降本增效，我们在行动——人力资源部

2012年是公司的降本增效年，人力资源部积极响应公司降本增效的号召，本着从实际出发策划2012年人力资源部的相关工作，并制定相应的控制措施，在实际运作过程中取得了一定的成效。

一、定额管理

劳务用工成本是人力资源部主要成本之一，在策划《2012年单船总劳务费策划方案》和《2012年劳务费全面预算表》阶段，人力资源部针对2012年的劳务费用控制做了以下措施：

1、不可预见费用的控制措施，对2012年不可预见费用的使用严加控制，人力资源部定额室对过往返工返修的历史数据进行专项分析并形成报告，对技术修改单类别进一步规范。

1）、严格控制与规范不符而提出返工返修造成定额工时的浪费，对技术部门提出更高的要求，设计人员针对客户提出的修改应据理力争，确实需要修改的项目必须要有客户的签字，非加账的修改与技术部的KPI考核挂钩。

2）、严格控制因劳务队不按图纸规范要求施工造成返工返修的定额工时浪费，对于规范施工而造成修改必须追究施工者的责任，按相关文件或劳务合同条款要求，扣除责任队伍因施工原因而产生修改工时的50%。

3）、严格控制由于供应商供货不符合要求而发生返工返修造成工时浪费现象，对于属于供应商来货/来料原因发生的修改，由采购部负责会签确认，并由采购部追究相关供应商的责任；

4）、严格控制生产设计后的返工返修，人力资源部定额室每月归类统计由于生产设计后提出的修改，作为考核技术部门KPI的依据。

2、单船劳务费用的控制措施，通过分析比对历史数据以及各专业类似船型的盈亏状况，人力资源部定额室针对不同系列船舶按专业，分首制船和后续船进行逐船逐减方式调整控制劳务总费用，报公司领导签批后落实到劳务合同中。

3、编制更科学合理的南洋标准定额工时，依托历史数据，开展南洋定额工时标准化工作。以托盘为主导以物量为依据，深入现场，理论联系实际，结合定额室人员多年实践工作经验组织各专业定额员，对已完工产品的实动工时及技术部门提供的物量明细进行分析，依据中船集团的部标，编制更具科学合理的、符合南洋特色的标准定额工时。

4、加强计划工时基础数据的策划，以历史数据为依据，结合各型船舶的建造特点，深入研究编制更科学合理的计划工时，为公司KPI考核提供更符合实际的负荷系数，促进各部门扎实基础管理工作，更科学合理地安排工作，提高工作效率。

二、劳务管理

1、劳务分包商整合优化

根据公司现有劳务队的状况结合公司经营状况，继2009年人力资源部组织对劳务队管理评价后，本年度在公司领导亲自领导下，组织人力资源部、生产部及各课室、质量部、设动部、事务部、采购部等相关部门共同参与，更加科学、系统地策划对现有各劳务队的综合实力进行管理评审，旨在优化公司各劳务分包商的结构和组成，提升各劳务队综合管理水平、施工质量和施工效率，帮助综合实力更强、规模较大的劳务队做大做强，劣汰部分综合实力不强、规模不大的队伍。已于2012年5月组织完成了第一次JNS分包商管理评审，本次通过客观地采集各劳务分包商的资质、生产效率及管理、质量管理、安全及职业健康管理、设备及能耗管理、治安保卫管理、资材管理等全方位的历史数据进行综合评价，各劳务队按专业的综合分值分A、B、C三个等级。对于评定为A类的劳务队给予延长工程采揽合同及重点发展的优惠，对于评定为B类的劳务队留用观察并给予管理方面的帮助；淘汰被评定为C类的劳务队。通过管理评审达到了整合优化劳务队的效果，劳务队数量由原来60多个文化化到30多个队伍，与此同时，进厂务工人数由3200多人缩减至2600多人，与公司的经营目标一致。目前第二阶段的管理评审工作正在进行中，预计在今年年底完成。公司通过引入劳务队管理评审的机制，优胜劣汰，保持与公司的降本增效要求一致，为提升我司船舶建造的整体生产效率打下坚实基础。

2、骨干补贴方案优化

稳定各劳务队的骨干人员，管好、用好骨干人员的补贴费用，使补贴费用最大化地发挥刺激和稳定骨干人员的作用。2012年对原有的补贴方案进行分析并修订，各劳务队的骨干人员名额由上年度的13%下调至10%，骨干人员等级由上年度的三级别调整成四个级别，增加初级骨干评选，参与劳务队骨干人员的数量有所增加，骨干人员的补贴总费用有所下调。骨干人员评选方案由往年年底一次性骨干评选调整为年中预评和年底终评的方式，延长评选周期，更大限度地稳定了技术熟练的骨干人员，对骨干人员的稳定性和降低成本支出均取得良好的效果。

3、生活补贴方案优化

优化生活补贴方案，人力资源部劳务管理室于2012年2月21日重新出台了关于《对劳务队员工实施补贴的规定（修订）》，补贴的发放由原来每天出勤即有生活补贴提高到每月出勤至少20天以上方有生活补贴的方案，提高了劳务队员工出勤率，保障生产的同时并适当降低了生活补贴费用的支出。

4、调整低值补贴

人力资源部组织设动部、采购部、生产部和各劳务队一起研究、评估今年的低值易耗的费用情况。通过协商决定调低对各专业劳务队低值补贴的比例，直接降低了JNS单船的建造成本。

5、强化劳务管理

2012年人力资源部劳务管理室加大对劳务队的管理力度，提高新进劳务队伍人员的准入“门槛”，并进行严格审核和控制。结合培训中心对各在职劳务队员工强化培训、加强取证，从整体上提升了进厂务工人员的质量，保障了整体的施工质量，降低了生产过程中因工人不规范施工造成的成本浪费，促进生产效率不断提高。

三、培训管理

培训中心着重从劳务人员进厂考试、员工技能鉴定、培训制度、CCS考证四个方面加强管理与控制。

1、提高培训材料的利用率，降低材料成本

2012年人力资源部培训中心通过加大考察学习力度，围绕不降低培训把关要求的前提下，提高培训材料的利用率，降低材料成本支出开展组织培训工作。分析和借鉴其它成熟企业的做法，在焊材的选用上通过以实芯焊丝替代药芯焊丝进行培训练习，药芯焊丝用于考试。另一方面，汲取文船培训机构的成熟经验，修改了装配工进厂考试试题，不降低考试难度的前提下，较大地提高了考试材料的利用率。

2、引入技能鉴定，提升本厂职工素质

2012年培训中心组织各工种参与技能鉴定，通过技能鉴定举措，有效地测评公司员工的技能水平，同时对提升公司员工的技能水平起到推动的作用。其中，起重工、叉车司机、行车工等工种的鉴定结果为个人年度岗位考核技能项目提供依据，使得培训与个人绩效有效结合，为进一步普及鉴定结果与岗位考核挂钩打下坚实的基础。

3、修订制度，为高效管理提供依据

2012年培训中心修订《培训管理办法》、《师徒结对管理办法》，编写下发《焊工资格证书管理办法》等文件，填补了培训管理的部分空缺，为完善公司培训管理制度打基础。完善了《培训管理办法》，增加对培训外包商的评审管理的条款，通过引入评审的要求为公司选择“物美价廉”的培训供应商提供制度上的保障。依据公司目前的实际情况，编写《焊工资格证书管理办法》，较大地鼓励了参与考取CCS证件人员的报名热情，全年培训中心共组织了7批次CCS焊工取证考试，共计237人考取了CCS焊工证书，大大地提高了整体的焊接水平和焊工持证率，满足生产质量需求，打下坚实基础。

■人力资源部

小故事 大道理

砖 罐

过去，有一个人提着一个非常精美的罐子赶路，走着走着，一不小心，“嘭”的一声，罐子掉在路边一块大石头上，顿时成了碎片。路人见了，唏嘘不已，都为这位精美的罐子高了碎片而惋惜。可是那个提着罐子的人，却像没这么回事一样，头也不抬一下，看都不看那罐子一眼，照旧赶他的路。

这时过路的人都很吃惊，为什么此人如此漠视，多之稀美的罐子呀，摔碎了多么可惜呀！甚至有人还怀疑此人的神经是否正常。

事后，有人问这个人为什么要这样？这人说：“已经摔碎了的罐子，对公再去留恋吧？”

大道理：消脱是一种摆脱了失去和痛苦的超级享受。失去了就是失去了，何必还要空留恋呢？如果留恋有用，还要继续努力干什么？

跳河的兔子

兔子的耳小是出了名的，经常受到的惊吓恐是像石头一样压在它们的心上。

有一次，众多兔子聚集在一起，为自己的耳小无能而难过，当向自己的生活中无端了危险和恐惧。

它们越谈越伤心，就够像已经有许多不幸发生在自己身上，而这也就是它们之所以成为兔子的原因。到了这种地步，兔子们都觉得自己是地球上最可怜的动物了。它们觉得，自己生活中没有一某乎从没吃过那么好吃的梅子，也没有一个三角形的地下休息，以至：“既然这样都是我的命运，我也就不要再抱怨了。”于是意在树上沉沉地睡去了。

睡醒之后，他发现黑白老鼠不见了，老虎和狮子也不见了，他感到惊讶，小心翼翼地擎上老鼠，终于脱离了险境。原来就在他睡着的时候，饥饿的老虎扑咬他，不远跑向一声，跳了下悲崖。

黑白老鼠听到老虎的吼声，惊慌地逃走了，跳下悲崖的老鼠与狮子摔开崖然的打斗，双双负伤逃走了。

大道理：生命中会有许多险恶丛生的时候，因陷走险保死亡一样无法逃免。既然无法逃避不如放下心来安享现在的美的一切，尽意中纵余年交到生命的结果。

续上期

PSPC首制船实施总结（下）

5.目前还存在的问题：

5.1 6S管理开始松动，生产垃圾清理不及时、不彻底，有的压载舱污染，评估时压载舱很多地方清洁不到位，需用动力工具打磨、清理；南2船尖舱用淡水冲洗；增加了成本。

5.2 隔离措施做得不完善，非工作区没有严格按照PSPC管理规定来进行隔离，造成非工作区污染。

5.3 保护材料破损后没及时修复，致使涂层保护失效，涂层受损。

5.4 工人施工习惯没有完全改正，甚至出现故意破坏的现象；还有施工队员搬动施工工具、材料时不注意避让，造成通道处碰伤等破损增多。相关课室对施工工人培训、教育尚需加强。

5.5 焊接质量有待提高，如气孔、咬边、焊瘤、未包角、漏焊等缺陷时有发生；靠打磨处理焊缝掩盖了一些气孔等缺陷，冲砂后需补、磨，耗时耗力，且影响涂装进度。

5.6 完整性检查逐渐松动，漏装、错装有增加趋势。

5.7 精度管理有所松懈，精度工艺员、划线工工作不严谨；装配、切割质量有下降的势头。

6.后续的改善方向：

6.1 继续强化网格化6S管理，提高6S管理水平。诸如：加强日产日清，雨季做好防风雨措施，改善通风、照明，加强对破损保护材料修补管理，优化压载舱内通道的保护材料敷设工艺和隔离措施，强化随意随就纵横，对违规工人教育、培训，避免施工者搬动施工工具、材料时不注意避让而造成通道处碰伤等。

责任单位：施工课、项目组、安管室、工艺室。

6.2 继续强化精度管理，2012年需实现无10%余量建造率，60%无余量搭载率、修整率<28%；提高搭载效率，使双层底分段、瓶筒、克令吊柱、舱口围分段搭载用车时间控制在1小时以内，争取0.5小时；舷侧分段、横舱壁分段搭载用车时间控制在2小时，争取1小时；其他控制在4小时。

责任部门：内业、外业、工艺。

6.3加强气割工培训，提高切割质量；优化《全船坡口开设和马板安装方向图》，并加强对余量切割精度检查，特别要杜绝坡口开错，避免无余量总结、搭载的分段因间隙超差而大面积换板，造成大面积破损。

责任单位：内业、外业、工艺。

6.4 大力推广高效焊接，加强焊接工艺交底及对焊工不间断的培训，提高焊接质量、改善焊缝成型质量，减少打磨工时；避免气孔、咬边、焊瘤、未包角、漏焊等缺陷，减少冲的补焊、打磨，提高涂装生产效率。 责任单位：内业、外业、工艺。

6.5 从联检数据，90.6%的联检收尾项为施工遗留（漏装、错装），造成大量的无效劳动，迫切需要改进：

6.5.1需进阶强化培训，提高施工者技能；对带班、QC、主管“应知应会”技能培训，以提高其技术水平；加强QA过程控制等手段，减少施工错误，消除无效劳动，降低成难，使南洋产品具备世界一流性价比。 责任单位：内业、外业、工艺、人力资源部。

6.5.2联检发现重复出现的错误，施工课失误所占比例达70%左右；需加强图纸管理，按规定将修改单修改图纸的管理，提高修改单完成率，提高完整性。 责任单位：生产部各课、室。

6.5.3联检发现重复出现的错误，技术部、工艺室（主要是精度问题引起）失误所占比例达22%左右；责任者不对后续船清根，且为规避考核，掩盖真实原因。故编制修改单时需明确区分修改原因，按月统计、分析各种原因引起的修改，加强责任考核与奖惩，逐步减少设计修改，确保相同问题在后续船“清根”。

责任单位：管理室、技术部。

6.6 从联检数据，8%的联检收尾项为设计错误，比例不低，且前面船的错误，在后续船反复发作。需严格执行程序文件，每系列船仅出一套图纸，保留底图，后续船的永久修改，只改底图和电子版，资料员直接复印修后的正版底图发图；既可减少重复修改，又可使设计师从打印图纸的繁琐工作中解放出来，将精力放在设计、校审生产设计图纸上，提高图纸质量，降低差错率。

责任单位：技术部。

6.7 完整性策划，按压载舱分段→横舱壁→上甲板→舾楼甲板→上建→机舱的顺序，逐步推广，实现98%预装率，早日实现“无锈造船”。做好托盘设计策划，做到托盘-图纸-模型-修改单一一对应，避免混乱。 责任单位：集配中心、工艺室、技术部。

7.成本、投入增量分析：

7.1 需要增加的投入&成本（约增加6.65%左右）：

	项目名称	投资或成本（万元）	每年折旧（元）	单船增加成本（元）	备注
一次性投入：					
1	迷你型砂轮	2	6666	667	按3年折旧、每年10条船计算
2	专用工装费	12	--	10000	按使用12条船摊销
3	专用脚手架采购费	26	--	5200	按5年折旧、每年10条船计算
4	试验费用	--	--	500	按5年、每年10条船计算
5	NACE检查员培训费	12	--	2400	按5年、每年10条船计算。
单船增加成本：					
6	一次性工装采购费	--	--	45772	
7	增加的劳务费	--	--	943905	
合计				1013445	

7.2 实施后单船可节约的直接成本：

项目序号	节约项目	实施前	实施后	节约量	单价	节约成本	备注
1	涂层破损面积的涂料费	3653㎡	318㎡	1800L	27.5	49500	

（完）

■生产部：何开剑、钟道成、梁坤龙

平安是福

——给员工、队友们的一封安全书信

亲爱的员工、队友们：

见信好！

2012年即将过去，再过一个来月将迎来我们的传统节日——春节。这时候很多人该是归心切切盼首期盼了。也就在每年的这个时间段，这个世界上最大规模的运输开始和结束，前后将要持续一个多月，我们其中的很多人，也会加入这个大军——南下，北上。

高高兴兴外出赚钱，平平安安回家过年，是我们每个人的心愿，也是每个家人的殷切期盼。对我们每个人而言，家都是温暖的，因为家有我们的牵挂，也因为家是我们坚强的后盾和避风的港湾，因为……而托起这个家的基础之一，是我们每个人的平安。

老话说得好，“平安”二字值千金。作为重工企业的一员，我们更能体会得到。因为，事故种类多、作业环境相对复杂等等，这些，在我们看过的船厂的事故案例“血的教训”安全培训视频中已见过，更有些多年在船厂打拼的工人，亲眼目睹过一些惨不忍睹的事故的发生，也见过那些家属们在事故发生后撕心裂肺的哭喊。可是，同样类型的事故仍然年复一年的在发生，那些曾经发生过的事故和血的教训在某些人的眼里，成了事不关己高高挂起的一句聊天的谈资，没有引起足够的重视。因为他们有过很多次有意无意的违章，却并没有造成什么后果，久而久之就觉得事故不会发生在他身上。

员工、队友们，我祈祷：愿我们一辈子平安，事故永远不会发生在我们头上。可是光靠运气，光靠祈祷，我们很难躲掉这把随时可能掉下来的事故之剑，很难在事故中全身而退。远的不说，就比如从开厂至今发生在厂外的交通事故中，除去那些致残致病的，光是人命就已经有12条曾经你我相熟或认识的已经离开了人世。难道是他们想不开吗？不可能，谁又愿意自己出意外呢？但是，他们违背了规矩：酒后驾车、超速驾车……，只是以生命为代价，结果太过惨重。

都说“安全责任，重于泰山”，而这个责任，不仅关乎于我们的企业，更与我们每位员工息息相关！假若没有安全，就谈不上企业的发展；而没有企业，我们个人生存将增加很大难度；如果没有安全，我们的幸福就更是无从谈起。

其实，用距离来衡量，生与死往往只有一步之遥；用时间来衡量，生与死也只在瞬息之间。我们很幸运，因为我们生活在和平时年代，但是“安全事故”这“致命”的一击仍然存在。

因此，我们没有理由不爱惜自己的身体，没有理由忘掉安全给我们带来的幸福和美满，更没有理由你我带着希望出来，留给家人的却是无尽的痛苦和揪心。因为一个人活在世上，就需要尽一份起码的责任——对自己的亲人负责。

但我还是要说，我们有着很多很多的员工、队友远没有做到这一点。不管是从人厂的三级安全教育，还是各自的班前会上，我们或队里面都有提示或要求，在施工作业现场需要按规定佩戴相应的劳动防护用品。同时每个人厂的人员也签收了安管室发下来的职业危害因素告知表，里面比较详细的告诉了您现场存在的职业危害因素以及可能造成的身体伤害。尽管如此，检查所得的结果与我们的要求干差万别，特别是听力防护和呼吸防护这一块。也就是说，要求归要求，真正把自己的身体当一回事的人，不多。

谁都知道身体是自己的，是“革命”的本钱。可一旦这本钱不行的时候，我们怎么去尽责任？更别谈所谓的幸福了。虽然国家有法规，但我们不遵守法规，法规能起什么作用？虽然我们有每年的体检，但体检是的结果，平时不知道保护好自己的身体，等到不好的结果出来，就算是再坚决地否定恐怕都是苍白与徒劳的。因为在健康与不健康这杆天平上，砝码是由我们自己来添加的。

有人说有钱就是幸福的，有人说有爱就是幸福的……我要说平安就是幸福。因为对于每个人来说生命都只有一次，如果健康是生命的前提，那么安全就是堡垒。人生就像是一次没有返程的旅程，永远跑向一个目的地，对每个人而言，任何一个时刻都是生命中一段航程的终点和另一段航程的起点。祝愿我们每一个人，在这仅有的一次生命的旅途中平平安安！！！

此致

敬礼

■安管室

南洋学院

造船企业传统物资管理与产品导向型物资管理（下）

三、产品导向型物资管理

1、概述

根据传统的生产管理理论，单件和小批量生产企业的物资管理采采用库存量控制方法，规定了“经济批量”，当库存器材的数量低于某一数额时，就以“经济批量”去进行采购或下达生产任务。传统的船厂受这种理论的指导，认为有备无患，结果是材料库和配套库内存放大量器材，占用很多资金，而生产急需的器材却没有到货。

成组技术的主要特征之一就是变库存量控制为流通量控制，力争接近“零”库存。由于船厂建立了以中间产品为导向的分道生产组织，可以有规律地、以很短的时间间隔（一周）下达生产任务。以此要求每个循环期（一周）船厂所有在建船舶对材料、配件、设备和各类中间产品的需要量，以这个量来控制物资采办和中间产品的生产，这就称为流通量控制。它使得物供应和生产活动达到一致化。

日本船厂每5天（一周）输入一批钢材，就是典型的流通量控制。但中国目前市场状况，还很难达到上述要求。

物资供应的改革是实施成组生产的先决条件。国内外都视之为困难的问题。解决这个问题主要有两个办法：

①在组织上，物资采办部门与生产管理部门应建立紧密的协调关系。

②建立物资管理信息系统，对物资采购进行系统跟踪。

要建立物资采购跟踪系统，对外界有很多要求，不是采购部门一家可以解决的。首先要尽早地编制出精确的材料清单，其次再按所需中间产品的缓急程度把材料有序地分为若干等级，确定其应到货的日期。根据系统编制的标准订货周期发出材料订单，随后将供货进展情况不断输入系统。当实际订货情况与标准周期发生偏差时，系统自动报警。这时，采购部门应采取催货或调拨等措施，确保所需物资按时抵达船厂。国外船厂实践证明，采用了这两个方法后，物资供应状况会得到明显改善，既满足了成组生产的需要，又大大改变了物资积压和资金过早占用的巨额财务支出。这样，不但为船舶按期交货创造了条件，而且降低了船舶造价。

而船厂目前状况是：

a.不能按中间产品（分段、托盘）尽早单编制出精确的材料清单，往往是船舶已开工，托盘清单仍无法拿出。

b.不能准确地确定物资应到货的日期。因无法尽早拿出精确的材料清单，只能根据预估单保守地确定材料的交货期。

即先按系统导向型订货，根据按系统编制的清单（预估单），按生产部门编制的网络大节点确定大概供货日期（盲目性很大），再按产品导向型向生产部门供货（按托盘表达托）。

上述做法不完全是产品导向型物资管理，产品导向型物资管理要求按产品导向采购，进行流通量控制，基本实现“零”库存。

因托盘表编制太慢，只能在生产设计完后才出，此时托盘物资马上就要用了，按托盘表再去订货不现实。例如有些自制件，因无按系统导向型的一个完整清单或预估单，只能等按产品导向型的清单（托盘）去供货，时间上很难满足生产，往往造成自制件赶不上造船需求的局面。

2、产品导向型物资管理的内容

①物资的计划

②日程的安排

③签订采购合同

④催货

⑤入库

⑥托盘集配

⑦将托盘分送到生产现场

⑧成本控制

⑨将信息反馈到成本控制中心

产品导向型物资管理的特征

3、产品导向型物资管理的重要性

因生产过程已由按功能组织转变为按产品组织，物资管理如果不转为按产品导向，则会成为生产的一块绊脚石。

①降低成本

物资成本约占船舶总成本的63%~70%左右

物资成本的组成：

a.购入成本—实行目标成本管理

b.相关费用—库存过多，存期过长

卖方供货信息来迟，物资交付太晚而导致的工时损失与费用

为降低物资成本必须获得：技术部门支持；生产部门支持。

设计部门：

a.及时提供所需物资正确的规格说明书和数量，以便采购员在交货之前有充分的准备时间与卖主谈判和签订合同；

B.提出的器材设备技术性能直接关系到成本。某些设计人员出于个人兴趣追求高技术或尖端产品，必须予以抵制。未按“木桶原理”办事，局部高技术对全船而言无任何价值。质量过剩也是一种浪费。

生产部门：提供生产现场所需物资的确切日期，以便编制出能将物资成本降到最低的采购进度表。

船厂现状：根据船舶大节点确定物资交货期，准确性有待提高。

②物资管理的责任重大

a.因为到货太早，会增加财务支出；

b.而一项器材不符合规格或到货太晚，则会严重影响生产进度，损失更大。

物资管理部门的最终职责：使每个任务包所需的物资实现托盘化；并按规定的日期将物资成组地分送到专门的工作场地。

③物资管理是件困难的事

向报价最低的卖主购买物资，并不总能达到最低的总成本。要顾及交货期的可靠性、质量与性能的可靠性及售后服务等，一味追求低的价格，则终将造成惨重的损失。

4、产品导向型物资管理与产品导向型生产系统的关系。

①生产实行产品导向（单元组装、区域舾装、壳、舾、涂一体化），要求物资管理必然也要实行产品导向。

②产品导向型物资管理的目的总能达到最低的总成本。要顾及交货期的可靠性、质量与性能的可靠性及售后服务等，一味追求低的价格，则终将造成惨重的损失。

a.专为任务包（托盘）采购物资

b.将所需的物资按时送给任务包（托盘）

任务包（托盘）反映了设计和生产的特征，并要求设计、物资采购和生产具有同一个共同的建造策略。

③有效的物资管理要求设计人员的全力支持

采购过程所必需的一切技术数据和需要量要及时汇总，因在产品导向型制造系统中，时间是至关重要的。设计、物资管理、生产人员关系极为密切，为提高生产效率，必须经常地互通信息。

5、产品导向型物资管理的功能

①物资的计划—是产品导向型物资管理体制中的中枢，要有设计人员的全力支持。

②物资的采购—根据大节点确定合同初步交货期，随着较详细的月度计划的制定，交货的确切日期才最后确定。

③物资的分配

产品导向型物资管理部门的职能

职 能	参与制定的计划	执行的工作
物资计划	物资总计划—预算控制计划—日程控制计划—价值工程—存货控制计划	船舶物资计划—开列请购单
物资采购	预算控制计划—日程控制计划—价值工程—存货控制计划	采购—厂内自制—厂外加工—支付货款
物资分配	日程控制计划	收货与储存—赴采购现场催货—托盘配置与运送

赴采购现场催货：大型设备的交货与收货权交给现场人员，由现场人员直接与厂家联系，确定最后的交货日期。

托盘配置与运送：

a.大型设备如主机、锅炉、发电机组应由供货商按照规定时间送到安装现场，这样船厂的库存、运输、利息等累加起来的一笔可观的费用都可省下或减少。

b.托盘应是两个工人一周的工作量，太大不利于工作。

c.在需要第一个托盘前三个月左右，举行由生产、设计人员参加的“托盘会议”排出按生产所需日期排列顺序的托盘需求表。托盘表是一个战略计划，协调设计、物资采购和生产各方面的战术行动。

c.分配功能不包括船体结构零件和装配件及厂内自制的管件（内业课）。

6、物资的分类

①专用物资（A类）

订货周期长，如主机、舵机等，设计、采购、生产计划部门对此类物资应给予极大的关注。此类物资一般都列为第一批订货的物资。

②专用储备物资（B类）

订货周期较长，如泵、风机、电控箱等。

专用储备物资可定期订货（专会）。此类物资一般都列为第二批订货的物资，且专会集中订货。

③储备物资（C类）

紧固件、管子法兰等。当库存量降到预定的水平时就再行订购，自动补充。

7、分包技术（自制件）

①选择分包商的原则：

a.是否有足够的生产能力，若无，则是否具有成功地转包给他人的条件和能力。

b.可靠性

c.地理位置

②价格：按船厂会制的制造图估价。

③检验：如果分包商的质量保证与生产进度控制系统证明是可靠的，并且一向未发生过严重的问题，则船厂可以免去分包厂在制造过程中与验收时的检验，即接受分包商的自检报告和质量证明书。

若分包商的质量不符合规定的标准，则船厂必须主动迅速地派遣检验人员奔赴分包厂检验，以保证分包商的产品达到船厂后不出现返工或报废之类问题。通常由分包商承担返工费用，但船厂仍可能因生产进度的推迟而受到损失。

④交货期：

按船厂生产进度要求，但须留给分包商充裕的时间，使其做好生产、交货、计划、进度及其它所需准备。

⑤对分包商的扶持及评定

a.原则上不对分包厂投资

b.保证一定数量的分包任务作为分包商的基本工作量

c.无偿提供技术帮助

d.提供管理方面的指导，直到分包商不再单纯依赖于船厂的任务和技术。

8、结论

造船生产的效益来自于壳舾涂不同的生产流程的最佳协调，同时使工人能作出创造性的贡献。办法是通过运用托盘系统，把设计工作、物资工作和生产作业结合起来，要求在产品设计之前，就制定工作计划。设计部门按中间产品编制托盘表；物资部门按托盘表配套齐全，适时供给；生产者把信息和物资转换为中间传品。这种现象被成为壳舾涂一体化。

产品导向型物资管理就是要求按产品导向采购，满足壳舾涂一体化的要求，进行流通量控制，基本实现“零”库存。

■采购部 崔生根

东方视界

转型之路在脚下

有船界人士曾将去年的船市形容为“灰色”，将今年（2012年）的船市视为“黑色”，将明年（2013）的船市视为“血色”。虽然这一说法是否完全正确尚有待时间检验，但是在其内引起广泛共鸣的现实充分表露了当前船舶行业遭遇的困境。事实上，因船市持续低迷而引发的订单不足、产能过剩以及财务亏损等问题，正日益严峻地考验着广大造船及船配企业的生存底线。不少企业主动提出了转型发展战略，积极谋求新的生存和发展空间，以期熬过这次市场“寒冬”，守住“生命线”。可以说，转型发展已经成为船界的一大潮流。

尽管目前很多船企均树立起了“转型升级”的旗帜，但他们的转型之路可谓“八仙过海，各显神通”。在这场转型发展的大潮中，有的企业向高端产品转型，积极谋求开拓高技术含量、高附加值产品市场，主要表现为进一步提升技术开发能力、组织管理能力、生产工艺及产品质量控制水平；有的企业则转向中低端产品市场，将技术含量较低、利润较薄的中低端产品纳入到生产、服务范围内，主要表现为相关企业放下“身段”，主动承揽中小船型及船配产品，大小通吃；还有的企业积极逆军非船市而行，加大市场开拓的竞争对手，谋求新的市场“重粳”，这也是目前广大船企及船配企业用得最多的方式之一。

虽然各家企业的转型升级之路不同，转型发展的成效亦不可一概而论，但其中体现出的变通求生精神，无疑值得尊重。不过，在采访过程中，笔者也发现，在转型发展潮流中，绝大多数船企均按照“优化”的发展路线逐步前进行，但也有不少船企存在急于求成甚至是口号式发展的苗头。对此，笔者建议，相关船企应该结合自身实际情况及独特优势，脚踏实地地提出转型升级的方式、方法，无论是走向高端还是踏入中低端，无论是逐浪海工还是进军非船企，都应该从脚下出发，从手边做起，避免资金、资源的无端浪费；相关的行业主管部门也应保持理性的目光，在为广大船企提供相应服务的同时，加大行业的引导力度，避免资金浪费和市场紊乱的情况发生。

（摘自中国船舶报）

产品展示

船号： JNS124

英文名： YANGTZE FLOURISH

中文名： 长江兴旺

概况：

“长江兴旺”为小灵便型散货船，该船总长172.42米，型宽28.40米，型深14.09米，航速13.6节，总吨20969，净吨11820，入级英国LR船级社，注册港为香港。

■市场部 区雅娟

在线学习

办公室对话：

对话1:

A: Good morning. May I help you?

早上好！要我帮忙吗？

B：Yes, My name is John Smith. I have an appointment for ten o’clock with your Finance Manager. 我叫约翰.史密斯。我和你们财务经理约了10钟见面。

A：Oh, yes. Mr. Smith. Our manager has been waiting for you,but now he is talking with someone else. Could you please wait for a few minutes?

嗯，史密斯先生，我们经理一直在等您。不过，他现在正跟另一位客人谈话。您能等几分钟吗？

B：Fine. Actually I am twenty minutes early. 好的。事实上，我提前20分钟到。

A：I’ll let him know that you have arrived. 我去告诉他您来了。

B: Please tell him I have brought the documents he requested.

请告诉他我把他要的文件带来了。

A：Yes, sir. Please make yourself comfortable. I’ll be right back.

好的，先生。请您休息一下，我很快就回来。

对话2:

A：Well, you know what they say, “A chain is only as strong as its weakest link”. So, I think we should get rid of him.

你知道人们怎么说，“一环薄弱，全局必垮。”所以我想我们的辞退他。

B：Isn’t that a little drastic?

那是不是有点太严厉了？

A:Not really. He’s been given every chance to prove that he’s competent and so far he hasn’t produced anything worthwhile.

其实并不严厉。我们一直给他机会显示他的才能，可直到现在他并未能做出什么像样的成绩。

A：I had the impression that he did a good job on that project we had in the spring.

在我的印象里，他在我们春天进行的那个项目里干得不错。

B:He started out okay, but wasn’t able to finish the job. Someone else had to take over.

开始他干得不错，但后来不能完成任务，只得有别人接过来。

A：Well, it is too bad. He’s a very likeable guy.

哦，那真糟糕。他是个挺讨人喜欢的小伙子。

B：I know, but you know the old saying, “Nice guys finish last”

这个我知道。可你知道，俗话说“好伙子总是跑最后一名。”

■市场部 冯雅婵

有话直说

倡导企业文化 投身文化园地

《南洋船舶报》是公司全体员工共有的宣传刊物，是公司过去的历史和现时公司经营情况、方针政策及公司相关事项的宣传阵地。公司创办的《南洋船舶报》是为了扶建公司企业文化，倡导共有文化，提高整体文化素质和员工的观察、思考能力，活跃文化学习氛围，让每位员工与公司共同进步，发扬优良的道德文化风尚。

有人说一个企业的文化在很大程度上取决于公司领导者的风格、管理者的决策，但假如没有公司员工的主动参与，这样的企业文化活动岂不是残缺不全？《南洋船舶报》旨为大家提供一块信息沟通、相互学习、内部团结、活跃气氛的园地，是员工与公司的一个思想沟通的渠道，并积极倡导公司员工培养敢说敢言、敢与坏人坏事作斗争的自由言论气氛，或者多观察多关心公司的发展，对公司的持续有利发展积极提出宝贵的意见和建议。在这里可以表达自己对工作的感受，对公司的建议，对生活的热爱，对人生的期望，展示你职业路途上的感想，表露你在工作之中的创意等等。

园地博采众长，请大家在目已的园地撒写文稿，尽情展示聪明才智，为营造公司团结、向上、创新的企业文化氛围竭尽全力，令我们的《南洋船舶报》越办越好，越办越精彩。

■林仲良

南洋速递

1、2012年11月13日，我司为K/S DANRED V建造的32500 DWT散货船JNS610开始了试航之旅。

2、2012年11月14日，我司为IVS建造的32500 DWT散货船JNS611出坞。

3、2012年12月22日，我司为PACIFIC BASIN 建造的37000 DWT散货船JNS132出坞；

4、2012年12月24日，我司为PACIFIC BASIN 建造的37000 DWT散货船JNS133出坞；

■市场部 区雅娟