

積極提昇船員素質才是海運界避險首務

方信雄

一、前言

我們知道近十餘年來由於海運業界間的激烈競爭，使得船東與運航管理人無不極力想方設法地降低成本，尤其先前的金融海嘯更加劇此一情勢的惡化，因此降低船上的人事支出成本當然是航運公司的最先考量，例如一位羅馬尼亞籍的油輪船長每月的薪資只要五千美元，相對地，英國籍的船長則要一萬一千至一萬二千元。也正因為此一途徑是財務改革阻力最小的方向，是故航運公司除了大量進用廉價外籍船員外，精簡通用遂成為節縮支出的萬靈丹。毫無疑問地，更換船員絕對能在短時間內降低了許多表彰成本，也成為船東與部份船務主管展示績效的傲人戰果，更成為業界間競相仿效，甚至加碼跟進的節縮成本模式。然長期以來我們看到許多負面的效應陸續浮出，而居高位的海運高階主管卻又視而不見，總希望藉由時間來解決一切不想看到的事情發生。似此，吾人縱使以旁觀者的立場來看，亦不免對海運界的前景感到憂心。

至於雇用廉價次標準船員的代價為何？此從二〇〇七年十一月七日，由中國籍船員操控的貨櫃船「中遠釜山」擦撞舊金山奧克蘭大橋橋墩，致造成船殼破裂燃油外洩的事故；乃至二〇一〇年四月三日中國籍散裝船「深能一號」於滿載六萬五千噸燃煤的情況下，因偏離航道十五公里而擱淺在澳大利亞昆士蘭省外海的大凱珀爾島以東七十公里處的淺灘，並造成油污染的事故來看，船東在雇用低素質船員的同時就應有隨時付出昂貴代價的心理準

備。因為此二具指標性的事故都是欠缺專業的嚴重航行疏失所致。

二、船員供需與素質的考量

面對船員薪資不斷升高的壓力與傳統海運國家之甲級船員日趨缺乏的情勢下，船東就不得不更為嚴肅的去正視較低成本的船員資源。我們知道，儘管眼前供應全球船隊的乙級船員人力已有嚴重過剩的現象，但是運航人與船東仍舊是不斷的尋找成本更為低廉的新興海上人力資源。毫無疑問地，由於菲律賓船員的薪資相較於其他開發中國家要來得高，故其優勢已成過氣的局面，目前該國乙級船員在國際船員市場上正以每年7%的比率衰退。當然代之而起的同樣是人口眾多的亞洲國家，如印度、印尼、越南、緬甸與中國即是。其中又以中國船員人數的眾多對國際船員市場的衝擊最大。但值得一提的是，國際運輸工人聯盟已開始密切關注中國船員的合約性質，以及許多船員仲介業在中國的活動，究竟其超低廉的船員薪資實在是其他國家船員，乃至國際工會組織所不能理解與接受的。因為國際運輸工人聯盟發現許多在懸掛外旗船舶上服務的中國海員，船員仲介業者常在其僱傭契約上載明以國內航線的費率支付薪資，此顯然與國際運輸工人聯盟所核准的協定，乃至船東欲支付給船員的預期薪資有相當落差，一般仲介業者從中獲取的不當傭金可高達合約薪資的30~50%，至此吾人即可瞭解外籍船東為何不容易在中國船員市場上找到理想人力之主因。但不容否認地，其中亦有信譽卓越的船員管理業者，例如中遠公司

(COSCO)所屬的船員管理公司所派遣的船員素質即有一定的程度。據統計目前全中國共有35,000~38,000名船員受雇於國際市場，其中有40%為甲級船員。當然服務於懸掛中國旗的船隊上之十萬名船員亦是不容忽視的一股新興海上人力資源。但最值得一提的是，有鑑於上述負面因素，中國已經透過法律要求只有經過政府核准的公司始可從事供應海員的業務，而且必需採用條件與國際運輸工人聯盟相近似的國際標準僱傭合約，因而中國籍船員的薪資自二〇〇〇年起即逐漸上漲，但吾人必須強調的是，中國籍船員的薪資上漲，並不表示其素質亦相對提昇。

如同前述，除了成本考量外，隨著為數龐大的新船噸陸續投入市場營運，船員市場上勢必造成需求量遽增的現象，尤其經驗豐富的適格甲級船員（Qualified Senior Officers）更是難以覓得，而在一將難求的情況下，船東只有被迫放寬既有的條件要求。因為部份船舶管理公司亦樂觀的認為，金融海嘯引發的就業不易衝擊下，船員的供需不是問題，倒是業者最該聚焦的應是船員素質的每況愈下而非量的不足。

很顯然的，如何從素質日趨降低的海上人力市場上「搶」到優質船員為屬輪效力才是航商的要務。如同筆者多年前所強調的，航商能否穩定的掌握優質船員的多寡，極可能成為航商日後運作成敗的主要關鍵因素之一。因為在現今的職場上，優秀的船員絕對是船東的稀有資本財。

三、節省成本的真相

眾所周知，國際海事組織早有對於船上最低船員員額配置的規定，而所有輪船與船務管理公司亦樂於將該公約奉為船上組織配置的圭臬，因為要符合「最低」

(Minimum)總比「定額」來得容易，所以絕大多數的航運公司都無視於本身船隊的屬性與特質，紛以各種權宜變通的手法勉強敷衍。究竟只要符合國際公約的「最低」要求，船舶又開得出去，就沒什麼值得再在意地。事情的真相果真是如此單純的嗎？當然不是。相信多數人都知道，在實施進用外籍船員與船員精簡策略之初期，由於船舶的運作情形，尤其是保養維修狀況，無不處於前人努力的庇蔭下享福之情況，因而只要遵循既有作業方式，無不保持船舶運轉正常的道理，也因此誤導了船舶經理人更換或精簡船員亦能照常運作的觀點。故而肯定大幅度節縮船員人事支出的策略是可行的作法。事實上，此等具誤導性的過渡期假相，極可能成為給企業日後帶來惡果的主因。

至於引用低素質外籍船員究竟省了多少成本呢？相信這終將是一本糊塗帳，與其說是節省總成本支出，不如說是航運公司部門間的零和(Zero sum)遊戲，因為進用廉價外籍船員，船務部門的支出當然節省了，但是保險損失以及工務部門的維修保養支出卻呈一定程度的增加。令人遺憾的是，實務上許多航運公司的工務部門與補給部門面對此一負面發展竟然以總量統包的手段作因應，結果不是不當削減船上補給，就是一再拖延修理工程，乃至任由機器屬具因欠缺備品而閒置甚至荒廢銹蝕。以國內某大航運公司售予希臘航商的四艘全貨櫃船為例，不到一年竟然沒有一艘船的船艏橫向推進器(Bow Thruster)是可以使用地，因此進出港口都要多僱用一艘拖船協助。似此，不啻平白增加許多營運成本，當詢問船長何時修復時，所得到的答案當然是外籍船員兩手一攤的制式回答，類似情形不勝枚舉。

四、積極培養國籍船員

可以預期的，如單就大量進用外籍船員言之，或許有人認為這是國籍船員短缺與船員素質不良的必然趨勢，然而我們卻看到許多想上船卻上不了船的國籍船員，當然我們可以將之歸諸於我政府欠缺明確且長程的海運政策的主因。但從商業角度來看，如同國內公共工程廣泛僱用的外籍勞工一樣，國籍船員待遇高出外籍與大陸籍船員甚多才是遭受置換的主因。再者，談及外在情勢的改變，我們知道自從國際安全管理規章(ISM Code)施行以來，船舶的運作事實上已產生了相當程度的變化，亦即毫無止盡的傳統業外雜務，已造成多數船員長期處於時間不夠使用與體力透支的天人交戰情況，船員為圖謀飯碗的永續與圓滿完成長官託付終被迫捨棄標準作業程序，而埋首於制作不確實的資料報表。似此，雖表面上可以符合國際公約規定以及應付港口國的檢查，但實際上卻為船上帶來許多隱藏危機，故而當前諸多海事惡果實應歸咎於船東與運航管理人對於船員素質的偏頗認知所致。

若再作深一層探討，外籍船員當然是船東的選項之一，但絕對不是唯一，更不能將重點置於廉價與否。只不過可以確定的是，權宜地從市場上採你丟我檢式的招募船員實難掌握船員的素質。因為素質好的船員是不會輕易被其原有船東允許離職的。故而部份航商只有在海外自行訓練專屬船員者，但至目前為止，成效並未如預期卓著，究竟船員素質的良窳有相當程度是受到當地既有文化與社會演進的影響。故而企業主與其將永續大業託付於外籍船員，不如逆向思考培育國籍船員。

有識者或謂國內年輕一代吃不了苦，

但其實這是相對的。以歐、美船員合約的四至六個月為例，試問國內航商與船東有幾家作得到的。難道歐、美船東與航商就沒成本壓力嗎？海上工作環境本是辛苦與寂寞的，故而長期合約本身所隱含的職業倦怠就是一個潛在肇事因素，更是年輕一代視上船為畏途的主因。尤其企業主更不要忘卻培育人才是渠等回饋此一孕育其非凡事業的家園應盡的社會責任。

五、結語

無論從經營理念抑或對股東負責的角度來看，雇用高素質船員本是船東與管理階層的責任。遺憾的是，眼前市場上的營運風潮就是一味的追求獲利，運航者為了突顯看似亮麗的業績，每每對安全作出不同的解釋。然如同其他交易情境一樣，終究價廉與物美常難兩全。然營運管理人或許認為素質高的船員充其量亦只是維持船舶的正常運轉，反之，素質稍劣的船員雖無法讓經理人事事順心，但卻也能勉強的維持一定的運作，只是稍增公司船務部門管理上的困擾而已。但又有誰能保證類似的常態性管理困擾不會演變成上述重大的海難事故？從STCW公約施行十年以來，海上事故依然不減的事實來看，顯然「人」才是決定風險高低的主因。

如文中所述，素質優良的管理級船員才是滿足船東營運需求的對象，故而積極招募與儲備優秀管理幹部乃是企業步向永續的正途。尤其吾人要強調的是，眼前多數航運公司皆是上市公司，因而儘管節縮開支創造利潤是經營者的天職，然若一味講求降低成本，進而雇用廉價外籍船員而將船舶置於充滿危機的險境，又如對得起對航運經營一無所知的投資大眾。

本文作者：基隆港引水人