

前言

忘了是不是在 1980 那一年，公司派我到新竹專研訓練中心接受中階主管養成訓練，這是我進入造船這一行兩年來第一次接觸企管課程。記得當時有位企管專家對主管頭銜所下的定義，留給我很深刻的印象。他說一位稱職的主管要先練就以外行領導內行的本事，換句話說，要具備一流的團隊整合管理能力，而非只會故技（計）重施，以技帶人。因為專業技術只能解決某個點的問題，而團隊整合得顧及整個面的發展。高階主管對轄下十八般工藝雖然不必樣樣精通，卻不能不知道要如何把每個人的專業串接起來。近年來大批主管相繼屆齡退休，不管你是原單位升上來的，還是換單位平調出去的，都算是新人，新官上任三把火是正向人性的表現。這種野心勃勃的企管新鮮人，鐵定都很想知道兩千多年前小吏出身的漢高祖劉邦，到底是如何整合運籌達人張良、內政高手蕭何、以及軍事奇才韓信，居然能讓三人合作無間，聽令於他一起逐鹿中原，打敗力拔山兮氣蓋世的楚霸王項羽，取得天下。既使每個新人都想放膽一搏，尋求突破創造佳績，可是回顧過往，多數前輩為何不是雷聲大雨點小，就是隨波逐流、無功收場。理由無他，出兵打戰前指揮官若沒有下定決心背水一戰，又怎能贏得團隊必勝的噴發氣勢。

公司在董事長馬不停蹄四處奔波張羅之下，年初終於公開對外宣佈多角化經營轉型已成功底定的消息，同時財報亦顯示力拼年底轉虧為贏的利多勝券已在握，

公司榮景的曙光已現，而今而後公司運勢是否能一帆風順，端看各位高階主管是否願意挺身而出，整合部屬迎接挑戰；還是躲在獲利的大傘下，不思進步無所作為，等到有朝一日政策專案結束，才發現手上團隊早已陷入溫水煮熟機械廠的泥淖無法自拔。

幾十年前當我們首次接單，仿照浮塢功能而設計建造的半潛式的鑽油平台運搬船時，連緊貼主甲板下壓載艙的排氣閥都要從韓國進口，無怪乎航行於瑞典與丹麥間的車、客兩用的交通船船東雖然很中意我們的造船工藝與品質水準，礙於我們的報價高出韓國船廠一大截，不得不放棄下單給我們。究其原因，原來出在當年為了準備報價設計而派至北歐的考察團裡，沒有半個隨團本土衛星工廠的廠商代表有關，表示造船裝備與材料幾乎都要用飄洋過海的舶來品，報價那來競爭力。

如果妳是初當造船物料採購的掌門人，起手式還是得先向團隊宣佈突破前朝業績的決心。商船的直接材料長期落在總成本的 65%至 70%之間，如果能降至 60%至 65%、或是更上一層樓達到 50%至 55%，將可打破記錄名留青史。

歷任採購經理人以防止屬下收回扣涉貪瀆與要求、如期交貨為先，(品質由品保把關、審圖由設計負責)，降低材料成本為次，這是國企以完成交付任務為主、賺錢求生存為副的企業文化衍生出來的通病。如今公司已民營化，即便上級長官並未如民企一定在年前或在各船四大成本分配時就會往下配發扭毛巾式的精進指令、團隊何妨坐下來一起商訂挑戰目標，其實在自設的壓力下，集眾人之力尋求突破，反而更容易創造出令人意想不到的豐碩成果，是謂整合綜效。

買家奉貨比三家不吃虧為圭臬、賣家以不怕貨比貨只怕不識貨為行銷主軸，加上網路資訊唾手可得，各個船舶機械廠牌的規格、性能，單價以及市佔率雖然比不上汽車等消費品那樣，可及時透明攤在陽光下任客戶挑三揀四，可是長期仰賴代理商跑腿的消極行為一定要改進。若還有長期獨家供貨的舶來品廠家或代理商的情況存在，應該被拿出來進一步檢討。進貨單價如有異常乖離者，必須分析其原因是否合理。船東若要指定廠牌，不要忘記去函要求補差價，許多國產品所用的原料或相關零組件都來自各國合格廠牌，應主動爭取列入廠家表。既然國內船東已紛紛離家出走往外下訂單，等於認同以前他們不認同的國外廠家，甚至比國內品質差的產品通通接受，這表示國產品已夠資格納入造船產業鏈，而且其報價起碼比進口貨的得標價光運費佔總價就有 5% 左右的優勢，加上 2% 至 5% 的代理費，若把提供船廠所需的設計軟體服務的便利性與即時性的綜合效益，即所謂產業聚落的紅利都納進來，更難以估計。這也是當年政府把造船、造機與煉鋼比鄰而設的原因。大馬力慢速柴油主機與船用鋼板的用料成本，約各佔直接材料成本的 15 % 至 20%。前者由高雄廠負責運送、後者從雙方側門進料，比海運運費省很多。可惜主機廠還未引進生產公務船需求量大的中高速柴油機前，因不堪虧損就草草收攤，國內船舶機械業在失去龍頭重機廠的帶領下，從此一蹶不振。因此建議物料處帶頭結合品保、設計、工廠等單位成立船舶機械國產化推動小組，並加速扶持合乎軍規或有能力製造合乎軍規的廠家，把國產大餅做大，以建立更強大的產業聚落，利人利己又利國。

註：

三年前我去展覽館參觀國防裝備展時，遇到參展螺旋槳廠商鄭老闆，他當場再次提到與台船合資設廠生產商用大型螺旋槳的構想，我說台船早已認可你的中小型產品品質的設計能力，雖然我已退休多年，我敢保證貴廠的商用大型產品，台船也會納入廠家表中，建議他最好找中鋼機械合資或租用其螺旋槳鑄造廠廠房生產，由台船負責運入高雄廠可節省不少費用。（壹座七十噸的價格約 100 萬美金）