

台船公司 105 年度策略共識營

管理處 陳秉正

壹、前言

為凝聚公司主管的向心力，建立優質的團隊與提昇工作績效，高雄廠於 8/27(六)、9/3(六)，分兩梯次於公司大禮堂辦理 105 年度策略共識營，針對公司目前的經營管理困境，聚集全公司一、二級以上主管及現場領班、班長，集思廣益，找出因應之道，同時藉此機會傾聽基層幹部的心聲，並敦促各主管能夠充分傳達及落實公司政策，透過跨單位、跨階層、跨領域的水平展開及垂直整合分組方式，共同思考下列四大議題之解決方案與對策，並建立共識。

1. 如何突破製程延宕

2. 如何提昇生產產能

3. 如何做好紀律管理

4. 如何做好績效衡量

貳、分組討論共識重點

一、如何突破製程延宕

1. 工程設備汰舊換新
2. 提升效率與工作流程改善
3. 提升生產技術與品質
4. 務必守住 CKP 主日程
5. 多工種訓練，可靈活調配，提高效率

6. T型會議確實執行，加強各單位橫向溝通
7. 縮短生產製程，提升地艙率
8. 物料要落實廠商評鑑

二、如何提昇生產產能

1. 圖料配合施工進度(利用資訊系統管理)
2. 提高組合與大組產量及下水完成度
3. 落實經驗傳承；確實評鑑，考核優秀人員
4. 上下工程溝通協調，減少施工交檢次數
5. 減少施工之破壞，降低複檢率，減少重複施工

三、如何做好紀律管理

1. 違禁品從源頭管制及加強門禁、工作環境查緝與管理
2. 主管應以身作則，落實新進人員訓練及管理傳承
3. 透過全員關心共同管理，貫徹及落實公司政策，若有違規即刻告知
以維持紀律
4. 落實勤前教育、工安宣導
5. 與獎金及升遷制度結合

四、如何做好績效衡量

1. 以計量派工來考核各人或各單位績效
2. 以 CKP 及各節點達成做為單位績效衡量
3. 對於表現優秀人員應給予特殊獎勵及拔擢

參、總經理陳豐霖重點指示：

目前航運業景氣預估在 2018 年~2019 年以前，仍然很難復甦，體質不好的業者勢必嚴酷的淘汰考驗。但危機就是轉機，台船是一間經過千錘百鍊，很有韌性的公司，如何安然度過這個危機，並生存下來，我想就是靠我們台船人共同團結努力，而重點更是在場的所有幹部，因此召開這場共識營就是希望凝聚共識，共同帶領台船邁向美好的未來，今天大家努力討論了許多共識，為了不浪費大家的辛苦，後續的執行流程如下：

- 一、先由各組組長再補充及確認這些簡報資料，再由企劃處與管理處共同綜整這 12 組的共識資料，再寄回給各組組長確認無誤後，收集並整理出公司具體的共識目標。這個工作希望一個禮拜完成。
- 二、依據這些共識目標，大家一起來研擬提出分段的行動方案計畫。這個工作希望兩個禮拜完成。
- 三、接著再透過主管會議來進行確認，確認後由主/協辦單位依據計畫步驟確實執行，並定期檢討，整個資訊全部放到公司 KM 平台，讓全公司人員都知道公司這次是玩真的，希望大家認真以對，一同來朝目標邁進。

任何的績效考核及各項懲處，都是手段而不是目的，我們一起來建立一個更人性化的管理模式。寬容、關心、人性化的管理並不代表鄉愿，不代表沒有是非，因此先把自己的本份做好，就是紀律，心有餘力，再向上向下互相溝通協助，我為人人，自然人人就為我，這也是品管圈最高的核心價值，大家一同來建立一個和諧又有紀律、效率的工作環境。

肆、董事長鄭文隆重點指示：

關於早上所提木桶原理及結合分組討論的內容，如果我們把木桶中的水看成生產力，那麼最短的木板在什麼地方，就是我們需要處理的重點，因此我規劃由各位副總來帶領大家突破：

- 一、CKP 問題，是介面、系統出了問題，我們一起來努力，找出問題並解決它，我設定半年的時間來止血，半年內一定要讓 CKP 確實 on schedule。
- 二、績效就是不鄉愿，主管要敢管敢做，當然一開始會跟老鷹重生的故事一樣很痛，但這時候大家一定要堅持，建立起好的文化，讓台船重生，這是我們的責任，20~30 年後我們都不在公司了，但我們一定要讓 CSBC 的競爭力繼續延續下去。
- 三、承攬商是我們的生命共同體，但承攬商也是同樣有人才斷層、缺乏接棒年輕人的問題(尤其是基隆廠)，所以大家要發揮同理心，一起想辦法來協助我們的承攬商。
- 四、現場環境設備的改善。公司是一間老船廠，有許多設備及環境都必須更新改善，環境設備好一點，我想生產力一定會跟著提高。
- 五、最後提醒大家，我們是在做改變的事情，改變可能很痛苦，又可能有風險，但是若不改變，才是真正的風險及危險所在，為了台船的未來，讓我們一起努力。



圖 1 策略共識營董事長重點指示



圖 2 策略共識營總經理開場致詞



圖 3 分組討論實況



圖 4 分組報告及問題答詢實況



圖 5 策略共識營總經理重點指示