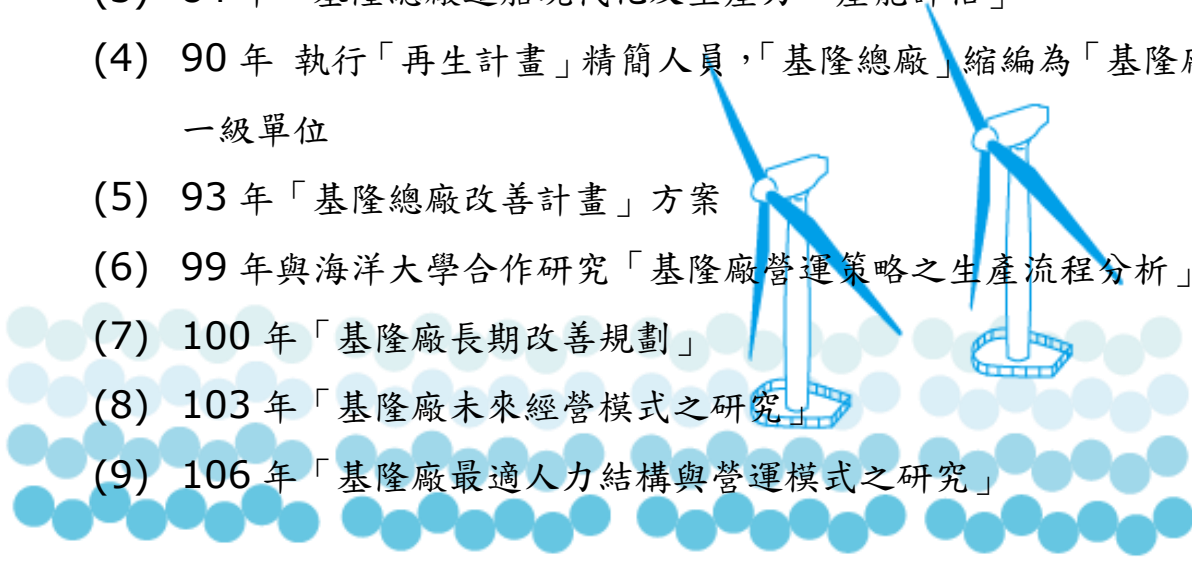


一、緣由

台船公司基隆廠擁有悠久的造船歷史，其前身可追溯至 1916 年於日據時期所成立之「木村鐵工所」，展開小型船隻與汽艇的修造業務，1922 年在日據總督府的支持下成立「基隆船渠株式會社」，期間經歷多次的整合，時至今日已為國內少見之百年資歷造船廠。

惟近年在航運景氣劇烈波動及國際造船業版圖變動影響下，基隆廠面臨嚴峻考驗，雖歷經多次轉型研究與改造，仍持續虧損。經統計近 30 年之數據，基隆廠僅 6 年有獲利表現，且集中於再生計畫後及全球航運景氣巔峰時期（96 年～98 年左右），平均稅前純益率-14.14%，營運亟待改善。

為求改善營運狀態，基隆廠從 66 年迄今，累計執行各類型研究計畫案達 202 項，如圖 1 所示。歷年研究計畫中，不乏針對營運模式或人力規模進行之深入研究，若加計大型的改造計畫，基隆廠歷年有關營運計畫與組織改造歷程如下：

- (1) 81 年「基隆總廠自動化規劃研究」
 - (2) 82 年「基隆總廠造船現代化投資及生產力產能評估」
 - (3) 84 年「基隆總廠造船現代化及生產力、產能評估」
 - (4) 90 年 執行「再生計畫」精簡人員，「基隆總廠」縮編為「基隆廠」一級單位
 - (5) 93 年「基隆總廠改善計畫」方案
 - (6) 99 年與海洋大學合作研究「基隆廠營運策略之生產流程分析」
 - (7) 100 年「基隆廠長期改善規劃」
 - (8) 103 年「基隆廠未來經營模式之研究」
 - (9) 106 年「基隆廠最適人力結構與營運模式之研究」
- 

(10)108 年「基隆廠組織改造計畫」，開始推動行政資訊一元化作業。

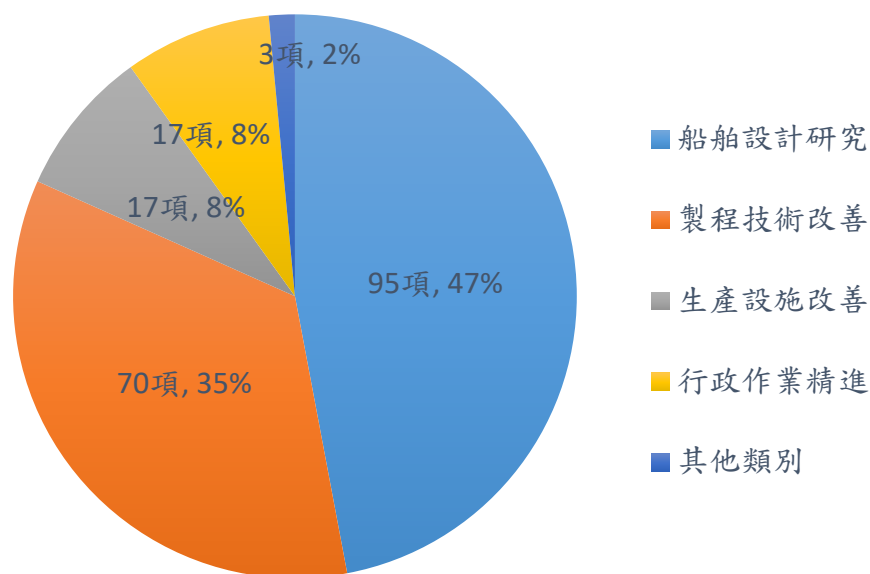


圖 1、基隆廠歷年研究計畫類別統計

鑑此，若不及早改造基隆廠，不僅不利於公司未來營運，基隆廠恐亦無法持續存活。為了徹底改善營運體質並解決基隆廠的長期虧損問題，本公司組成「基隆廠改造計畫」團隊，深入檢討基隆廠現況，以不同型態與更大規模之方式啟動改造作業。

本計畫早於 108 年 10 月即針對基隆廠組織改造與行政一元化進行第一階段的研究與推動，更於 109 年 8 月起擴大改造計畫範圍與內容，除了基隆廠外，更將企劃處、管理處、財會處、業務處等一級單位共同納入研究與推動團隊，同時由董事長親自督軍，曾前總經理與周副總經理（時任基隆廠督導副總）共同協助督導，完整的「基隆廠改造計畫」更於 109 年 11 月提報董事會報告後正式實施，並於次月起每月進行辦況追蹤與檢討。

二、改造策略與行動方案

為擺脫全球造船景氣不佳的影響，公司近年積極轉型搶攻國艦國造與離岸風電之相關業務，同時將基隆廠轉型定位為專業的中小型公務船製造與維修廠，以彌補逐漸流失及不具競爭力的商船市場，其造艦業務之營收表現已從 108 年逐步產生效益，但目前仍因整體生產效率不甚理想以致產生毛損。

預期透過本改造計畫之推動，將可改善基隆廠營運表現。

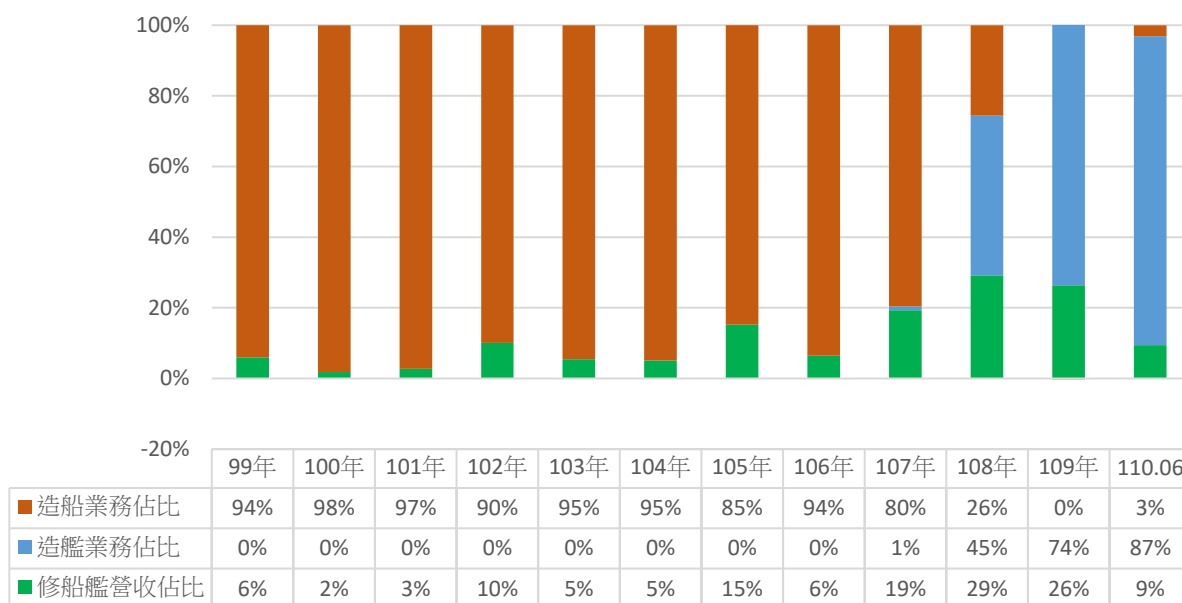


圖 2、基隆廠各業務工程營收佔比趨勢

面對基隆廠長期的虧損，採取大幅度且結構性的改造措施已刻不容緩。本公司以基隆廠不關廠同時兼顧基隆廠同仁福利為原則，針對業務經營、組織架構、人力資源、財務會計、生產效率等五大構面進行綜合研究，並研擬出十三項行動方案，部分措施結合公司現行政策已積極展開推動，期以基隆廠於 112 年達成財務平衡甚至轉虧為盈為目標。本「基隆廠改造計畫」之策略與行動方案如圖 3 所示。

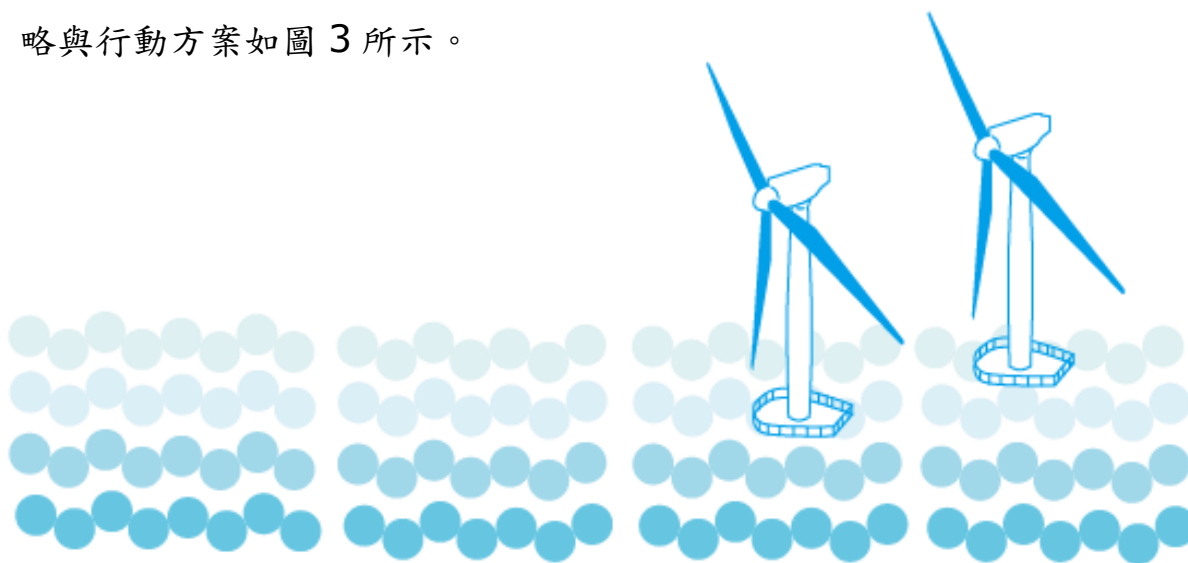




圖 3、基隆廠改造策略與行動方案

三、 效益與目標

本改造計畫針對基隆廠的五大構面研擬出十三項行動方案，透過各項計畫的推展執行，除組織人力逐步縮減至最適規模，同時藉由業務轉型（專精中小型公務船、爭取造修合一、適時投入海工 TP 業務）、行政一元化（基高系統與作業同步）、財務面改善（分攤公司間接費少分攤 50%）、提升生產效率（降低間接人力、提升直接率、落實報工、簡約設計施工）與活化廠區資產（成立國艦國造重要裝備製造園區、活化土地資產）等作為，預期可於 2 至 3 年內逐步改善營運狀況。

綜合上述各項改造行動方案的推動，期望整體性人力精簡與部分組織調整，配合業務轉型、資產活化、財務改善與其他行政措施，有效降低用人費及提升營運之整體效率與效能，以利完成基隆廠改造計畫，並輔以公司積極推動改善體質內造措施，期望基隆廠可於三年內（112 年）達成營運轉正，實現轉虧為盈之目標。

基隆廠為公司整體的一部分，基高密不可分，照顧基隆廠的同仁是基本信念，因此基隆廠不關廠是改造計畫核心精神之一，期望基高同心，全力達成基隆廠轉型改造之目標。

四、 截至目前執行成果

本計畫之推動策略採先系統、次組織、最後人員配置。截至 110 年 6 月執行成果如下：

- (1)陸續完成或導入 QA 品保檢驗、CT 合約管理、FN 財務管理、AA 會計管理、TR 設備維修、MT 物料管理等系統及行政作業整合，達成基高兩廠行政一元化政策。
- (2)組織扁平化，基隆廠二級單位已由 13 個縮減為 10 個。
- (3)現有人力已由 109 年底的 409 人，降至目前 372 人，人員朝向精實化發展。
- (4)一號修船塢展開槽井及特殊墩工程，完工後可順利承攬成功級軍艦之塢修案。
- (5)國艦國造重要裝備製造園區陸續展開，第一座廠房預計於 110 年 8 月底完工，未來可進駐國內外合作廠家，從事公務艦艇重要裝備之生產作業，提升國內造艦自主技術能力。
- (6)截至 6 月止，基隆廠平均每月分攤公司間接費已降至約 360 萬元，較 109 年度大幅減少 41.4%。
- (7)EP-10 提升方案，開源節流累積實際數已達 1,400 餘萬，達標。後續將持續推動本計畫，以期達成最終目標。

