

如何提高船廠競爭力(一)

張旭勇

對策:降低間接用人費或提高營業額

說明 1.

時序進入 1990 年代，基隆（總）廠收到不再借助保七總隊，改讓自己人當警衛的指令，這是一個降低間接用人費千載難逢的好機會，可惜基隆廠費盡心思所挑出來的接替人選卻是多位年輕力壯的現場技術同仁。後來我私下問某位高階主管為何出此決策，他理直氣壯地說，只有年輕人才跑得動追得上抓得住竊賊。這種陳腐思維下編排出來的門禁陣容，與我在 1984 年奉派到日本石川島吳港造船所見習的編制相比，簡直是天差地別，雖然當時吳港的競爭力已走到強弩之末，可是她唯一的大門卻只安排兩名只有半薪的退休員工輪班看守。（夜間大門關閉，警衛可以在守衛休息室睡覺備勤）。可見管理者與人資若忽視控管間接用人費對公司競爭力的傷害有多大。

對策 1.

建議間接人力回歸建制或行政與後勤單位不停止組織精減腳步，以遇缺不補逐漸提高組員素質降低間接用人費，（加強教育訓練與傳承）

說明 2.

在 1990 年代末期，業務處從高雄旗津一家不到 20 人的小型船廠手中搶到中油第二艘動力油駁船給基隆總廠，再轉交修船廠添補業務量的不足。當時首艘得標的民間船廠在標前自忖如果再次奪標成功，只要將士用命，不假

手外包，駕輕就熟獲利將可超越前艘豐厚許多，或許能躲過 1997 年亞洲金融風暴的逆襲，不料半路殺出程咬金奪走即將到口的這塊肥肉，失手後的他們只苦撐了二、三年就黯然關廠歇業了。這艘油駁船雖小，單價卻不受風暴對商船市場行情對半砍的影響，換言之獲利可期。可惜完工結帳卻令人大失所望。記得完工檢討時，基廠生管組認為鉅額虧損是被超高的間接生產費用所拖累，非戰之過。當時基廠的間接生產費用有六成多是間接用人費，而分攤間接用人費又與陸陸續續直接工改為間接工有關，因此就判定赤字與工廠無關，這種只怪罪大鍋飯的說法只對三分，其實最大的癥結是修船廠把大部分的工程分食給外包商，自己人樂的當監工有關，與民間小船廠在救圖存的緊要關頭，百分百自食其力（利）的企業文化大為不同。

對策 2.

建議修船單位回歸利潤中心制，可以利用空檔承包造船工作，亦可在滿控時暫時借調造船人力支援，否則只好縮編組織採遇退不補，逐步走入完全外包制。

說明 3.

退休後，有位航運界的朋友送我日本小船廠船段分割與吊裝（含大組）計劃各一份，同型船基隆廠比較之下，基隆廠分割的船段數比日本多二倍，吊裝數比日本多三至四倍，造船人都知道，船段分割數越多，組立與銲接工作就越多，下塢吊裝數越多，表示大組數越少，事倍功半的塢內工程就越集中，老台船自從有了大塢以後，每次接到大船訂單，不得不使出人海戰術來

彌補先天的不足，兵多將也多，人人疲於奔命，在塢內遇大雨停工，直接工報間接工與將多餘的間接用人費相加，自然居高不下。

對策 3.

建議再把生產線合理化自動化，把工作地上化，Under-Roof 化，不但可以輕鬆造大船，而且可以降低間接用人費的人性管理，何樂而不為？

