

奇人軼事—細說間接用人費

張旭勇

造船是一種綜合性的產業，從接單到交船，整個過程錯綜複雜，當某項過程(process)產生品質變異的時候，上下游工程師必須立即成立跨業小組追根究底來解決，這種附加獎勵的改善機制，一直是提昇競爭力、鼓勵跨業學習的原動力，也是促進團結與士氣的最佳管理方案。日本在二戰之後，各行各業奉行外銷產品做到品質世界第一，內銷產品以名列國內前矛為職志，企業文化普遍強調以改善兩字作為勵精圖治的信念。也許有人不相信沒有這種機制或文化的企業終就會被市場所淘汰，如今針對間接用人費，在此揭露某些造船前輩鮮為人知的驚人見解，不管好的或壞的，奇人軼事謹供參考。

有一年在完工檢討會議中，基隆總廠某位資深工程師被問到，造船部門的間接用人費為何有增無減？他毫不猶疑脫口而出，是天公不作美，大雨下不停，加上工棚不夠用惹的禍，此話一出，語驚四座，因為基隆多雨早已不是新聞，工棚太少是自古以來人盡皆知的現象，怎能與間接用人費掛鉤牽扯在一起。也許主管們猶未警覺現場同仁年歲漸老、青春不再，當極端氣候來臨時，基隆不再只是細雨綿綿，沒有像樣的工棚來遮急風擋大雨時，在趕進度的壓力下，他們多少顧不了銲接品質，被迫以自搭克難工棚加水泥檔雨水，拚命趕工，身心俱疲之重可想而知。也許大家很想知道，船型越來越大，船段越來越多，而生產過程與環境也沒有改善，為何銲接品質沒有繼續惡化下去？原來，不知道從什麼時候開始，只要下大雨，戶外工作就主動停工報間接工，進度以擴大外包

來擺平，被戲稱大鍋飯的間接用人費隨之水漲船高，在沒有細究的情況下，大家相安無事。

在國營的體制下，魔鬼其實並沒有藏在細節裡，而是攤在陽光下很容易就看得到的地方，若長期忽視它的存在，司空見慣之後積非成是，連沒有經過多能訓練的高階主管，也很難看出端倪。很久以前有位副總偷偷告訴我，在我手上接來的第八巡防艦賺很大，這是天大的秘密，他再三這樣地強調。已離開公司的我當場很納悶，精明幹練的他為何不知道以前艦為例打九折的船價，直接人工費是一律與商船完全不同計價方式得來的工錢，其實分攤巨額的間接用人費也是工錢，那才是最大收益的來源。在大量裁員減薪之後，所有人事費用加倍得利，都是一筆意外的收穫。在第八艦建造期間轉虧為盈多半不是民營化前企業再造成成功的結果，因為交艦後龐大的間接用人費回歸原位後，公司又再度陷入困境。其實工程與管理階層未經有計劃地加以多能訓練，就貿然大量裁員，造成人才流失、專業斷鏈，對公司的根基傷害很大。接著不以電腦化、自動化以及地上化來化解人力不足的缺口，又是另一種失策。走回擴大外包的老路，加派裡工當監工或管理員，總人力未減，反而加深間接用人費惡化的程度。總之，工廠分工太細，工程師與主管缺乏多能訓練，責任劃分不清、上下左右各自為政，人多不好辦事，才是間接用人費虛胖的主因。

有人說浮濫無節制的外包才是藏身在間接用人費裡的殺手，這位奇才舉例說明如下，曾經有建造冷凍船經驗的基隆廠，把新接的冷凍貨艙的保冷工程以連工帶料計劃性外包方式交給歐洲保冷材料的供應商施工，理由是廠裡的工程

師沒有人有此施工經驗，連人力充沛的裡工也不用派上場。顯示基本功較弱的主管不瞭解所謂工程師就是只要看得懂施工圖，就有能力上陣督工的道理，而貨艙保冷施工圖簡單易懂，即便沒有保溫經驗的師傅，也很容易上手。雖然廠內外包的工程費用計入直接人工費用科目來分析，其實內含各約一成的利潤與管理費，尤其遠道而來的工程師所要的巨額出差費與管理費都有間接用人費的本質，表面看不到，卻殺傷力驚人，難道每船的外包量都沒有預算來節制嗎？民營化已久的今天，是否積弊猶存，工廠高階主管接到新船的工時預算，是否照單全收，未內部詳加討論就依樣畫葫蘆分配下去，工程師是否依材料表替領班班長估計工時方便作為派工管控的依據？如果依然未改善，個人表現又如何打分數？從日本抄回來的標準工程手冊是否原封不動存放在冰庫內，起碼傳統手鉸條改為 CO2 遮護半自動鉸法的效率，也該更新才對，工程師不看圖又不參與實作訓練，又如何能進步？

