

# 船舶修造企业管理模式重塑分析

李 荣<sup>1,2</sup>

(1.南通中远海运船务工程有限公司 总经理办公室,江苏 南通 226006;

2.启东中远海运海洋工程有限公司 总经理办公室,江苏 启东 226251)

**摘 要:**受当前全球经济形势衰退及不确定性的影响,船舶企业的利润空间愈来愈小,生存和发展空间愈加受限。通过对船舶企业面临的总体形势进行分析,提出了船舶修造企业管理的主要脉络,并以南通中远船务工程有限公司、启东中远海运海洋工程有限公司为例,从重塑四大系统、强化六大系统、打造精简高效团队等三个方面对企业的管理模式提出了重塑路径,以助力船舶修造企业熬过市场“调整期”。

**关键词:**船舶修造;企业管理;模式

**中图分类号:**F407.474

**文献标志码:**A

**文章编号:**1671-9891(2019)03-0057-03

## 0 引言

企业管理是指对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称。面对激烈的市场竞争环境,必须确保管理模式能够平稳运行,最大化地利用企业有限的人力、物力和财力等资源,取得最大的投入产出比,实现帕累托最优。受当前全球经济形势衰退及不确定性的影响,实体企业的利润空间愈来愈小,生存和发展空间愈加受限。特别是船舶修造企业,尽管全球航运市场有所回暖,但船舶修造市场仍不及预期,企业仍面临着“接单难、盈利难、融资难”等问题。展望未来,整体形势仍不容乐观,短期内国际船舶修造市场或仍将难以出现较好行情,必须继续围绕节能环保、绿色、智能等热点,积极开拓新市场、新业务。本文拟以南通中远海运船务工程有限公司、启东中远海运海洋工程有限公司(下文统一简称为“南通中远船务”“启东中远海运海工”)为例,围绕企业管理模式展开探讨,为船舶修造企业熬过市场“调整期”助力。

### 1 船舶修造企业面临的总体形势

当前国际贸易环境仍面临着极大的不确定性,贸易保护主义重新抬头,中国经济增速趋缓,国际海运贸易形势总体不甚乐观,船舶修造市场仍将持续低迷。船舶修造企业在这种大经济格局下,未来的市场和企业经营等方面都面临着诸多潜在风险和巨大压力。

(1)接单风险。当前,部分船舶修造企业存在平均建造成本与市场价格倒挂现象,对于接单面临两难境地:接单,面临亏本的风险;不接单,面临无单生产、人员流失的风险。“订单撤销”“改单”和“合同重谈”的案例显著增多,船东撤单的现象呈加剧发展趋势,涉及船型已从三大主力船型扩展至特种船、海洋工程等,从中小型船扩展至大型船。<sup>[1]</sup>

(2)资金风险。由于订单少、交付难,资产负债率长期处于高位,导致公司资金压力持续倍增。船厂财务报表中偿债能力指标、营运能力指标和盈利能力指标、发展能力指标等主要财务指标下降,银行授信限制条件和约束条件激增,使得资金链面临巨大考验。

(3)交付风险。由于前几年的市场原因所致,船务公司大多存在遗留项目未能实现交付,次生出诸多管理风险。除了导致公司成本增加、严重影响经济效益外,也存在着弃船、贬值、资金、安全、库存等方面的巨大风险,对公司未来承接订单亦形成了严重制约。

(4)人员风险。面对持续低迷的市场,员工思想浮动,意志不够坚定,缺乏与公司共渡难关的“未来意识”,在转型升级、再次创业道路上,激情不足,出现“中年危机”,影响整体工作效率。

收稿日期:2019-05-06

作者简介:李荣(1972—),男,江苏南京人,南通中远海运船务工程有限公司、启东中远海运海洋工程有限公司总经理办公室工程师,硕士。

## 2 船舶修造企业管理主要脉络研究

企业管理不仅涉及公司整个战略的规划,包括企业市场定位、研发产品种类、车间工艺水平,还涉及人员管理、经营管理、技术管理、采购管理、物料管理、工时管理等,企业作为一个整体、一个团队,很多管理工作都是交叉进行的。但从总体而言,企业管理不外乎以下三个方面:

(1)把方向。即企业的发展方向、发展目标、战略定位。具体而言,就是先对产品进行定位,定好位也就为硬件建设、软件配置、市场开发、生产组织等明确了方向。

(2)建系统。具体从体制、机制和管理模式三个方面对企业实施系统化管理,弥补“边界工作”或“结合部”的薄弱环节,提高企业整体管理水平和解决问题的能力。体制建设既包括内部组织机构(行政机构、常设机构和非常设机构)的建设,也包括外部组织机构(船东、供应商、服务商、分包方)的建设;机制建设主要体现为制度体系、培训体系、数据体系、指标体系、考核体系和分配体系六个体系方面的建设;管理模式建设主要需要结合产品定位及企业战略发展规划,探索适合市场规律、贴近企业实际组织机构的运作方法。

(3)用好人。人是企业管理一切要素中的最宝贵、最核心的要素。组织结构和组织形态的变化,意味着对于员工价值、员工与组织关系的重塑。只有通过组织变革,以及组织与人之间的关系重构,激活组织新的价值创造力,打造新的组织生态优势,构筑“组织新力量”,才能使企业在竞争中占据优势,赢得先机。

## 3 管理模式重塑举措

现代化造船模式是我国造船厂的必然选择,在造船模式发生重大改变的前提下,管理者利用适于现代化造船模式的企业管理技术、工程计划设置、管理规划创新等管理策略,形成“新时代”下的企业管理模式。南通中远船务、启东中远海运海工两家公司实行的是“双轨制”管理模式:行政负责制和项目经理负责制,即各部门、车间、工区由正职部门长负责,各修造项目由项目经理负责,保证整个管理体系有效的精益化管理。精益造船模式旨在通过全员的激励和努力,去掉一切无效(不增值)的生产过程和环节,压缩生产间隙,通过减少生产过程中的一切浪费来缩短生产周期,降低成本,保证质量,从而获得良好的产品利润。<sup>[2]</sup>

### 3.1 准确把握方向

公司结合设备、资源等实际条件,围绕“持续盈利”这个中心目标,坚持“增收”“降本”两条主线,聚焦“两主两辅一路”“两主两辅两拓”的产品定位原则,全面提升公司管理的经济效益。“两主两辅一路”是指南通中远船务以船舶和海工产品修理改装为主,以非船业务和模块建造为辅,走“绿色修船”之路。“两主两辅两拓”是指启东中远海运海工以海工和模块建造为主,以特种工程船舶建造和海工修理改装为辅,拓展开发中小型邮轮建造和FSRU(浮式储存及电气化装置)、FLNG(浮式液化天然气装置)改装与建造市场。

### 3.2 理顺体制机制

(1)重塑四大系统。一是重塑经济运行系统。经济运行系统包括战略与企业管理部、人力资源部、财务部、法务与风险管理部,是企业的“总参谋部”,要发挥企业大脑的作用,围绕“把方向、建系统、用好人”落实相关工作,辅助经营决策,提升经营效益,是公司发展过程中的重要保障之一。二是重塑生产经营运行系统。生产经营运行系统包括各生产经营部门,是整个企业运转的核心,是改善企业管理、提高工效、创造效益的直接抓手,要以精益经营思维为导向,树立精益管理的标杆,做智能制造的示范。运用并行质量工程理念,对产品生命周期中涉及的所有质量因素实施监视,使产品质量控制迁移和过程质量受控,促进产品质量改进和最终质量目标的实现。<sup>[3]</sup>三是生产服务保障系统。该系统的主要职责是为生产提供保障服务,包括技术、安全、质量、采购和设备设施等,该系统要推进资源整合,做好扁平管理,发挥联动联调的高效能。四是思想文化支撑系统。该系统主要包括党政工团方面的企业文化建设,以及廉洁从业。只有公司内部的思想文化开放包容,能够与企业管理相互融合,才能凝聚人心、鼓舞干劲,更有效地促进公司发展。

(2)强化六种体系。一是强化制度体系。制度是管理的源头和依据,企业所有的经济活动、管理行为都要有相应的制度支撑。通过梳理、整合和优化制度,将公司体系文件与规章制度整合,理顺管理中存在空白和重复的环节,形成统一的规范和标准,以一个标准指导和规范管理,统一管理语言,指导公司的各项经济活动和行为。二是强化数据体系。数据记录和反映企业经济活动全过程和结果。根据企业生产特点和管理经验,建立一套符合企业经营生产特色的关键数据体系,包括经济数据和管理数据,并加强数据分析,查找不

足,不断提升管理水平。三是强化指标体系。指标体系是结合公司历史经验数据,参考行业标准值,建立一套生产经营和管理的目标指标值,作为企业经济活动和管理活动的参考。四是强化考核体系。结合制度、数据和指标的要求,优化和完善部门绩效考核和员工考核体系,作为员工分配、奖惩的依据,激励全体员工共同为企业最大化地发挥积极性和聪明才智。五是强化分配体系。分配是激励机制中最直接的手段,只有体现科学、合理、公平、公正,才能有效发挥薪酬的激励作用。六是强化培训体系。结合公司产品定位及发展方向,“走出去、请进来”,在“全员培训”基础上,有针对性地开展多层次、多专业的培训,构建有效的培训体系。

### 3.3 打造精简高效团队

人力资源是企业一切资源中最宝贵的财富。受当前市场形势持续低迷的影响,企业用人走精简高效之路是公司发展的必然趋势。企业的基础是个人,卓越的企业把人的价值放在首位,要把每个人的能力、经验、态度和价值有机结合起来,才能让企业保持活力,不断激发人的创造力和原动力。坚持“以人为本”的用人理念,按照“品德、政治、能力”三项基本标准衡量用人机制,特别是人的政治立场、价值观是重中之重。营造“事业留人、待遇留人、企业文化留人、职业生涯留人”的浓厚氛围,让员工与企业同步成长、同步发展。创建公平竞争的平台,以“能力、业绩”为主要考量因素,建立“干部能上能下、员工能进能出、待遇能高能低”的公平、公正用人机制,有效激励员工工作、创新的动力,不断提升组织的核心竞争力。对员工实行动态管理,以绩效考核为依据,实行末位淘汰制或者按比例淘汰制,同时,不断引进优秀人员。

## 4 结束语

企业管理模式的重塑是对传统管理模式的一种升级,本文提出的管理模式重塑路径与举措是基于南通中远船务、启东中远海运海工多年管理工作的一次总结和梳理。该管理模式取得了较好的成效,公司双双入围国家工信部首批“海工白名单”并荣获“全国安全文化示范企业”,成为全国率先通过SHELL公司“绿牌”认证的海工企业。但我们也深知随着全球航运经济的变化和船舶制造技术尤其是智能制造技术的发展,企业管理模式也必须随之变化,作为管理者也应及时调整管理思路 and 方式,适应这一变化。

### 参考文献:

- [1]张圣坤.中国船舶工业现状与发展趋势[J].上海造船,2009(3):1-2.
- [2]赵俊.基于精益造船的精度过程管理研究[D].镇江:江苏科技大学,2016.
- [3]卜爱春.基于现代造船模式的质量管理系统初探[J].船舶标准化与质量,2018(4):59-61.

(责任编辑 张 利)

## Analysis on Reconstruction of Management Mode for Ship Repair and Building Enterprises

LI Rong<sup>1,2</sup>

(1.General Manager's Office, Nantong COSCO Shipyard Engineering Co., Ltd., Nantong 226006, China;

2.General Manager's Office, Nantong COSCO Ocean Engineering Co., Ltd., Qidong 226251, China;)

**Abstract:** Influenced by current global economic recession and uncertainty, the profit margin of a ship enterprise is becoming smaller, and its space for survival and development is becoming increasingly limited. Through an analysis of the general trend faced by ship enterprises, it puts forward the main thread of management of ship repair and building enterprises. Taking Nantong COSCO Shipyard Engineering Co., Ltd. and Qidong COSCO Ocean Engineering Co., Ltd. as examples, it puts forward three ways to reshape the management mode of enterprises from reshaping four systems, strengthening six systems and building a streamlined and efficient team, which is helpful for ship repair and building enterprises to get survived during the “adjustment period” of the market.

**Key words:** ship repair and building; enterprise management; mode