

如何培養高階主管—從建立菁英上進台階的教材說起

張旭勇

忘了是在 1993 還是 1997 年，船體設計課胡兄突然私下來信問我，Are you ready？傳達了他對高階主管接棒前訓練不足的憂心。這裡所謂高階主管就是一級主管的意思。他認為公司的組織龐大、分工太細，升遷管道又不太順暢，每個二級主管在原單位一待就是十幾二十載，幾乎足不出戶，突然要他綜理跨二級單位的實務，這種未經計劃性養成訓練，就得上戰場指揮作戰的人力資源管理，不但不能激勵士氣，反而是揠苗助長。他認為，一級主管已經是公司很高的職位，應是一群有能力合作解決公司一切疑難雜症的菁英，且願意將個人精彩的實務經驗無私地分享給新人，而不是將遇到的困難往上推的中繼站之長，更不是左閃右躲、甚至袖手旁觀的機會主義者。只是，公司如果不提供訓練的平台與獎勵機制，大家只好自求多福、冷眼斜視經營者如何越過層層關卡罷了。

公司的訓練平台以前名為技訓中心，現在升級為台船學院；學院裡鋪設了各種不同實務專業的上進台階，等著工程師與二級主管自行調整空檔去進修。然而，儘管人資單位已搭好上進台階，但每個台階的教材，才是能否吸引人願意上進聆聽的關鍵。

前年年底，在高雄國防裝備展時碰到企劃經理，他提到，看了我先前在月刊上發表的文章後有感而發，興致勃勃地立即如法炮製，向所屬單位開班授課；可惜大夥沒有給掌聲，只好自行黯然下架。當下我沒有回應甚麼，後來仔細推敲不叫座的原因，可能是授課內容與企劃工作沒有交集的緣故吧。企劃處是公

司的神經中心、總經理最重要的幕僚群，企劃工程師必須上知天文，下知地理，最重要的工作就是規劃訂單的主日程。也因此，他們最怕鬧空檔，會主動催促業務設計洽接新訂單。為了規劃主日程，除了要配合船東船隊排班的需求，也要整合設計與採購期程，更要與工廠共同討論出最可行之人力配置與產能搭配，包含最佳之大組與吊裝計劃，來訂定最合理 F.K.L.D 的合約付款日期。根據以往的經驗，空檔給的壓力最大，企劃會怕斷炊而壓縮主日程，但是經常欲速而不達，徒增趕工成本失控的困擾。有企劃的人曾說，上回 14000 TEU 的排程非常完美，當年造成塢內工程大塞車，錯不在企劃；聽在耳裡令我大吃一驚，要整合不同專業的實務教材，果然不是一件簡單的事。

我不是要寫這種跨領域的教材，只是舉數例說明自學別種專業實務的經驗，僅供參考。

例一、我是學輪機的，造船理論與實務都不是我的專長；但自從進入艤裝廠當機裝黑手工程師以後，天天與安裝塗裝工場戰友為伍，長年過追星趕月緊張的日子，多少從這些造船前輩學到他們的一些施工基準。對我這種外行人來說，那是他們經驗的結晶，在艤裝施工圖上看不到，一般人也懶得主動請教，更沒有人會主動傳授。他們認為實務這種東西，說穿了就不值錢，對我來說那簡直是通關密語；換句話說，接近他、了解他也是跨領域自學的方法之一。只是要當一位稱職而專業工程師，要能看得懂施工圖，熟悉施工基準與標準工時，整合人力之後規劃出最佳施工計畫，我還只學到一點皮毛而已。

例二、1984 年我以副廠長的身分，被派到日本石川島吳港造船所當最後一

批見習生。與船廠接待工程師初次見面時，他劈頭就說，你們三人可以到處看隨處問，但是廠方不提供書面資料，因為該給的都給了，而且幾乎每次索取的資料都一樣。他的表情看似不勝其煩，口氣上感覺為甚麼那麼倒楣，又要接待一批不務實際的同行。回來後，我的見習報告（同時登在月刊上）以船段大型化（應該是船段大組化）為五化之首，替安裝、塗裝、艤裝等下游單位發聲，直指內業產能不足，壓縮地上施工時間；但內業辯解說，經常受到設計圖或放樣延誤在先，不能全怪在他們頭上。說實在話，在此之前，我從未踏入內業工場一步，人家怎麼說我們也只能怎麼信，很少人會組隊探究事出何因。早期品管圈強調只能改善自己的缺點，不管他人瓦上霜；現在的品管圈要上下游組隊，一起找失敗的原因並改善，即使最後發現是錯在別人，也不用太在意，趁機互相了解才是最大的收益。

例三、我的見習報告直接切入 mega block，強調船段大組化才是擴大工作地上化的先決條件。說真的，這不是我的專業領域，是因為在吳港造船有位組合也是安裝工程師說，他們在安放龍骨之後，數天之內一口氣就把 bottom block 吊裝完畢（他們不用半途浮船移位），好讓安裝人力得以派上場。因為在塢內定位比在陸上容易，焊接工法相同，因此不用大組。由於短期間就可全部下塢就定位，大部分 bottom block 需要提前出場備便。為了擴大 bottom block 產量，他們使用比我們火力大三倍以上的 line welder 來解決。而貨艙 ship-side block 的 Sm. Su block 與隔艙壁都以大組船段吊裝。為了大組，地上的停留時間需要多十天左右，由於立鐸可以改為平鐸，貨櫃船隔艙壁上的貨櫃導槽可以由高空

作業改為平面作業，在地上大組比較輕鬆有效，最大的好處是塢內工程可以提早在地上完成，趕晚不如趕早，是古來明訓。反正內業外業都是他一人包辦，自己想辦法擴大貨艙平行 ship-side block 的產能，不需要我們這些下游單位大小聲。船越大平形船段就越多，因此這條線就需要調兵遣將，安排兩班制或加班來應付。事實上，我真正了解內業工場的特性，是在我當上生產助理副總後，天天跑內業現場，隔了好長一段時間的觀察，才知道因為船段形狀與板厚不同，分為平形、曲形、上構（薄板）三種生產線。高雄廠 ULCC 內業生產線，經過多年的調整，另闢上構與擴大平形的與曲形生產線，才慢慢適應生產貨櫃船，唯平形船段產能已不足以應付今日擴大大組所需。

總而言之，我費了好大功夫、好長一段時間，才學到船體一系列生產過程的一些皮毛，憑著這股體認，才促成我在總廠長任內，全力支持他們進行內業產線大改造，可惜並沒有順勢積極推動擴大大組造大船的工法，是我畢生的遺憾。可能當時超級貨櫃輪還沒有出現的關係吧，還是學而不精所害。

因此，我認為，鼓勵更多造船菁英參與建立管理學院的實務課程，培養出能放下自己專業的執著，善於與人橫向溝通整合的管理人才，正是人資單位當務之急。

P.S. 1. sm. su block 可前後大組用雙機合吊。

2. 散裝貨輪艙口圍緣大組時，定盤上座面的 camber 一定要調到與甲板分毫不差。大組上的軌道、扣件、管路交由船裝接手。吊裝時不能與艙口蓋合併起吊，因扣件拉力不夠。