

如何提高船廠競爭力(二)

張旭勇

說明：

半年前有人跟我說，新上任總座的第一把火就是下令各級主管重新評估所屬各職級的工作量，整理出合理的平均值，作為各項考核的主要依據，個人認為，該道命令直接了當，切中管理基礎的要害，對早已量化的單位，如依出圖數量來衡量的設計處、依管單件計量的管工場等等，應該不是問題。反之，未能以 MEGA BLOCK 在地上造大艦的下游生產單位，將是一場硬仗。半年後的今天，希望每位主管幹部都有好收成，讓量化管理更上一層樓。

以下是一則真實的故事，發生在很久以前的高雄艦裝廠。當時該廠廠長勤於走動管理，每天早上起工後都會到現場巡視，有一天不注意打開個大型工具箱時，逮到了一名躲在裡面睡大覺的班員。後來被記過處分的這位同仁越想越氣，打算找同村子的立法委員來幫他平反，理由是他曾多次被主管抓到摸魚睡覺都只是被口頭告誡，這次處罰太重，將影響他日後的升遷。他後來接受廠長的規勸自動請辭，回去專心經營月入十幾萬，在夜市擺賓果遊戲機的事業。這故事峰迴路轉是否精彩並不重要，有人每天上班八小時無所事事，東躲西藏卻無人聞問，真叫人心驚膽顫。

對策：

混水摸魚固然討人厭，可是製造混水摸魚的人才是值得追根究底的罪魁禍首。建立每個工作小組工作量的平均值固然重要，依照每個人的表現或貢獻來

敘獎或處罰，都只是做到管理的基本法則而已，戴明先生不喜歡高階主管斤斤計較基層個人的表現，因為那是基層主管(班長與領班)的職責，小事管太多，他們樂得輕鬆，你們反而因抓小放大，忘了自己該負的重責大任。工程師依想像提報工作進度，中、高階主管憑印象打分數，不都是混水摸魚，身處無量世界活生生的例子嗎?如果有了 300 噸大吊車的基隆廠造大船，依然沒有大組計畫(因為沒有大組場地)，高雄廠依然不積極利用船段前後大組或長吊桿擴大大吊車合吊的優勢，繼續把地上的工程往塢內塞，大打外包人海戰術大夥繼續與 3K 共舞。倒頭來混水依舊在，只是摸魚改，公司競爭力又能提升多少？

附註:重新評估各工種的每日工作量，彙整合理的平均值，請參考部分已過時的標準工時手冊，內容大部分挪用 IHI 資料 1990.07.01 高雄生管組編制。

