

109 年營運改善方案之目標管理

一、緣由及背景說明

今年 3 月召開之董事會中指出：公司已連續虧損多年，今年加上新冠肺炎疫情影响，預估全年營運及財務結構將更形艱困。公司管理階層必須提出積極有效的改革措施，每月檢討改善，才可能轉虧為盈。有鑑於此，公司管理階層積極研擬 109 年營運改善方案，並奉核從今年 4 月開始組成戰鬥團隊，每月針對各個目標管理項目及各一級以上部門主管進行管考，並與各一級單位月考核分數連結，定期檢討執行成效，期能扭轉營運困境，建立同仁與股東對公司的信心。

二、營運改善方案之目標管理說明

企劃處因應營運分析及營運計畫執行檢討，同時配合 EP-10 開源節流方案之落實，建議採取措施與對策如下說明：

- (1) 嚴格管控各項成本：每月定期召開會議檢視各項成本費用運用狀況（如各種直接成本、間接成本、專案資本支出…等），並依費用類型分派權責單位進行嚴格控管，以降低費用支出。
- (2) 承攬具利基型業務，提升獲利：針對不具有邊際效益之商船業務不再承攬，擴大爭取具利基之公務艦艇與海事工程等相關業務。

- (3) 強化業務工程進度管控：針對各項執行中之業務工程嚴格管控進度，定期透過會議依計畫目標進行追蹤與討論，以利解決工程問題並確實掌控進度。
- (4) 董事長與總經理的減薪措施，自 109 年 8 月開始董事長自願只領 23,800 元之最低基本薪資、總經理則自願減薪 10%，營運未轉虧為盈之前不予恢復，期盼由主管引領帶頭，上下共體一心、展現決心，全力改革。
- (5) 每月檢討各單位之營運改善成效，並與月考核分數連結，搭配各一級單位之每月 KPI，合併為單位績效分數（本營運改善方案得分權重 60%，一級單位每月 KPI 分數權重 40%），並與一級單位之月考核分數結合。此外，未達標之單位除了考核分數不佳及進行扣點外，並將於今年底檢討各一級單位未達標月次數，累計未達標月次數超過 3 次以上之單位主管將追究責任。

三、 營運改善方案之目標管理執行成效

本營運改善方案之目標管理管考各一級單位共 53 個項目，從今年 4 月開始執行，截至 10 月底，共有 47 個項目累計達標、6 個項目未達標，項目達成率達 88.67%。改善效益累計至 10 月底，已節省成本 5.38 億元、提升額外開源利潤 3.4 億元，總計提升效益減少虧損 8.78 億元。以下摘要幾個改善案例與同仁分享。

(1) 船體廠 – 變更海工 TP 於模台上製造的方式

船體廠前 2 座海工 TP 原在模台上施工(參考圖 1)，其缺點是在進行 TP 底部鐸道鐸接時，人員的姿勢不良，使得鐸接效率不佳。船體內業同仁自發性的開會討論後續 TP 製造改善方法，經過不斷地腦力激盪，集思廣議，決議改採用 1 米支撐座來製作 TP(參考圖 2)。原計劃需製造 8 座 TP 模台，預算共計 4,800 萬元，目前已製作 2 座，後續 6 座將省下不做，扣除新增採購製作 1 米支撐座及生產設備後，此 TP 製造改善方案共可節省 1,200 萬元。



圖 1 原 TP 模台施工圖



圖 2 變更後 1 米支撐座施工圖

(2) 舾裝廠 – 管子工場呆滯庫存料活化運用

舾裝廠管子工場針對倉庫有帳、無帳的呆滯料管件及配件進行整理盤點，發現絕大多數都是外觀髒污並無毀損。為了活化呆滯料及節省倉儲空間，管子工場同仁主動開會研商並提出改善方案，提出清除呆滯料管件及配件表面髒污(參考圖 3 及圖 4)，在確認品質及尺寸符合規格要求後，將其轉用於後續管單件製作或調撥基隆廠使用，以減少重覆購買、生產與儲存空間的浪費。經統計此活化轉用呆滯

料管件及配件改善專案，高雄廠節省採購金額 348 萬元；轉調撥基隆廠使用，節省採購金額 83 萬元，共計節省採購金額 431 萬元。



圖 3 原呆滯料管件



圖 4 清除髒污後之呆滯料管件

(3) 資訊處－智慧船廠之開發自動調水系統

資訊處響應公司朝智慧船廠轉型的策略方針，運用非常精簡的人力資源發展兼顧節能和自動化的船舶資訊系統，提升船東於台船下單的意願。資訊處目前正在推動的開發專案有：大數據收集、載重計算軟體、自動調水系統、網路通訊鏈路、輪控系統，以公司戰情室系統等程式開發。以自主開發的自動調水系統為例(參考圖 5)，可提供 ICMS 整合、自動調水計算的功能，目前已成功應用於台船 15 號和港勤駁船，也將安裝在建造中的兩棲船塢運輸艦 LPD 上。以每艘 1,600 萬元的售價計算，3 艘船共可為公司增加 4,800 萬元營收。

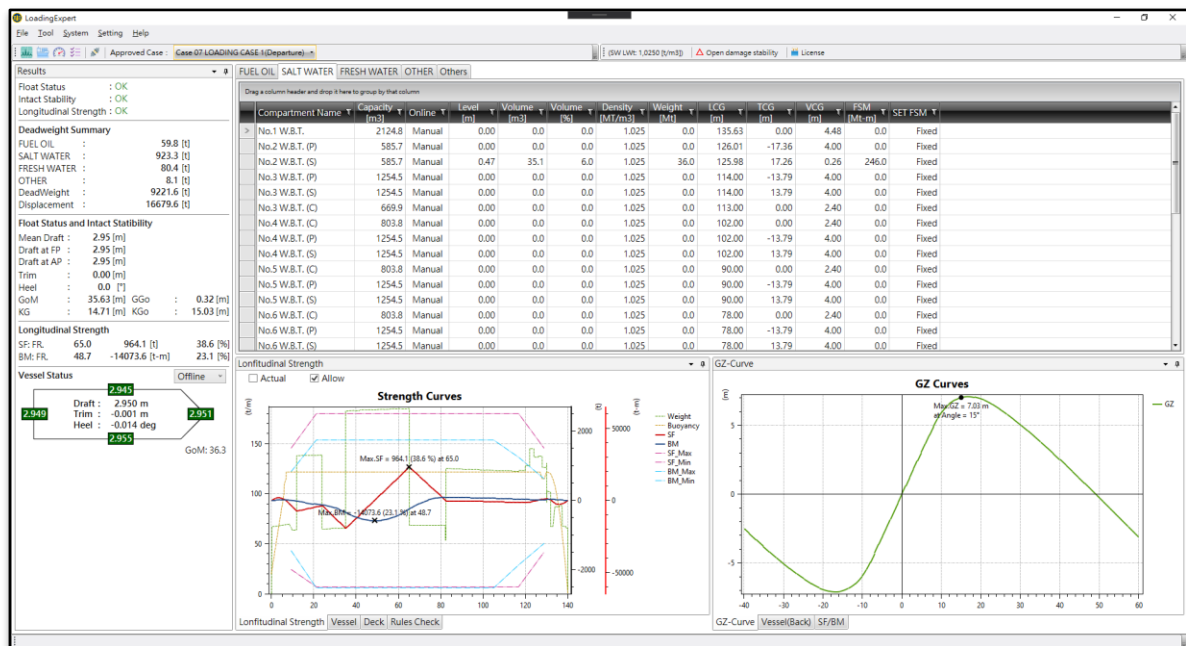


圖 5 自動調水系統

四、營運改善方案之目標管理執行心得

回顧整個營運改善方案推展的過程，其實並非一路順遂，剛開始推行的時候確實有遇到一些同仁消極配合，甚至反彈的問題。有同仁反應，現場工作都做不完了，為何還要推這些與趕工無關的活動？原本的預算費用就不夠了，怎麼可能成本、費用改善目標設定為節省 10%？身為營運改善方案的主辦窗口，我對這些同仁回饋的意見其實是可理解、感同身受的。

從制高點綜觀公司營運，因為整體造船產業不景氣，加上新冠疫情的影響，公司營運仍處於虧損，公司經營團隊不得不採取積極作為來面對業務轉型與提升效率、成本競爭力，以確保公司能安然挺過這場危急存亡的難關，保障員工的工作權。但站在基層的同仁角度來看，各單位光對應海工、新船艦及海昌工廠的各項任務就忙得不可開交，怎麼還有餘力推展改善活動？更何況是要在資源更拮据的條件下完成。面對董事會及股東的強

烈要求，改變迫在眉睫，營運改善方案之目標管理只好從整體公司目標直接分配設定為各單位的目標，以每月管考各單位改善分月目標的方式，確保年底公司改善目標得以達成。由此可見，經營團隊與基層同仁似乎還沒對上焦，戰鬥團隊就要直接上場比賽了。因此在營運改善方案推展初期，我會花較多的時間在向各單位窗口說明為何公司需要推行這個改善方案，希望能夠讓各單位窗口了解公司需要改變，且刻不容緩，改善目標有其挑戰性，但我們不得不接受挑戰，畢竟，走同樣的路是到不了新的目的地。

在董事長、總經理及各單位主管不斷反覆地在各個場合或會議上向同仁宣導說明公司營運狀況及改變的必要性後，各單位窗口及同仁逐漸認同了營運改善方案，充份展現出高階主管對於改善方案的參與和支持。另外，從每個月營運改善檢討會議上各單位分享的改善案例可以看出，一開始改善的步伐是一小步一小步、階梯式的，但隨着時間的推進，改善產生了複利的效果，而且產生了化學變化，從各單位窗口渲染給其他的同仁，且帶來顯著的成效。

總結今年 4 月開始推行的營運改善方案之目標管理，在所有同仁齊心努力執行各項改善方案下，累計到 10 月底止已達成提升效益減少虧損 8.78 億元。各單位主管及同仁對所屬管考項目都展現出積極、重視與用心，不論是各改善項目分月目標的執行、成效檢視，或是每月針對未達標項目的改善對策擬定與落實，每位主管及同仁都展現出不同以往嚴肅、認真的態

度，整個公司的改善氛圍濃厚，讓人明顯感受到大家認同改善、破釜沈舟的決心。

雖然公司今年受疫情的影響，目前營運仍處於虧損的狀態，但虧損已明顯有效控制、未因疫情影響而再擴大。此外，因為各單位同仁積極參與此營運改善方案、為公司營運作出貢獻，無形中也訓練了同仁們主動思考改善的習慣。未來，希望透過這持續改善 DNA 的植入，可以協助公司加速達成轉虧為盈的目標，為公司成功轉型邁出重要的一步。

傳承造船 守護海洋