

创造完美品质



广州天赐高新材料股份有限公司

地址：广州市黄埔区云埔工业区东诚片康达路8号

电话：020-66601159

传真：020-82058669

网址：[www.tinci.com](http://www.tinci.com)



天赐材料 002709

天赐文宣

# 匠心天赐

T I N C I   C R A F T S M A N S H I P

编印单位：广州天赐高新材料股份有限公司

04



卷首语

优秀的管理者如何带“兵”

IPD专栏

不忘初心，砥砺前行

IPD项目设计阶段总结暨表彰大会

匠心安全

如何做好车间风险管控

匠心质量

质量意识在心中  
产品质量在手中

匠心文化

管理者的18种堕怠行为  
有人@你，天赐最美的人





“

俗话说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。作为企业中的领导层和管理层，肩负着企业发展和员工成长的重任，可谓是使命重大，责任光荣。人才是企业最具有核心价值的竞争力，可以说，现代企业的竞争就是人才的竞争。

那么如何带“兵”才算是优秀的领导者呢？

## 优秀的领导者如何带“兵”

文 / 文宣中心

### 重培养，让部属在实践中长力气

作为主管领导，在要求部属作好工作的同时，要注重他们的能力提升。不能只交待任务、安排工作，不重视培养帮带，用的多育的少，这样会导致员工素质停滞不前，好钢也会日久生锈，最终黔驴技穷。要把部属能力素质贯穿于开展工作的全过程，既有系统知识学习，又重视实践锻炼，并积极为他们搭建展示平台，经常打磨剖光，让他们在工作中成长，在任务中进步。

### 带好头，用实际行动示范感召

所谓上行下效，很多时候一项工作能否推动要看主管的亲身示范，“干部”如果只说而“不干”，那整个团队工作作风肯定好不到哪去。老板经常提倡“一线文化”，“脱掉西装穿上工装”，才能事半功倍。巴纳德提出：“一个人只有在同时具备四个条件时，才会承认一个命令对他是有权威的。

- (1) 他能够而且的确理解了命令。
- (2) 在他做决定时，他认为这个命令同组织目的是没有矛盾的。
- (3) 在他做决定时，他认为这个命令，整个来讲同他的个人利益是一致的。
- (4) 他在精神和肉体上能够执行这个命令”。

领导带头往往会给下属信心，因为你是他们的“主心骨”，这种作用是非常强大的。

### 善欣赏，在宽严相济中立标准

要欣赏自己的下属，他们有自己的优点，但是不能以此而降低对他们的要求，严格高标准既是对自己工作负责，也是对下属的成长负责。很多主管误认为欣赏下属和标准严格是对立的，要么严苛要求下属从不欣赏，要么只看到下属的长处，认为他一好百好，毫无高标

准。实际上，领导的标准低，反映的是领导本身水平低，造成对员工的要求不高。但实际每个人都希望向上，每个人都希望事情能干得更好，高标准要求每位员工，使员工养成高标准的习惯，其实对主管自己也是一种提升，反过来也更能赢得下属的佩服欣赏。

### 不撒手，既充分信任但绝不放任

一些主管领导工作上对部属很信任，任务交办后就撒手不管，置之不理，任其“自由发挥”。最后，这种“充分信任”却换来下属的抱怨与失误，甚至导致工作无法正常完成。没有检查和监督的盲目“信任”实际上是主管失职渎职的遮羞布，因为人一旦被“放任”，就会“自流”。如果领导每天都去一线车间，确认重要事项定下的方案进展到哪一步，遇到哪些问题；出差在外也能定期跟重要项目负责人电话沟通，听汇报，提建议。这种“干涉”表面上看是对下属的“不信任”，其实恰好相反，领导这么干能让下属更有冲劲，及时发现工作中问题或创新点，马上优化。

### 不抛弃，多为人尽其才搭建平台

如果主管只看到员工的弱点，将其抛弃，那这样的领导是“名符其实的人才杀手”；如果主管“只用长不补短”，这样的领导是“慢性人才杀手”，因为忽视下属的弱点，放任不管，这些弱点很可能变成“致命伤”，最终也会毁了这个人才。同时“只用长不补短”会让下级认为自己在公司只有输出，没有成长，内心失衡也会流失。所以，逼着他们改正坏习惯，补足弱点，是每位管理者的责任。如果一个领导让下属觉得你不抛弃他们，跟着你可以改正他们自己的不足，他们定会自信满满，迸发出难以想象的工作激情。这样的领导才能真正带好兵，才能真正让团队有凝聚力。



内部资料 免费交流

《匠心天赐》 2019年第4期（总第11期）

主办 文宣中心  
总编 黄娜  
主编 李水凤  
责任编辑 马茜婧、陈瑶馨、钟淑芬、罗龙涛、鲁铖铖

准印证号 (粤A) L0170004X  
编印单位 广州天赐高新材料股份有限公司  
编辑部地址 广州市黄埔区云埔工业区东诚片康达路8号  
邮政编码 510760

电话 020-66601159  
传真 020-82058669

电子邮箱 tianciren@tinci.com  
出版日期 2019年2月

刊期 双月刊

发送对象 内部员工

印数 500本

印刷单位 广州市晨兴印刷有限公司  
地址 广州市荔湾区东沙荷景路9号1幢102  
电话 020-84223083

欢迎投稿，稿件请发送至  
E-Mail: tianciren@tinci.com



天赐材料 002709

天赐文宣

# CONTENTS 目录

## 01 卷首语

## 03 本期热点

天赐材料董事长兼总经理徐金富先生与澳洲大使共进午餐

## 04 IPD专栏

不忘初心，砥砺前行——IPD项目设计阶段总结暨表彰大会

IPD变革进行中

## 10 工心运营

走近内部审计

## 11 工心安全

如何做车间风险管控

## 12 工心质量

质量意识在心中，产品质量在手中

在交流中做好产品质量检测

质的提升

黄埔工厂九、十月份TPM简报

## 16 工心文化

管理者的18种堕怠行为

有人@你，天赐最美的人

弃粕取精，高效配合——2019年中天鸿锂运营中心团建

融聚心力，奔向未来——天赐材料高层领导团建活动回顾

最伟大的力量，就是同心合力——记宜春天赐人事行政部团建活动

金秋助学 情暖学子——天赐工会委员会走进清远龙翔小学

## 24 工心生活

PMP学习心得

泥泞路上的奔驰，永远跑不过高速路上的夏利——论平台的重要性

练出来的快乐

断舍离

你今天“玻璃心”了吗？



上图中间分别为澳大利亚驻华大使Mr. Graham Fletcher（右6）和天赐材料董事长兼总经理徐金富先生（左6）

## 天赐材料董事长兼总经理徐金富先生 与澳洲大使共进午餐

文 / 文宣中心

天赐材料在锂电上游资源端持续加大投入，锂电上游业务深入澳大利亚。作为中国新能源材料行业的领军企业之一，天赐材料董事长兼总经理徐金富先生在2019年11月26日收到新任澳大利亚驻华大使Mr. Graham Fletcher

邀请共进午餐，期间轻松愉悦的沟通交流使得双方相互了解认识，为以后的合作打下了重要基础。



# 不忘初心 砥砺前行

## IPD项目设计阶段总结暨表彰大会

文 / IPD项目组 张海霞

2019年10月31日，IPD项目设计阶段总结暨表彰大会在广州天赐二楼培训厅隆重召开。天赐材料董事长兼总经理徐金富先生、各高管及一级部门负责人、IPD项目组、IPD设计团队、项目经理，以及会议到场嘉宾：深圳华成研发项目管理咨询资深顾问张现锋老师、原华为公司核心产品线区域总经理徐实老师、原华为公司咨询部交付顾问宁华山老师参与了此次会议。本次会议的召开，标志着天赐材料IPD正式进入全面推行的实施阶段。

自2017年6月，天赐材料引进业界研发项目管理最佳实践模式IPD的，到如今已过去

28个月。本次会议旨在承上启下，回顾两年多来IPD推行情况，并对将来的工作进行全面统一部署。

会议伊始，IPD项目经理韩恒先生首先总结回顾了IPD项目设计历程和IPD项目启动的起因，并重申了IPD项目目标，要求我们不忘初心，继续坚定不移地将IPD项目稳步推进。

IPD项目组张海霞进行了IPD设计实绩回顾，具体回顾了IPD体系每个模块在设计过程中的具体输出，展示了所有模块输出的关键交付件和程序文件，并介绍了基本汇集了IPD所有知识资产的《IPD指导手册》。

IPD项目组雷秋芬进行了IPD项目成果与执行情况汇报。首先介绍了天赐研发管理RDM的配置与运行情况，指出了下一步会重点关注RDM中评审管理、变更管理、风险管理等问题的运用。之后介绍了RDM中项目运行和执行情况，并讲述了高层领导如何在RDM中进行项目进展监控。最后介绍了IPD目前现有的所有知识资产，并说明了如何进行IPD的知识管理。

人力资源部总监黄娜女士进行了项目经理资源池建设汇报。她指出项目经理资源池建设以“宽进，严出”的原则进行项目经理选拔和培养。

在项目经理资源池建设的过程中，先后对项目经

理进行了两场研发项目管理培训，并组织相关人员进行研发项目管理资格认证，截止2019年10月29日，天赐材料持有PMP证书的员工共42人。

IPD项目组秦楚智进行了IPD运行阶段推行计划的汇报。在部署下一步工作计划之前，首先回顾了IPD推行过程中遇到的问题和需要攻克的难点，之后针对这些问题和难点，以“先僵化、后优化、再固化”的原则，制定了IPD推行的长期计划和短期计划，并公布了IPD运行阶段各事业部执行组长和关键组员名单、八大代表名单，聘用了户献雷博士和黄晓伟博士为内部顾问。



在会议过程中还邀请了两位嘉宾进行IPD推行经验分享。首先是来自深圳华成的张现锋老师，他提到本次会议仅是设计阶段的总结，万里长征我们才走完第一步，接下来的路还很长。他表示未来要将IPD持续推进可从以下三个方面进行考虑：

1、管理的本质不在于知，而在于行。虽然IPD的流程体系已建立完成，但关键在于实际工作中真正应用IPD流程与方法。在接下来的推行实施过程，公司高层领导、一级部门负责人应带动本部门全面学习和应用IPD流程和方法，将IPD流程和方法落到实处，为公司战略目标的实现做出应有的贡献。

2、IPD流程体系的建设基本上把IPD的主框架搭建起来了，但实际上IPD要产生它最终的效果和质量，需要各个职能部门、专业领域负责人培养一批研发、制造、采购、安环、营销、财务、质量等相关专业领域的人才。

3、IPD推行要始终遵循“先僵化，后优化，再固

化”的原则。

之后是原华为公司的徐实老师，他表示IPD是市场和技术双驱动，是以客户为中心。在此，他对我们提出了三个深层次的问题：

- 1、产品经理如何制约市场的剧烈变化？
- 2、作为PDT经理，你能推动其他人做事吗？
- 3、谁对产品竞争力规划负责？



接下来是颁奖环节，本次会议对设计阶段表现优秀者、IPD推行积极主动者、M2流程轮训讲师、



在会议的最后，天赐材料董事长徐金富先生和中央研究院院长赵经纬先生进行了总结发言。

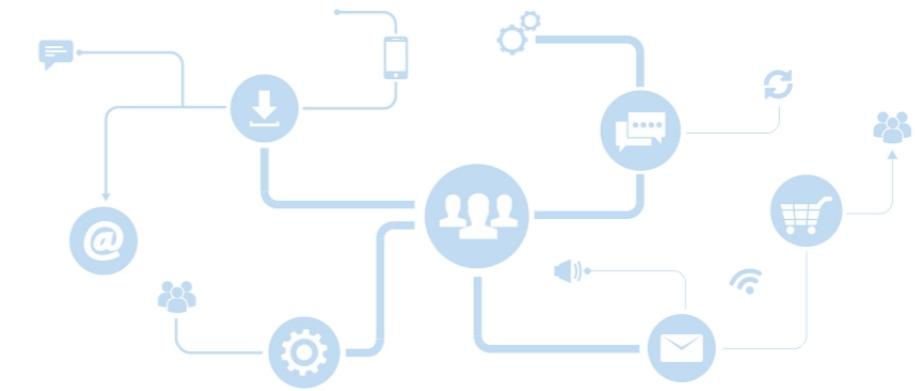
赵总表示，从2017年引入IPD到现在已过去28个月，作为IPD设计阶段的全程参与者，收获颇多，在不断深入学习后，公司各高层领导对IPD推行达成了共识。之后在IPD推行实施阶段中，IPD流程体系应结合公司实际，结合具体的项目去实现，不断持续改善，让IPD真正在公司落地生根，创造出新的价值和效率。

徐董表示，IPD是为产品战略和目标服务的，是

流程审计工作组进行了表彰与颁奖。

一个实践性很强、非常严谨的流程体系。我们需要从理解市场及市场需求出发，把定义产品概念、市场需求作为第一步，管理好客户需求，一开始就把事情做正确，然后根据需求，结合公司自身特点，逐步制定产品战略，构建竞争优势，各领域、各部门协同合作，按照IPD研发流程加快产品开发效率，开发出真正适应市场需求的产品。

接下来，让我们继续践行IPD体系的精神，不忘初心，砥砺前行！



文 / IPD项目组

天赐在快速发展路上，一直在持续改进和变革。在创新变革之路上天赐选择了集成产品开发（IPD），这是一种经过验证的、贯穿一致的管理产品开发工作的方法论和体系。天赐已经迈出关键第一步，正加快发展步伐，向精细化工行业的国际化一流企业行列迈进，更加坚定地沿着IPD之路前进，逐步建立与完善基于IPD的研发管理体系以适应业务发展的需要。

现在我们开展流程设计和运行工作已经2年有余了，但是仍有更多的事情要我们来完成。我们已经转变了许多，但是有更多的地方需要改变。我们已经学了不少，但是学无止境。在IPD之旅的前进道路上，我们必须时刻注意前方的道路，知道为了使我们的旅行成功，需要做哪些工作。要想使IPD之旅获得成功，我们要继续力排众议，消除大家对IPD的疑惑。我们要各尽其力，平和地说服我们身边对IPD有疑惑的人，改变他们的看法，并将这些案例与其他人共享，给他们加油鼓劲。

**IPD** 变革进行中



下面提供了一些指导，可以使你在充满险阻的变革旅程中保持坚定的信念，重点关注相应的领域，保持成功的势头：

**疑虑：IPD不够灵活。**

**事实：IPD非常灵活。**

IPD流程是一种改进运作效果的平衡方法。事实上，IPD流程是非常灵活的，可以适合于所有的产品和技术开发项目。IPD流程实际上并不是要求所有项目都逐一地执行所有活动，而是可以、也应该根据项目的实际情况对活动进行一定的调整。不过，对IPD无限灵活性的探索能力与我们的知识、对IPD的理解以及实际的经验和实践是分不开的。

**疑虑：走IPD流程用的时间太长了。**

**事实：IPD会将产品上市时间提前。**

不过，要实现IPD本身的好处需要天赐停用或者进一步重新设计自己的老流程，而且在向未来前进的过程中，不要依然留恋过去。如果仅仅是简单地加入新流程和作法，但仍然按照老流程和老作法进行运作，最终结果只有失败。只要想一下大部分全球500强公司都在使用或正在引入IPD来加快流程速度、缩短周期时间，就可以消除大家对IPD使开发周期增长的疑虑。天赐的产品开发周期时间要比竞争对手长得多。如果天赐的产品开发周期比竞争对手长，质量又没有竞争对手的产品质量好，怎么能具备强劲的竞争能力，立足于国际市场呢？

**疑虑：IPD是要在速度与质量之间做出取舍。**

**事实：必须是速度与质量相结合。**

天赐已经知道不能因为速度的原因而牺牲质量，天赐的使命是创造完美品质。天赐“抓住市场机会”的紧迫感实际上是抓住销售机会，通常表现为速度较快，但是质量不好。一切都是为了完成销售，即使这将意味着向客户承诺的需求是无法交付的。这种方法是先跨进客户的门槛，向客户表示天赐可以提供他们所需的产品，然后承诺大量的资源来排除产品的缺陷，这种方式不是以市场为驱动的公司的行为，这是以销售和研发为业务模型的公司的行为，天赐如果以这种方法在全球市场与对手进行竞争，是较难获得持续成功的。

IPD的目的是保证速度，但同时也要保证产品的高质量。IPD不仅要使天赐加快开发速度，而且还提供了一种规范，保证能够生产出高质量的产品。

**疑虑：IPD影响决策的速度。**

**事实：重量级团队加快了决策的速度。**

但是我们必须明确了解哪些决策由谁负责制定，谁对这些决策负责任，而且所有决策团队的成员在做决策时都必须与会。管理层会愿意快速做出决策，然后再撤回决策，如此多次反复吗？管理层会愿意看到因为有太多的将军指挥部队，向部队下达相互矛盾的命令而使产品上市的时间推迟或造成产品质量低下吗？要想加快决策速度，很重要的一点是要了解哪些决策由谁负责制定，谁对这些决策负责任。通过授权PDT，功能领域以及PAC/TAC在自己的责任范围内制定和管理决策，加快了决策的速度。IPD管理体系支撑IPD流程，明确了这些决策权限和上报渠道。在竞争环境之下，各团队需要相互合作，当存在分歧时，要利用管理体系来快速解决。

**疑虑：重量级团队削弱了功能部门的影响力。**

**事实：功能部门在IPD的执行与决策中都占据着关键的地位。**

但是角色发生了变化。就像在乐队的演奏中，每个人都有自己的角色。如果鼓手演奏的声音比其他人大，如果鼓手想控制整个音乐（即使鼓手的技能不够），虽然鼓手自己可能感觉很强大，但是整个音乐已经不和谐了，已经被破坏了。扪心自问，实事求是地考虑一下自己真正的权力来自哪里。功能部门在IPD中扮演着非常重要的角色，不过在IPD流程中以团队的形式进行运作很重要。如果没有本身优秀的强大功能部门，IPD也无法发挥自己的作用。功能部门在许多方面都发挥着重要的作用，如对本部门员工技能的培养进行管理，制定功能部门策略，向PDT和PAC/TAC做出并履行承诺，将本功能部门与其他部门及公司联合起来，加强本功能部门对承诺的执行。

**疑虑：IPD与QMS（质量管理体系）二者关系不大。**

**事实：QMS是质量管理体系，活动范围是涵盖制造业所有过程。**

IPD是集成产品开发体系，活动范围是产品概念阶段过程到产品量产阶段过程。因此，IPD是含于QMS的其中一个环节。IPD运作过程的生成是基于QMS规则、公司规则、客户需求来形成的。基于这三方面的规则，来制定高效有价值的IPD流程。以让研发过程更为高效，有质，有序，低风险的进行，从而让公司更快更稳更前的领先于行业。

总之，变革以及通过变革带来变化，总是困难重重的。变革不是懦夫能够做得到的，而是真正要达到自己力所能及最佳境地的勇者之举。这对我们个人以及公司都是一样的。一定要保持耐心，坚定信念，始终关注于我们的目标。我们不会一夜之间就大获全胜。即使我们拥有全世界所有的详细模板、对照检查表和流程也做不到，因为这些东西只是提供了一个框架和一种指导，而并非针对不同情况判断需要哪些东西的能力。听报告和参加培训只会给你输入一些信息，而不是成为一名专家真正需要的知识和经验。我们的成功需要实践、时间和坚持不懈的努力。这意味着需要大家充分承诺、认真地支持IPD。我们大家要共同努力，来消除这些疑惑，通过事实让大家了解到

IPD的好处。我们大家要共同努力来保证天赐IPD变革的成功。要知道一根链条的强度取决于最弱的一环。对你自己、你的团队和天赐公司做出承诺，成为链条中力所能及的最坚实的一环。

在阅读和学习天赐IPD手册的过程中，要记住它提供的只是信息、框架和指南。它无法替代知识、理解、经验或判断。为了保证IPD的真正成功，我们必须培养所需的专业能力、判断能力、团队精神，并积累经验。获得经验和学会如何进行判断是需要时间的，但其回报也是巨大的。所以让我们一起继续我们的旅程吧，让我们互相学习，让我们在天赐这个大交响乐团中扮演好自己的角色，共同奏出美妙、成功的交响乐吧！



## 走近内部审计

文 / 审计部

### 一、内部审计的起源与发展历程

内部审计历史源远流长，在东西方，其萌芽均可追溯至奴隶社会时期，之后经历了漫长的发展，其内涵与外延也不断延伸，内部审计职能由单一的财务会计审计到多元化的经济效益审计、经济责任审计、工程项目审计、财务会计审计、舞弊审计等，审计重点也由查错防弊为主的事后审计到重视服务于经营管理的事前、事中审计，更多地围绕实现企业战略目标开展工作，对企业内控制度与执行效果、经济效益等进行评价，以防范和控制风险。

近年来，我国企业尤其是上市公司的内审工作受到越来越多的关注，无论国企还是民企，均设立了审计部或审计相关机构。其一源于外部监管的要求，通过内部审计的制约监督作用来增强信息的可靠性，以保护投资者的利益；其二源于内部管理的需要，成为监督公司业务和运营管理的一道重要防线。

### 二、内部审计工作之“找漏”

内部审计的工作之一是“找漏”，即发现相关部门未发现、未重视、未解决的内控制度和执行上的缺陷，协助和督促其完善制度、落实执行，以降低经营管理风险，提高企业、部门经济效益。下面通过几个小案例来说明。

#### （一）“找漏”，找内控制度上的漏洞。

不少公司或部门在内控制度上或多或少地存在一些漏洞，或未设立相应的制度或内控制度不合理，但没有予以足够的重视。制度上的漏洞是问题产生的根源，必须引起重视并彻底修正。

例1：某公司自成立以来，致力于扩大市场，忽视了对物资采购的管控。在采购权限上，无论是采购部、车间或其他部门均可采购物资，可能导致重复采购或者舞弊的产生。

近年来，我国企业尤其是上市公司的内审工作受到越来越多的关注，无论国企还是民企，均设立了审计部或审计相关机构。

文 / 审计部

在内部审计人员的建议下，某公司重新设置了采购权限，采购权归属采购部，其他部门提出请购需求，由采购部统一采购，避免资金浪费及舞弊的产生。

#### （二）“找漏”，找执行上的漏洞。

执行直接关系到制度实施的效果，执行缺失或执行不当均可能造成严重的后果，切不可轻忽。

例2：某公司相关制度规定，重大投资项目须进行充分的可行性论证，编制切实可行的投资计划。事实上该公司投资部未对市场进行充分评估，未充分考虑成本效益原则，导致投资的多数项目经济效益低，甚至部分项目亏损较大。

内部审计人员向投资部建议，应该多角度评估项目实施风险和收益，及时关注市场、政策的变化，重视成本效益原则，减少无谓的成本支出。

### 三、内部审计工作之“优化”

“优化”与“找漏”的不同点在于，“优化”的对象是内控制度和执行上不存在太大漏洞，但流程不够精简。对制度、流程进行优化，有利于减负降本。

例3：某公司各分支机构每月进行3次办公用品采购，由于分支机构众多，总部管理机构每月需进行上百次审批，耗时耗力。经内部审计人员建议，各分支机构将原来零星发起的流程，改为只在每月月初发起一次集中报批的流程，并将此优化方法运用到其他部分日常审批流程上，总部管理机构审批量大减。

### 四、结束语

内部审计是一种独立、客观的确认和咨询活动，旨在增加价值和改善组织的运营。看到部门看不到的风险，解决部门想解决但未能解决的问题，提出有利于规范制度、优化流程、强化执行的建议，协助共同实现公司的经营目标。

## 如何做车间风险管控

文 / 九江天赐 熊宝存

安全管理的核心是风险管控，我司涉及“两重点一重大”危险化学品生产企业，易燃易爆品、有毒有害危险品较多，控制不好极易发人员伤害、环境污染等事故。如何做好风险管控是我们安全生产工作的关键；特别是生产车间，应从以下三个方面做好风险管控工作：

首先管理人应组织相关人员利用危险与可操作性(HAZOP)分析方法将工艺参数偏离的后果进行详细的分析，整理所有存在的风险，对于一般风险，保证现有控制措施的有效性，针对重大危险提出改进措施并付诸行动。让我们的生产工艺从一开始就是安全的，做到本质安全，出现操作故障也不会造成较大的损失，这也是PSM管理中的核心要素。

其次生产过程中的风险管控也是至关重要的；管理人员、操作人员应根据SOP整理出车间自原料进至产品出整个环节的作业活动，然后利用LEC风险辨识方法分析出作业活动过程中存在的风险。教育培训操作员工按照化工操作三步法进行安全操作：清楚操作指令、清楚正确的操作方法（按照SOP）、知道操作过程中存在的风险。能正确分析出作业风险，那么生

产过程中风险可控事故自然就会减少。

化工生产过程中难免会出现一些不常见的操作，检、维、修等，这些作业我们统称为非常规作业，很难在受控文件中决定作业过程中的风险。这时我们要利用工作前的安全分析（JSA）法，将非常规作业过程动作细化分解至5-8步，识别出每步存在的风险，针对每步存在的风险提出控制措施。做好JSA有以下好处：

- 提供一个安全的工作方法；
- 减少工作中潜在的危险；
- 建立有效率的安全工作环境；
- 为安全管理及审核立下基础；
- 增加员工在工作上的安全意识；
- 对新进人员而言是一个有效的训练方式。

每个车间、每个员工、每个非常规作业够做好JSA，并培训好，工作中的风险可控事故必然减少。

如何让操作员工在工作中避免盲目操作，控制风险，需要我们认识操作的规律——安全工作五步法：

### 第一步：停下

在开始工作前，回答如下问题：我以前做过这个工作吗？工作条件和场所和以前发生改变了吗？

### 第二步：思考

回答如下问题：会出现哪些错误？自己或者别人会受到伤害吗？会有人发生坠落、滑到、跌倒、扭伤或被坠落物击打吗？使用的工具或设备会伤害到人吗？会出现泄漏和污染吗？工作区域安全吗？被锁定了吗？需要使用围栏或者脚手架吗？



### 第五步：执行

一旦以上问题都得到满意的处理，可以小心的开始工作。

### 第四步：计划

在开始工作前，要采取必要的防范措施。确定要安全完成本工作所需要的合适的工具、设备、防护用品及其他所需物品。

### 第三步：识别

通过仔细观察工作区域来识别存在的危害，并用第二步所涉及的问题来确定所识别危害所产生的影响。

# 质量意识在心中 产品质量在手中

文 / 研究院 罗海英



质量在我心中，产品质量在我们每一名天赐人的手中。以质量诚信为荣，树立质量法制观念，提高每一名员工质量意识。

质量是安全的保障，是企业的生命，“质量”不是一个空洞的词语。任何的物件都需要讲质量，比如，我们生产使用的原料需要讲质量，设备需要讲质量，就连日用的小工具也需要讲质量。不然的话，设备质量出现问题，会突然发生事故；可能一个小小的部件，因质量不合格，也可能会导致整个批次产品不合格，或者可能会导致安全事故。质量问题无处不在，不可回避。

那么质量是如此重要，好的质量产品是谁能创造出来的呢？是一线操作人员？是检验人员？还是研发人员？前一阵子看到“一个木桶所能盛的水的高度取决于最低的那块木板”的故事，我们提供给客户的是一批批合格的物料，每一批物料都要经过一道道工序（调研、研发、工艺、生产、检验等等）的认真确认，这一道道工序就是一块一块木板。我们每一道工序中需要进行自检、互检，上一道工序和下一道工序需要进行互相沟通，确保公司的每一块“木板”是互相镶嵌，构成了整个木桶，并且决定了木桶所能盛水的高度。若只有一道工序好不是真好，每一道工序都好才是真好。只有每一道工序都环环相扣，才能做到滴水不漏。这就像在产品生产的每道环节，我们要踏踏实实的工作，先把本职工作做好，完成好自己的首道工序。其次，我们不能自扫门前雪，我们要有协作精神，上一道工序有问题要及时反馈，要止于我而不能止于下。再次，我们要听取下一道工序的意见，及时的更正自己的错误，加强技术水平，研究新方法，把事情做得更好，才能创造出完美的

品质。因此质量保证光靠某个人的力量是远远不够的，需要大家共同努力！

另外，除了取长补短，相互衔接互嵌之外，还需要严格遵守规章制度以及提高质量意识。产品质量之所以最好，是因为只有百分之十靠技术，其余百分之九十靠的是态度。可见只有我们对产品质量的态度矢志不移，我们的产品才会在激烈的竞争中脱颖而出。

质量是人可以控制的。采用任何的智能化的设备生产，也都离不开人的因素。日本企业家士光敏夫说过这样一句话：“没有沉不了的船，没有倒闭不了的企业，一切取决于人的努力。”作为化工企业，生产过程，质量控制，更加需要严谨的态度和较高的质量意识，每个细微环节都需要员工认真敬业的工作，稍有不慎，就会造成安全事故隐患。同时需要大家都按着标准操作程序完成岗位操作，保质保量的完成工作任务。“质量产生效益，质量赢得市场”。质量在我心中，产品质量在我们每一名天赐人的手中。以质量诚信为荣，树立质量法制观念，提高每一名员工质量意识。

产品质量是我们每一个职工干出来的，而不是质检员检出来的！因此应该提高自身的工作素质，将质量意识深入到每个职工的心中，将手中的产品质量严把关，从现在做起，从我做起。通过不断地研发安全、环保、性能优良、具备国际品质的精细化工原料，为顾客生产和制造稳定、可靠和均一的完美产品。



## 在交流中 做好产品质量检测

文 / 质量保证部 王倩

产品质量优劣对企业有多重要？为什么要对产品进行质量检测？质量检测为什么需要及时交流沟通？在这里跟大家一起分享，质量检测及检测结果的沟通在产品生产中的重要性。

质量检测是工业生产的眼睛，交流沟通是工业生产的四肢。一个人失去了健康的眼睛和四肢，他的生活将处于黑暗之中。如果企业消弱了质量检测，其结果会怎么样？生产过程若没有质量检测的支撑，生产将会出现盲目混乱的场景。

XX年X月份X车间试车，采用了新工艺生产产品，需要实验室对其新工艺产品进行配合检测。实验员对数批送检产品进行数据统计、整理、分析，同时把整理好的数据发给车间相关工艺人员。随后车间根据获得的数据，对目前的产品状态做出了判断，重新调整了工艺；产品性能并未得到提高，车间生产陷入迷茫之中。

经过深入交流，车间工艺人员对检验项目中不溶物理解为A物质，但实验员发现产品中的不溶物的主要成分应该为B物质；同样一组数据，为什么双方会对数据的分析不一样呢？

专业领域不同，分析数据的角度不同。车间在拿到数据后，主要看的是核磁结果，认为核磁共振波谱仪的精密度更高。但是，核磁数据仅用于定性，不能用于定量；若是根据核磁积分数据获取未知不溶物的量是错误的，这会严重误导工艺改进的方向。

通过案例，我们需要思考一下，应如何把质量检测工作做好？

“行为公平、方法科学、测量准确、服务及时”，16字方针谨记心中。在掌握一项技术时，要知其然知

其所以然，不能只学表面要学其内在，不断提升自己的逻辑思维。样品检测要严格按照SOP操作，原始记录要准确可靠，检测结果及时反馈；异常数据要及时沟通、分析、总结。

实时沟通、完美检测，可以为整个生产过程指明方向，下面和大家一起分享如下案例。



# 質的提升

## 宁德工厂品质改善 心路历程分享

文 / 宁德凯欣 林青青

宁德工厂在2018年在经历一些客诉事件，在事件面前，要么退缩——倒下，要么蜕变——凤凰涅槃。我们坚定地选择了后者，重新审视自己，寻求变革，誓要重塑天赐完美品质。

在事业部各方面同事的支持下，关于宁德工厂品质改善制定了如下策略：

- 专项客诉的重点项目突破
- 品质体系重新梳理：全流程PRMEA，可视化SOP、全流程精细化管理
- 金珠技改项目实施：MES、恒温恒湿管控、新增吨金精细化生产
- 重塑企业文化：强化执行(10分钟反馈)、聚焦现场、统一目标、全员参与
- 建立长效激励措施，重奖重罚，打破大锅饭，建立良好的人才筛选机制

在这里就不一一介绍每个策略，重点分享几个：

### 一、聚焦现场，及时响应

管理层聚焦现场，每日进行现场巡检。开展“红牌作战计划”，管理层现场巡检发现的问题写在红牌上，找到相应责任人后将红牌挂在现场，直至问题整改完毕后才可取下。员工发现问题，及时上报，管理层10分钟内响应，帮助解决问题。

客户至上及时响应，客户反馈异常，30分钟内赶到现场处理异常；客户提出建议，第一时间消化实施；客户需要帮助，积极主动帮助解决问题。

### 二、标准化操作，强化执行

事事有标准，标准必培训，文件可视化，图文并茂现场展示它。

凡是有回音，事事有回复，件件有落实。

异常有反馈，最多10分钟。

以上就是我们对标准化和执行力的最简洁的要求。

任何的业务流程，不仅仅是生产，都以图文并茂的SOP方式培训和展示管理。每个异常的处理，改善结果都已OPL的方式在线培训和展示。

### 三、基于“不制造不良品，不传递不良品，不接收不良品”的三不原则打造内部客供关系

将工厂供应链细分为上下游的客供关系，每个环节都建立的严格的考核与奖励机制，只对上一流程环节负责。举个例子：OQC出货检查发现接头绿锈或者包装桶变形，不会考核洗桶房，只会对上一环节的生产包装进行考核。因为，基于三不原则，生产部需要自检包装桶，既然接受包装了，就需要对其负责。

内部形成客供关系的建立，保证不良品发现在最早，避免不良品在生产过程中流动，才不至于浪费各工序的人力、材料、物力、时间等成本，才不会导致不良品流入到客户手中，而影响公司声誉或造成更大损失。

### 四、统一目标，全员参与

将工厂的KPI或者OKR目标细分到每一个人，同时明确每一个目标实现与否的奖励与考核，并可视化出来。让每一个人了解到自己位置奋斗的目标是什么，大家在一个公平公开的平台上讨论业绩，鼓励多劳多得。

管理层自觉排班参与出货检查，每天在OQC出货检查后再进行一轮复核；并对当日出货结果负责。

经过努力，宁德工厂实现了连续12个月客诉0起，一次合格率99.25%，从数据中可以看出改善的成果是好的，改善措施是行之有效的。



### OPL 执行方法分享

利用传达教育的方式，一层一层的往下传达，以确立领导效能

- OPL学习法是提升“点检能力”的重要法宝
- 每天利用5-10分钟，集合团队人员进行此活动
- 反复教学、制作单页讲义、学会为止
- 现场、现物教学

### OPL内容

- 车间班长(带班)接受上级传达教育，制作OPL向下传达
- 班内所有人员工作经验传达，互相学习
- TPM改善案例传达

# 黄埔工厂九、十月份

## TPM简报

文 / 日化材料及特种化学品事业部 许利丰

### 九、十月份 TPM评比结果

#### 优秀部门

名次	九月	十月
第一名	三工区	二工区
第二名	一五工区	八工区
第三名	九工区	生产支持部

#### 优秀个人

九月	十月
李宝忠 陆伟	武晓江
苏志龙	何海涛
王建	李文军

#### 优秀团队

十月
八工区AQ系统技改团队 (黄伟/许利丰/林妃伍/黄辉/陈宇琼/苏志龙)

### 优秀案例分享

#### ④ 312釜技术改造提高AQ产线生产效率

区域 黄埔工厂八工区

改善前 1. 312釜为闲置反应釜；2. AQ产线需求量大，产线紧张

改善方法 1. 将312釜用于AQ系统后处理及包装环节；2. 根据工艺要求对312釜相关数据进行优化；3. 对管道进行技改安装

改善后 312釜成功投入AQ产线生产，生产效率比原先提高20%

亮点 提高生产效率

#### ⑤ 解决行车装置失灵问题

区域 黄埔工厂三工区

改善前 1. 行车装置原先的机械式限位开关设计不合理；2. 现场环境腐蚀性较强，造成机械式限位开关接触不灵敏，经常失灵；3. 限位开关损坏会导致操作行车装置不方便，容易损坏导绳器，影响投料。

改善方法 1. 采用耐腐蚀电子接近开关替代机械限位开关；2. 重新设计接近开关安装位置；3. 重新设计电路布置。

改善后 行车装置运行正常，员工操作安全，故障率得到大幅下降。

亮点 保障设备使用安全，人员操作安全、方便。

# 管理者的 18 种惰怠行为

文 / 文宣中心

## 01 安于现状，不思进取

安于现状、不思进取应该只适用于我们少数的管理者，虽然不多，但肯定存在。对于管理者而言，你敢不敢去挑战新的领域，敢不敢去挑战新的难题，敢不敢有所追求？如果是不敢的话，都是安于现状的表现，也是不思进取的表现。

## 02 明哲保身，怕得罪人

我们有的管理者，什么事情心里都清楚，什么事情都讲得头头是道，但是不敢站出来说话、反馈问题，或者不敢去推动，怕得罪周边，怕得罪领导，还怕得罪下属。这样，在我们这么大的组织里，在流程还不健全的情况下，这种管理者怎么能推动并解决问题，怎么能够当责，怎么能够持续改进？

## 03 唯上，以领导为核心，不以客户为中心

有些主管在给上级做汇报前，为了做一个汇报图片，不知道要召集自己的下属开多少次会。按道理来说，主管自己的汇报，最好是自己来写图片。为了美化、格式好看，而浪费下属和你自己大量的时间，这是不增值的。不能以领导为核心，我们首先不要组织大部队来写汇报图片。我们要做增值的部分，坚决不做不增值的部分。

## 04 推卸责任，遇到问题不找自己的原因，只找周边的原因

面对问题，部分高级主管已经形成了习惯：首先是搞清楚是别人的问题，那就跟自己没关系了。如果发生任何事情，主管都习惯性地先看自己有什么问题，都先把自己的原因找出来，那么真正的原因就出来了。但我们最习惯的却是先找别人的问题，不找自己的问题；还有一种情况，就是老担心别人做不好，不担心自己做不好。



任正非曾说：“没有什么能阻挡我们前进的步伐，唯有我们内部的惰怠与腐败。”

首先，来看看我们自己的惰怠行为。期望每一位管理者，都能对照惰怠行为，做自我批判、自我反省，对照这些行为看自己有几条需要改进、怎么改进；我们要深刻地剖析自己，要敢于自我批判，敢于与自己的惰怠行为做斗争。

## 05 发现问题不找根因，头痛医头脚痛医脚

相当多的管理者，养成了一个非常不好的习惯，出了什么事情，打个电话“你搞定”；上级领导问他“你抓了没”，他说“抓了”。我们各级主管发现问题以后，有没有找到根因？或者说我们根本没有去找，我们只是打了一个电话，或者批示了一下，这样怎么能够把事情搞透彻，怎么能够找到解决办法？怎么能真正解决问题？

## 06 只顾部门局部利益没有整体利益

有些主管为了自己的部门利益，明明知道影响公司利益，明明知道公司的想法和要求，却在下面想方设法，花了很多时间、精力去搞他的小九九。其实这些行为，上级领导都是知道的。你这样做，公司怎么敢交给你更大的责任。如果你的责任更大，你更以局部利益为主的话，那以后公司的整体利益谁来保证？

你不要以为自己在下面做的小九九别人不知道，总有两方人嘛，总有人会说出来的。

## 07 不敢“淘汰惰怠员工”，不敢拉开差距，搞“平均主义”

其实主管对他的下属有没有惰怠很清楚，就是拉不下面子去处理，尤其是对老员工，有些还是自己的老领导或自己老同事，更拉不下面子。在这种情况下，你不淘汰，你不拉开差距，你就是对那些高绩效者、对那些优秀者不尊重。但在我们身边，惰怠的员工比比皆是，那我们敢不敢给他降级、降等、降薪？

## 08 经常抱怨流程有问题，却从来不推动改进

有主管经常抱怨流程多、流程复杂，并且时时挂在口头上。如果真发现流程有问题，一定要指出哪里流程多、哪个流程有问题。我们希望所有觉得流程有问题、流程多的人，要给所在组织的质量与运营组织、QA提出来，这样我们才好改进。

我们一直希望大家能反馈问题，但很多人就只抱怨，而且最后都成了口头禅，动不动流程很多、流程很长、流程阻碍了发展，但从来不去推动流程的改进，从来不指出哪里流程多了，哪个流程长了，哪个流程有问题。那怎么改进呢？

## 09 不敢接受新挑战，不愿意离开舒适区

有主管不想去新领域，不敢接受挑战。今年一个很重要的导向就是希望干部、骨干能到新领域去，有人就怕这个怕那个，患得患失。

## 10 不敢为被冤枉的员工说话

有的主管怕为被冤枉的员工说公道话，因为说了，可能就会被公司“戴帽子”。

如果你真的觉得某个员工被冤枉了，为什么不敢说呢？要么你根本就不太对这个员工负责任，要么就是怕说了以后被主管批评，怕得罪人。但如果你都不敢说话，那又如何保护他们？

## 11 只做二传手，不做过滤器

有很多主管只做二传手，不做过滤器。任何地方来了事，他立即就传下去了，不管这个事情该不该做、要不要做，反正不是自己亲自做，这样一来就让下属苦不堪言，不能聚焦工作。

## 12 热衷于讨论存在的问题，从不去解决问题

很多主管讨论存在问题的时候，都是洋洋洒洒，能道出具体问题来，但从不去解决问题。作为主管，如果能够把你们授权范围内能解决掉的问题全部解决掉，那么很多问题就没有了，特别是潜规则。对于你解决不了的，不在你授权范围内的，若你不去推动解决，那怎么能够解决？

## 13 只顾指标，不顾目标

在我们当中，存在一些主管只关注KPI的完成，但不知道KPI完成得好是为了什么。比如某个平台，每年的考核指标都很好，因为考核指标都是质量、进度、网上问题，但慢慢把自己做没了。

因此各级干部都要思考，我们的工作到底是为了什么，不是为了几个考核指标。仅仅为了考核指标工作，就是不当责。当责的干部是有清晰的目标的。

## 14 把成绩透支在本任期，把问题留给下一任

在研发比较多的是，只关注当期不关注长期，只关注现在不关注未来，该投入的不敢投入，不敢在新领域、新产品上投入，不愿在架构、平台等长期才能看到绩效的工作上投入，甚至只关注仗打得漂亮，而忽视组织能力、流程优化、人员能力提升等长远的事。

## 15 只报喜不报忧，不敢暴露问题

如果我们不敢暴露问题，如果我们睁一只眼、闭一只眼，马马虎虎应付了事，那产品的质量就没办法保证，我们就会失信于客户。

## 16 不开放进取，不主动学习，业务能力下降

有一部分干部凭着经验做事，走的是“经验主义”的老路。我们要从“土八路”走向正规军，过去的成功经验并不是未来前进的方向标，必须开放自己，自我批判，时刻学习。

## 17 不敢决策，不当责，把责任推给公司。公司是谁？

这一点跟前面讲的抱怨流程的问题类似。我们做了关于“潜规则”的讨论。这些潜规则是谁造成的呢，就是我们自己。

举例说，绩效是评责任结果，还是评亮点和表扬信？说起来我们都清楚评的是责任结果，但真的评的时候却去评亮点。这些现象谁能纠正？就是我们各位主管。

## 18 只对过程负责，不对结果负责

这一点比较好理解，与只关注指标不顾目标相类似，有些主管只关注“我做了呀”，但不管“做的结果如何”。只对过程负责，不对结果负责，就会形式主义，很容易把事情复杂化，把动作做得很优美，效果却不好。

希望大家能把管理者的情怠行为作为自我批判的依据。每个人都在自己身上去找几条出来，然后写几个案例，这也是一个反思的过程。不敢写自己的案例，事实上也是自我批判不够透彻。

我们也希望，每个主管能把这些情怠行为贴在你办公桌上、放在你笔记本里，经常看一看是不是又在产生情怠行为了。这样，我们管理者才能真正地从自我批判开始，与情怠行为做斗争，管理者才能真正地担起责来。



## 有人@你， 天赐最美的人

文 / 质量保证部 杨娟

**小编注：**雷锋曾说过“一个人的作用对于革命事业来说，就如一架机器上的一颗螺丝钉，螺丝钉虽小，但其作用是不可估量的”。是呀，天赐材料的每位基层员工，就像一颗颗螺丝钉，在自己的岗位上默默奉献，天赐前进的每一步离不开这些最美的人儿。虽岗位平凡，但责任如山；虽岗位平凡，但光芒不会被掩盖。发现身边最美基层，持续进行中，欢迎投稿，发现身边的最美天赐人！

“最美基层人物”我所理解的字面意思就是兢兢业业地坚守在工作岗位上的一线员工，不畏严寒酷暑，不畏艰辛，行走在厂区的任何一个地方总能看到他们美丽的身影。

比如公用工程部——仓库管理员彭贵华，我们都习惯叫他彭叔，据我所知他从02年就已经服务于天赐了。说起彭叔我脑海里总是会出现这样的画面，一个踩着三轮车踏板的背景，载着满满一车的耗材从厂门口踩向五金仓，这是他刚验收完货物返仓。很多次去到五金仓领料时都见他拿着一张单子一支笔默默的低着头在认真核对清点货物，然后将它们一一放到相应的库位。

有一年彭叔不小心弄伤了脚，记得那段时间去五金仓总能闻到一股跌打损伤的药味。虽然休息了一段时间但彭叔来上班的时候脚还裹着厚厚的一层纱布，那只脚连工鞋都穿不上，只能穿着很宽松的拖鞋。不知道是纱布显厚还是脚肿得很厚，反正活动肯定还是不方便的，但他仍然坚持拖着受伤的脚给我们发放物料。其实就算他休息也会有部门其他的同事来协助管理仓库，但是他就算走路都还是蹒跚的样子也坚持来上班。我也好奇地问过他原因，他微微的笑了下回答我说：“每个人都有自己的岗位工作，我休息了他们的工作量就增加了，能来就来吧，再说这个仓库还是我比较熟悉些。”

还有一些人比如电工和机修人员，扛着一把梯子，提着一个工具箱，哪里需要他们就走到哪里。广州的夏天好比是个大火炉，如果你在最热的夏天去过机修房，或者是在最热

的夏天和他们一样身处过某个车间、某个户外现场上上下下几个小时的排查检修，那你就能体验到“桑拿天”里挥汗如雨般的“爽”。

还有原本工作岗位就在车间的员工们，多得我记不清名字和模样，但我知道经常往实验室送样的那几个同事，也总能看到这样的情景：大热天里，被汗水反复浸湿的工衣口袋里装着一个对讲机，两手拿着样品和报检单，到送样窗口，默默的按下送样铃转身又走了。有时候会进到实验室里室检测pH，还没有检测完对讲机就响起了。某号釜可以准备降温了，某号釜可以准备投料了，某号釜要加水了，某号釜要取成品样了，某号釜要包装了……他们总是拿起对讲机回复“好的，收到，我现在在干嘛干嘛，马上回去”。我都能想象得到他们回到车间肯定第一时间到现场执行中控室传达过来的指令。暴风雨天里的他们，又是另外的一个情景。一手打着飘摇不定的雨伞，胸口护着用黑色塑料袋装好的样品，到实验室时犹如一个“落汤鸡”。

说起化验室，对于多数人来说是一个陌生而又神秘的地方，桌上摆放的各种化学试剂和瓶瓶罐罐让人眼花缭乱，不敢轻易触碰那些东西，生怕一不小心就产生奇怪的化学反应。但这个实验室却有着一群干劲十足的年轻人，他们整天跟玻璃瓶、天平、化学试剂打交道。这些看上去貌似简单也很枯燥的工作就是一名化验员的不断重复的日常。同时也容不得他们在检验中有半点闪失，否则不合格产品就有可能在眼皮底下悄悄溜走。（接下一页）

(接上一页)他们承担着所有产线的产品检验，只要有一条产线不停止，他们就得在工作岗位上坚守，过年也是如此。在实验室里会看到这样一个景象，每天每个人都默默地进进出出每个功能房间，紧张有序地进行着检验工作。这种景象已经习以为常，因为他们的使命就是竭尽全力地完成各项检测工作，按时准确地报出数据结果。

“最美基层人物”不一定是一个人，它可以是一群

人或者所有人。我不敢保证我能完全理解或者熟悉他们的工作性质、工作内容，但他们的的确确都是在自己的岗位上闪闪发光的人。都说星星之火可以燎原，天赐的每个角落都布满着星星之火，正在用他们的无私奉献、他们的专业、以及高昂的工作热情，做着平凡的工作，默默地坚守着他们的责任。

在天赐，每个人都是创造者，请为所有“最美的基层人物”点赞。



## 2019年中天鸿锂运营中心团建

文 / 中天鸿锂 唐怡

随后，道兵总指出，运营中心的每位成员都应力争做到公司部署到哪里就战斗到哪里；产品推进到哪里就保障到哪里；涉及用户产生的困难点在哪里就攻坚到哪里。把每一次的“问题清单”变为“满意清单”；把“我要负责”转为“我能负责”。

经过一天的历练，通过团队合作、坦诚分享，让工作压力得到了释放，团队默契得到了提升，过程中有困难有惊喜也有感动，也让大家的心越来越近，而这所有的经历都将陪伴我们去打造中天鸿锂更加美好的以后。

最后，大家表示，将“弃粕取精，高效配合”，在今后的工作中，在各自的工作岗位上不忘初心，相互信任，不断努力，聚力前行，努力打造国内一流的新能源智能化企业。

## 弃粕取精 高效配合



# 融聚心力，奔向未来

## 天赐材料高层领导团建活动回顾

文 / 人力资源部 蒋雪玉

在一片欢声笑语中，高层领导者结束了为期两天的团建活动，作为本次活动的组织人员，从接到任务开始就一直忐忑不安的心，终于可以暂时平静一点。

回想起刚接到项目时，我们觉得这是一个极其困难的任务，因为本次培训对象是公司高层领导者，见多识广。有着丰富阅历的他们见过、经历过、学习过太多的东西，我们想不到可以给他们培训什么，又可以请哪位老师给他们讲课，老师的见解和管理经验在他们面前是不是都不太够呢？

尽管很迷茫，我们还是决定先去选择课程。我们一共联系了十多家培训机构，最终筛选出5门课程，又都因为课程、价格、实用性等原因被否掉。此时，我们冒出一个大胆的想法，公司一直都鼓励开发、鼓励创造、鼓励专业，那我们为什么不借着这个机会开发属于天赐自己的课程，让专业的人讲其专业的课，尽量在培训活动中加入新的创意点和方式。

### PART 01 活动开展

确定本次培训都由我们自己负责之后，我们进行

了长时间的了解、调查和现状的分析，终于决定本次培训采取动静结合、全员参与的方式。

第一天是培训，上午我们就高层领导者关注的、公司的发展历史及文化三方面对徐董进行了一场现场采访。本次的采访让大家重新回顾了天赐的历史，企业文化与价值观，让大家对天赐文化有了更深一层的理解，从而团队向心力、凝聚力也得到了进一步的加强。



紧接着我们邀请了从2013年就开始接触并研究COG'S理论的陈利婷女士作为讲师，给各位高层领导讲解团队在五个阶段的特征和表现。

下午我们采用身临其境的方式，让领导亲自上台，演绎在公司中常见的冲突事件。希望通过换位演绎，更好地从双方的角度去考虑事件本质。表演结束后，大家热烈地进行头脑风暴，积极讨论，进行了总结与反思，并提出了改善意见及解决办法。

经过第一天的理论积累，第二天我们将理论和实践相结合，通过“一圈时光”、“不倒森林”、“团队节拍”、“鼓舞飞扬”等小游戏及“冰壶竞技”等运动争霸赛，不仅让大家身体得到锻炼，释放工作中的压力，同时也加强了团队之间的沟通，从而相互包容、相互信任，有利于增强团队之间的合作、沟通能力。

### PART 02 别样领导

回首活动现场，让我们最惊奇的还是领导们的表现在，平常见到他们都是高标准高要求的工作态度及其对事物思考的广度，让我们对其敬畏有加，却不敢靠近。本次接触下来，发现他们其实是“最可爱”的人——他们对待新事物的时候永远充满好奇，很愿意学习并接受一些新的挑战，

如他们在案例演练的准备期间都认真对待每一个小品角色、倾情演绎、一个个都是“戏精上身”。在观看小品的时候我们都在怀疑这不是小品，这就是真实发生的矛盾现场，我们笑称他们是一群被事业耽误的影帝影后……



在团队游戏阶段体现了他们不怕错、不怕输、不断优化，确定了目标就一直朝着目标突破，用必赢的心态去试错的精神。刚开始虽然很多失误或成绩暂时不理想，但是从头到尾都没有听到任何一句抱怨或说放弃的话，都是相互在鼓励，总结问题所在，调整顺序及方法。看着他们从第一次的最差成绩2分21秒，到最后分别以52秒、51秒的佳绩完成三个游戏，他们训练了无数次，每次发现问题就及时调整。在那一刻，感受到输赢其实已经不再重要，重要的是突破自我，成就更好的自己！

本次活动，对我们来说，与其说是组织高层领导的一次团建活动，更是一次实现自我突破的机遇，也是让我们从实践中学习的一堂课程，便于在今后的工作中，我们能将本次培训所学到的精神发扬下去。



## 最伟大的力量， 就是同心合力

——记宜春天赐人事行政部团建活动



文 / 宜春天赐 费娟



出游正当时，莫负好“秋”光……

为了丰富部门人员的业余生活，缓解工作压力，让员工在工作之余获得一次彻底放松的机会，经过15天的紧密策划，决定11月初组织一次为期2天的集体旅游。

11月2日，我们到达由大型水库柘林湖和佛教禅宗圣地云居山组合而成的庐山西海，共有九个岛屿，最高峰高山尖海拔969.4米。秋天是个风景如画的季节，特别在这个有山有水的地方，游玩的人也很多；遇到美丽的湖景、山景，拍照留念总是更加活跃一点；站在最高的地方向前眺望，还能透过波光粼粼的湖面看见对面岛屿的样貌，阳光洒在大家的脸上，也赶走了身上的寒气。一路上，大家有说有笑，相互帮助，相互照顾；一起在这个水质一级、空气一级的天然大氧吧里大口呼吸、欢呼雀跃。从早上一直步行到下午，都没有感觉到累，只被开心笼罩着。

回到宾馆，一行人又马不停蹄地开始准备当天的晚餐：烧烤，自觉地根据自己的长处协作，准备烤炉、生火、洗菜、食物整理，边吃边聊着工作、生活趣事……

第二天我们来到了佛教禅宗的发祥地一云居山真如寺，看到僧人们忙碌的身影，感受不一样的工作环境和氛围，体味寺庙与企业异样文化的交融碰撞。

大家带着满载的愉悦返程，细细回味这段旅行的同时，又开始筹备新一轮的工作，相信每个人都会以更充沛的精力，更高涨的热情投入到工作当中。

这不单单只是一次旅行，更是集体智慧与力量的结合，有欢笑有摩擦；既锻炼了身体，又陶冶了情操，培养了彼此间的默契，增强了团队协作精神，使健康向上的氛围更加浓厚。



每个孩子都有梦想，  
每一个梦想都值得我们用心浇灌，  
天赐工会金秋助学活动，  
守护青春梦想，让梦起航。

## 金秋助学 情暖学子 天赐工会委员会走进清远龙翔小学

文 / 天赐工会委员会 陈瑶馨

金秋将至，在这个硕果丰收的季节，为进一步弘扬重视教育、尊重知识、鼓励成才的社会责任意识。2019年9月27日，广州天赐高新材料股份有限公司工会委员会前往清远连南瑶族自治县希望工程——龙翔小学，为学生们送去8500本图书、400本笔记本、2台计算机、2台笔记本电脑等物资，开启“金秋助学情暖学子”公益活动。

27日上午，在龙翔小学唐校长的带领下，伴随着朗朗的读书声，我们参观了龙翔小学，透过一间又一间的教室门窗，看着孩子们清澈又坚定的眼神，内心十分感触。

中午放学后，我们对经济困难学生进行走访慰问，深入了解了困难学生的情况。其中，对8名同学进行了奖学金资助，资助资金虽然不是很多，但也暂时缓解了部分同学的燃眉之急。这些学生由于家庭的种种原因，生活十分困难，但是他们都品学兼优，都拥有一颗渴望获得知识、上进的心。

广州天赐工会主席郭守彬先生对同学们提出了殷切希望，希望同学们能好好学习，做一个懂得感恩、



自信、对社会有用的人。

天赐爱心助学公益活动从未停歇，自2016年起，广州天赐高新材料股份有限公司资助龙翔小学贫困山区学生已有四年时间，我们将继续在爱心助学的道路上前行，用我们的行动播撒希望，为孩子打开一扇幸福的窗！也希望更多的天赐人能加入，不忘初心，传递正能量。

# PMP

PMP (Project Management Professional) 指项目管理专业人士（人事）资格认证。美国项目管理协会（PMI）举办的项目管理专业人员认证考试在全球190多个国家和地区推广，是目前项目管理领域含金量最高的认证。获取PMP证书，不仅提升项目经理的项目管理水平，也直接体现项目经理的个人竞争力，是项目管理专业人士身份的象征。

从决定学习PMP开始至取得PMP资格证书，我前后用了大约5个月时间，整体来讲并没有一开始想象中那么难，不过开头就给自己降低了期望值，反而促使自己在学习的过程中不敢掉以轻心，而是一步一个脚印，踏踏实实完成整个学习过程。而最终获得PMP资格认证，便成了一个水到渠成的事情。以下我从五个方面谈谈自己的学习心得。

**首先应具有一定的项目工作经验。**学习之前我了解过，报考PMP必须具有一定工作基础，特别是项目性的工作参与经验，起初我不是很理解，对于刚毕业的学生来讲，根据书本知识来应付考试，不是一件很容易的事情吗？后来才发现，事实上并没那么简单，如果只是单纯为了应付考试，不排除一次性通过考试的可能性，但PMP实际上是基于大量项目管理经验提炼出来的一套系统性的管理方法，唯有参与过项目管理工作的人方能真切地感受到其中的每一个要点存在的意义，缺乏相关基础的人，可谓知其然而不知其所以然。

举个简单的例子，就像我们去考驾照，一味地背读理论知识，他的驾驶技术很难去超越一个具有驾驶经验的人，而具有驾驶经验的人加上理论知识的补充，这才能真正地去驾驭一辆车。很荣幸在我11年的工作生涯中，参与

## 学习心得

文 / 运营支持中心 苏俊



的项目大大小小不下5个，有销售角色，也有项目经理角色，且我在职的公司近两年导入了优质的项目管理课程，所以在接触到PMP时我不感到陌生，而是一种非常熟悉的感觉，当然PMP里头庞大的系统设计和逻辑，还是令我感到惊讶。

**其次要形成对于项目管理适用性的辩证观点。**在承担项目管理工作的角色时，耳濡目染的我也懂得了项目管理一些基本的套路，同时我一直崇尚理论与实践相结合，故在实际工作过程遇到问题时，往往会查阅相关的理论资料来解答当前的现状。通过对比发现，国内的关于项目管理的书籍基本从国外嫁接而来，通常一开篇就是5大过程组10大知识领域，但对于国内企业不同的发展阶段、不同的规模、不同行业而言，项目管理也需要因地制宜来落地，否则可能浪费资源不说，最怕得出项目管理不可取的结论。

近年来很多学习华为IPD的热流，但似乎能够真正吸收到其真谛的没几家，半途而废的居多。所以对于项目管理本身而言，导向没有问题，但要分阶段分场景进行，贴合实际来应用。不以传统经验来质疑项目管理，也不以项目管理来否定过去的成功。

**三是建议参与考前的培训课程。**俗话说读万里书不如行万里路，行万里路不如仙人指路。考前的培训课程我认为相当有份量，老师会分篇对《PMPBOK指南》进行详细的解读，在这个过程中，很多新的知识点或矛盾点便会跳出来，这便能从思维的冲击中得到真正的提高深化。由于项目管理的系统设计和逻辑思维是从西方国家引进的，里头很多条条框框和前后关系，看似眼花缭乱却又严谨有致。如果我们单纯以中式思维去分析这些知识点时经常会觉得不可思议，结果真的会颠覆我们的想象。

记得老师举过一个例子，假如你是一个开火车的驾驶员，正常行驶到岔路口的时候，如果按原定计划走左岔口的话，刚好有两个人在铁轨上面，火车开过去必定被撞死无疑，如果改走右岔口的话，铁路上面没有障碍物，请问你是选择走左还是走右？当然这个例子不一定真实，但当时我第一感觉还是觉得不应该走左岔口去撞人，可答案却相反。

这个例子对我冲击很大，项目的变更和风险应对并不是随心所欲，而是有一套自身的标准和流程，这与我一贯受到的教育惯性人要灵活似乎显得有些格格不入。所以考前对于项目知识点的消化吸收，莫过于有个资深的老师帮你答疑解惑，从知识层面再到思维层面层层剥茧，有事半功倍的效果。

**四是要阅读《PMPBOK指南》两遍以上，再辅以试卷反溯知识点。**第一次读该指南时，可借助辅导书籍来解析，如《汪博士解读PMP考试》，根据汪博士的思路把PMP整体的知识点都通读一遍，然后进行第二轮阅读，把书中的要点用方便于自己的方式记下来并建立起相应关系，比如用思维导图、流程图或矩阵图。在脑海中形成这些图的印象，然后进入做题的环节。

在考前的15天，我基本上每天一套题，核对答案后，对于错误的再反溯回去找书中的知识点进行深化。不同的培训机构可提供丰富各异的题库，可与参加其他培训机构的同事交换试题，通过一轮又一轮的模拟，运用

PDCA工具一步步吃透里面的套路。在做题和对答案的过程中，切忌生硬地去背答案，因为现实考试中，多数是情景题，比如描述一个场景，问你下一步该怎么办，而4个答案都没有错，是要选最优那个。

**最后是要提炼出项目管理的要点，并结合实际工作进行思维调整。**将项目管理与我们过去传统的工作方法对比可得出，一是老外一次只专注一件事情，而不是多任务同时开挂，而我们却喜欢一个人做多件事情，以为一身多用能得到叠加的效果，但大多情况下得到的结果都不如人意，反而专注一件事情能使结果更加符合预期。其次是项目管理重在规划，在规划过程组里的内容远远超过其他过程组。而过去我们习以为此就是开干开干，规划没讨论清楚，实施过程中设计又几番变更，最后投产了就不停地打补丁，可怎么打好像也不像，实际上这种打补丁的各种无形和有形的浪费，往往大得惊人。

反面的例子不在少数，正面的例子值得我们去分析和学习。记得去年底的时候，特斯拉宣布要在中国上海建厂，预计2019年底就可以交付5000辆车给中国的消费者，而当工厂的土地各种证件办下来时已是今年的3月份，那地方还是一片荒地，当时我在想这怎么可能完成量产！但特斯拉却以奇迹般的速度盖起了一座超级工厂，9月份已开始在装配线上试车，预计10月份开始量产！故理解了以上项目管理的要点，并把实际工作中碰到的问题揉合进来，慢慢的我们的项目思维就有了，无论遇到什么情景题，哪怕在真枪实弹的实际工作中也能游刃有余。

最后感谢公司提供项目管理的实战平台，感谢培训老师的辛勤付出！



# 泥泞路上的奔驰， 永远跑不过高速路上的夏利 ——论平台的重要性

文 / 文宣中心

美国曾做过一项社会实验：一名男子在地铁站，用小提琴演奏着巴赫的曲子。并在身边放一顶帽子，以示乞讨。在45分钟里，大约有2000人经过，只有6个人停下来听了一会儿，大约20人给了钱就匆匆离开，他总共收到32美元。没有人知道，这位卖艺者是世界上最伟大的音乐家之一——约夏·贝尔。他演奏的是一首世上最复杂的作品，用的是一把价值350万美元的小提琴。就在两天前，约夏·贝尔在波士顿一家剧院演出，所有门票售罄，聆听他演奏同样的乐曲，每人要花200美元。

这项实验衍生出很多说法，但有一点很值得思考：平台的重要性。没有声势浩大的伴奏、没有宏伟宽敞的音乐厅、没有璀璨闪亮的舞台、没有经纪公司长期的宣传与包装，约夏·贝尔再牛，可能只比其他流浪乐手多收几美元而已，这就是平台的力量。

很多人错把平台的强大，当作自己能力的强大。大公司总是自带业务光环的，很多时候个人能力是其次，公司和平台才是决定业务成功的最重要因素。平台能让你加速进步和成功，离开平台，你甚至什么都不是。你和公司是一个共同体，永远都是双赢的状态才能达到效率和效益的最高峰。近年来，随着公司的发展以及行业影响力的增强，越来越多的人才选择“回炉”到公司，是公司的福利待遇比外面好？我相信并不完全是，公司的文化氛围以及个人发展平台才是尝试了不同平台后关键考虑的因素吧。选择一家公司就相当于选择了个人发展的平台。

白岩松曾说，让一只狗天天上央视，就能变成名狗。但要知道，没了央视的舞台，很可能不用多久它就会变回土狗。电视剧《乔家大院》中的孙茂才，原



本是一个落魄不得志的穷书生，踏入乔家以后，为乔家开疆扩土，立下汗马功劳。后来的他被自负蒙蔽双眼，做出一些有损于乔家利益的事，以致于被乔家扫地出门。想要东山再起的孙茂才，转而投奔乔家的竞争对手机，他对乔家说道：“我能帮乔家成就大业，也能帮你赚到大钱。”但乔家不急不缓地对他说了一句：“不是你成就了乔家，而是乔家成就了你！”这个故事，也正说明了一个道理：如果没有别人所提供的平台，你很难实现自己的一番抱负。所以，永远不要高估了自己的能力和影响力，而忽视了平台的重要性。

当一个人在一个平台中，能力被充分发挥，体现了极高的个人价值，公司给了很高的工资，身边的同事经常说些恭维的话，这时候可能很多人就开始飘了，觉得所有的成功都是因为自己的能力过硬，公司不能没有他们。于是他们开始对公司提出各种要求，如果公司不能满足，就以离职相逼。如果有一天，他所要求的超过了公司能给予的，公司只能重新选择新的员工。

还有些人，自己能力很强，可是公司没给他发挥的平台，上司也没给到他足够的授权，他也就日复一日机械地重复着这些工作，明明工作做得很出色，明明可以做更多的事情，可是没有更大的发展空间或是他的上司压制着，让他觉得他就只能做到这些，做了其他的了，于是他不敢去尝试其他工作，能力也不能得到更大的提升。

个人与平台，荣辱与共。个人的成功不是单凭个人的能力就可以达到的，它是与平台相结合的结果。

毕业不久的自己，物质上从父母控制突然变得自由，没了节制；精神上由按部就班的学校安排变成了初入职场的慌乱与对前途的迷茫，那是一段兵荒马乱的日子，每天有着年轻人的亢奋，却没有多少年轻人该有的奋斗，那时最盼望着的是周末和姐妹们的逛街玩耍，追求着多巴胺分泌带来的短暂的兴奋。

这种生活状态的改变来自一个周日下午无意打开的视频，视频的主人分享着自己断舍离的生活理念以及生活方式，这一切，让我陌生又激动。

果断的购买了全套的断舍离书籍。从此在这条路上一发不可收拾。

简单的说，断舍离是一种通过收拾物品，整理内心的混沌，让人生更舒适的行为技术。断是指断绝想要进入自己家的不需要的物质，舍是指舍弃家里到处泛滥的无用物品，离是指脱离对物品的执念，使自己处于游刃有余的自在空间。断舍离，让我开始学会控制自己的欲望，审视周围的空间，不断调节自己的状态，从加法的生活转向了减法。

最初的实践是从审视自己的宿舍，收拾处理掉自己身边的多余物品开始的。所谓舍，就是从衣柜翻出很久没有穿过的衣服，把近一两年都没有穿过的捐出去；书橱里很久不翻且再也不会看第二次的书籍，许多用到一半放置不用甚至过期的日用品；商场送的没有美感的小礼品等等，丢掉、捐出或者送给需要的朋友，为这些物品找到更适合他们的地方。刚开始的自己很迷恋那种收拾屋子，审视是否需要然后做处理决定的感觉，收拾完之后整个人都很轻松，由内而外。舍，使自己的能量更聚集，那种因为看到永远不穿的衣服，不用物品的纠结以及后悔购买的心情，通通会因为毁灭证据而得到无罪释放。

出口是舍的闸门，那么入口便是断的闸门了。如果没有断在守门，那么舍或是源远不断没有结束，或是无法执行。反过来，一旦经历了舍，那么在购买或者接受物品时，就会出现“这些东西收拾起来这么麻烦，我必须更加谨慎了”的想法。逐渐的，我在购买物品时，会思索，会精心挑选，会选择自己当下最需要、最适合、最舒服的东西来陪伴自己，久而久之，周围便都是自己最喜欢、最珍惜的东西了。自己的心情自然也会时刻很美丽。

在接触断舍离这么久之后，慢慢的明白这个过程不是一蹴而就的，尤其在刚开始的时候。舍需要勇气，而断更需要智慧。每个人都有自己的节奏，也只能做自己的决定，舍与断的过程，是循序渐进的过程，是不断知行合一的过程。与其说断舍离是一种行为技术，不如将它理解为一种生活的修炼。在这个不断地修炼过程中，我们会慢慢脱离对物品的执念，不断将关注点转向自己，了解自己，爱上自己，关注值得自己真正关注的事物。此为离，也是断舍离的最高境界。

我们都在追求幸福，但什么是幸福，在我看来，幸福是抛弃一切执念，是细细体会与所有有缘人的关系，从深刻的感受中所涌出的感激之情。愿你，一生幸福！

## 断舍离○

文 / 天津天赐渠源滢





## 练出来的快乐

文 / 2019届培训生 覃玲莉

工作以后，要面临着比以往更多的问题。经常能在耳边听到这样的言论：“来公司三个月胖了十斤”、“工作三年多了二十斤的肉”。上班在电脑面前从早坐到晚，下班后又因工作劳累而疲于运动，很多人不知不觉地患上了办公室肥胖症；工作过程中面临各方面的压力，某一段时间工作不顺导致心情苦闷烦躁，影响一整天的状态，下班回到家也难开笑颜。那有没有什么能让我们控制体重又能让我们开心的事情呢？

我们的情绪变化不仅仅是心理变化引起，还与生理因素有关，体内的一些化学物质的量的变化也会影响我们人类的情绪。人脑会分泌多种“快乐激素”，能让人感到快乐、安全和成就感，其中有两种比较典型：多巴胺。令人体验需求被满足之后的愉悦感，影响我们对事物的感受；因痛感而产生的内啡肽，被称为年轻荷尔蒙，具有止痛效果和欣快感，等同天然的镇痛剂。而这两种激素都容易在体育运动的过程中产生。

有很多人发现每天慢跑能让自己心情愉快、体重下降、身体健康。因为慢跑能促进内啡肽在大脑的分泌，在内啡肽的激发下，人的身心处于轻松愉悦的状态中，焦虑得到缓解，免疫系统实力得以强化，并能顺利入梦，消除失眠症。

所以，我们要做的就是多运动！运动除了能分泌内啡肽之外，也能增加血液中的钙质，以刺激大脑内多巴胺的分泌和吸收。

坚持运动健身，能够增强我们的体质，体型也越来越优美，也会让我们更有自信，积极向上，创造力勃发，工作效率提高。

运动有多种类型，我们可以在下班之后挑选适宜自己的方式来锻炼身体。可快可慢的跑步让人体体验风拂过脸面的感觉，欣赏不断变换的风景，关键是它不需要什么特定的健身器材，随时随地都能跑。心情烦躁时选择快跑，体验把烦恼抛在身后的感觉；悠闲怡然的散步，可与家人或朋友一起相约，在散步的过程中聊天，舒缓身心。长达30到60分钟的散步可以加速多巴胺的分泌；而在健身房健身，具备多种健身器材，可以有针对性地进行身体锻炼。此外，还可以选择瑜伽、打羽毛球、健身操和骑行等多种运动方式。

运动健身是为了弥补我们因忙于上班缺少的身体锻炼，保持身体的健康与活力，从而能更好地进行工作与生活，形成一个正反馈，使生活越来越好。坚持运动健身，能够增强我们的体质，体型也越来越优美，也会让我们更有自信，积极向上，创造力勃发，工作效率提高。

实际上，达成目标也能让大脑分泌多巴胺：小到每天按时早起，大到买个房子。只要我们能使目标达成，都会感到快乐无比。因工作而烦心劳累且周末又百无聊赖的小伙伴们，如果你依靠吃甜食获取快乐，但是又不想承担吃甜食带来的肥胖，可以选择合理的运动，因为它既能健身又能提升幸福感。哪怕运动开头难，但我们可以尝试把运动健身划分成一个一个的小目标循序渐进，比如先是每天饭后散步30分钟，或者是跑步两公里。只要能保持下去，就能从运动中发现快乐，在运动中享受生活。

## 你今天“玻璃心”了吗？

文 / 文宣中心



保护自己，用感性的思维思考，徒生很多情绪，或逃避。玻璃心属于第二种思维模式，长此以往，免不了对自己能力的成长造成一定的阻碍。

企业对于这种“职场常见病”的态度显而易见。阿里巴巴的人事经理曾经说过，阿里巴巴招人有四个基本要求，其中有一条是人要皮实，不要有玻璃心。

### (三) 怎么避免玻璃心

人是感情动物，理性与感性思维的碰撞造就了世界的多彩。因此，玻璃心的存在不奇怪，但工作中的玻璃心确实不太惹人爱。要想避免“玻璃心”，打造职场“钻石心”，承认和觉察自己的玻璃心是我们正视这个问题的第一步。

第二，工作中学会用“理性思维”战胜“感性思维”，多关注工作本身而非个人情绪。有事不要闷在心里，加强沟通与反馈，其实有些事没你想得那么糟。同时注重提高个人能力，充实自己的工作与生活，增强自信是打造“钻石心”必不可少的基础。

第三，及时排解负面情绪。城市快速发展、信息多节奏快的当下，总有一些时刻是没有那么完美，总有情绪压制不住的时候。那就不要压制，汗水会带走你的不快乐，还可以顺走你多余的脂肪。你可以跟上摄影协会拍拍拍，加入羽毛球协会在球场挥洒汗水，培训厅的书海任你遨游，运动健身、读书摄影天赐各类活动任你挑。

360创始人周鸿祎告诫年轻人：“人在年轻的时候应该让自己的心变得粗糙一点，能够承受各种痛苦，能够丢掉虚荣的面子，能够凡事不往心里去，这样才能活得更开心，这样才能赢得更多青睐，这样才能走得更稳走得更远。”敢于摔碎玻璃心，是每一颗强大内心的开始。增強能力，理性思考，远离玻璃心，从现在开始！