

风险管理 | 海员在船技能评估困境分析

作者：王勇



摘要：

ISM 规则明确规定，公司需确保每艘船舶依据国家与国际要求，配备具备资质、持有相关证书且健康的海员，以保障船舶各项操作的安全性。根据 ISM 规则，适任海员的定义包含两方面内容，一是需符合 STCW 公约所规定的培训与发证标准；二是公司应基于其管理体系的要求，对海员在船期间的履职情况进行系统评估并提供反馈。目前，海员评估报告已成为公司考核海员在船表现的重要工具。然而，在实际操作中，由于各家公司对海员评估报告的重视程度存在差异，导致该报告的价值呈现较大差异。部分公司甚至将其视为形式化的文件，未能充分发挥其在公司人员管理中的关键评估作用。对于航运公司的人力资源部门而言，准确判定多次评估结果的一致性及其对被评估者实际情况的真实反映程度，是一项极具挑战性的任务。

一、海员评估机制的目的和意义

船长主导的综合评估体系，涵盖专业技能、应急处置及团队协作能力的多维度考核，其核心目标在于持续验证海员岗位胜任力。该项评估不仅为职业晋升路径规划、岗位适配度分析及激励机制优化提供科学决策依据，更能促进航运企业人才梯队建设的良性发展。从合规性维度考量，该机制严格遵循 STCW 公约关于海员适任性评估的强制性规定，确保船舶管理

与国际海事法规框架保持同步。评估数据还可作为船队人力资源配置优化的决策支持依据，并为见习制度改进等管理措施提供量化验证，最终形成对海员能力素质的系统性评价体系，为海员的再雇佣与晋升培养提供标准化依据。由此可见，基于船长视角的海员评估机制已构成现代航运安全管理的核心组件，既保障海事专业人才的可持续发展，也为全球海运业的安全高效运作奠定制度基础。

二、现行评估机制的实践困境

1. 履职跟踪机制弱化

多数航运企业将评估重点前置化，在招聘和聘用环节通过服务簿审核、履历筛查、结构化面试、专业技能考试，以及心理测评等方式建立准入评估体系，但对海员在船履职表现的动态监测与评估则存在系统性缺失，往往仅仅依据访船谈话与评估报表，造成前端严控而后端疏忽的管理断层。

2. 评估主体能力不足

海员评估机制要求评估者具备专业评估技能，能在技术指导与职业发展两个层面开展建设性对话。但现实情况是，主导评估的岸基管理人员普遍缺乏专业培训，更未能建立与船长等高级船员的评估能力传导机制，导致评估停留于表面化操作层面。

3. 评估主观偏差显著

由于船长和部门长作为评估员可能缺乏对船员表现的直接观察，评估结果可能因主观性和偏见而出现不一致的情况。特别是同船时间有限，观察周期不足及文化差异等因素，评估者易受刻板印象、评估标准模糊等影响产生认知偏差。

4. 评估周期匹配失衡

受 MLC 公约约束的差异化合同周期（干部船员 4-6 个月，普通船员 6-10 个月），导致评估者与被评估者同船共事的时间碎片化。在合同期内若发生评估人更换的情况，由于船上人员变动频繁，新评估人的态度、优先事项、期望及能力水平可能存在差异，进一步影响评估结果的一致性和可靠性。

5. 技术指标过度倾向

现行评估体系对可量化的技术指标（如设备维护合规率、燃油效率优化率等）赋予较高的权重，而对领导力、跨文化沟通等关键软技能的评估模块占比不足，形成能力评估的结构性失衡。

6. 评估信息维度不足

尽管评估表单设计包含备注栏，但在实际操作中评估者往往仅依据定性或定量指标在评估结果中进行勾选，而未对所选指标提供充分的备注或案例补充。特别是在压力决策、危机处置等复杂情境的行为记录缺失率更高，严重影响岸基管理层对评估结果的应用质量。

7. 回避负面评估反馈

评估者与被评估者往往都回避坦诚的沟通，评估者可能因顾虑评估报告内容泄露后所引发的后果，而犹豫是否指出海员存在的问题。其主要担忧包括对未来船上工作安排可能受到影响，以及可能遭受来自被评估海员对其精神上 and 身体上的打击报复。这种心理可能导致评估结果的反馈模糊不清、流于形式，甚至与实际情况严重不符。

三、重点关注的两个问题

1. 船长是否直接评估轮机人员？

有些公司的评估体制规定，船舶的部门长对各自部门的船员进行评估，船长再对部门长评估。也有的公司规定，船长可以对船上的任何船员进行评估。轮机长作为轮机部负责人，

承担对本部门人员技能评估的主体责任。而船长作为船舶安全总负责人，主要履行监督职责，确保评估流程符合国际公约和公司管理体系要求。如果船长直接参与到轮机部人员的评估，尤其是在业务方面的评估，可能会造成对轮机部人员的评价不够专业和客观。

良好的做法是由轮机长主导开展定期技能考核评估，包括设备操作、故障处置等专业技能测试，并将评估结果报告给船长。在船上建立起“船长-轮机长双重评估机制”。即，轮机长负责专业能力评估，船长负责综合安全履职评估。

2. 海员评估报告是否要公开？

这是一个仁者见仁智者见智的问题，海员特殊的工作性质决定了船上的海员评估机制与其他行业存在较大的差异。现代企业管理大多采用互动式的评估机制，在该机制，评估者与被评估者需就评估报告展开讨论，被评估者应提供反馈意见。待反馈流程完成后，评估者进一步给予回应，至此评估周期方告终结。在此过程中，双方以建设性与激励性的方式探讨被评估者的发展状况，并对其工作表现进行评价。

而船上目前大多采用类似一种封闭式的评估方法，即部门长完成评估报告后直接提交至船长，船长完成评估报告后直接提交至公司相关部门，而无需与被评估者进行沟通。上述企业中的“评估-讨论-反馈”机制对应应在船上，更多的是融入在日常具体的业务工作中，船员发挥“传帮带”的作用，将“传授业务-评估表现-讨论问题-反馈指导”的过程，形成一个技术上的闭环。如果将船上的评估报告彻底公开，在船上相对封闭和压抑的工作和生活环境下，不排除由评估者对被评估者做出负面评价而导致矛盾激化和情绪失控等问题，这对于船舶的安全生产以及船员的人身安全都可能带来非常不利的影响。

四、海员评估机制的优化

有效的评估报告不仅能够助力公司对海员的培养与调配，还能显著提升海员自身的业务能力及管理水平。这充分说明，强化海员评估工作对于提升公司整体绩效具有重要意义。其核心在于通过支持性工具和专业指导，优化评估流程，并着重培养评估者的领导力。具体可以通过：

1. 建立航运业评估师资格认证体系，要求船队经理及船长等评估主体须通过 IMO 认可或推荐的评估技术培训，并每年完成能力复审。
2. 制定明确的评估标准，详细涵盖业务能力、应急反应、领导力及心理健康等方面的内容，并以清晰简洁的方式呈现评估结果。
3. 平衡评估数据，通常海员在航海技术和轮机管理方面的技术指标和业务能力被用作海员评估的基础。然而，这些定量数据往往缺乏对决策过程及行动措施的补充说明，还应在备注栏以详细描述和特殊案例来补充评估数据的全面性。
4. 建立持续反馈的机制，将一次性、随机性和合同结束时的评估机制与定期的评估机制相结合。
5. 公司应将船上的评估报告作为人员管理的核心机密档案，不能随意对外公开，这样才能使得船上的船长和部门长安心做出科学客观的评估。
6. 公司应在船长和高级船员上船任职前，将这些评估经验分享与船舶管理者，使其到船任职后提供进一步科学且具有建设性的反馈。

五、海员评估机制的战略价值

海员评估管理的价值并非体现在形式化的报告本身，而是在于通过科学、客观的反馈生成高质量的海员能力分析报告。这不仅有助于激发海员个人的职业成长，更能有效强化公司

团队的整体竞争力。在航运智能化和数字化并向绿色转型加速的背景下，科学化的海员评估体系将成为企业核心竞争力的关键构成。同时，这些评估数据也可以在整个航运业内形成数据共享，推动评估数据在海员劳务市场中的流通价值，拓展海员评估标准的互认机制，最终形成以能力为导向的海事人才生态体系。

以上内容仅供会员参考，如需具体建议请联系协会相关人员。