

与新船长浅析如何做合格船长

夏坚

(上海远洋运输有限公司船长)

摘要：众所周知，航海是一个高风险的行业，船舶在海上航行，远离陆地，远离指挥中心，船长作为船舶的指挥者、组织者、操纵者，也是至高无上的管理者和领导者，处在安全管理的第一线，必须具备独立的思考、处置和决断能力；必须独立面对许多海上风险、特殊环境和各种意想不到的突发事件，现场处理各种特殊情况、解除危机。因此，这就要求船长自觉地不断提高自身的综合素质。

关键词：安全意识和管理理念；专业技术和业务水平；洞察力和决策力；领导艺术和高尚品格；

一、船长的安全意识和理念是维护船舶安全管理程序有效运行的首要因素

《中华人民共和国海商法》第三十五条规定，船长负责船舶的管理和驾驶；船长在其职责范围内发布的命令，船员、旅客和其他在船人员都必须执行；船长应当采取必要措施，保护船员和在船人员、文件、邮件、货物以及其他财产。《中远集团远洋船员职务规则》也规定，船长是船舶的领导人，受船东委托管理船舶，对船东负责，全面负责船舶安全运输生产和行政管理。以上规定，从法律层次和公司规定的角度，确定了船长的地位和责任。船长作为船东委托和法律规定的船舶管理人，对船舶、货物、人命和防止海洋污染，保护海上环境负有首要责任。S O L S A公约第V章第3 4 - 1条“船长决定权”中更明确规定：“船东、租船人、船舶经营公司，或任何其他他人不得阻止或限制船长根据其专业判断为海上人命安全和保护海洋环境而作出或执行任何必要的决定”。国际公约、规则之所以赋予船长如此绝对权力，一是由于船长处在船舶人命安全与防污染的第一线，对安全管理程序的响应程度直接左右着船舶的安全效果；二是因船舶流动性大，公司管理人员和岸基有关部门虽可通过各种渠道进行信息沟通、监控指导，或分析船上记录和利用船舶靠泊期间现场检查，但岸基检查很难达到与船舶安全生产相一致的动态跟踪，其监督频度和力度也非常有限，这就需要船长按照公约和规则的要求履行自己的职责，按照程序要求和本船的实际情况进行严格管理。

需注意的是，船舶安全管理中经常出现的许多问题，往往不是因为缺少安全知识，而是因为缺乏安全意识或缺少责任感造成的。规章的价值不在于占有，而在于遵照执行和落实。检验一艘船的安全管理程序是否有效地运行，规章制度是否落实，首先取决于船长自身的安全意识、忧患意识、管理理念和方法，包括船长平时的一言一行都直接影响着船员的安全思维和行为，直接左右着安全管理程序与规章的落实。因此，船长必须以身作则，敢抓敢管。同时要做到严不离规，管不离章，罚不离法，使船舶的安全管理工作走上规范化、制度化，真正建立安全管理的长效机制。

二、船长的专业技术和业务水平是确保船舶安全生产的根本所在

“为将而不通天文，不识地利，不知奇门，不晓阴阳，不看阵图，不明兵势，是庸才也。”诸葛亮的这番话充分说明，为将之道的知识必须专、深、广，才能永操胜算，立于不败之地。

1、专业技术素质是船长综合素质中的核心。船舶营运生产始

终处于动态环境之中，是一项涉及船岸互动、驾机协作等多方位、多工种和专业性强、技术性高、知识和经验密集的工作。在船舶这个特殊的团队中，船长的专业技术素质的高低直接影响着其领导威信，影响着船舶安全管理程序的实施和执行。而能够取信于全体船员的正是包括专业技术在内的综合素质。有了良好的综合素质，船长更能有效地整合、利用包括船舶设备、人员和安全管理程序在内的所有资源，及时识别和发现各个环节中可能出现的“缺陷”或“不符合项”，并能尽快采取一切有效措施，纠正这些缺陷或不符合，并在船舶发生突发事件时，能根据应急预案程序进行的应急处置，确保人员和设备始终保持安全营运、安全生产的适航状态，确保船舶不会造成海洋污染。

2、专业知识和航海技能是船长专业技术素质的精髓。一名合格的船长必须具备扎实的专业知识和过硬的航海技能。当然，专业理论知识可以来自于书本、来自于航海院校老师们的传授和相关的培训，但航海技能则需要日常营运和海上航行等实际操作过程中去仔细地观察、思考与领悟，虚心向航海前辈们学习。由于航海技术是一门实操性极强的应用技术，因此，作为船长仅有理论知识是远远不够的，还必须要有丰富的实践经验。虽然每个人都不可能亲身经历所有的情况，尤其是紧急、危险情景，但却可以从别人的经历或教训中学到宝贵的经验。有了经验才能冷静对待、沉着应付突发事件。知识会演变为经验和经历，而经验和经历又丰富并深化着知识。所以，在通过理论考试获得船长适任证书后，仍必须继续加强航海专业知识、公约法规的学习，把航海理论与实践操作相结合，不断地丰富自己的专业知识；注意培养自己的观察问题、分析问题和独立解决与决断能力。特别当船舶发生任何紧急和突发事件等特殊情况时，船长应具有沉着、冷静、机智、果断地应急处置的能力，对事态做出快速的判断和正确的决策，并真正做到“居安思危、未雨绸缪”，将各种危险和事故隐患永远地消灭在萌芽状态。作为船长还应熟知和掌握有关国际公约、法规，积极获取并学习船舶所去国家、港口的相关法规与习俗，并教育船员遵章、守法，避免不必要的处罚和船期延误。在涉外和海事处理时，船长应具有较好的英语对话和写作能力，应对自如，游刃有余。所以，一个受人尊重、让船员放心、使岸基满意的船长必定是一个专业知识、航海技能、应急预控和应急处置能力都非常强的船长。

3、专业技术素质的优劣主宰着驾驭船舶的能力。无数的海上事故和海难事件充分证明：技能高超船艺良好的船长能力挽狂澜并一次次地化险为夷，而专业素质较差的船长往往因知识匮乏，经验

不足,判断力差,优柔寡断,给大海、给船舶、给船员带来一连串无法挽救的灾难和不幸。例如1999年的“11.24”特大海难事件中,客滚船“大舜轮”在离烟台港后不到两小时匆忙返航避风。在盲目掉头过程中,船舶大角度横摇,舱内车辆和货物倾斜、移位碰撞,汽车油箱内燃油外泄并相互撞击摩擦产生火花后引起火灾,导致舵机房控制电缆烧坏、舵机失灵,失灵后也没有启动应急舵。失火后未探明火情就盲目打开甲板水雾灭火系统,并用消防水枪往舱内灌水,舱内大量积水,船舶稳性遭到严重破坏,船长对倾覆的可能性及其严重后果完全估计不足,未及时宣布弃船,最终造成船舶倾覆,282人遇难。国务院“11.24”特大海难事故调查处理领导小组的结论是:“11.24”特大海难事故是一起在恶劣气象和海况条件下,船长决策和指挥失误,船舶操纵和应急处置不当,车载车辆超载,系固不良而导致的重大责任事故。这是一起专业技术素质低劣的典型案列,值得航海从业人员刻骨铭心地反思。

三、船长的洞察力和决策力是船舶应急处置的必备素质

船长不但肩负着船舶安全操作和运输任务,还肩负着船舶的安全管理、行政管理和紧急情况发生时应急处置的决策责任。因此,一个具有较强指挥能力的优秀船长除应具有丰富的专业知识和经验外,还应具备以下方面的素质:

1、敏锐的洞察能力。作为船长在任何时候(无论靠泊还是航行)都应保持敏锐的洞察力,善于通过自己的感官收集本船周围水域或外界相关信息,并迅速加以综合分析、辩证思考,正确地判断客观事物,估量形势、做出预见,这些是正确指挥的前提和基础。一个有经验的船长应从细微的异常信息中判断出可能对本船未来造成的不安全因素,这些信息包括本船与他船的会遇情况,是否存在碰撞危险;本船与附近航行危险、障碍物的相对位置,是否偏离航线,有无搁浅或触礁的危险等等。此外,船长还应能根据当时的形势,正确分配和控制自己的注意力(分清轻重缓急,且不要被某一种事情牵制住自己的精力),应具有纵观全局、统筹兼顾的能力。防止由于精神过于集中而疏于对船舶周围情况与局面作全面观察与分析,防止由于感觉迟钝,或感知太晚而酿成险情或事故。然而,敏锐、全面、正确的洞察能力是要靠长期的知识、经验的不断积累才能逐步获得的。

2、敏捷的决策能力。虽说一个高明的航海者,绝不以挽回一次船舶的危局而荣耀,而是以永远避免将船舶引入险情而自豪。但是,船舶在海上航行由于受到自然、人为等各种不确定因素的影响,想完全杜绝险情的发生也是不现实或不科学的。根据墨菲法则认为:“凡可能出错的事就必定会出错(If anything can go wrong it will).”也就是说,安全是相对的,危险是客观的、永存的,但事故又是可以避免的。因此,这就要求船长在尽量避免将船舶带入险境的同时,具备一种能对突发事件的敏锐决策和应急处置能力,而应急处置的依据则来自于船长事前的预控预案。凡事预则立,不预则废。所以,船长在每次开始之前,必须做好周密的《航次计划》,对整个航次所航行海区的各时段、各航区可能出现的各种航行风险,进行认真的分析、研究,针对复杂航区和危险地段可能出现的各种风险进行预测、评估,制定相应的预防措施。而且,当船舶航经上述水域时,船长还应根据当时的实际情况及时分析、评估或预测各种事态的发展趋势,从思想上多

设想几个可能出现的紧急或应急预案,从主观上多想几个怎么办。这样,一旦发现问题,就能沉着冷静、应对自如、果断决策、力挽狂澜、化险为夷,变不利为有利、变被动为主动,避免事故,或避免事态的发展和进一步恶化,从而将损失降到最小程度。

四、船长的领导艺术和高尚品格是树立船舶安全管理权威的基础

船舶环境特殊,船员在特殊环境里有时会产生一些不良心理反映,容易在船舶管理中形成一些小矛盾、小摩擦,从而直接影响和危害着船舶安全生产。因此,船长要学会关心人、理解人、尊重人,经常注意船员的情绪变化,及时排除船员的心理障碍,帮助船员稳定情绪、化解积怨、解决矛盾;要讲究工作技巧与方法,减少对立情绪,促进船员心理的良性循环,增强凝聚力。当然,船长也是船上的一员,也同样会产生心理障碍,因此,船长平时应多进行自我教育、自我解压,培养豁达的性格、宽容的心境和博大的度量,提高自身的非权力意识,通过自身良好的品格、能力、知识和情操去影响人,感召人。既要严格管理,同时也要宽厚待人,决不能武断做事,斤斤计较,对下属吹毛求疵,甚至故意刁难或打击报复。

1、高尚的品格是船长领导魅力的重要源泉之一。子曰:“其身正,不令而行,其身不正,虽令不从”。所以,船长一是要做到言行一致。要求别人做到的自己首先做到,禁止别人不做的自己坚决不做,真正做到“言必信,行必果”。二是要做到坦诚待人。严于律己,宽以待人,主动承担起安全管理责任,坚持以率直的心胸待人接物,以负责的态度做人做事。三是要坚持公道正派。办事符合程序,实行船务公开,提高工作的透明度,以公正赢得公论;要始终保持浩然正气,经得住诱惑,抵得住腐朽思想的侵蚀,以正气树好形象。实践证明,你越正直无私,别人对你越有信心,就会越佩服你。

2、宽阔的胸怀既是船长建立团队精神的精髓,也是确保船员稳定、船舶安全,创建“和谐船舶”的重要条件。这种宽阔的胸襟主要体现在能容人、容言、容事等方面。船长必须明白,一个人的本事再大、能力再强总是有限的,要管好一艘船,必须发挥每个船员主观能动性。要真正树立团队意识,激发全体船员责任感,保持轻松愉快的工作环境。同时,要努力营造善于学习、敢于管理、大胆做事、勇于创新的团队精神。

随着全球经济一体化的迅速发展,为了降低成本,提高经济效益,新造船正朝着超大型化、快速化、自动化、集装化和滚动装卸的趋势发展,加上海上通航密度不断增加,航行风险越来越大,海上安全的形势更加严峻,因此,作为船长,只有熟练掌握管理和航海技能,保持健康的体魄和良好的心态,才能更好的适应不断发展的航海要求。

参考文献:

- [1]连志坡.航海类专业学风建设探析[J].湖北函授大学学报,2011,24(11):63-64.
- [2]江小林.航海类专业学风建设机制探究[J].科教文汇(下旬刊),2013(06):79+88.
- [3]王涛.基于“三全育人”理念的高校学风建设研究[J].学校党建与思想教育,2018(15):76-78.