

船舶与船上人员管理

刘明桂 编著



人民交通出版社

U692
LM7

船舶与船上人员管理

Chuanbo Yu Chuanshangrenyuan Guanli

刘明桂 编著

人民交通出版社

内 容 提 要

本书分十三章分别介绍了船员管理与训练的特点、船舶行政管理、船舶管理程序、船上训练等内容。本书是国际海事组织 1978 年 STCW 公约关于船舶及船上人员管理知识的辅助读本。

图书在版编目(CIP)数据

船舶与船上人员管理/刘明桂编.-北京:人民交通出版社,1998.4

ISBN 7-114-02986-1

I. 船… II. 刘… III. ①船舶管理 ②船员-管理
IV. U692

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 09063 号

船舶与船上人员管理

刘明桂 编著

插图设计:陈 竞 版式设计:崔凤莲 责任校对:刘高彤

责任印制:张凯

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街10号)

各地新华书店经销

北京京东印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:11.5 印数:309千

1998年8月 第1版

1998年8月 第1版 第1次印刷

印数:0001—3000册 定价:20.00元

ISBN 7-114-02986-1

U · 02138

导 言

航海是一个非常古老的行业。自从有帆船航行以来,水手(sailor)就留给人们一个突出的形象——身体强健、性格豪迈、动作粗犷、喜欢冒险。他们扛着一个帆布水手袋,浪迹天涯,要跑船时就去码头找船长接洽。早期通信不发达,船长代表船东处理一切事务,包括船员的雇用和解雇。那时,船长对船员的管理,一般来说都很严厉,不高兴时随便打骂甚至鞭笞,因此常有叛变的情况发生。

自从美国工程师泰勒(Taylor 生于 1856 年)提倡科学管理运动后,人们开始注意到管理的问题。1916 年法国实业家费尧(Henri Fayol)撰书将管理分成规划、组织、命令、协调及控制五种基本程序或功能。自此管理变成一门学问,属于应用科学,并由科学管理发展为现代管理,一方面学者继续研究发扬,一方面专家用之于企业管理。航运也是企业的一环,欧美先进航海国家对于船员早在 20 年前便采用现代管理的原则,使得船员管理亦变成为具有七分科学、三分艺术,并引起国际航海界的重视。

国际海事组织(IMO)于 1978 年订立的航海人员训练、发证及当值标准国际公约(STCW)的第二章中对 200 总吨以上船舶之船长及大副最低知识要求中规定必须“具有船上人员管理、组织及训练之知识”,这是为国际航运界首次将船员管理作为高级船员必备学科知识的要求,付诸于任职资格之列。

作者根据自己多年海上及公司管理的体验,结合现代管理科学的基本知识,对船员管理这一实用性课题试作概念性的介绍,期望藉此而抛砖引玉,使我国船员管理与国际水平迅速接轨。

杨守仁

目 录

第一章	船员管理的特点.....	1
第二章	规划.....	4
第三章	组织	11
第四章	领导	26
第五章	激励	51
第六章	沟通	77
第七章	授权	98
第八章	控制.....	104
第九章	人际关系.....	110
第十章	船舶行政管理.....	125
第十一章	船舶管理程序.....	135
第十二章	船舶管理须知.....	177
第十三章	船上训练.....	347
后记		363

第一章 船员管理的特点

船员管理与一般企业的人事管理相比较存在如下特点：

1.1 司法警察权

商船是一国领土的延伸，在这块浮动领土上，虽然也受法律约束，但却无执法的人。我国海商法第三十六条规定“为保障在船人员和船舶的安全，船长有权对在船上进行违法、犯罪活动的人采取禁闭或者其他必要措施，并防止其隐匿、毁灭、伪造证据”。法律赋予船长司法警察权，这是任何企业领导人无法比拟的。

1.2 安全顾虑

海员在整个人类社会活动中，是一个特殊而相对独立的群体。他们所从事的是一项风险性职业，商船绝大部分的时间漂泊于海上，受到了自然条件和社会制度各种复杂因素的影响，如遇到狂风大浪要与之搏斗，经受着狂风恶浪的袭击，烈日曝晒和冰冻、霜打的磨练，忍耐着长时间的噪声振动、颠簸、空气污染、潜伏着碰撞、搁浅、触礁、火灾、爆炸、海盗、战争以及大风浪造成船舶倾覆等危险。即使风平浪静，也是面对茫茫大海。同时船舶航行于各国，受到国际风云的影响，受到船舶挂靠国政治、外交的影响。随着祖国强大，科学技术的发展和应用，“行船走马三分险”时代已一去不复返了。

1.3 集体生活

商船是绝对的团体生活,如在艰巨的航海实践活动中,机械、仪器、设备操作的统一行为和各个岗位上技能发挥配合协调,迎接大自然的挑战,排除事故和险情,抗击和防御敌对势力的骚扰等,都离不开全船人员统一的目标意志,否则船舶设备再好也会成为漂浮在水面上的一具铁壳,仪器再先进也摆脱不了船毁人亡的危险。

船舶在海上航行,个人自由受到相当的限制,如为了安全的需要,不能锁门睡觉,没有私生活可言,生活空间又非常狭小,所以个人情绪不稳定时,无法得到慰藉或宣泄,但是能够培养人的协调动作的能力,增强集体意识。

1.4 常年漂泊

人们害怕孤独,而愿意与他人在一起。这种愿意与人在一起的愿望表现在行为上是同事间的交流,朋友间的交往,家人间的团聚以及参加各种娱乐性、职业性、学术性的团体,人的这一愿望的满足,就能增加人的充实感、安全感,避免孤独而产生的焦虑和痛苦。

海员职业的一个显著特点是在社会交往方面的阶段性封闭。一般而言,远洋船舶在时空分布上呈现如下循环:国内—航行—国外—航行—国内。80年代以前,我国远洋船舶以杂货船为主要类型,在国内外停泊装卸货物与在海上航行约各占1/2。80年代以后,随着自动化、集装箱船舶的崛起,周转速度明显加快,停靠港口的时间大大缩短,几万吨,甚至十几万吨货物的装卸只需几个小时就可结束,而海上航行时间则相对延长,部分船舶已经终年不回国内。以美国西海岸班轮航线为例,一个往返航次42天,停靠香港、日本、美国和加拿大共7个港口,平均每港不超过24小时。约占航次总时间的15%,其余85%以上的时间都在海上航行。周转速度

的加快,迫使海员与社会的联系和交往越来越只能维持在保证安全、生产和工作的程度上,非职业性质的交往越来越少。船舶开航以后除电信联系以外,完全切断了与外界社会的一切交往。

足够的社会信息和社会交往是实现人的社会化和再社会化的前提条件。海员远离祖国、家乡、亲人和朋友,举目所见不是祖国的土地、熙攘的人群,而是一望无际的海洋,人际交往只限于船上的二三十人,不能及时看到报纸杂志,生活单调,缺乏应有的变幻和情趣。特别是船抵外籍港收不到家信时,心境郁闷,经过长期航行回到目的港而又不能及时靠泊时,情绪焦躁。因此海员的亲和动机要比陆地工作的人强烈得多。特别是很久没有收到家信和亲友的来信时,会有被广大人群遗弃之落寞感。

1.5 人事流动

船上人员是定期轮换的,人事是流动的。如广州远洋公司有一万多名船员,在一百多条船上轮调,船公司的船员处在人事搭配上常常无法考虑到船员的性格问题,也因此常为“性格冲突”导致许多管理上的问题。

第二章 规 划

2.1 规划的意义

规划是管理对于组织的目标、政策、方案与程序的选择,是为组织的未来预作筹划。同时就管理的程序而言,规划是实施管理程序的基础,也就是说如果没有规划,另外三个程序——组织、领导与控制便无从发挥作用。但是商船上的组织不同于一般企业,有的沿袭传统,有的由所属公司从事规划并有航政管理机构及国际组织加以约束,船长能够规划的余地很少。因此站在船员管理的立场,本章将规划的范围缩小,仅介绍船上管理者对船员的工作应如何规划。

2.2 规划与计划

规划(Planning)与计划(Plan)代表两种相关但不相同的观念和内容;规划是一种程序,而计划则是规划的产物或结果。良好的计划源自良好的规划程序。

2.3 规划程序

2.3.1 设定目标

航运的目标是将货物安全、快速而经济地送达目的地。因此管理者所需规划,大者不外航行计划,货载计划以及配合此目标的保养计划、修船计划、训练计划、油污应急计划、公司指定的研究计划

等;小者则如与船员有关的各项计划。

2.3.2 进行有关环境因素的预测

上述目标是否能完成,要受外界环境因素的影响,例如:海啸、台风、战区会影响航行计划,租方要求、码头设备、港口规定等会影响货载计划,公司营运方针、财务状况会影响保养及修船计划。

2.3.3 评估本身资源及条件

预测外在因素后,必须了解本身所能掌握或运用的资源条件;如:人力、技术、设备、工具、器材、书刊资料、油水、材料配件、时间等。

2.3.4 研拟可行方案

根据以上预测及估量后开始研拟各种可行方案,如属航行及货载则应包括应变的计划在内,此点非常重要,很多船上发生严重的意外均由于缺乏应变计划所致。

2.3.5 选择计划方案

如何选择将于“决策”中讨论。

2.3.6 实施该项计划

就狭义的规划而言,上述五个步骤已经完成。但实际上即使所选择计划十分完善,能否发生预期效果仍由实施情况决定,而实施涉及领导、控制等其他管理功能。

2.3.7 评估及修正

计划实施以后,需不断收集实际资料和预期状况作比较,并采取必要的修正。

2.4 决策

2.4.1 决策的意义

决策又称做决定(Decision-making)。首先,由于这个名词容易使人望文生义,以为是“决定政策”,因而常常以为“决策阶层”(组织内之高阶层主管)才有资格决定政策。实际上决策遍及于整个管理程序之中,从规划到控制都包括在内。其次,有时会误以为

决策是“下决心”，譬如某人欲采取某一行动，经过相当考虑后决心付诸实施，此种下决心，可能是决策的一个步骤或阶段，但不能代表整个决策过程。

决策是一项逻辑思考的合理化程序，是以某些规范为基础的一种选择，也就是从两种以上可供选择的方案或个体事件中决定一项最适宜的。决策可以使分歧的意见获得解决，并应以维持团体的有效性为前提。

2.4.2 决策的程序

决策的中心意义为“选择”，但在选择之前应包括其他步骤：

2.4.2.1 确认问题

这里的所谓“问题”，可能兼含效果(Effectiveness)和效率(Efficiency)两种观点。换言之，问题可能是指现存状况下不适合外界环境的需要条件，也可能指现有工作表现不能符合内部所订的绩效标准，两者均可导致决策的需要。

2.4.2.2 研拟方案

如要解决问题，必须能发掘、设计及分析两个以上的解决方案。方案研拟是否确切，直接影响决策的效果。

2.4.2.3 预估后果

探讨各方案之可能后果，将这些后果进行比较。

2.4.2.4 选择

做最后的判断以选择一项最佳方案付诸实施。实际上说来，这类决策的程序只代表一种最基本的观念而已。进一步深究，将发现其中涵盖许多问题。譬如：决策竟是属于规范观点或描述观点；是属于开放性质或属于关闭性质；是否属于理性行为，是否属理性支配等等，本章暂不讨论。

2.4.3 决策的种类

2.4.3.1 群体决策

(1)优点

A 在决策过程中：

可获得不同成员的专门知识及经验；

能获得较丰富的资料和资讯；
所获得的方案较多，范围较小。

B 在决策执行中：

减少沟通的需要；
更加容易协调；
比较容易获得成员的接受。

(2)缺点

群体决策比较迟缓，费时较多。

2.4.3.2 个人决策

优缺点与群体决策相反。

2.4.4 影响决策的重要因素

2.4.4.1 决策者的专业知识，普通常识及经验。

2.4.4.2 决策者的创造力、想象力及判断力。

2.4.4.3 决策者的个人价值观念。

2.4.4.4 决策者考虑决策所用的时间。

2.4.5 决策是一件非常困难的工作，因为它包括可以估计和难以估计的情境因素，也包括情感及理性的成分；同时每一项决策都应具有结合管理功能，增进组织效果的作用。最后，决策者必须了解：决策不可能使各方面都感到满意（即无十全十美的决策）；但是一旦作成决策就应该与有关方面沟通，以便获得充分的合作，因为最佳的决策也可能由于部下抗拒而得到最坏的效果。

2.5 有效决策的方法

有效的管理者，做的是有效的决策。有效的管理者不做太多的决策。他们所作的决策，都是重大的决策。他们能够分辨什么是重大的策略性决策，而什么是例行性的“解决问题”。他们的决策是最高层次的，观念方面的少数的重大决策。他们需要的是决策的冲击，而不单纯是决策的技巧。

有效的管理者知道，在整个决策过程中，最费时的不是决策的

本身,而是决策的推行,一项决策如果不能转化为“工作”,则不成其为决策,至多只是一种良好的意愿。这就是说:有效的决策固然以最高层次的观念理解为基础,但是决策的推行却必须力求接近工作阶层,必须力求简单。具体地说,在企业管理的实践中,有效管理者要注意以下五点决策的方法:

2.5.1 确实了解问题性质,制定解决例行事件的规则和政策。

有效的管理者实际上没有作太多决策的必要。他只要设计一套规则和政策来解决例行事件,他要作出一项“判例”,种种问题都可以依例而推。为此,有效的决策人,首先需要辨明问题性质:这是一再发生的例行性问题呢,还是偶发的特殊事件,就照已制定的规则和政策处理,而对偶发的特殊事件,就应按情况作个别的处置。

有效的决策人需花不少时间来确定问题的属性。如果类别错了,其决策必为错误的决策。有时决策人误将“例行问题”视为“偶发特殊问题”,或将“新问题”视为“旧病复发”,这样没有了解问题症结之所在,决策时乱开药方,其结果是失败或无效。

2.5.2 确实找出解决问题所需的“边界条件”。

决策方法的第二项要素,在于确实了解决策应遵循的规范。这指的是决策的目标是什么?最低限度应该完成什么目的,应该满足什么条件?这就是所谓的“边界条件”。一项有效的决策必须符合边界条件,边界条件说明得越清楚和越精细,则据以作成的决策越能有效,越能解决所需解决的问题。反之,边界条件有欠明确,则所作的决策不论看起来如何了不起,必将是一项无效的决策。所谓掌握规范和设定边界条件,并不能以“事实”为凭;而有赖于我们对事实的理解。

2.5.3 确定能满足问题规范的正确途径,然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项,以期该决策能被接受。

决策的第三个要素是研究“正当”的决策是什么,而不在研究“能为人接受”的决策是什么。人总有采取折衷的办法的倾向。如果我们不知道符合规范及边界条件的“正当”决策是什么,我们便

将无辨别正当的折衷和错误的折衷的区分,不免会走到错误的折衷的方向上去。

2.5.4 决策的第四个要素是化决策为行动。考虑边界条件是决策过程中最难的一步,而化决策为行动则是最费时的一步。事实上,一项决策如果没有列举一条一条的行动步骤,并指派为具体人的工作和责任,那便不能算是一项决策。那至多只是一种意愿而已。

2.5.5 注意在执行的过程中,搜集反馈资料,以验证决策的适用性及有效性

这是决策的最后一个要素,这要求在决策中建立一项资料反馈制度,以便于经常对决策所预期的成果作实际的验证。

决策是人作的,而人总免不了要犯错误。即使是最好的决策,也有错误的可能,即使最有效的决策,也会有一天时过境迁,归于无用。

决策都是以几项假定为根据,这些假定有没有变更?是否已不合时宜?只有亲自检查才是最为可靠。

2.6 有效决策应注意的事项

2.6.1 有效决策要求先有若干种不同的衡量方案,再从中选取最适当的一种。

管理者的决策不是从“众口一词”中得来的,好的决策,应以互相冲突的意见为基础,应从不同的观点和判断中进行选择,正确的决策,必须从正、反不同的意见中才能得到。

2.6.2 有效决策者要重视反面意见的运用。

反面意见本身正是决策所需的“另一方案”。在决策过程中有若干方案可供选择,则决策人进可攻,退可守,有多方思考和比较的余地。

反面意见可以激发决策人的想像力。想像力往往是潜在的,有赖启发和刺激才能出现。反面意见是最有效的启发和刺激,尤其是

在“逼迫”之下的思考。

2.6.3 有效决策者要掌握好时机。

决策好似动一次外科手术,是要担一定风险的。外科医师不到非动手术不可的时候,绝不轻言开刀,管理者非要有必要须另作决策时,也不宜轻易作决策。每一位决策人,也正像外科医师一样,各有不同的性格。有的倾向于急进,有的则偏于保守。但是,性格各有不同,他们所信守的原则是一致的。当企业继续墨守陈规,情况即将恶化,则必须有所决策。

决策会带来收获和风险,但只要遵循二条原则就能下决心:

如果利益大于风险,就该行动。

行动或不行动,而切忌只采取一半行动,如果如此,才是真正的错误决策。

当前,我国企业需要进行改革,这是一项决策。改革才有出路,不改革是没有出路的。改革是要彻底的,改一半不行,改革的行动要彻底,要进行到底。

第三章 组 织

组织(Organization)一字是由英文器官(Organ)的字义衍化而来。人体的器官是许多性质不同的细胞的集合,各有特殊功能,而其共同目标则为生命的发展与延续。船舶组织与人体组织一样,是多人分工与合作,透过健全的组织,集中力量以完成船舶的预定目标。

船舶是一个群体,它是一个由两个或更多的个人在相互影响与相互作用的情况下,为完成航运企业共同的目的而组合起来的一个从事经营活动的单位。一个组织群体,如果想有效地达到其目标,就必须在协调合作的原则下,各人做各人不同的事。

具体说来,船舶组织的任务有:

1. 规定每个人的责任;
2. 规定各成员之间的关系;
3. 调动每个船员的积极性。

船舶组织的任务是确定和组合所要完成的工作,限定和分配权责,并建立关系,使人员能有效地完成目标的过程。此外,为求达到某种共同的目标,经由人员的分工及功能的分化,并利用不同的权力与职责而合理地协调一群人的活动。

从船舶组织的概念和任务中,可以明确地看到,没有责任也就不存在管理,没有责任制也就不成其为管理组织机构。正因为船舶是一个群体,是一个全体船员为了共同的目标和利益汇集起来的组合体,船上每一个船员对于船舶都承担着一定责任,大家共同努力,这就是船舶的营运活动。责任就其实质来说,就是对每个成员规定应担负责的那一部分生产活动。为此,船舶上的每位船员履行其责任就是一种船舶组织行为。

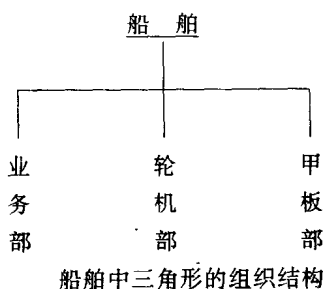
3.1 组织的分类

凡有数人以上具有共同目标,分工合作,相互协调,配合活动者是为组织。此种组织是根据组织系统图、组织章程、职位说明等文件加以规定,所以称为正式组织,以别于非正式组织。

3.1.1 正式组织的分类

3.1.1.1 三角形(Triangle)组织

如下图,船舶的主要管理权力集中在船长身上,各职能部门之间有业务联系,但并非领导关系。除了在职责职权所规定的范围内,直接处理一些日常业务外,重要的决定要通过船长,以船舶的名义下达。大副、轮机长、管事要执行船长的命令,并在部门内部行使集中指挥权,实行部门负责制。层层负责,层层对上一层指挥者负责,同时各部门间又相互协作,形成一个共同为完成船舶目标为中心的以船长为首的行政指挥系统。



这种组织上头小、下面大,层次分明、分工明确,上下左右内外一致的六面体。三角形组织结构虽然职责分明,但是,层次累累,机构臃肿。它是为了完成一定的目标而有意识地按计划组成的正规组织,主要特点是纪律与服从,因而也难于调动与发挥下级的主动性、创造性,特别是无法满足人的心理上的高级需要。

3.1.1.2 平面组织