

<管理錦囊> 從垃圾堆裡找黃金

■陳鏡堯

「從垃圾堆裡找黃金」，以現代科技來講，一點都不稀奇。從「酒矸仔通賣否」時代的撿破爛，稍後的拆船業、汽機車「解體場」，到最近的電腦廢棄物回收等都是順手捻來的例子。

其實在企業的管理實務上，也有很多有趣的「金礦」。猶記得四年前，初到公司服務，審核費用付款時，從一大疊的「垃圾傳票」裡，發現一大堆的「堆高機」字樣。雖然金額不是很大，筆數卻很多。

為了瞭解真相，便調出最近兩年的紀錄，竟達 400 萬元之多。接著便邀請廠商及專家共同深討、尋求改進的策略，並請求廠商介紹參觀幾家規模不小的工廠及物流業者。結果相當令人失望，幾乎沒有一家足可作為效法的對象。還好，從中發現各家廠商有一個共同的問題，就是電池的壽命。事情要解決，問題必須查清楚。因此便與電池廠商共同研究改進方案，終於設計出「堆高機充電維修中心」。

這是一反過去由操作員自由充電的革命性管理。設計完成，就必須強力執行，人時地事物，一切按表操課。

原以為操作員一定會配合，然而積惡已深，不少操作員只求方便，還是會隨時隨處偷偷充電，最後只有將所有充電中心以外的電源斷電。要充電的必須回到中心，由管理員一面操作，一面教導。

經過幾個月的「軍政、訓政」時期，終於上了軌道，電池廠商負責人說：「這可能是我經手最順利成功的案例」。

數字會說話，檢視改革的成果，主要績效如下：每年可為公司節省經費逾 250 萬元；維修次數大幅減少，充電一次平均可使用時間，由 5 小時增長到 13 小時；電池的壽命由平均一年八個月，可能延長四年左右；兩年前起用的電池，目前還是非常青春。

此外，經採用低溫充電機、善加控制電解液(硫酸液)水位，電池不會發高燒，極板蓄電能力能維持最佳的狀況，酸液也不會熱溢，因此電池電路及車底不會腐蝕。而電池新離車充電，操作員只要花 5 分鐘，就可以換好電池，原車可繼續服役，民國 91 年底愛之味出貨量增加 30%，堆高機台數則不必增加，而且還能應付突如其來的大量進出貨，減免了 1,000 萬元的購置費用。

最後，由於本充電維修中心的改革績效顯著，獲電池供應廠商徵選為示範使用單位，義務為本中心免費輔導檢驗，可以說是一舉多贏。

(作者是愛之味副總經理)