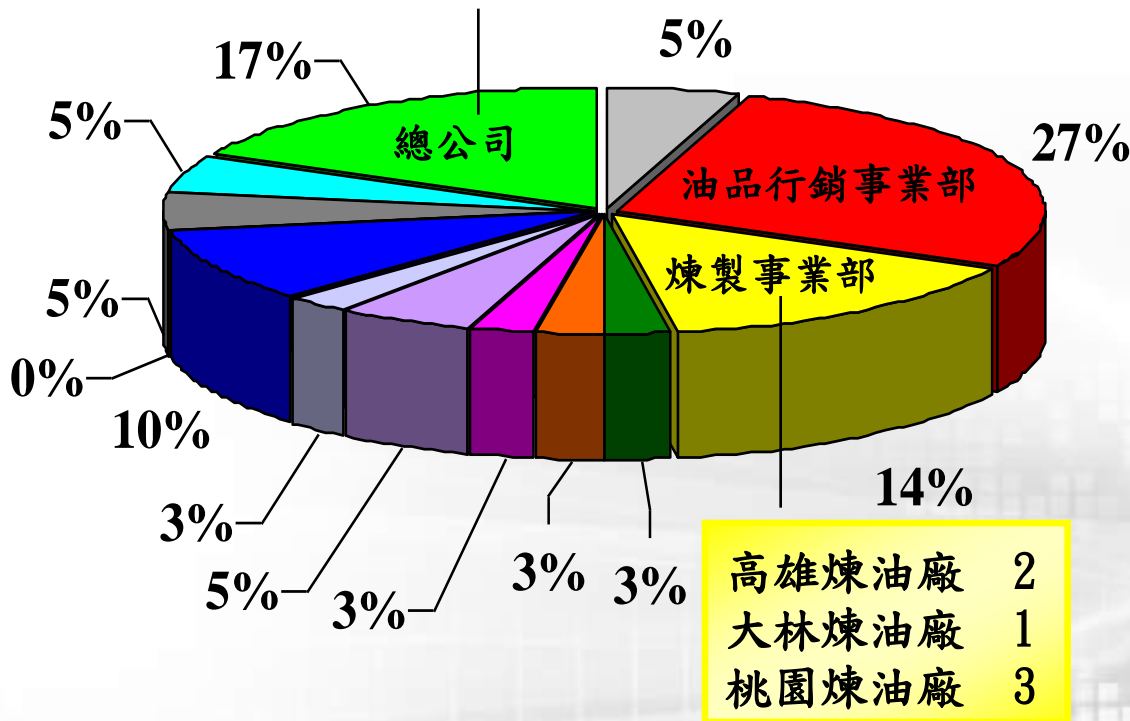


- 探採事業部 3
- 油品行銷事業部 26
- 煉製事業部 35
- 石化事業部 5
- 天然氣事業部 4
- 液化石油事業部 1
- 溶劑事業部 3
- 潤滑油事業部 2
- 興建工程處 7
- 液工處 0
- 探採研究所 2
- 煉製研究所 3



總決賽數：40

企研處	2
儲運處	2
總工室	1
轉投處	1
採購處	1



探採事業部	2
油品行銷事業部	11
煉製事業部	6
石化事業部	1
天然氣事業部	1
液化石油事業部	1
溶劑事業部	2
潤滑油事業部	1
興建工程處	4
液工處	0
探採研究所	2
煉製研究所	2
總公司處室	7



## ■ 辦理方式：

- 進入決賽之40項主題皆須依排定之順序，於10月20/21日進行15分鐘簡報。
- 決賽評審委員(產:2、官:3、學:2)
  - 陳家聲 教授 (台灣大學/本公司獨立董事)
  - 陳振祥 教授 (銘傳大學企管系)
  - 張 音 研究員 (行政院科技顧問組)
  - 鄭英圖 副組長 (國營會)
  - 陳慶輝 專員 (工業局知識服務組)
  - 廖文忠 顧問 (中鼎工程公司)
  - 鍾國安 主任 (中鋼公司煉鐵規劃室)



# 決賽結果-金、銀、銅牌獎之隊伍

獎項	單位/部門	主題名稱
金牌獎	探採事業部 鑽探工程處	鑽井技術雲端的知識管理
銀牌獎 2名	油品行銷事業部 航油事業處	航油車檢修最佳實務推展
	興建工程處 安檢組	固定式設備檢查-關鍵報告解析
銅牌獎 3名	溶劑化學品事業部 企劃組	透過知識管理運用，提升事業部營運績效管理應用能力
	煉製研究所 技術服務組	大家一起”水”起來—以冷卻水處理技術為例，建構煉油製程設備及材料技術知識交流平台
	油品行銷事業部 桃竹苗營業處 新竹中壢桃園直銷中心	油品常識及客戶用油問題實務蒐集提升客戶滿意度





# 決賽結果-特別獎、佳作獎

中華民國 105 年  
第 10 屆

獎項	單位/部門	主題名稱
特別獎 2名	油品行銷事業部零售室	商品銷售經營實務最佳模式運用
	煉製研究所技術服務組	材料與分析技術知識活化與分享--煉油製程設備及材料技術與石油分析技術傳承與應用推廣
佳作獎 13名	探採研究所石油地質組	全球探勘情報服務網之建構與推廣
	油品行銷事業部台中營業處	運用知識管理提升整體資訊安全
	油品行銷事業部桃竹苗營業處 新竹供油中心	如何防範長途管線盜油事件經驗傳承
	天然氣事業部北區營業處	透過知識管理平台，降低天然氣斷氣風險並建立維運決策資源
	煉製事業部高雄煉油廠	轉機類設備修護監造管理
	總公司採購處	運用「知識管理」提升財物採購管理績效
	油品行銷事業部台中營業處	會計人員核心能力之提昇
	油品行銷事業部高雄營業處 橋頭供油中心	土壤復育實務分享
	液化石油氣事業部	加氣站籌建作業標準化俾利車用氣業務擴展
	總公司儲運處航管組	強化油輪後勤支援應用管理
	煉製事業部桃園煉油廠	各工場操作疑難及改善方案
	煉製事業部桃園煉油廠工安組工安課	承攬商管理
20	興建工程處	工程監造品質管理



台灣中油股份有限公司



# 發表會實況分享一：準備篇

適度的獎勵誘因：獎金及模擬獎牌



高階主管支持

林茂文總經理親自主持



現場錄影與即時轉播，增加參與廣度





# 發表會實況分享二：進行篇

推動不分年齡，資深同仁更將深切的推廣心得，完整的分享給所有聽眾



參賽同仁認真的進行分享

當天報告的選手，專注聆聽報告內容





# 發表會實況分享三：評審篇

評審們連續二天聚精會神的進行個案嚴選



評審會議討論熱烈，意外延長15分鐘





# 發表會實況分享四：表揚篇

比賽當天立即發佈名次並頒模擬獎牌



公司擴大業務會報，董事長、總經理正式頒發獎牌獎金







# 競賽後同仁給我們的回饋....

我們主任在簡報後也來跟我說「這個主題很重要，應該持續推廣

歷經許多觀念衝突，從當初的半推半就到現在單位產生共識與凝

為了要走更遠的路，我計劃成立讀書會，以彌

比賽這兩天對在場每一個人都是一個很大的衝擊，有人在中油幾十年從來沒有過這麼微妙的感覺，一種對工作、對公司的莫名的熱愛與向心力猶然而生，我想這是這次競賽最大的額外收獲。

全是一  
也唯有  
的跨出  
面都

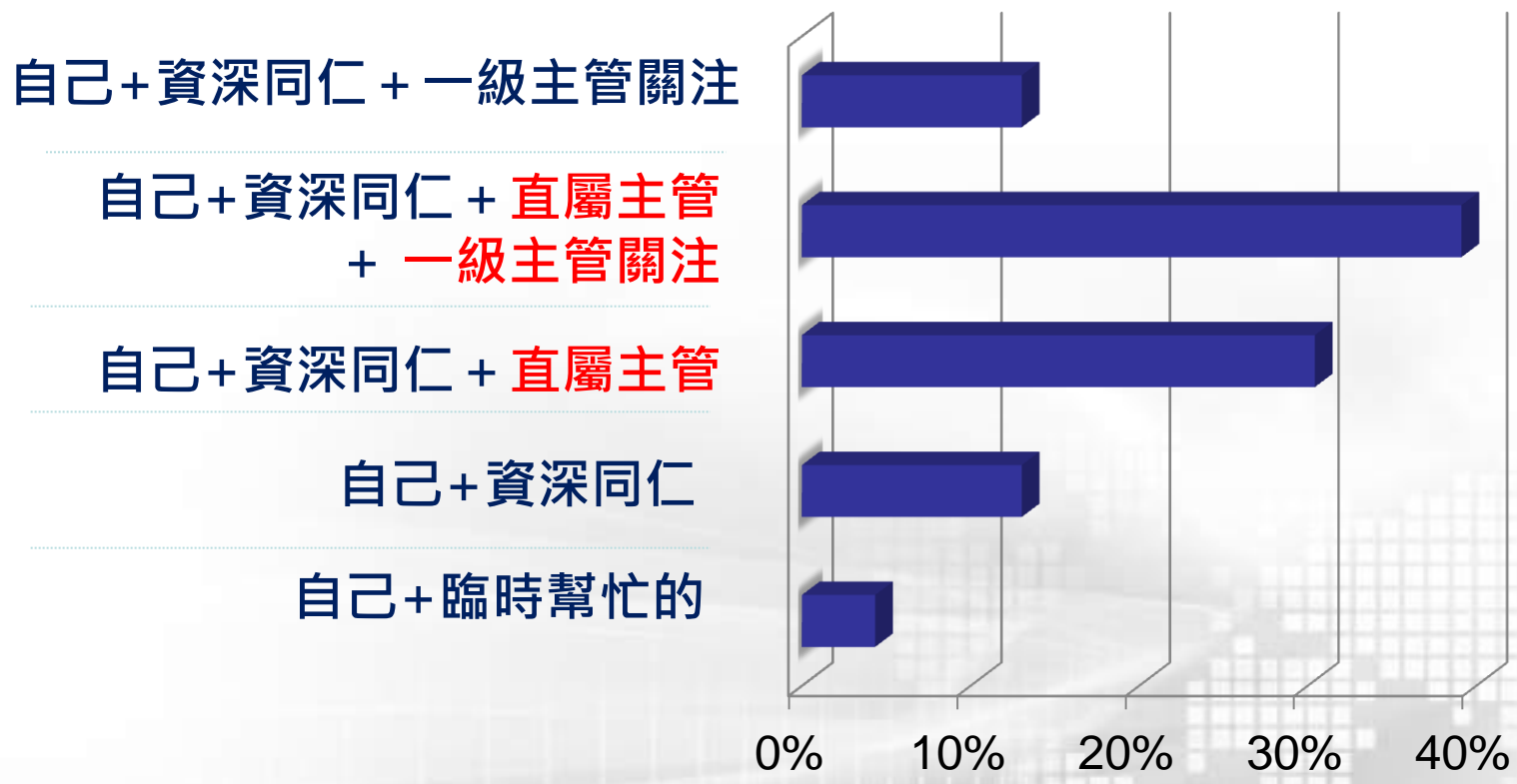
我觀  
知識

工作認知，除了破除本位想法也凝聚同仁的向心力，還可以從參與同仁的表現，進行選才

深深感覺到中油的光榮！



- 我們希望瞭解從106隊中脫穎而出參加發表會的40個隊伍，其KM團隊組成之特性





# 成果發表會-問卷調查結果



**I AGREE !**

**對於這次KM推展，同仁獲得  
相關資源與幫助的關鍵原因**

**96%** 我認為是直屬主管(組長/經理)對KM的關心與指導

**89%** 我認為是單位(處室)一級主管(執行長/處長)的關注

**79%** 我認為是資深同仁主動的關心與指導

**70%** 我認為周遭同仁主動的協助與幫忙



台灣中油股份有限公司



## 從KM競賽過程的輔導，以及 發表會的成效認同度

**I AGREE !**

**100%** 競賽輔導過程讓我更清楚KM意義，瞭解如何落實於工作

**87%** 我認為競賽有助於推動單位，凝聚內部資源與團隊關注力

**100%** 發表會的案例讓其他同仁清楚KM與文管、ISO不一樣

**71%** 我所處的單位因本次活動，團隊間的熱絡度、  
凝聚力提高了！



# 成果發表會-問卷調查結果



## 參賽同仁對於主辦單位規劃 此發表會的評價統計

**79%** 本次推動策略設計，符合單位推動KM的實際需求

**79%** 企研處主動關心單位推動狀況，即時給予必要支援與幫助

**88%** 對於本次的KM推動規劃，可以感受到本專案的延續性

**100%** 發表會有助於跨單位學習，明年應持續辦理！



# 本次活動之檢討與改進方案

- 單位主管應給予更多支持，**並慎選承辦人**
  - 一級主管的關注將影響部門主管態度及執行人員信心
  - 部門主管的支持，直接影響資源投入與知識挖掘深度。
- 輔導方法與課程設計調整：
  - 依照部門主管、一般同仁、種子教師、新加入參與KM應用同仁，設計不同內容、時數的宣導課程。
  - 善用今年寶貴的內部案例，縮短同仁的學習曲線。
    - 編製KM案例年鑑（電子書）
- 觀摩競賽活動之方案調整：
  - 鼓勵原有主題之延伸，輔導更多新創的應用範疇。
  - 明年活動時聘請內部及外部評審。



感謝聆聽，敬請指教



台灣中油股份有限公司