

如何提升基層幹部(班長、領班)量化(計量)

管理能力

張旭勇

說明：

船裝工場電銲工作以甲板機械機座、繫纜裝置、管路支架、艙蓋座墊與軌道、貨櫃導槽等非主構的艤品為主，技術等級不高，量化計量管理並非難事，唯一的缺點是上山下海，分散太廣、不利進度追蹤。有位班長自認工作很賣力，卻一直得不到領班賞識，給他的勤勞獎金總是墊底，有一次領班派他負責編號22 貨櫃船貨櫃導槽(cell guide)的高架銲接作業（當時導槽工程未地上化，亦未引進高空作業車），必須全力趕工才能彌補安裝工場原本就落後許多的船段吊裝工程，很不巧施工期適逢雨季，銲道可以用帆布遮覆照樣施銲，上下濕滑的直梯總得步步為營、小心翼翼以策安全。偏偏在這個天不時、地不利之際，有位班員不知何因(確定不是下雨的關係)，常常藉故溜到工會找人聊天，八員缺一戰力受挫事小，無法改善人不和，班長領導力受到質疑事大。此時內外煎熬的他被一位擅長計量派工的工程師看在眼裡，主動遞給他每支導槽上包括 entry guide、bracket、liner 等加總起來的銲接長度與合理單位工時(量)(每米標準工時)，再推算出每人每天必需完成的支數與每月加班的時數，才能趕得上新船下水前拆架，符合下水後重量調查前外物必需清空的條件。那位比我年紀輕卻比我厲害許多的工程師還建議他在每天早上派工時，都要宣佈每位班員前一天的完工量，還有後準備接手的塗裝工場所發出步步進逼的催促聲，多多強調上

下游必需同心協力與相忍為公司謀的同理心，要他以事管人來取代以人盯人，才能清除個人偏見與上下因誤解而產生的隔閡。其實該船在下水時前半段貨艙裡的工作架都來不及拆除，隔天船東首席代表一度拒絕登船參與重量調查和傾斜試驗，而那天正巧又是星期天，更讓他火冒三丈，後來到底是何人出面安撫才讓試驗不致停擺延期的真相並不重要，滿坑滿谷的掛架當然與及時趕上進度的船裝電銲八人班隊無關，也不能完全歸罪於遇雨必須停工的塗裝同仁，追根究底還是出在內業工場唯一(第四棟)曲型船段生產線的產能不足，大組率太低所致。是不是這句俚語：「生吃(船段入屋吊裝)已經不夠，那擱有窗好曝乾(地上化大組)」，才促使船體廠工程師們積極改善內業產能，延伸第五棟廠房並改為貨櫃船前段大量曲形船段專用的生產線，此則不得而知。總而言之，默默地把 ULCC 內業上構組合，生產線改裝以因應曲形船段倍增的這些人等大名與精彩事蹟，並未被廣為流傳下來，智財傳承風氣因此斷了線，才真教人引以為憾。

對策：

工程師所扮演的是二級主管與基層幹部之間橋樑的角色，因此不能完全沒有專業技術的素養與實務的歷練，更不能疏於熟讀施工基準與精進工程管理的本職。我們在高雄建廠之初，就把 IHI 各種施工動作研究的結果原封不動搬回來，放在各一級單位無人聞問好長一段時間，據說 IHI 的標準工時(量)是基層幹部與工程師合力發展出來的結晶，會像船裝那位工程師拿來運用在工程管理上的人簡直是鳳毛麟角。如今公司下令重新評估各單位(含行政與後勤)各位階的合理每日工作量，建議每位工程師與管理師都能積極投入修正工作，只有

知其然、又知其所以然的人，應用起來才能得心應手。致於那位船裝工程師自己從單件製造圖上所取得的電銲長度，可以請設計處從細部製造圖擷取加註在材料表(MLF)中，現場工程師即可從電腦上得到所需的工作量，因為填角銲(Fillet welding)或對接銲(Butt welding)改用 CO2 半自動銲法，必需重新實作取得並修正標準工時(量)。

