



KM 讓中油生生不息

15 年後有六成員工要退休的知識傳承使命

撰稿 | 叡揚資訊 行銷總處



照片為台灣中油提供



在 40 度炙熱高溫下，距離台灣 11,000 公里，航程 22 小時的非洲查德，一屢黑油冒出瞬間火焰沖天，現場中油探採事業部同仁笑得開心，歡呼聲、擊掌聲不斷，民國 100 年因為這口油井，預計可日產高品質輕質原油約 9,800 桶，天然氣 35,000 立方公尺，是中油國外油氣探勘近 40 年來探獲日產原油最多的發現井。

台灣中油總公司 企研處 廖滄龍 處長

事業群龐大 沒 KM 難傳承

「歷經五年時間，面臨過兩國斷交、查德政變、游擊隊四處搶掠，在愛滋病、瘧疾肆虐的惡劣夾擊下，中油鑽探工作有太多太多故事可以說，無數珍貴知識經驗要傳承！」中油企研處廖滄龍處長感性地說，這只是有一萬五千名員工、一千多種產品，成立逾一甲子的中油其一故事，而這也是為何要推動 KM 的使命與義務。

15 年後有六成員工要退休的知識傳承使命

說到推動 KM，廖處長臉色一沉，從口中吐出一個數字：「50」，他解釋中油員工平均年齡超過 50 歲，在未來五年內，有 14% 的員工退休，再過十年，還有 48% 的員工將卸下戰袍回歸家庭；也就是說 15 年後，中油有六成的員工將揮別工作崗位，若各單位逐步進行推動 KM，大約需要 10 年才能全部啟動！「這也是我一再強調地，沒有時間去等去摸索，需要一次全面性導入 KM！」

在中油已經服務 25 年的廖處長，流露出一股推動知識管理的使命感，「因為探勘、輸出、煉油、銷售、石化、生技等事業都相當專業，中油光是在市面上的產品就高達千種，複雜度高、業務範圍廣（全台、海外據點），又牽涉工安議題，再加上近來陸續招募新人，一定要加緊腳步把這知識經驗斷層給彌補起來！」廖處長眉頭深鎖地說。翻開中油的業務項目，從煉油、探採、公用設施、油庫輸儲運輸、加油站操作、各項設備儀電操作、維護、維修、程序控制、故障排除、廢棄物污染管制、環保等，「這些在課本都學不到，也不是紙上談兵就能解決，經驗才是 Key Power！」他說，建立知識管理平台，就能匯集寶貴經驗能量，再造中油創新力。

高專業度 高複雜度 高實務度 知識缺口要補齊

「很多東西都是靠經驗，譬如：藉由操作、維修，掌握流程變化，老領班就能預知可能的問題、及時處理及避免更大的損失。」廖處長強調，KM 並非 File Management 而是 Knowledge Management，不是把一堆文件、SOP 丟進去就好，

上層重視是成功最關鍵一環



中油是在民國 97 年買進 KM 系統，隔年率先由油品行銷事業部開始推行，因為此單位組織完整又分布全台，像是中油的小縮影；不過中油有八大事業部、兩個工程部門、兩個研究所及總公司，共有十三個單位，假使分批推動，時間等候成本過高，故決定一次性全面導入！

民國 100 年，中油還將 KM 列為重大公司經營政策之一，特地設立一個推動委員會，由總經理擔任召集人，兩位副總（資訊副總、企研副總）為副召集人，從上到下宣示勢在必行的決心！

ISO 系統、數位學習系統、中油 e 學院等系統，KM 的定位為？

1. ISO 系統

各單位雖已建制 ISO 系統，但是該等系統因搜尋不易，致同仁往往花費較多的時間尋找所需要的資料，因此，中油在導入過程係以同仁使用之便利性為考量，若置於 KM 平台較容易搜尋及使用，建議上傳至 KM 系統，或僅加上連結回到原系統。

2. 數位學習系統、中油 e 學院

中油 e 學院是以推動數位學習為主要目標，其社群功能還能提供同仁工作生活上的資訊交流及討論。

3. KM 平台

以整合性知識平台為主，並強調業務取向，同時具有傳承及擴充力，其所包含的各項知識物件皆因業務所產生。

所以推動時，運用叡揚推動 KM 之經驗，同時利用策略制訂、溝通宣導、課程與活動規劃等，讓中油同仁明確知道 Why to do，而非被動的 How to do。

因為熟悉中油內部文化生態，廖處長靈光一閃以「結合資源、老少配、團隊比賽、剛柔並濟」出擊致勝，讓 KM 奏效。廖處長笑笑地說，KM 是中油的民國百年重大經營政策，但光憑企研處一股熱誠去推動實在有困難，故跳過自我摸索時間，尋求外部資源，直接找上叡揚知識管理顧問，藉由他們多年豐富經驗，讓推動 KM 更暢行無阻。



KM，讓工作無障礙

廖處長說，如果在下班接到公司電話，長官需要不同部門的資料，KM 這時就可以在第一时间提供長官深且廣的資訊。藉此讓協同工作更加方便，員工也不需要擔心公文帶回家所產生的諸多麻煩。

政令宣導擺一旁 做中學 學中挫 讓 KM 真締永留傳

再者，中油組織龐大，假使用死板板的政令宣導模式進行，一定會有上熱下冷的敷衍問題，首先，先由主管作精神層面喊話做起，由總經理當起領頭羊拍攝推動 KM 的 MV 以宣示決心，並且舉辦 13 場中階主管說明會，讓中階主管扮演起傳遞媒介角色，推動管道無障礙；此外，並將 KM 的推動與各單位年度績效結合，鼓勵同仁積極將 KM 融入中油文化中。

推動時企研處同仁必須有如傳教士般、不厭其煩的溝通與解說，我們也培訓一批種子教師來作小組戰，達到團體擴散效果外，並趁勝追擊，於去年 10 月 20、21 日，舉辦長達 2 天的「知識管理競賽發表會」團隊比賽活動，透過激勵實作模式，讓中油同仁在邊做邊學的過程當中，了解知識缺口的擷取方法。

讓顧問借力使力 策略導入奏效

「全方面用政策宣導模式，效果一定大打折扣。用顧問的角度教導同仁，透過啟發性互動模式，從實作中定義何謂知識，甚至故意讓他們寫錯，藉由錯中學習再去教導的作法，會更扎實！」廖處長說。談起「老少配」，更是深入中油人心的關鍵，因為老師傅對於電腦不熟，很容易就有排斥，故想到以「老少配、師徒制」模式進行，老師傅搭配年輕人，一方專門負責把 Know How 給說出來；另一方則轉成文字化，不但拉近彼此距離，同時增加互相討論、學習的機會。

「知識管理競賽發表會」一戰成名

「本來以為只有 60 多隊會報名，沒想到一來來了 100 多隊參加「知識管理競賽發表會」競賽，經過初步篩選後，可以進入初選的隊伍有 62 隊，最後 40 隊進入決賽，這結果讓我們相當 Surprise！」廖處長強調，一隊通常三到十多人，大家看重這比賽的程度出乎意外的好，「你知道嗎？優勝隊伍出爐後，我永遠都記得沒勝選的同仁失望的表情，甚至還有出現抗議評審不公的聲浪，但這些都證明了，推動 KM 最重要的一步（認同度），我們中油人做到了！」

會如此大費周章地舉辦競賽，廖處長強調，主要用意就是先獎勵同仁，把這些得獎的 Case 變成一系列 Sample，藉由實作競賽，各部室了解如何建立自己的知識樹，並激勵同儕效益也可擴大宣導，取得更多內部認同及分享案例，「讓 KM 成為業務工作上必備一環，讓經驗傳承，讓實力長存！」廖處長語重心長地說。

長官同仁幫忙 讓基礎更深化

「感謝總經理的大力推動、各主管的熱心推動、同仁們的真誠參與，中油 KM 真的是一眼大一寸！」廖處長激動地說，KM 系統還有三分之二的根基未完成，今年將繼續深化基礎，以中油人向來是做甚麼像什麼的穩扎穩打態度，讓知識力延綿不絕、讓競爭力獨占鰲頭！



圖說：總公司對於優秀的 KM 團隊，在激勵措施之給予不遺餘力



金牌獎

鑽井知識雲，讓分布全球的探勘團隊都能取得知識

油井探勘的準確性需仰賴許多 Database、知識、書籍，以前人員輪調動輒就是把一兩箱資料寄到國外，重得要命又很難整理。用「與其叫牛喝水，不如讓他口渴」的原理設計，請即將外派的同仁參與知識整理，新手反而樂用 KM，不但減少往往返返的詢問頻率，透過 KM 上的提問討論，經驗交流變得好容易。



銀牌獎

老領班維修絕活分享，讓最佳實務能在中油 KM 傳承

航油設備因其獨特性，除了維修費用很高，當零件需要更換時都要從國外訂購。因此維修經驗傳承就非常重要。老領班在航油處長的感召下，願意齊聚討論交流，藉由技術會議來探討拍攝完成的修護影片，把關鍵步驟及要領說出來，大家跨出本位主義，年輕人來紀錄與整理，讓最佳實務得以累積。



顧問觀點：讓組織內部搞懂 KM 真諦

叡揚資訊 顧問經理 李信儀

今年叡揚顧問團隊協助台灣中油(股)公司完成了第一年 KM 精進輔導，負責本專案的實際推手：企研處研究發展組徐妙嫻小姐提到：KM 觀摩競賽這兩天對於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、對公司的熱誠與向心力猶然而生，我想這是這次競賽最大的額外收穫。企研處廖滄龍處長在接受本公司經營決策論壇專訪中也提到一個重要觀點：本次 KM 推動對他而言 Why to do 比 How to do 更重要！我們希望藉由叡揚資訊設計的導入手法，讓客戶放心的把 How to do 需求交給我們。

叡揚資訊顧問服務已正式邁入第五年，深知顧問師除了應該有 KM 的專業，更要有一套能讓同仁搞清楚、能夠增加參與程度的方法。因此我們研發出多種個案討論課程、工作坊 (Workshop)、習慣領域、創意思考課程。例如我們在中油人事訓練所就進行 4 梯次，每次為期 2 天的菁英種子人員培訓，讓大家從實做討論過程，加深知識挖掘與應用深度。台灣中油高層的推動決心、承辦單位的執行力、參與同仁付出之用心程度，以一個業務複雜、事業體龐大的集團式公司，實為罕見。對於能夠參與這次知識工程的建構，叡揚資訊也倍感榮幸。



在台灣中油的 KM 推動策略，就是藉由總公司建立誘因 (制度設計)，顧問提供專業 (方法引進)，各事業部 (分公司) 提出需求，公司內各領域的專家與顧問合作，確實打造具有深度的知識庫。

