

他山之石—再從如何降低間接用人費說起

張旭勇

我的朋友當船東首席駐廠監造代表許多年，走遍國內外各大造船廠。他發現台船的現場工程師三個人的表現比不上日本船廠一個人的質與量，民營化以後也看不出有多少進步。他不明白同樣是大學專業出身、素質不相上下，為何人員編制比人家多出好幾倍，運作起來給人家總覺得是整天忙成一團、人手不足，到底是那裡不對勁？他滿腹疑問。個人認為這個問題問得好，只是這種人力資源管理上的問題，船東代表不問也罷，因為外人知道了答案又如何，反而是公司人資主管才是最想知道箇中來龍去脈的人不是嗎？他說三個和尚挑水沒水喝，不是直指人力資源管理不當的結果嗎？

最近得知人資單位宣布行政人員遇退不補的人事命令，以改善冗員充斥，為降低間接用人費略盡棉薄之力（這是一級單位的創舉，對照某些後勤單位違反人事法規擅自找直接工做後勤間接工作，顯見極大反差）。可是話說回來，現場組織架構與工程師的編制跟人資又有何關係？是的，當年在國營體制下，哪裡比較清涼、往那裡閃躲的人，急著找關係走後門的浪頭，有如排山倒海而來、想擋也擋不住。如今在民營體制下，你是唯一負起全公司人資運用、訓練、編制等管理的幕僚單位主管，任重而道遠。難怪胡兄說一級主管位高權重，怎能小看自己。有些事一個人也許做不來，何妨多找幾個人一起商量、聽聽別人的意見。為何三國千古事，一時出了多少豪傑，捲起無數 Brain Storming 而已。

日本船廠在 1970 年代造船市場競爭日趨嚴峻的壓力下，把一級單位的船體與艙裝合併為造船工廠，等於把製造、組合安裝、焊接、塗裝合併為船體工場，把製管、剪線、配管配線、裝機試機合併為艙裝工場兩個二級單位。甚至把船體與艙裝工場合併為依圖施工的造船工場，另設依系統調機測試的試機任務編組，等於現場工程師已無船體與艙裝之分。造船工程師跟游泳教練一樣，都是正規專業教育訓練出身，前者懂得造船原理，後者會以標準動作游泳，但造船工藝與泳技(速度)不一定是頂尖高手，但他們都知道如何改善施工過程或糾正游泳姿勢，就會收到更好的效果。

人資單位被授權審查各單位引進新人的資格與工作態度，並可要求各單位共同研究如何調整組織編制，以迎合市場的變化需求。如果人資單位能規劃出一套不分船體與艙裝現場工程師的輪調與上進台階以及獎勵的機制，相信不久的將來，造船的現場工程師的人力調度，不會像現在潛艦設計人力一樣，出現顧此失彼的困境。也就是說，先儲備多能造船工程師，用精簡組織，改善三人只做一人事。提升競爭力之後，增加船體工作，卻不用增加工程師人數，工廠間接用人費自然下降。以上分析謹供參考。

