

摘要：本学期修造船行业经验管理这门课，通过纵向展开，给我们介绍了修造船管理理论，让我们对修造船工程与管理学有了很深的理解。而我通过阅读许多参考文献后，想换一个角度，横向展开修造船工程与管理学，从计划管理，物资管理，安全管理，质量管理，成本管理五个方面展开详细叙述。

关键词：修造船工程，管理学，计划管理，物资管理，安全管理，质量管理，成本管理

一、修造船计划管理

1. 定义：

修造船计划管理从广义的范畴解释就是修造船生产管理,涉及修造船全部生产要素的统筹协调和计划控制。从狭义的范畴解释就是修造船生产管理中的工程进度管理,是在一定的设施设备配置条件下实现人力最佳安排,作业程序最佳组合,从而取得最好的生产效益。修造船计划管理是涉及修造船全部生产要素的统筹协调和计划控制;是在一定的设施、设备配置条件下实现人力最佳安排,作业程序最佳组合,从而取得最好的生产效益。

2. 特点：

预见性:这是计划最明显的特点之一。计划是在行动之前对行动的任务、目标方法、措施所做出的预见性确认;是以上级部门的规定和指示为指导,以本船厂的实际条件为基础,以过去的问题和成果为依据,对今后的发展趋势做出科学预测之后做出的。

针对性:根据集团公司的统一规划、上级领导的工作安排和指示精神而定;针对本船厂本部门的工作任务、主客观条件和相应的产量而定。

可控性:计划目标必须真实可控,若目标过高措施无力实施,这个计划就是空中楼阁;目标过低,实现虽然很容易,但并不能因此取得有价值的成果。

严肃性:计划一经通过、批准或认定,在其所指向的范围内就具有了约束力,在这一范围内无论是集体还是个人都必须按计划的内容开展工作和活动,不得违背和拖延。

3. 内容：

具体内容包括生产后勤保障计划管理,生产计划管理,计划的打折与调整,计划反馈与工时统计,实现计划周报制度。

二、修造船物资管理

1. 意义：

修造船物资管理包括采购管理、库存管理和单据管理三个方面。修造船物资采购分为物资预购、外修工程物资采购及内修工程物资采购;修造船物资库存管理包括物资的贮存、标识检查、超期物资处理及物资出库管理等;修造船物资在采购、入库、贮存、出库等过程中皆应填写相应单据。

2. 内容:

- 采购管理:

物资采购: 修造船物资采购分两种情况处理, 即物资预购、外修工程物资采购及内修工程物资采购。

物资验收及入库: 进口件进厂后, 在上船前 3 天内由供应科组织会同质管科、船研所等其他相关部门及仓库保管员按设备装箱单, 对照实物“核对进行验收”, 如有可能邀请供方参与开箱的(大件设备), 要及时通知, 并填好《产品配套设备开箱验证单》。

- 库存管理:

库存管理的主要内容有: 贮存条件、贮存环境、贮存品的堆放要求、贮存品的标识、贮存品的定期检查、超期物资的处理、贮存品的出库控制。

- 单据管理:

修造船物资在采购、入库、贮存、出库等过程皆应填写相应单据。

三、修造船安全管理

1. 意义:

修造船企业必须进行科学有效的安全管理才能确保生产作业有序进行。修造船安全管理主要分为安全检查、安全教育、安全生产责任制、安全目标管理四个方面。系统安全工程是把系统工程的理论和方法应用于安全工程, 处理工业安全问题;修造船安全技术分为两大类:在事故发生前预防事故的安全技术;事故发生后, 避免和减少损失的安全技术。修造船安全管理应以预防为主, 防患未然, 避免事故发生。

2. 内容:

- 安全目标管理:

实现安全目标管理, 对从实现上加强安全管理, 落实安全指标, 增强安全意识, 实现发全生产文明生产将产生深远的影响。主要内容有选定安全生产目标体系, 确定安全目标值, 安全生产目标的计划、分解与下达, 安全目标的考核和奖惩兑现。

- 安全生产责任制

安全生产责任制度是企业规章制度的一个重要组成部分, 是保证生产者的安全和健康, 保证生产顺利进行的重要手段。在安全生产规章制度中, 使“安全第一, 预防为主”的方针真

正落实到实处。重要的环节是安全生产责任制。安全生产责任制的内容,概括地说就是要求各级领导、各职能部门、工程技术人员和岗位操作工人都要牢固树立安全生产的思想,按各自的职责,在其分管的范围内,认真贯彻执行安全生产方针、政策、法规和标准,负责分管范围内的安全生产工作,做到“人人有其责,事事有其主”,把安全生产方针落实到每一个环节。

- 安全教育

安全教育是贯彻安全生产方针,实现安全生产,防止事故发生的预防性工作。安全生产教育的内容主要包括安全生产思想教育,安全技术知识教育,安全生产规章制度教育,劳动纪律教育和安全生产经验教训教育等方面的内容。安全教育的种类有对新人厂工人的三级安全教育、对特种作业人员的专门教育。

- 安全检查

安全检查主要是深入企业、车间、工段、班组、检查生产过程中的劳动条件,生产设备训及相应的安全卫生设施和人的操作行为是否符合安全生产要求。安全检查的内容:查思想、查管理、查制度、查安全设施、查隐患查事故处理。安全检查的形式:定期检查、突击检查、跟踪检查、专业检查、特殊检查。

四、修造船质量管理

1. 意义:

质量管理是修造船企业管理的中心环节。质量管理委度盖企业各个阶段的活动,如市场调研、设计和开器、采购、工艺准备、生产制造、检股附试险技术服务和维修等。

2. 内容:

- 质量教育培训

质量教育培训是质量体系中涉及人员素质的重要因素。产品质最归根到底要靠人的质量来保证,质量教育培训应结合工厂实际,重实效,防止表面化。教育培训的对象应包括全体职工。质量教育培训的内容应包括以下三个方面。质量意识教育,质量管理教育,基础技术和专门技术教育。

- 设计过程的质量管理

船舶设计一般要经过初步设计(含合同设计)、详细设计(含设计送审一船东、船级社)、生产设计等几个阶段。为了加强设计质量,在各设计阶段均应积极采用国际标准国外先进标准、国家标准、专业标准和工厂标准及通用图,缩短设计周期;积极运用可靠性技术、维修性技术、优化设计技术及价值工程方法进行系统分析,综合择优;严格按三级校审制度校审图纸、文件;开展设计评审、工艺评审、纠正缺陷,防止新技术、新器材未经鉴定而在设计中采用;进行设计质量分析以利质量改进;建立设计质量考核办法促进设计质量不断提高。

- 采购过程的质量管理

外购、外协材料、元件和零部件是船舶产品的组成部分，直接影响船舶的质量。为了保证采购物品的质量,应做好采购质量计划并加以控制。采购质量计划应包括:规范、图纸和订货等方面的要求;选择合格的供方;质量保证协议;验证方法协议;解决质量争端的规定;接收检验计划;接收中的控制及质量记录。

- 制造过程的质量管理

制造过程质量管理的任务有两项,一是加强工序控制,实行自主质量管理,建立工序控制点,保证产品质量处于受控状态;二是加强质量检验工作,发挥把关、预防和反馈作用保证不合格的原材料不投产、不合格的零部件不转工序、不合格的成品不出厂,使出厂的产品都符合规定的质量标准和要求。

五、修造船成本管理

1. 意义:

修造船成本预控管理是着眼于计划管理、目标成本的预算管理;修造船企业全过程成本控制,是指将成本控制的起始点延伸到修造船企业的经营报价和设计阶段,即主要成本形成阶段,通过从项目的起点开始,直到项目完成交付的整个过程的成本控制,使成本能够在最佳时间点得到控制,并能够实时动态反馈,从根本上保证造船企业目标利润的实现。

2. 内容:

- 成本预控管理

成本预控管理是着眼于计划管理、目标成本的预算管理,即在产品成本方面通过目标成本的预算让技术经营采购、生产、车间、财务管理的目标明确,过程受控,责任到位。具体内容包括材料定额管理,采购成本管理,入库、领料管理,财务费用管理和工时劳务管理。而第一部分材料定额管理又可以分为产品的定额制定或预算,其他定额或预算以及非产品的采购或预算。

- 全过程成本控制

修造船企业全过程成本控制,是指将成本控制的起始点延伸到修造船企业的经营报价和设计阶段,即主要成本形成阶段。通过从项目的起点开始,直到项目完成交付的整个过程的成本控制,使成本能够在最佳时间点得到控制,并能够实时动态反馈,从根本上保证造船企业目标利润的实现。具体内容包括报价阶段的成本控制,合同承接后的目标成本分解,合同执行期的目标成本控制,合同执行完毕后的成本分析。

六、阅读参考文献

- [1]熊绪.造船经济管理[M].哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2006.
- [2]陈彬造船成组技术[M].哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2007.
- [3]龚海燕.造船工程管理[M].哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2009.
- [4]刘玉君造船项目管理[M].大连:大连理工大学出版社,2012.