一、二版责任编辑/郑陈林　张少冰
一、二版版面设计/王　娟　王　琳
一、二版责任校对/张少冰　郑陈林

电话:010-59517988　传真:010-59517982　电子信箱:news@csn.sina.net / news@chinashipnews.com.cn

中国船舶报 CHINA SHIP NEWS

培植『精益文化树』 赋能高质量发展

——中国船舶中船澄西精益管理综述（上）

中船澄西为土耳其CINER公司建造的第二艘88800吨散货船下水

精益管理作为一种现代化的企业管理理念，日益成为企业发展的不二选择。中国船舶集团有限公司旗下中船澄西2023年交出耀眼成绩单，而取得优异成绩的秘诀在于该公司积极践行“三赢”理念，坚持以价值创造为导向，以“成本领先，差异化经营”为核心战略，以方针管理为战略支撑，以价值链一体化协同为经营策略，以提升组织效能为载体，切实推动全价值链精益管理。本报将连续报道中船澄西在深化精益管理、聚焦价值创造、践行“三赢”理念等方面所采取的措施、具体做法和经验，与读者共享。

——编者

2023年，营收、产值和承接总量首次实现“三超60亿”，承接订单创公司历史发展之最；

实现利润4.02亿元，为近10年最好成绩，2023年全员劳动生产率较2022年提高28.38%；

实现大节点完成率100%，交船艘数从2021年12艘到2023年的19艘，所有船舶均提前交付，平均提前90天；

接单单船均价从2019年的2841万美元，攀升至2023年的4856万美元；

……

中国船舶集团有限公司旗下中船澄西船舶修造有限公司2023年交出了一份耀眼成绩单。作为一家以造修船为主业的船厂，取得这样的成绩着实不易。

他们的秘诀是什么？

中船澄西相关负责人告诉记者，成绩的背后，是整个船厂积极践行“三赢”理念，坚持以价值创造为导向，以“成本领先，差异化经营”为核心战略，以方针管理为战略支撑，以价值链一体化协同为经营策略，以提升组织效能为载体，切实推动全价值链精益管理的持续努力。

简单讲，可以化为三个短句：深化精益管理，聚焦价值创造，构建全流程精益成本管理体系。

聚焦战略引领 确立精益管理理念

所谓纲举目张，执本末从。围绕“成本领先，差异化经营”的核心战略，中船澄西坚持以效益效率为导向，以各业务流程和管理环节系统性、全方位协同创效为主线，推动全员树立持续改善的精益理念，形成了全价值链、全员性的精益管理局面。

——推行多维度、多层级的方针管理体系。中船澄西聚焦提升盈利能力、发展能力、控制能力、运营能力四个维度，构建形成多维度、多层级的方针指标体系。纵向聚焦目标指标的细化分解，形成公司、部门、条线的多层级指标体系，支撑方针目标实现；横向聚焦业务价值链的协同创效，推动企业内涵式发展。发挥各板块协同创效能力，推行模拟法人考核，将资源、费用以合理的比例分配到各板块，不断优化建立内部结算价格标准，实行工资总额与模拟利润挂钩，亲兄弟明算账，确保方针指标落地见效，持续激发板块改革求变的源动力，实现了各板块价值创造最大化。

——强化全员改善意识，推动方针落地见效。中船澄西聚焦改革发展瓶颈，研究改进方向。广泛动员，全员参与，多形式强化全员改善意识。聚焦改革发展和管理重难点问题，确立管理改进课题，以季度跟踪、年度评比的方式，推动方针落地见效。丰富“五小”、QC小组、合理化建议等活动载体，推动全员自驱式管理。注重精益人才团队育成，广泛开展技能培训、技术比武、“师带徒”、劳动竞赛等活动，形成积极的改善氛围，发挥全员凝聚效应。

聚焦价值链协同 实施一体化经营策略

——强化市场需求和技术创新双引擎驱动，精准市场定位。中船澄西围绕“成本领先，差异化经营”的核心战略，建立了“自研+系列船”的经营接单策略。通过加强船舶市场形势的前瞻性分析，聚焦细分市场领域和产品成本竞争优势，作为储备研发船型的参考，着力提升产品研发、生产设计过程中关键核心能力。通过联合韩国专家团队和法国船级社（BV）、韩国船级社（KR），聚焦优势船型谱系化，研发88800吨散货船，显著提升了船舶的运营经济性，各项设计指标达到世界领先水平。聚焦产品迭代升级，推出国内首个82600吨系列散货船甲醇燃料设计方案并实现接单，实现了公司主建品牌船型与市场需求的精准匹配。

——动态优化经营接单模型，源头策划降本增益。中船澄西结合市场预期和生产资源，建立基于资源效益最大化的经营接单模型，强化生产和经营协同配合，科学统筹两地产线布局和市场的最优组合配置，并动态优化经营接单模型。强化源头策划，通过技术和供应协同配合经营接单报价，助力精准报价，切实做到“事先算赢”。建立船用设备物资标准厂商表，涵盖57类物资214个厂商，推进与供应商的战略合作，从经营接单开始提前介入，避免技术陷阱，实现成本管控关口前移，全面推动产品质量和生产效率提升。

——以产品交付和质量为核心，打造产品核心竞争力。中船澄西全面实施供应商“穿透式”管理，为产供协同提供有效支撑。订货阶段优化设备规格配置，减少冗余功能，实现采购成本可控。穿透供应商生产运营过程管控，关注生产主要节点和关重件的二轮配套，防范供应脱期风险，实现物料需求和生产节拍的有效协同。实施到货前专项验收，提前确认技术质量，实现零缺陷进厂，提升客户满意度。建立24小时供应商配送圈，实现准时化配送，并采取供应商代备货和自行备货相结合的库存管理策略，进一步降低库存金额，库存周转天数控制在35天，降低运营成本，助力准时化生产。

聚焦管理驱动 提升组织效能

——着力流程重塑，提升组织运营效率。中船澄西应用价值管理理念，基于建立最优价值的流程，推动管理向协同和高效转变，提升组织运营效率，优化作业流程，助力生产效率提升。整合造修船资源，推进工序前移，实行区域封闭管理。统一分段制作与舾装件安装工序，并增加对外交验职能，实现分段制作、分装、校验全封闭区域管理；将造船集配由事业部管理下沉至车间，实现集配与前道工序生产计划嵌入式结合，有效提升配托效率。减少跨职能活动，整合相近管理职能，助力业务活动协同高效。对修船主管和作业长进行岗位复合，大幅压减修船车间数量，提升对项目组的协同能力；优化内场运输集中管理模式，优化运输职能、运输路线及配送模式，提高运输效率和车辆利用率。以智能制造赋能新质生产力，成熟应用管加工、型材流水线等自动化产线，通过优化工艺、整合工序，降低用工和资源占用，提升人均产出率和单位面积产出率，打造“双降双升”的均衡化精益模型。

——着力人才育成，凝聚持续成长动力。中船澄西组织基层管理人员和骨干岗位人员开展岗位胜任力模型构建培训，突出培训学用结合，强化实践实战，使参培人员掌握岗位胜任力模型构建的工具与方法、认证测评工具，产出本岗位的胜任力模型，为完善岗位任职资格体系、推动人才成长奠定基础。此外，该公司常态化建立重点岗位经验萃取和内训师培训机制，人员覆盖公司10余个业务领域60余个关键岗位，建立200余人的内训师队伍。通过挖掘萃取岗位业务流程、重难点等知识和经验，形成高价值的精益管理知识库，内容涵盖工作技能技巧、工具口诀等，并通过微课、课程宣讲、案例故事集等形式在公司统一培训平台进行发布，实现精益人才的培育和精益管理经验的固化及传承，为持续改善业务流程、工作标准提供有效支撑。

——着力数据驱动，赋能精细化管理。中船澄西着力打造“数据贯通、协同共享”的信息化能力体系。通过建立数据标准化体系，固化业务流程，搭建系统间桥梁。成本管理系统以“三表合一”清单为基础，以目标成本为“原代码”关联技术、物资、外协、劳务管理系统的集成，实现业务环节的全流程目标成本管控；建立物资全生命周期管理系统，打通供应商、设计、需求、计划、采购、仓储、集配、反馈与分析等关键流程，提升供应链水平；建成研发设计一体化平台，实现研发设计统一数据源；打造生产管理一体化平台，细化完善造船生产业务数据和生产精细化派工管控手段。通过实现信息共享，助力管理分析决策，提升管理精细化水平。

为者常成，行者常至。2023年，中船澄西聚焦价值创造，效率效益稳步提升。该公司主要经济指标稳步增长，利润全面超额完成，经营承接和效益均创公司成立以来最好成绩。2023年，中船澄西营收、产值和承接分别完成60.4亿元、65.06亿元、159.75亿元，同比分别增长12%、30%和128%，总量稳步攀升，首次实现“三超60亿”，承接订单创该公司历史发展之最。同时，该公司实现利润4.02亿元，为近10年来最好成绩。此外，2023年，中船澄西全员劳动生产率较2022年提高28.38%。

聚焦主责主业，加快形成新质生产力。中船澄西通过深化业务价值链的全过程精益管理，实现了从技术创新到品牌塑造。2023年，该公司自研船型接单比例由2021年的10.5%提升至67.4%，且接单价格高于市场平均价格；接单单船均价从2019年的2841万美元逐年攀升至2023年的4856万美元，其中该公司自研41800吨自卸船以近亿美元的单船价格创业内历史新高，产品内涵进一步提升，实现了由“澄西制造”到“澄西创造”的巨大跨越。该公司经营业绩考核连续4年获评“A”级，获中国船舶集团经济效益突出贡献奖、高质量完工交付奖、经营承接突出贡献奖等荣誉，以精益管理切实推动企业内涵式发展。

（刘畅 韩妮）

前海中船基金获评产业投资百强

本报讯 记者 邝展婷 报道 近日，中国船舶集团有限公司旗下前海中船（深圳）智慧海洋私募股权基金合伙企业（有限合伙）在2024中国产业资本峰会上获得“2024产业投资100强”奖项。据介绍，前海中船基金自设立以来投资交割总额超过23.4亿元，2024年计划投资7亿元。

2024中国产业资本峰会由FOFWEEKLY于江苏无锡举办。峰会上，主办方通过活跃度、投资效率、投资影响力和产业影响力等指标，选出“2024产业投资100强”榜单，前海中船基金荣膺“2024产业投资100强”奖项。

前海中船基金由中国船舶集团旗下中船投资发展、前海金控等机构于2020年9月联合发起设立，基金规模合计38.125亿元。依托中国船舶集团丰富的产业链资源，围绕智慧海洋等领域深耕挖掘优质投资项目，目前前海中船基金合计已完成26个优质产业项目投资，投资交割总额超过23.4亿元。其中，投资中国船舶集团内产业项目合计达6亿元，投资涉海科创产业项目合计超过18亿元，有力地助推中国船舶集团打造产业链新生态，推动国内相关产业创新发展。2023年，基金共投资产业项目共9个，金额4.96亿元；2024年计划投资金额为7亿元。

下一步，前海中船基金将继续加快打造国内船海产业领域头部CVC基金，为国内相关产业发展作出新的更大贡献。

中船防务2023年营收实现大幅增长

本报讯 记者 王进 报道 5月16日，中国船舶集团有限公司旗下中船海洋与防务装备股份有限公司举行2023年度业绩说明会，来自多家投资机构、券商研究机构的30余位投资者及分析师参会。业绩说明会详细介绍了中船防务2023年经营情况及公司未来展望，公司管理层还回答了投资者提问。

2023年，中船防务聚焦主责主业，紧抓全球新造船市场增长机遇，坚持创新驱动、提质增效，实现造船效率稳步提升，运营质效不断优化。全年实现营业收入161.46亿元，相较上年同期增长26.19%；累计实现主营业务收入159.41亿元，同比增长26.69%。全年完工交付46艘船舶共108.31万载重吨，批量建造1900TEU及2700TEU集装箱船、8.5万载重吨散货船等主建系列船型，以及海上风电导管架等重点产品。全年共承接12型44艘新造船订单，实现经营承接183亿元，同比增长27.5%。

此外，2024年第一季度，中船防务实现营业收入28.07亿元，同比增长47.82%。归属于上市公司股东的净利润0.15亿元，归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润0.25亿元，较去年同期均有提升。

在问答环节，管理层就行业市场周期、公司订单情况、现金流及业务发展等投资者关心的各类问题进行了详细解答，并对投资者长期的关注与支持表示感谢。

2024年，中船防务计划实现营业收入176亿元，计划承接合同额151亿元，并将持续对标先进，深入挖潜提效，稳步增产上量，提升效益指标。同时，强化主建产品系列船型计划和节拍管理，做好风险防控，确保重点船型交付节点。

培育新质生产力 发力海洋新能源

（上接01版）

随着全球能源结构转型的加速推进和可再生能源的迅猛发展，海洋储能技术的研究与应用将成为未来能源领域的关键竞争点。叶永林指出，尽管过去深海温差能发电技术曾受到关注，其利用深海与海面水温差异发电的原理具有创新性，但电能输送的困难以及获取过程的复杂性使其相较于陆地电能的便捷获取显得不够理想。因此，就地储能技术逐渐崭露头角，成为当前研究的热点，这一领域尚待深入探索与突破。

尽管海洋新能源的研究和应用目前尚处于起步阶段，但技术的不断进步和产业的迅猛发展预示着其巨大的潜力。江苏科大在新能源领域具备一定的研究基础，年初首次以第一单位在《Nature》上发表的高水平研究成果，标志着学校新能源团队及相关合作伙伴在高功率重量比柔性电池领域取得了重大研究进展，未来可以进一步发挥专业优势，探索海洋新能源的开发和应用。目前，江苏科大正积极致力解决新能源发电后的电能储存问题，加大与高校院所及产业界的沟通合作力度，积极探索风电、光伏、温差能等多种发电方式的储能技术，力求在海洋新能源的开发与应用上取得突破，期望推动技术成果的转化，将其转化为新质生产力，为新能源领域发展贡献新的力量。

叶永林强调，高校应转变以往侧重于教学和探索性研究的倾向，把握发展新质生产力的机遇，通过跨学科合作和打通产业链，将科研成果转化为生产力，促进海洋新能源技术的快速发展和产业的持续壮大。

创新驱动发展 科创引领未来

中国船舶中船九院召开2024年科技工作会议

本报讯 特约记者 何宝新 通讯员 蔡燕国 报道 5月20日，中国船舶集团有限公司旗下中船九院召开2024年科技工作会议。会议主题为“以改革求突破，以科技作引领”，全面贯彻落实中国船舶集团“1234”高质量发展方略和“三赢”理念，以“强化核心技术培育及应用”“加大数字化技术推广力度”为抓手，全面实现“十四五”规划发展目标。

中船九院党委副书记、总经理孙伟军在致辞中强调，一要认真学习领会新一轮高质量发展的内涵，重点打造标杆项目，高质量做实“三个中心”，重视科创能力建设、技术革新、质量管理和业务模式完善，选育培用高质量发展人才；二要充分认识科技创新对新一轮转型发展的重要意义，建立具有中船九院特色的自主创新体系；三要树立数字化和双碳技术在科技创新工作中的核心地位，继续推进“一中心、二库、三平台”建设，致力“四个应用”能力提升，逐步拓展“五个一体化”应用协同，不断推进落实《船厂建设双碳行动计划》目标任务。

会议发布了中国船舶工业工程建设领域首部《船厂建设双碳行动计划》，听取了《中船九院2024年科技工作报告》，并对获得上海市技术发明一等奖的“建设工程复杂岩溶精准探测与基础施工质量检测关键技术及成套设备”、获得中国施工企业管理协会工程建设科技进步奖一等奖的“跨地铁超长异形网格结构大型城市综合体建造关键技术”、获得中国施工企业管理协会国家优质工程奖的“天津海洋工程装备制造基地建设项目”等2023年科技成果进行表彰。

会议特别邀请中国科学院博士生导师、上海高等研究院人工智能实验室主任宁德军作题为《人工智能的发展趋势与科学启示》的主题报告，结合实际案例阐述了人工智能时代对人类和世界的影响。

会议宣布“科技周”活动正式启动。本次“科技周”活动将邀请各行业、各专业专家教授举办一系列科技讲座，并举办“数字化应用如何从浅蓝走向深蓝”主题科技论坛、中船九院新产品新技术发布会、线上线下科技成果展等，旨在通过多种形式让广大员工参与科研学术交流，把握前沿科研方向，共享科技创新成果。

会议强调，要持续强化科技创新引领地位，营造创新文化；要持续加大数字化技术推广力度，做好能力建设、示范性项目建设和技术队伍培养三大重点工作；要持续深化核心技术培育，推进“三个中心”基础能力建设，加强核心技术和重点项目研究和应用；要持续加大年轻科研技术人才梯队的培养力度，积极参与国家、中国船舶集团重点项目和技术交流，培育新质生产力，助力中船九院在科技创新领域实现新发展、书写新篇章。