降本增效 战胜危机

各部门负责人在2011年度表彰大会上的发言稿

发言部门：市场部
发言人：王春华
发言内容：

2011年，船舶市场依旧低迷，中国船舶市场的订单大幅减少，很多船厂面临无船可造的困境，我司尝试运用融资租赁的模式，成功地和招银租赁、造并租赁合作，为公司获得了持续的订单，为公司的稳定发展打下了良好的基础。

2011年，市场部共完成节点跟踪46个，配合完成11条船的顺利交付，主要内容包括：及时发出每个节点的通知给船东，节点证书的制作，签署；还款保函/发票的跟踪开具/SAFE登记的跟踪；试航及交船前通导设备调试代码及船舶注册证书的跟踪，为保证按时试航及交船；交船文件的准备及确认，按时完成合同中规定的文件的公证及挂旗国的领事认证，加减账的核算及确认，最后一期款的支付跟进，合同履行完毕后，通知船东撤销我司开具的银行保函；市场部员工均按时保质地完成了以上各项工作任务，为2011年公司顺利交付11条船贡献了自己的一份力量。

◆市场部：王春华

接下来向大家汇报下由市场部负责的售后服务工作，2011年在保修期内的船舶JNS116/602/603/606/ 109/110/ 119/120/121/122/127/128/129/601/604 /605/607 共计17条4张保修单，目前JNS116/ 602/606/110/119的所有保修项目已经闭环。对于保修单的处理原则是：及时回复、及时处理、及时反馈，无论是在工作日还是休息日，在保修单的处理速度及效率上受到了船东的肯定，在此，特别感谢采购部、技术部、生产部的协助与配合。

市场部除了合同签订，合同节点跟进，售后服务等工作外，还有很多日常的接待工作.2011年共组织完成了JNS129/120/121/122/127/128/609/601/604/605/607的命名或命名暨交船仪式. 2011年，我司参展了在上海举办的第16届中国国际海事展，今年，我司将参加德国汉堡海事展，宣传JNS ,宣传JNS的产品，宣传JNS的服务，与各国船东和BROKER建立起良好的关系。

当然，我们的工作也存在很多不足，如对新项目的成本预算报价项目缺乏经验，对于技术规格书缺乏理解，对船舶规范不熟悉；与船东船检的沟通缺乏技巧，对船舶各专业缺乏了解，导致很多保修项目无法独立完成，需要寻求技术/生产部门的帮助；2012年度，我们将持续改进。

根据生产年度主线表，2012年需跟踪节点33个，计划交船8条，我们将继续努力确保每个节点的证书/保函等按时出具，试航所需代码按时提供，交船文件及加减账项目按时完成。争取在保修期内的船舶的保修工作完成率达到90%。

另外，2012年度，我们将重点关注优化设计的39000DWT系列，加大力度宣传，关注船东对船舶的使用需求，获取更多的订单满足公司持续发展的需求。

发言部门：生产部
发言人：何开剑
发言内容：

回顾过去的一年，生产方面实现了：开11(7+4)；进11(7+4)；出11(7+4)；交11(7+4)全面完成年初目标（开6+5、进6+4、出6+4、交6+4）。距年中策划开12(7+5)、进12(7+5)、出11(7+4)、交11(7+4）存在明显的差距。JNS1节拍控制与把握满足年中策划，精益化在进均后40天以内，主机动车出均后40天内，码头周期已有两条船在80天以内等，基本实现均衡、节拍、可控。不足在于分段制作阶段从7月份开始一直处于欠帐状态并持续没有改善；JNS2均内工作及进均前工作的节拍方面以数据、周期上看都还存在一定的问题，主要改进之一是适应客户要求的能力还需大力提高。其二在整体生产节奏把握、资源的安排管理还需快速提高，达到合理。公司生产方面总体表现为“还不能满足生产围绕市场转”的理念，适应当前大环境的能力还需大力提高。

2011年生产管理工作不足主要体现为安全管理危险意识淡薄及效果不佳，全员参与及认识方面还不足；产品实施的阶段性变全策划还需强行细化；过程可控程度还有待进一步提高；生产前准备需继续推进扎实优化工作；快速搭载受分段储备影响没有有效保持；采用多种方式介入施工队的班组管理开展绩效等。

当前造船市场面临的市场环境大家有目共睹，持续时间可以预测还相当长，为了全面增强市场适应能力，2012年生产部立足于修内功、强管理。主要开展如下几个方面的工作：

其次：安全方面适时总结、推护职业健康体系正常运行，持续改进；强化生产现场持续可控；文明生产管理纳入安管的基本工作指标；加强对责任单位监管与督促，大力改善施工环境。

其次：加强施工工艺编制、校审、培训、实施，提高施工工艺质量和适用性（如：轴、舵系安装；串油；电缆接线；优化焊接工序，平直分段做到不点胎、不加卡码，曲线分段逐步做到不点胎模式；分段型材安装、焊接简易工装研究推行；分段片体活动胎架工装推行等目前增强可控性、提高效率的典型回题）；强化QA在过程控制、员工业务培训、现场监控的职能，落实片区、单项工程责任到人的制度，确保过程可控；以严格、高频率推行现场工艺纪律检查、再培训等手段规范现场施工人员的行为，养成良好习惯；全面提升质量指标在关键绩效考核指标中的比重，引导施工课室更进一步有效控制过程，提高质量；

第三：更进一步完善生产计划体系，如：产品实现过程的日计划、施工班组三日滚动配置执计划等小日程计划，确保资源的高效率使用；健全生产准备体系，使生产准备真正做到“有备无患”；完善协调生产准备与生产的衔接；狠抓阶段状态，确保阶段节奏均衡；完善出均状态标准，持续改进，并形成内部激励长效机制；固化地面阶段的中间产品储备，落实总段状态（总组）的标准化并持续改进。总体上概括为“重点加强以分段/总段为载体的中间产品和出均目标状态提升的“两个完整性”工作，按照“持续、均衡、稳定”的目标要求推进生产计划管理”。

◆生产部：何开剑

第四：工程管理人员全面强制要求业务水平提升，工作思路的正面改进，做到提高能力，减少数量；以课室、专业为单位定期组织技能、管理思路、业务水平、岗位职责开展培训、强化、筛选；抓住典型事件、事例进行管理思路、工作方法的推进与落实；根据员工的不同特点，发挥优势，增强工艺、技术、质量控制能力；以课室为单位适时推行管理人员绩效考评方案，调整考核指标，考核做到真正量化、规范化、合理化，从激励的角度正面引导。从而达到精干、活力、高效。一线班组推进工位定员定岗工作分析，按照技能复合型人才培养与少人化作业的目标要求规范班组管理。

第五：合作方管理（劳务管理）工作：深入研究流程优化、工程分工优化，实现人员、场地、资源、任务相结合的相对固定，充分发挥批量生产的优势，提升效率；研究、优化分段制作阶段的流程，建立小组、中组、大组立相对独立管理，理顺流程中的管理细节，提升效率；了解优化劳务队的构架及人员结构，及时掌握劳务队动态，建立劳务队班组管理机制，切实、有效、高效地管理劳务队伍，提升劳务队的效率。

第六：针对调试组新人居多的情况，采用轮岗、专项业务培训等方式帮助青年员工快速成长，提高能力；调整、分清调试管理员与工程主管之间，调试组与施工队之间的分工界面，扩大调试组负责的工作范围；摸索码头节奏调试主导，落实调试、安装高效率模式；强调“专、精”的基础上，一专多能，调试项目除需要调试工程师设定程序的项目外，其余项目要在年内实现不依靠服务商进行自主调试。

第七：全面系统开展效率评价工作。具体落实如：关键设备、工位效率指标；小、中组、大组立指标；重点高耗能设备、工序能耗指标；单项工程效率指标的确定与分析；阶段状态完成量指标、固化、分析、改进；标准周期达成率指标、优化、分析、改进；主要施工队的月度效率分析改进等。总体上要逐步达到以行业内通用的工效评价指标完善生产管理竞争力指标，推进实动工时物量的采集统计与分析工作，为公司数字化造船打下基础。

在此要求各生产管理人员、合作方全面行动起来，围绕“效率提高”为中心任务，达到年内各项关键效率特别是施工效率提升20%。

最后：在激烈的市场竞争中,企业的成本决定企业的竞争力，2011年生产部各课室围绕着油料、涂料、表面处理耗材、外协外委、工装等主要目标成本，开展了一些工作，表现在数据上是趋于理性，距离控制还有较大的距离。2012年围绕各项目标成本务必采取各种手段开展切实有效的成本控制工作（比如测试费用，镀锌费用已经有明显的效果）。同时围绕着动能、易损耗件、纳期准确性、施工可控性等强化管理，节约成本。生产过程的效率提高是最大的成本。所以效率提高是主题。要深入到所有工程管理、工程技术人员的心中，落实到行动中。

生产管理是否到位、管理方法是否得当，直接关系到整体生产效率。生产部的工作也不仅仅局限于上述几个方面，日常的精度管理、设动管理、PSPC工作持续有效的推进等都必须深入有效的开展。

生产管理过程中执行力是第一位的、细节决定成败，方法决定效率。生产部明确提出了在人员方面落实“提高能力，减少数量”。各级生产管理者务必在工作中快速提升自我全身力、关注细节、优化方法、善于学习提高，从而使自己专业业务、管理素质提升，为公司的发展作出应有的贡献。在此

发言部门：生产部安管室
发言人：胡勇
发言内容：

2011年，在我司圆满完成交船及出均生产任务的过程中，安全生产及文明生产工作也得到了上下各级的大力支持。在此，我仅代表安管室就一年来的安全生产管理工作从以下几个方面作出汇报。

一、安全生产目标：各类安全生产目标均已实现。

二、安全教育、培训：2011年的安全培训内容包括，人厂安全教育；编制《操作规程》小册子各200本；《事故案例》100本，组织学习并进行笔试；全员《交通事故案例——血的教训》培训；生产部管理人员操作规程培训；实习生安全意识知识培训；劳保用品使用安全知识；起重工安全知识培训；工用具安全使用知识培训等等。

三、OHSAS18001体系运行

2011年公司采用了滚动式的内部审核,从4月15日开始到10 月25 日结束，覆盖公司所有的部门和生产课室；12月20日，公司召开管理体系管理评审会；在换证审核之前，公司对《安全手册》等三层体系文件进行全面修订，并以电子版进行发布并共享；2012年1月9日至13日，LRQA对我们公司进行了换证审核，已顺利通过并获得LRQA颁发的新证书。

四、安管室内部管理。

从2011年7月份开始，安管室内部将监管的范围划成内场区、外场区（船坞区）、码头区等两个厂区共五个现场监管区域，设立区域主管和单船或区域安全员，结合内部的月度安全绩效考核，促进内部有效的竞争以更好的带动安全员对现场的安全管理，同时在各岗位的人员轮换中，体现出各自的能力、水平。

五、现场监管，制度建立。如下：

1、现场监管的主要措施是落实各类检查并跟进解决，安管室目前已形成日常巡查、周检、月检、专检、季检等形式的各类检查。

2、2011制定的规章制度有《月度安全绩效考核管理规定》、《安全生产奖惩规定》等8个规定。

◆生产部门安管室：胡勇

3、安全生产奖惩：从2011年7月份开始，我们根据现场的安全生产和文明生产状况的好坏进行奖惩。

六、存在的不足

2011年已过去，在这一年中，虽然较为顺利平稳度过，但这不代表我们的安全管理工作已做好，相反，我们要警钟长鸣，应充分地认识到我们安全管理中的不足，以便为后续安全管理的提升打好基础。例举如下。

1、规章制度的执行力度欠佳。从2011年发生的几宗事故和日常的安全检查中，均能体现出我们现场的少数管理人员仍有较强的“侥幸心理”，对已有的规定存之不理，执行不力。如：未经审批安排动火或明知涂装未经测爆但仍强行安排人员进行动火；安全规定中明令的“汇签制度”在现场施工中没有得到有效的落实导致事故发生；少部分吊环安装没有按照图纸要求进行安装及反面的加强焊接偷工减料等，这些均成了“人为”的事故隐患；常见的如劳保用品的佩戴不规范或不戴、禁烟区吸烟等，都体现我们很多的人员对规定的执行意识不到位。

2、工装的制作、报验、使用、管理等需待进一步规范。大部分前几年制作的工装，均未能提供有效的报验等资料、未见到明显有效的标示、没有定期进行检验等，如40吨、70吨的钢凳；如船舷的挂梯、上下分段的移动梯等，也存在保养维修均不到位的情况。

3、班前会的作用没有充分的发挥。从2011抽查班前会的记录看，大部分班前会的记录不整齐、记录不全，未能结合本班组的工作情况对安全工作作出有效的总结并根据总结和施工的情况布置落实安全交底措施。

4、特种作业的持证上岗情况不乐观。如桥吊地操人员，因为人员的流动等因素，部分施工队没有及时补充考证或招用有证人员而是安排无证人员进行操作。

5、现场文明生产落实不到位，主要体现在生产过程中产生的各种、垃圾没有及时清理，管线没有上架，工具箱里面及周边的生产和生活垃圾长时间没有清理等等，从2010年的4月份起生产部领导就文明生产问题提出“日产日清”的基本要求，但现在的情况离此目标尚存在较大的距离。2011年开始公司承建的船舶将需要满足PSPC的标准，此标准的提出在文明生产上也给了我们更高的要求，需要我们确实认真的执行、落实整

下转中缝

上接2版
（生产部门安管室：胡勇）

理、整顿、清扫的要求。

6、应急响应预案种类及演练不够。2011年中，由安管室组织落实的应急演练主要集中在消防应急疏散、三防应急演练等方面，缺乏对危化品及油类的泄露应急处理、舱电事故应急救援、交通意外应急救援、大型设备突发事故应急救援、大型脚手架坍塌应急救援等等预案及演练；同时在所进行的演练中，相关部门及人员对应急救援的重视程度不够，导致氛围及效果较差。

7、部分安全管理人员的业务技能技术及管理能力存在不足，这样也就让整体的安全监管水平较低，不能有效地发现、解决现场的各类较为“隐秘”的事故隐患。如对与安全紧密相连的“施工工艺”及“制作工艺”（如焊接工艺、装配工艺流程、分段总组搭载方式等）缺乏了解及学习；对公司重要设备如起重机械的相关安全要求、数据缺乏了解、学习。

七、2012年工作思路

根据前一年度安全工作情况及结果，按照2012年度公司“精细管理、降本增效”的管理要求，我们安全管理的要点如下。

1、根据现场的实际需求及管理状况，将继续建立健全公司的安全规章制度，如3月份已出台的《可燃气体和氧气含量检测安全管理规定》，以及《班前会安全管理规定》、《吊索具安全管理规定》等。同时，安管室将对有意不随或对已有制度但落实不到的现象加大打击、惩处的力度。

2、继续强化培训、宣传的作用，在2012年将进一步推进安全意识、专项安全知识、体系文件的培训、考核，使广大员工能熟知公司的各类规章制度。

3、做好危险源的识别及评价工作，并利用宣传手段使全员能知悉各岗位的操作风险并能有效的规避，降低事故的发生。

4、完善应急响应机制，并通过实际的演练提升人员的应急处理能力。

5、强化安管室内部区域管理的责任，通过组织内部的培训、严格并细化考核，最终达到各区域有效竞争并形成优胜劣汰的机制。

6、进一步加强和完善船上的动火、加油和漏爆管理，加强单船安全主管和机舱看火员的协作，确保船上的动火受控、加油受控、防爆受控。

7、2012年现场安全监管仍然执行以各项检查为主的方式进行，但在2012年会把两个厂区的区域点对点的进行每周或最少每半月一次的安全和文明生产上的对比，拍照并通过邮件的方式全厂进行通报曝光，根据对比后的优劣进行奖惩，同时严格按照《月度安全绩效考核管理规定》执行考核。

发言部门：质量部
发言人：陈俊逢
发言内容：

回顾2011年，我们公司在复杂多变的形势下，努力克服各种困难，超额完成了全年任务。然而，由于外部环境的影响，船东对质量更高的要求,劳动力的压力引起的质量稳定性变化。在这种形势下，质量部各级人员认真履行职责，确保了报验工作的顺利进行。在此，我谨代表质量部汇报如下：

质量管理工作方面

1、质量体系继续保持正常有效运作。

自公司建立和实施了质量和安全管理体系以来，坚持贯彻落实“专业专注、持之以恒、成为一流船厂”的质量方针，质量管理体系得到有效运行。

2011年公司采用了滚动式的内部审核,按计划召开管理体系管理评审会，对公司《质量手册》和30个质量程序文件进行全面修订。今年年初，我们公司顺利通过了LRQA换证审核。

2、质量培训更加计划性，常态化。

针对施工人员，质量部先后组织各主工种的施工人员的质量意识教育和技能培训，同时配合人力资源部作好焊工等级考证工作，至12月底共有446人次取得相关焊接等级资格证；员工培训方面，有200多名QC进行培训，从2010年的4月份起生产部领导就文明生产问题提出“日产日清”的基本要求，但现在的情况离此目标尚存在较大的距离。2011年开始公司承建的船舶将需要满足PSPC的标准，此标准的提出在文明生产上也给了我们更高的要求，需要我们确实认真的执行、落实整个质量管理系统的应用，减少了报验计划和报验结果统计和发布的工作量，提高了报验计划的准确性和工作效率，实现信息的共享，减少了人为因素的影响，有利于报验信息的监督和管理。

◆质量部：陈俊逢

3增强了与船东、船检的沟通及信任。

坚持每周与船东、船检的三方会议，对船东船检提出的项目一一进行跟踪和回复，并督促相关单位进行处理；质量部一直与船东船检保持密切联络，对船东船检提出的问题，努力沟通和处理，及时解决；对现场报验提出的问题，QC及时监督处理、闭环，从而提高了船东船检的信任感。

4、质量过程控制不放松。

质量部对过程控制一直没有丝毫放松，各质检员不仅要做好质量报验的把关，还坚持日常的工艺纪律巡检，将问题控制在萌芽状态。过程控制是一件长期工作，今后将会不断加大力度，并依靠各施工部门共同努力，把质量控制重心前移。

2011年，质量工作取得了一些成绩，但在沟通方面、基础管理、进库检验、焊接质量控制等方面尚有不足；公司今年提出的“精细管理”和“控制质量、降本增效”的管理要求，对质量管理方面的KPI考核权重加大，质量部对外报验一次合格率权重提高到35%，对内对外报验一次合格率分别提高到5%和65%,各施工课的对应指标也相应提高。这也说明公司加大质量管理工作力度的决心。

根据去年的实际情况，结合公司今年的“精细管理”精神，质量部提出2012年管理思路如下：

1、加强内外沟通。

规范内外沟通流程，在日常检验过程中发现的问题及时反馈和有效沟通，建立信息存档制度，以利于跟踪落实和后续的预防；实施QC、QA的换位交流，促进质量部与生产等部门的沟通，提高质检员处理问题的能力。通过内外有效沟通，实现部门间的信任，提高船东船检对QC的信任，以达到提高报验效率目的。

2、建立与完善标准报验流程等基础管理工作。

建立健全各项质量管理规章制度；结合信息系统，建立报验数据和船东船检意见信息，加强内外检管理；完善探伤检测的数据管理，及时提供准确的检测数据；完善质量培训工作，提高质量培训效果；继续作好质量宣传，增强现场质量宣传栏的宣传力度；充分利用信息平台，实现质量信息共享；改进体系内审方法，提高内审工作质量。

3、抓源头，全方位控制质量。

针对薄弱环节，从源头加以控制。机电产品方面重点关注外购产品的质量，完善外购产品特别是关键设备的入库、安装和产品保护等过程的监控和管理；船体方面要加大过程监检和内检的力度，增强探伤前的外观检验及焊缝内部不合格的返修过程的监控，关注下料、构件装配、焊接过程、焊工特证督查等过程，从而有效提高报验效率和一次报验合格率。

4、关注降本增效。

强化质检人员特别是探伤检测人员中的成本意识；提高产品质量并努力做好与船东船检沟通以避免不必要的返工返修；分析月度各项费用的使用情况，控制好各项支出；做好质量损失统计管理工作，以质量损失数据作为质量决策的依据。

5、加强质量队伍的建设，增强团队的凝聚力。

倡导员工以专业、严谨、务实、勤奋的精神对待工作，形成一种奋发向上的工作氛围；重视年轻人的综合能力培养；组织操作技能竞赛；继续劳务工及员工的培训；组织与船东船检的联谊活动以增强联络。

各位领导、同事，2012年是公司“精细管理”年，质量部全体员工将精诚协作，不断提高一次报验合格率和报验效率，确保今年公司目标的顺利完成，当前船舶建造的外部环境依然严峻，我们将团结一致，去迎接新的挑战。

发言部门：设动部
发言人：程昭富
发言内容：

2011年在公司的工作方针指导下，设动部按照部门年度工作计划要求，基本上完成年度指标，现将2011年工作总结和2012年重点工作汇报如下。

一、2011年工作总结

1、年度预算费用控制

设动部部门的管理费用中，列入公司年度考核的费用四项，分别是：动力费、燃料费、固定资产维修费（设备设施类）、生产低值；从财务数据统计看，四项费用除固定资产维修费超过预算指标值外，其余三项控制在年度预算费用范围内。

2、年度计划项目管理

1）年度计划项目的完成情况：列入设动部2011年度计划项目共计35项，其中调整项目4项，调整延期开工项目2项，按期完工项目29项；按期完工率96.7%。增加计划外10项，完成率100%。

2）项目进度、质量管理：在2011完成的计划内、外项目中，绝大部分项目的进度得到较好控制，项目质量达到有关的标准、规范要求。但在分段检修厂房的进度管理上，显现出管理不为：一方面承包商自认为项目小（铜结构、风管安装等），为降低自身的成本，不愿投入太多的人力、物力；另一方面，承包方的分包管理及安装队伍经常更换，造成人员反复、延误工期；我们自己对总包和分包的管理不够细致，存在漏洞，最终导致项目的工期延误。

3）项目的预算控制：在所完成的计划内外项目中，除办公楼崩楼加建的费用超过计划费用外，其他项目都能够控制在预算费用内。该项目超标的主要原因是：为了使船东、船检的就餐环境有更好的改善，在装修方面方案进行修改、调整，增加了部分费用。

3、固定资产投资及管理

1）固定资产投资（设备设施类）：2011年完成新增设备类固定资产763台（套），其中计划内503台（套），计划外260台套；计划内完成的投资项目较过去提高近30%；全年完成设备类固定资产投资合计约3000万元。

2）完成设备类固定资产一、二级保养4780和1565台次，完成率分别99.8%、99.6%；定期组织资产管理员进行设备设施自检保养，一级保养检查，会同安管室进行设备设施安全检查；全年抽检日常保养2221台次，合格率95.3%；全年处理设备类进修1200余起，奖励8起。完成特种设备定期检查105台，合格率100%。

每月召开资产管理员会议，对公司或者劳务队员工在设备使用、操作及各种检查中存在的问题，及时纠正。2011年全年发生设备设施类操作事故2起，其它类事故2起，与以往相比，大幅降低。

3）重要基础设施管理：对码头、船坞的沉降、位移等定期测量、监控，对码头水深定期进行测量后及时安排清淤，确保船舶安全建造、出坞、靠泊。

对主要厂房的钢结构进行全面检查、保养、修复。

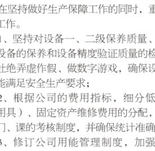
4、生产低值管理

1）计量器具管理：全年完成计量检测设备、仪器/仪表定期检定1856套/次，完成率100%，严格按照检定制度送检，确保使用中的计量检测器具的可靠性；完成三级计量管理体系的换证审查工作。

2）加大对工用具的使用、维修保养的检查及处罚力度；修订完善该项费用的分配、管理与考核管理制度，将费用分摊到各个部门、课，并对各部门、课所发生的费用月度统计，将相关信息及时反馈到相关部门、课，确保年度费用指标可控。

5、动能运行与管理

在确保生产需要的前提下，实现合理供应动能：



◆设动部：程昭富

成立动能巡检小组，对公司用能中的违规、违章情况进行全面巡查；对公司的用能管理制度进行完善和修订，提高制度的可操作性。全年共发生动能费用约4600万元。

为确保供能，用能安全，减少浪费现象，设动部定期组织主要用能课室、劳务队等，对车间、堆场、船坞、码头等所有用能区域进行检查，在生产部各课、各劳务队的大力支持下，用能跟踪漏漏现象得到改善，动能费用得到有效控制。

6、安全管理

坚持部门、课、班组周安全学习制度，将有关的安全法规、规章制度等进行宣贯、学习，确保部门员工心中树立安全第一的思想。

坚持设备操作人员持证上岗，特种作业人员，必须取得管理部门的操作许可证并确保证件的有效性。

对进厂施工的各个基建队务，进行先安全培训再上岗作业；同时在施工中，进行全过程的安全监控。

7、员工队伍建设与考核

在员工的培训途径上实行多元化：外送专业公司培训、请进来培训、内部学习交流等多渠道的形式。

为降低培训成本，外训学习人员将外出学习的资料进行消化，并在公司内的有关岗位进行宣讲培训。

完善部门不同岗位的员工的考核细则，并严格考核。

8、存在问题：

1、水工项目报建工作进展缓慢；

2、安全管理上，部分员工及纪检队伍的安全意识有待提高，安全行为需要规范；

3、库房管理统计工作应细分，清晰，便于管理和监控；

4、维修进度、质量管理应加强，杜绝安全、质量隐患；

5、现场的文明生产、日产日清、自产自清的良好习惯没有完全形成。

二、2012年主要工作

2012年，设动部的工作重点是：做好生产保障工作，确保各项扫口费用可控、细化落实岗位职责，进一步提高员工业务技能。

在坚持做好生产保障工作的同时，重点做好以下工作。

1、坚持对设备一、二级保养质量、尤其是重点设备的保养和设备精度验证质量的检查、监督，杜绝弄虚作假、做数字游戏，确保设备设施的性能满足安全生产要求；

2、根据公司的费用指标，细分低值费用（工用具）、固定资产维修费用的分配，完善对各部门、课的考核制度，并确保统计准确；

3、修订公司用能管理制度，加强用能管理，加大巡检管理，减少浪费现象、加强考核，实行讲罚并举；同时加强对节能工作的宣传；将劳务队的用能的奖罚与扫口管理课室进行挂钩考核；

4、加强员工的安全行为教育，提高安全意识，消除安全隐患，杜绝安全事故发生；

5、配合公司主管部门，进一步推进全面预算管理，确保本部门主管总体费用和单项费用在目标范围之内；对各项费用数据，实现日统计，月分析；6、做好公司能源审计、能源规划及验收；做好公司清洁生产审计；以及时的验收与跟踪工作；

7、在项目管理上做到吃一堑、长一智，管好细节、抓好安全施工、做到质量合格，工期有效控制；

8、深入落实设动部是为生产服务的这个定位；

9、对公司的主要用能设备能耗进行统计分析。

各位领导、各位同事，设动部是一个“花钱”的部门，如何省钱、对我们来讲是一个长久的课题。设备管理、能耗耗、减少跑冒滴漏需要大家共同参与，只有大家共同努力，我们的工作一定会做好。

对于技术部而言，2012年度是倍具挑战的一年，技术部有信心、有决心完成公司交给的各项任务。

谢谢大家！

发言部门：采购部
发言人：梁晖
发言内容：

各位领导，各位同事，大家好！

2011年采购部完成了生产物资保障供应、管理，设动需求的维修件，生产需求的低值易耗品、工用具的采购、到货，交船售后保修等工作任务，协助保障公司正常生产经营工作的有序进行。

2011年工作总结概述为以下三个方面

一、采购管理工作有序进行，基本控制预算成本

1、2011年度全年采购完成率为97.37%。基本保证了生产需求，同时在技术部、生产部同事的帮助下，通过代用处理了部分和压钢板、球扁钢。

2、船用物资报验2150项，一次性报验合格率97.5%，完成了资材一次报验合格率≥92%的质量目标。

3、2011年拆套共474项，完结349项，完成率为73.63%；保修报单共920项，完结710项，完成率为77.17%。

◆采购部：梁晖

二、仓储管理水平有效提高，有效控制库存资金

1、全年物资周转次数12.3次，年平均周转天数为29.6 天。

2、发挥集团优势，部分铁辆件转往银星船舶有限公司制作，有利于控制产品质量及到货时间，避免了部分常规铁辆件的积压。

3、油漆、油料在为公司重要危险源，配合安管室、保安队及古井消防队进行了两次现场消防演练，提高仓管员安全意识，熟悉消防器材的使用。但是未能进行防泄漏预防演习，导致未能顺利完成体系审核的要求。

三、定额控制及信息化推进

1、定期对异常库存按单船量进行分析，查找原因，与技术部商讨代用；整理生产、到货设备的物资质量项目，并协助修复、退货处理。零星采购按计划单核库后采购。充分发挥集团优势，转运银湖、银星、南洋2物资约260批次，提高物资利用率。

2、从8月份开始试行QA系统，着手进行了为期4个月的双系统账务处理的上线及使用。

综上所述，采购部工作基本完成，但存在的不足之处仍有待于在2012年进行改进、完善、避免。不足主要体现在以下几个方面：

1、主要集中在主机、克令吊、锚机、应急发电机、甲板舱盖等设备质量问题，虽多次反馈供应商要求整改，但未能有明显的质量提高，间接造成对生产进度的拖长。

2、在现阶段的船舶市场环境下，船东对船板、舾装件等外观要求较高，我司采购的产品尚未完全达到船东的要求，且卸厂以产品满足国标为理由拒绝退货，导致2011年共退库麻点板3452吨。

3、部分采购员、仓管员与生产现场脱节，业务水平达不到要求，对生产制造流程及生产实际进度过程中产生的问题，不能深入到现场或从技术层面上进行了解、处理，有时会产生不良后果，从而影响生产。

2012年工作计划

在2011年工作的基础上，采购部首先仍然以满足生产、设动需求物资保障工作为主要任务。细化采购、仓储管理，加强基础管理，重新优化部门职责配置，人尽其职，提高工作效率。继续强化物资管理规定的执行力度，提高人员业务技能，严格控制采购成本及库存金额。准备从实际出发，围绕公司降本增效的要求，特制订以下计划，努力为公司顺利完成全年生产任务做好资材保障工作，共同度过这个“特别”的困难时期。

一、按照公司要求的目标成本，统筹安排，层层分解，落实到人，奖惩分明。将节约意识灌输到每位员工的头脑中，本着“南洋是我家，节约靠大家”的思想，从采购、仓储管理双管齐下，发现问题，及时提出，组织相关人员，共同寻找解决办法、措施，紧密跟踪处理进程，最快的速度闭环，提高工作效率。计划措施有三点

1、开拓采购渠道，从多方面了解船市场资材价格及行情，力争达到成超额完成公司期望的成本控制数额。零星物资，按量、按分类进行定期招标，从供货途径、价格方面着手，提高采购的工作效率。

2、采购、仓库定期组织库存物资分析，对异常库存物资要明确处理方案，配合集配中心做好物资发放、管理。控制两个厂区月均库存总额不超过9千元，月均库存周转率达到91%以上。超过三个月的积压物资总额月均不超过1500万元，盘活公司资金，减少库存闲滞，配合公司资金有效运用。

3、配合船体钢材套料优化，做好订货、到货、库存管理。根据生产实际领用情况，及时反馈定额数据执行的异常情况，有效修正，更改采购模式。

二、建立学习氛围，加强业务素质的培训，通过各种有效手段鼓励员工自愿提高业务水平的积极性和自主管理的能力。执行“优胜劣汰”的考核制度，提高员工的责任心和素质。

三、提高采购部全体人员的服务意识，以诚信为基础，开发一批适应公司发展需要的供应商群，建立一批长期合作、共同发展、相互信任的战略合作伙伴。

四、配合财务做好企业经营管理状况评估报告，向海关申请成为A类海关管理企业，缩短海关报关周期，降低码头仓储费用，从而间接配合适时到货，降低报关成本。

2012年是公司精细管理年，“降本增效”是一切工作的主旋律。“成本是设计出来的，成本是组织出来的，成本是生产出来的”，采购部2012年的采购重点是配合技术部优化船舶资材及设备参数，优化配置，从设计源头降低成本；配合生产部适时到货，减少资金占用，提高库存周转率。

上接1版（黄非：降本增效 战胜危机）表现！希望能尽早见到量化的指标出台，哪怕不尽合理，哪怕不尽完整，关键是我们要开始做起来。我们就是要破釜沉舟，主动地把自己逼上绝路，因为只有这样才能避免有朝一日被别人赶上绝路！这里请公司其他部门也要着手建立各自的业务效率评价体系，列入2012年的工作计划。缺乏经验，没有做过相关工作，没关系，我们一起来思考，我们一起来做。这是一个长期的工作，也是一个需要各部门都要参与的工作，将会为我们提升管理和效率指引持续改进的方向。请所有人都务必将“效率”二字常记于心，力求我们每一分钱的投入，每一个人的配置，每一个决定，做的每一件事都要关注效率。我们的第一目标，是力争用两年左右的时间使公司整体运营管理效率达到广州地区船企平均水平。

这里必须提到我们最重要的合作伙伴——劳务队。今天船厂谈降本增效，离不开你们的理解，参与和配合。船厂会致力于提供给你们公正公平的务工环境，解决你们的后顾之忧。而同时也要求大家公领与南洋共同努力，改进管理，提高质量，提升效率。大家也必将因此而得到更大的回报。请记住，我们的诸多利益是稳固的，无论市场好坏，南洋都将与劳务队的兄弟姐妹们共进退。但是，如果不能主动适应新形势，不能积极配合管理改进的方向，那现行就只能是“再见亦是朋友”了。

4）进一步强化考核的管理导向作用，适应新形势的需求。

用好考核这个改进管理的工具，在强化考核刚性的同时，要通过考核有效地引导公司每一个部门，每一名员工都来关注“降本增效”工作，为改进管理，提升效率作贡献。希望我们的每一个员工都要对我们所处行业所面临的危机有清醒的认识，有打硬仗的准备。同时这里也要强调一个用人原则：任何不敬业，无所谓事，做一天和尚撞一天钟的；明哲保身，不敢负责任，虽从不犯错却也从无绩效改进的；不满足岗位要求，不适应发展需要，却又不积极学习提高的；不为组织添砖加瓦，反而捣乱添堵的；都终将会被淘汰。“流水不腐，户枢不蠹”，包括我本人在内的任何人都受此原则约束，没有人可以例外。

5）进一步落实中长期股权激励。

2011年已对南洋中高层管理人员实施历史贡献股权激励，并完成了工商变更登记。在座者中有30多位管理人员已是名副其实的南洋公司股东，也间接地持有了新会农村商业银行的股权，并将开始获得公司年度分红。今年我们会继续落实年内年度业绩股票授予，还将会有更多优秀的管理骨干成为南洋的股东。南洋是我们自己的公司，是我们自己的一份家业，也期待我们的努力，使他不断壮大成长。

6）提高员工本福指数。

尽管市场环境且趋恶劣，但公司今年会继续加大对员工关怀保险公积金等福利投入。在公司整体效率得到有效提升的基础上，确保员工的人均总收入逐年增长，并考虑逐步减少员工的加班时间，让员工享受更多的假期。创造一个和谐的工作，生活环境，给员工管理的高于同行业平均水平的保障和回报，希望大家在南洋幸福快乐。

综上，今年公司重点结内功，追求更有技术含量的提高和增长。具体六件事：坚持定位，做好品牌长的事；进幸守规，做好最应该做到的事；降本增效，做好事半功倍效的事；强化闭环，做好引导全员关注公司目标的事；落实中长期激励，做好协调统一公司所有者与经营者权益的事；提升员工不断进步，做好改善大家切身利益的事。

市场竞争极其残酷，全行业都在唱《义勇军进行曲》，都在唱“到了最危险的时候”。我们要有强烈的危机意识，更要有饱满的信心和高昂的斗志去面对危机，战胜危机。

明天会更好！谢谢大家！

上接2版（技术部：吴望文）
努力提升设备的配置率；37000/39000 DWT BC等新船生产设计全面采用Tribon设计软件，并加强图纸的校审工作，全面提升图纸质量，减少设计返返，达成质量目标。

5、进一步加强基础管理，规范、强化部门基础建设/管理工作，规范/完善部门管理流程，做到有章可循、按章办事；推进/完善技术项目管理制度；检讨并固化标准发图计划，切实融入生产准备体系；加强扎盘管理、ERP等基础工作，进一步完善标准托盘体系及设计管理信息平台；加强部门质量工作，减少/杜绝设计重复出错。

上接1版