

创造完美品质

# 匠心天赐

07  
TINCI  
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

卷首语

## 向前一步

匠心运营

### “中层骨干群英会”再度“有料”来袭

匠心文化

向前一步，海阔天空  
向上管理“三刀流”  
而今迈步从头越

匠心安全

## 工艺安全信息管理

匠心质量

### 文件那些事儿

匠心生活

### 抓住机遇，协同努力



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



## 向前一步

文 / 文宣中心

各类会议和培训，按时参加，往前排坐，这是向前一步；

主动跟上司反馈工作进展和下一步工作计划，这是向前一步；

向上司提出问题的同时也提出经过深思熟虑并分析过的建议，供上司作参考，这是向前一步；

将上司需要审核决策的事项，整理提炼成简短的观点，能让领导用最少的时间进行处理，这是向前一步；

对工作中不合理的现象和做法敢于提出自己的正确观点，并推动改善，这是向前一步；

优化工作流程，改善工作方式，提升工作效率，降低工作成本，这是向前一步；

分析认清自己，给自己做好正确的职业规划，充分发挥自己的潜力，这是向前一步；

勇敢去面对工作和生活中的挑战，主动承担更高要求的工作，努力完善自己的能力，这是向前一步；

遇到困难险阻，坚持不言弃，想方设法解决困难，这是向前一步……

只要你勇于向前一步，成功对你来说将是触手可及的！



内部资料 免费交流

《匠心天赐》 2020年第3期（总第14期）

主办 文宣中心  
 总编 黄娜  
 主编 李水凤  
 责任编辑 陈瑶馨、钟淑芬、罗龙涛、鲁铨铨

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 2020年6月  
 印刷日期 2020年6月  
 印刷期数 6期/年(双月)  
 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

# CONTENTS 目录

- 01 卷首语
- 03 本期热点  
天赐材料继续“开疆扩土”
- 04 IPD专栏  
《做好平台, 走出“同质化竞争”的困境》学习心得  
《华为研发绩效管理实践》学习心得  
IPD八大核心思想学习心得
- 08 匠心运营  
“中层骨干群英会”再度“有料”来袭 —— 2020年第1场天赐材料中层骨干汇报分享会  
天赐材料专业技术职称评审  
再来认识扁平化管理  
速来围观! 天赐徐老板又开课啦!
- 14 匠心安全  
工艺安全信息管理  
如何做好防暑降温工作
- 17 匠心质量  
文件那些事儿  
六西格玛
- 20 匠心文化  
向前一步, 海阔天空  
向上管理“三刀流”  
而今迈步从头越  
如何理解“执行力”
- 26 匠心生活  
抓住机遇, 协同努力  
好习惯, 在坚持  
《战后日本经济史》读后感  
一个人的旅行



## 天赐材料 继续“开疆扩土”

文 / 文宣中心

2019年天赐材料在广佛产业园入园签约后, 成立项目组对项目的概况做了设计策划, 2020年5月18日天赐材料董事长兼总经理徐金富等一行人到清远佛冈地块现场考察确认整体规划, 布局未来定位。这是天赐材料值得记载的时刻, 是天赐新时代的诞生起点!

## 《做好平台，走出“同质化竞争”的困境》 学习心得

文 / 研究院 张海霞

物质丰富的当代社会，人们需要一件物品，总是拥有许多选择。东挑西捡，货比三家，谁更能够在市场的筛选中脱颖而出，谁就是市场竞争的赢家。同一类可替代的产品，具有很多同质化的元素，但“弱水三千”，消费者“只取一瓢”，为了取得消费者的青睐，品牌之间产生的竞争也是异常惨烈。这就是同质化竞争，任何成熟的行业当中都存在激烈的同质化竞争。

同质化竞争是市场“优胜劣汰”法则的最好体现，那如何走出产品同质化竞争的困境，不能够撞大运、憋大招，需要厚积薄发，进行平台战略。通过技术和需求共享，缩短产品研发周期，减少研发浪费，提升产品竞争力，帮助企业实现技术的持续积累和高效变现。那如何做好平台建设？

第一，不搞“两张皮”，由业务驱动平台，成立对产品投入产出担负完整责任的产品管理团队和产品开发团队，由产品管理团队进行产品投资决策和评审，由产品开发团队负责分担费用。组成由产品管理团队担负端到端经营职责和使命，对产品和平台进行规划和决策，负责中长期平台规划和短期产品交付，产品开发团队需要对平台应用负责的组织架构。

第二，业务的顶层设计必须通过组织的顶层设计来保障，不依赖平台和技术部门的推动，而是由组织架构

来推动。建立架构和设计部来协助研发部长，以更好地协调产品短期交付和中长期产品竞争力的构建。

第三，平台项目和产品项目要做到“分而不离”。平台规划要提前，平台不能等产品需要了再做，一定是先做好平台规划，然后“逼”出产品；投资要“联合”，平台建设的预算不能完全来自于战略投资，而需要产品开发部进行费用分担；计划要“互锁”，在规划阶段就要做好平台和产品的互锁，以实现平台是按产品长期需求规划的，实现技术共享。

最后，平台战略才是决定企业境界的，是走出产品同质化竞争的关键，是让企业从“优秀”突破到“卓越”的必经之路。

## 《华为研发绩效管理实践》 学习心得

文 / 电池基础材料事业部 洪果

很多公司都有研发团队，在做薪酬绩效考核时面临主要的问题有以下几个方面：

- 1、因为研发的特殊性，其目标管理关注产品开发的结果，工作过程难以量化评估；在考核中，更多信赖主观判断，缺少客观标准。
  - 2、绩效指标提取困难，由于研发人员工作本身的独特性以及工作成果不易衡量，因此难以提炼直观量化的数字性指标；
  - 3、工作内容界定困难，特别是预研人员，一些成果仅仅是证明某种试验或测试方法可行与否，证实与证伪具有同样的价值，难以在任务下达之前予以明确；
  - 4、定性内容较多，影响考核的公正性；
  - 5、研发人才技术管理转型难，独立贡献多，人才识别难，属于高流动人群，企业替代成本高。
- 技术驱动时代企业的竞争力来自研发，如何才能激励研发人员的主动创新呢？

华为的成功值得借鉴，华为采用的“获取分享制”，是指使任何组织与个人的物质回报都来自于其创造的价值和业绩，作战部门（团队）根据经营结果获取利益，后台支撑部门（团队）通过为作战部门提供服务分享利益。其高级表现形式为员工持股计划，通过让员工持有股票，使员工享有剩余索取权的利益分享机制和拥有经营决策权的参与机制。为了鼓励研发人员沉下心在技术的道路上做专做精，华为的研发人才晋升通道分为技术通道和管理通道，这样很多技术专家的地位并不比管理职位差。

### 具体实施方法有：

- 1、实现前后台业绩挂钩。强化后台对前台一线的支持力度，加强前后台岗位配合和流程效率提升。
- 2、提高薪酬弹性。将员工利益和个人价值实现及贡献产出合理衔接，提高激励的有效性。同时体现公司整体对客户需求的满足和客户体验的达成为导向。
- 3、实行“自下而上”的物质激励。倾向对基层业务单位的物质激励。

华为进入强矩阵的组织形态，通过建立企业管理平台、技术平台和运作支持平台，全面推行项目管理，建立许多跨部门的矩阵组织，基于IPD模式，通过产品生命周期的管理来实现业务目标。正因为有了适合的组织和良好的激励机制，华为对研发人员的管理契合了横山法则，让每一位员工自觉主动完成创新工作，上下齐心终于超越爱立信，成为通信行业全球的老大。





# IPD

## 八大核心思想 学习心得

文 / 电解液事业部 玉朝琛

在产品开发过程中，如何充分发挥项目组成员的积极性，提高每个人的效率，这是每个公司都在考虑的一个问题，我想IPD能帮我们解决这样的难题，以下就是我对IPD八大核心思想的理解。

01

产品开发是投资行为，提醒我们在做产品开发时以投资的眼光来对待，强化成本的概念，充分控制好投入产出比，增强风险意识，从而达到利用有效的资源来实现产出的最大化。

02

基于市场的创新。这与公司的结果导向是不谋而合的。无论做什么样的产品，事先都要充分进行调研，分析市场的定位、动态变化，需求调研的好坏直接决定该产品的成败。在这一点上，很多公司都给了我们很多的教训，往往在市场风云变换之时，很多公司一味死守自身的传统市场，而没有充分调研市场来转换跟进，从而导致最终成也市场，败也市场的下场。

03

跨部门协同。一个产品的开发流程不仅仅局限在一个部门，需要多个部门的协同努力，IPD中强调成立跨部门团队负责产品开发的决策、规划和实施，依据跨部门流程，通过协同的方式来开展工作，确保沟通、协调和决策的高效。而这中间也有问题需要我们注意。和尚打水的故事大家都耳熟能详，在各自办公，各司其职，各负其责的情况下，每个和尚都能本本分分的挑水喝，而一旦以三人方式来合作时，结果却出乎人的意料。因此，究竟以一种什么样的方式组织各部门协同开展工作，IPD给了我们一个很好的思想，如何将这种思想结合公司的实际需求达到公司的效益，这也是值得我们来考虑和深思的。

04

产品线和能力线并重。产品的开发涉及到多个部门协同努力，而开发的过程又分为好几个阶段，里程碑的完成与否，往往又决定于部门内部的努力，因此在发展产品线的同时，提高部门内部间的专业领域的能力也是同等重要的。

05

职业化的人才梯队建设。通过IPD项目，我们要锻炼一批人，培养一批人，识别一批人，做到人尽其才。三国时期刘备则是一个典型的例子。军师诸葛亮，手下五虎大将，个人性格，个人所擅长均有所不同，而刘备懂得将合适的人放在合适的岗位上，将每个人的才能发挥到最极致。我想企业需要做的不仅仅是培养人才，更多的是培养合适的人才。

06

结构化的并行开发流程。横向有节点，纵向有层次，产品的开发必须有明确的阶段划分以及明确的文档交付。开发过程必须是标准化、规范化、可管理的。规范化的开发可避免开发人员因开发的产品有所变化而花大量时间来熟悉这套开发流程，集中更多的精力在产品的增值工作中。文档的交付则有利于经验的传承和积累，也有利于企业的人才管理，从而在一定程度上促进了人才的梯队建设，也促进了能力线的发展。

07

技术开发与产品开发分离。产品的开发周期很短，若说在产品开发阶段中花过多的精力去解决技术上的难题，无疑会延长产品的开发周期，提高产品的风险性，因此IPD提倡将这些难题在产品开发阶段外或提前解决，保证技术开发和产品开发的分离，在一定时间内集中精力于一件事情上总比分散精力搞游击战的强，从而也降低了产品的风险性，提高其投入产出比。

08

基于平台的异步开发模式和重用策略。每个产品都讲究差异化。而IPD所提倡的基于平台的异步开发模式和重用策略是在不牺牲差异化的前提下实现开发模块、关键技术重用，建立共有的知识库，为产品开发节约更多的时间，以便在较少的时间内做更多有价值的事情，实现“多、快、好、省”的开发产品。



## “中层骨干群英会”再度“有料”来袭

### ——2020年第1场天赐材料中层骨干汇报分享会

文 / 人力资源部 张梦

2020年6月3日，广州天赐五楼大会议室，本年度第一场天赐材料中层骨干汇报分享会闪亮来袭。本次分享人员主要为黄埔基地随机抽取的16名中层骨干，人员序列涵盖了产品研发类、质量技术类、生产管理类、销售类、财务类、信息技术类、市场类，共9名女性，7名男性。

在这场群英分享会上，无论性别，无论序列，无论级别，结合本年度工作总结、下一步工作规划、工作体会与分享，从成功案例分享到实际工作中遇到的问题与挑战、体会，各路骨干都积极分享自己的专业，提出各种有深度且“接地气”的建议和工作目标，满满当当的完成了一场“有料”的“群英会”。让我们一起来细数这些“良料”。



“良料” 01

#### 时间管理要做到雷打不动。

日常工作总是不能100%按计划进行的，在不断创新、不断进步的环境中承担有挑战的工作必然会遇到不同的不在计划中的待办事项，那如何在这样的环境下做好自己的时间管理？要梳理关键事件的关键完成时间，对于这部分的时间做到雷打不动。这个过程中，要注意两个关键词：关键事件、雷打不动。比如目前公司正在推动的关键会议梳理，首先识别关键会议，其次固定时间、固定流程、严格把控。



“良料” 02

#### 以流程固化推动业务流程改善。

在工作过程中，总有人提出：我发现了业务流程中不合理的部分，并且证实了不合理，并提出了修改建议，但是实际执行人不执行，导致业务流程的改善无法落地。如何改变这种窘境，答案就是流程固化。规则是需要上层组织确定，交付具体执行人执行，而执行人执行行为达到规范化的最高效方式，就是在规则确定之后将流程固化再交付执行人执行。



“良料” 03

#### 人力资源是部门领导的人力资源。

“我的人不合格”、“我们找不到合适的人”、“我们需要的人能力需要很全面”等等，遇到这些问题，一般管理人员第一反应人力资源部要给我解决这个问题，我等待结果而无所为。但是人力资源是部门领导的人力资源，人力资源部≠人力资源，人力资源部可以提供人员选用育留的方法、资源、支持，但是部门领导一定要对自己部门的人力资源负责，包括明确我要怎样的人，我可以找到怎样的人，我可以怎样找到我想要的人，我怎样才能更好的管理我的人，等等。总而言之，我的人我是第一责任人。



“良料” 04

#### 当你有足够的专业底气，要学会勇敢说“不”。

“这个事情不是我们的责任，但是对方硬是推责任，我们该怎么办？”当你有足够的专业底气，能拿出数据，能拿出证明，那就勇敢的说“不”；如果还没有足够的底气，你需要不断努力，充实专业，直到你能勇敢说“不”的那天。

本次汇报分享暂告一段落，连同本次，天赐材料中层骨干汇报分享累计已超越50人次，每一次都是惊喜，每一次都是满满的收获。各位“有料”的中层骨干都能让我们看到“有料”的天赐，让我们更加坚信，未来一定会创造更多奇迹。

# 天赐材料 专业技术职称评审

文 / 人力资源部 鲁铨铨



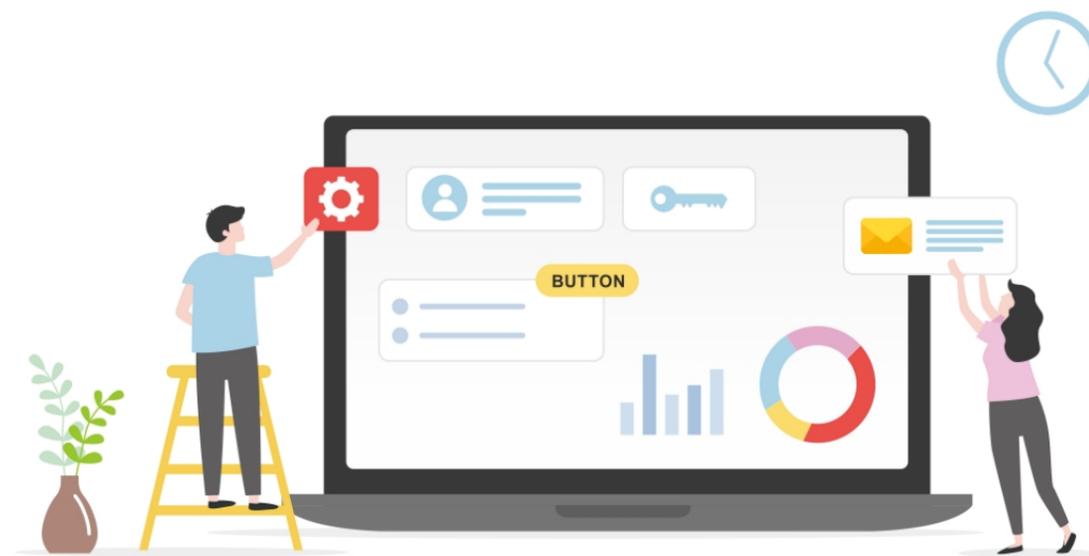
为建立和完善专业技术人员职业发展通道，对专业技术人员的能力提升设定阶段性目标，形成动态竞争性的以业绩评价、能力评估为基础的价值分配体系，在天赐内部营造一种尊重和发展专业技术人员的企业氛围，经过人力资源部调研和策划，组织实施天赐集团内部专业技术资格评审工作。

今年的专业技术职称评审，结合公司的新的岗位职级和发展体系，主要对产品研发类、质量技术类、工程工艺类和设备电仪类4类专业技术岗位进行职称评审。评审以述职的形式进行，主要从员工在上一专业职称期间的岗位贡献和专业能力两个方面（以岗位贡献为主），来判断是否具备进入更高级专业职称的资格，以此来引导员工在岗位工作中注重专业实践和岗位价值，提升解决实际问题的能力。

职称评审通知发布以后，经过员工报名、人力资源部资格审核、部门审核等流程，共有26名天赐专业技术骨干员工获得了参加2020年度职称评审的资格，主要集中在产品研发和质量技术两类岗位。

5月下旬，4个专场的专业技术资格评审会议在广州/九江召开，各候选人在会上介绍了自己在工作中所承担的主要工作项目，包括项目背景、项目难度、项目收益、项目实施、目标达成情况，以及本人在工作中的思路、经历等。针对各位候选人的述职情况，各专业路线的资深评委会根据候选人的述职内容进行提问以更详细地了解细节，并对候选人的专业能力及未来的发展方向提出建议。

通过这次职称评审，天赐专业技术员工既向公司展示了自己价值和能力，又获得了自己所在专业路线资深专家点评和指导的宝贵机会；公司也在这个活动中发现人才，不同部门和专业之间相互交流、取长补短，促进了内部交流和协作。更重要的是，通过职称评审的引导，贡献产出的价值与发展报酬相匹配的文化会在员工心中生根发芽，成长壮大，最终长出丰硕的果实。



# 再来认识 扁平化管理

文 / 人力资源部

为什么会有扁平化管理？因为传统的金字塔管理类型的公司，随着公司规模的扩大，层级越来越多，部门也越来越多。慢慢变成一头大象，越来越笨重，运作和流程越来越缓慢。针对企业的这类情况，一些管理扁平化的改革建议被提议出来：

- 1、要对管理业务整合和职能调整进行认真的调查和论证。业务流程设计应做到职能设置科学，管理流程短，信息畅。管理层的机构和岗位设置应做到精干高效、责权对应。
- 2、要对基层作业人员进行整合。原则是工艺相近，区域相邻，集散有度，有利管理。
- 3、要提高员工素质。减少管理层次、扩大管理幅度，要实行竞争上岗，保证关键岗位上的人员素质。
- 4、要周密编制实施方案，特别是企业集团大范围地推行扁平化管理，更应编制好科学、详尽的实施方案。

我只想问，以上说的都是完全正确的废话。什么叫认真调查论证？什么叫职能设置科学？相信管理者都知道要流程短，信息畅，精干高效，职权对应，提高员工素质，关键是怎么做？

先把扁平化放一边，谈谈两种管理监管方式：

### 01 保姆式

保姆式就是怕下层犯错误，需要时刻盯着、管着、指导着。保姆式的存在，被管理者习惯有管理者监管，只要有一秒钟觉得没监管他，就有可能忙别的事了。而管理者也习惯了以看“犯人”的方式去管理。这样的管理模式，随着规模的扩大，必然形成传统的金字塔结构。

### 02 进化式

进化式就是给你方向，给你指导，路自己走。给你犯错的机会，也能承担犯错的成本。最后能走下去的留下，走不下来的淘汰。这种模式下，没有管理者，只有引导者和资源提供者，引导者可以是资深员工兼任，这就少了一个监管者的角色。这一管理模式，需要的不是对员工进行所谓的培训，剔除被动做事的人，留下主动不需要监管的人。当然，这只是一个概要讲述，具体还有比如如何发挥这些主动做事的能动性、积极性，如何考核绩效等细节需要考虑。

再谈两种管理组织方式：

### 01 中心化

一家公司，员工请客吃饭，是否属于可报销级别，他得每次找上级申请，其实这就是小作坊管理。为什么？什么样类型的费用可以报销，每个层级能报销多少，完全可以变成制度化，应该能让员工根据制度来判断（特殊情况除外），并且在月底复查，而不是让这种有据可依的事情，安排一个人审核。没有形成制度化，就是中心化。

### 02 去中心化

以上面为例，每一个人都有据可依，不用专门通过一个人审批，这就是去中心化。再抽象一层，可这样定义：任何员工自己可以自行实现的工作，就没有必要设置一个岗位来统一完成。举个例子：办公用品的购买和派发，如果整个公司是由行政部专人负责，那么她得花时间收集各部门的需求，统计汇总，然后下单采购，最后要派发到大家的手上，如果公司有超过1000人10多个部门，这个专人花费在这项工作上的时间就会≥2天；换个管理方式，以部门为单位，指定一人根据部门费用限额和需求在合作商家平台上下单，自行领取确认。行政部每月做复核，那么每个人花的时间就是10min。不是每项工作都需要专门来负责，这就是去中心化。

不以解决问题为目的地使用管理模式，是要流氓。管理问题不会因为是否是“扁平化”管理而消失，所以，不是为扁平化而扁平化。而是去保姆化，去中心化，需要把不解决问题的人干掉；把保姆职能干掉，分拆到个人；把不胜任者，替换掉！

## 速来围观！ 天赐徐老板 又开课啦！

文 / 文宣中心



2020年5月30日，天赐材料各地中高层管理者齐聚九江天赐安环中心培训厅，参加了一场以“协同组织，突破成长”为主题的培训分享会。本次是继去年11月组织团建拓展后的第二场中高管团队的培训。

为了本次培训能顺利高效的完成，讲师及助教团队进行了精心的准备。



培训开始前一天晚上，助教团队给各组组长布置了团队组建的任务，经过一个晚上的协同沟通，第二天在培训开始前，各小组展示了自己的团队风采，团队的组建和团队领导的能力很关键，本次以向前一步为契机，给我们年轻一代女性领导者一个能力展现的机会。

培训的第一道“前菜”是黄老师带来的《团队建设》分享，回顾了团队建设的五个阶段特点，引出了团队的协同改变，从Call开始，每位管理者都签写了自己更愿意的称呼，从“称呼产生距

离感”到“称呼更友爱，沟通更顺畅，目标携手完成”。

本次培训的“主菜”之一是徐Boss带来的《跨越组织能力鸿沟，实现企业突破成长》，从民营中坚企业的归属中，我们讨论了“作为20年的天赐，有哪些竞争力？有哪些阻碍发展的因素？”，在迈向领先企业必然经历组织的五大方面的转型期（战略上、组织上、文化上、执行上、人才上）讲述中，我们深入分析天赐的五个方面的现状，列出解决方案，期待后面的执行和优化。



天赐材料经历了组织发展阶段的创业期和成长期，现在站在了发展期的起点，天赐特色的组织发展在不同阶段有各自的重点和瓶颈，在现阶段的重点是：战略、组织和人才。本次课程重点对“组织能力建设”进行了分享和讨论，关键会议如何开展？如何理解边界

管理以及如何作好边界管理？头脑风暴的讨论，给组织能力的提升提供了很多思路和措施，接下来就是对所有管理者的领导力和执行力的考验，这是课后作业，也是对每个人的能力考核。



今天的第二道“主菜”是许老师带来的《本质安全》，除了给大家讲述安全理论知识，本次许老师从案例分析的思路和实战，给所有人刻下了安全的烙印“EHS是我们关乎生死存亡的关键点”。

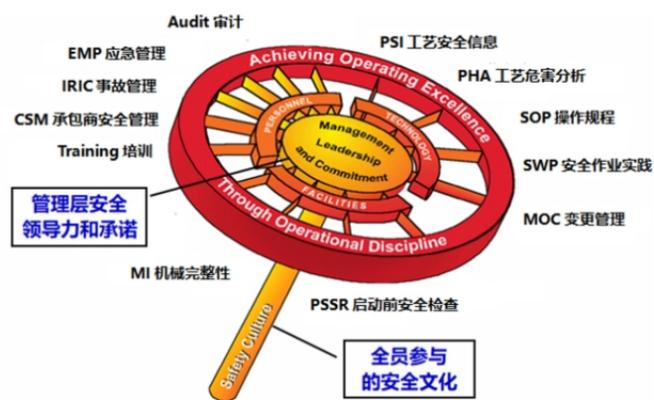
我们助教团队在培训过程中还增加了很多“调味料”，例如对天赐未来的远景规划引导、“拔河”扫码游戏、“你演我猜”天赐网红词。培训最后，我们通过线上投票、点赞，选出了本次的王牌战队和MVP成员。

本次培训顺利结束，但是我们的组织提升和成长未完待续……

工艺安全是指在工厂生命周期过程中，按程序对危险化学品（能量）安全存储、使用或转移。工艺安全管理是一项系统化方法，重点关注预防任何形式的危险化学品（能量）的意外泄漏及升级事故。工艺安全信息是开展工艺危害分析的依据，也是落实工艺安全管理（PSM）的保障以及确保工厂业务连续性的基础。

## 工艺安全信息管理

文 / EHS 熊宝存



工艺安全管理模型

工艺安全信息是关于物料的危害性、工艺设计基础和和设备设计基础以及其他相关信息的完整、准确的文件化信息资料。物料的安全信息包括装置/单元内所有涉及到的物质，包括但不限于：原材料、中间物料、成品、废料、添加剂、阻垢剂、缓蚀剂、润滑剂。物料的安全信息至少包括以下方面的资料：物理性质、易燃性、毒性、化学反应、其他性质；工艺设计基础资料是对工艺的描述，包括工艺的物理过程或化学反应，物料及能量平衡；工艺步骤及每步的工艺参数，工艺参数的范围（例如：最大

值，最小值或设定值）及偏离工艺参数范围的后果，主要包括：工艺原理、工艺流程图、工艺运行条件；设备设计基础资料主要包括以下内容：设备设计依据、设备的计算书、设备的技术规格、设备制造标准、供货商资料和设备蓝图、管道和仪表流程图（PID图）、质量保证检验报告、PSM关键设备清单。

规范工艺安全信息的管理，可保证物料、材料、工艺、设备等工艺安全信息的及时性、完整性和准确性，可以为管理、技术、维修和操作等人员在工艺安全管理活动中做出正确判断提供依据。工艺安全信息管理贯穿于工艺装置的全生命周期。在信息化的背景下，工艺安全信息逐步实现数字化和电子化，管理水平逐步提高。

### 01 工艺安全信息清单

应根据生产经营活动在工艺安全风险基础上，编制装置/单元工艺安全信息清单模板，对装置的工艺安全信息进行系统地梳理，汇总缺失和不完整的工艺安全信息，并补全相关工艺安全信息内容。

对工艺安全信息管理人员和生产技术人员进行应用和管理培训，并定期对工艺安全信息管理情况进行审核。重点关注各类变更的工艺安全信息识别和更新情况，保证工艺安全信息完整性和准确性。

### 02 关键指标的安全运行极限

装置/单元在设计时通常考虑实现各种工况要求及安全条件，若超出这些限值可能导致安全、健康危害或环境事故。严禁装置/单元在安全工作极限之外运行。然而实际生产过程中可能出现某些非正常操作从而导致不利影响或严重后果。

因此需要编制基于装置/单元的操作规程和HAZOP分析报告，对关键指标和典型偏离事件的风险进行分析并找出相应处置措施。

定期梳理装置/单元出现过的典型工艺偏离事件，结合装置/单元HAZOP分析结果，完善操作规程中典型高风险工艺偏离的应急处置措施。对操作人员进行培训和沟通，确保相关人员熟悉所有高风险偏离的应急处置措施。通过典型偏

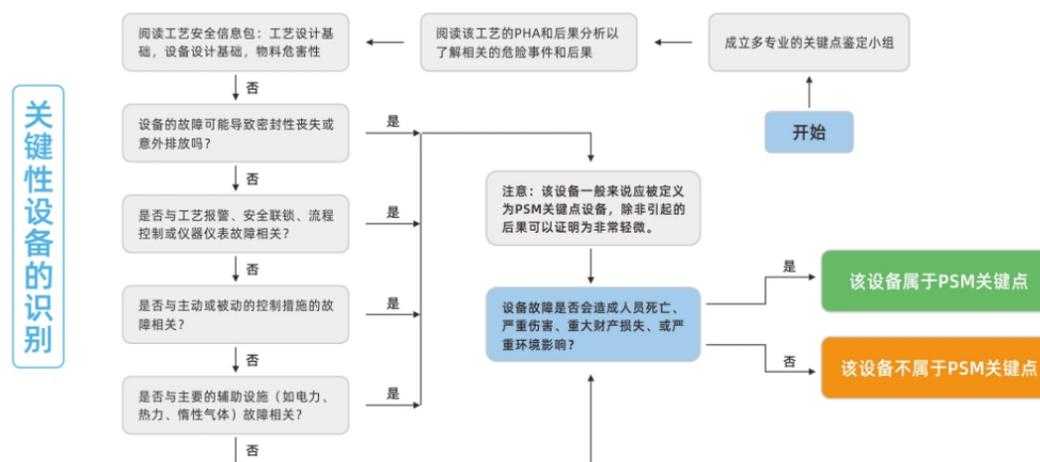
离事件应急处置措施演练提高操作人员对异常事件的应急处置能力。

### 03 PSM关键设备

若关键设备失效可能导致、引起或促使工艺事故的发生，造成人员死亡或严重伤害、重大财产损失或重大环境影响的部件、设备或系统。

具体来说，被认为是PSM关键设备的通常包括那些出现故障后会导致：

- 1) 密封性失效
- 2) 投料错误或物料污染
- 3) 保护层的失效
- 4) 无法探测不正常工艺条件或报警故障
- 5) 无法安全地控制危险事件的部件、设备和系统。



### 04 良好的实践应用

工艺安全信息管理体现企业管理水平，配合目视化管理能提高企业人员对现场情况的认知。

如危险废物标识牌：标明危险废物的主要成分、危险特性（燃烧性、自反应、腐蚀性等）、危险类别、应急处置措施，关于危险废物导致的事故可参考2019年3月21日江苏响水天嘉宜化工有限公司事故调查报告。

管道标识：管道或外保温标明其中的物料属性、流向，有助于降低检修人员或操作人员操作风险。

阀门明细卡：告知现场操作人员阀门的操作条件、物料状态、开关状态。

化学物质的职业危害告知牌：标明现场化学物质的健康

危害、理化特性、应急处理、防护措施，对于进入现场的人员起到提醒或警告作用，降低因人员暴露在现场化学物质环境下的职业健康危害风险。

工艺安全信息管理需要建立相应制度，明确管理流程中的责任要点，通过考核考评逐渐完善管理内容。工艺安全信息不仅要重视工艺物料的危害、工艺设计基础、设备设计基础，还要充分保证工艺安全信息的有效性，并且要把企业多年积累的运行经验、技术总结、工艺安全分析报告、相似工艺装置运行经验、事故调查报告等重要信息资料纳入到工艺安全信息管理中。要强调工艺安全信息的闭环管理，遵循PDCA原则，每个工艺安全信息经过一个周期或多个周期的管理后，最终形成高效流通的网络反馈系统，促使工艺安全信息在化工企业安全管理中及时有效的传递。

# 如何做好防暑降温工作

文/EHS 潘锦烽

要做好防暑降温工作，首先得了解什么是中暑。以下是中暑的分类及相应的症状：

1、先兆中暑：轻症中暑者口渴、食欲不振、头痛、头昏、多汗、疲乏、虚弱，恶心及呕吐，心悸、脸色干红或苍白，注意力涣散、动作不协调，体温正常或升高等。

2、轻症中暑：病人除有先兆症状外，有的表现为体温升高至38摄氏度以上，皮肤灼热、面色潮红；面色苍白，呕吐，皮肤湿冷，脉搏微弱，血压下降等周围循环衰竭的表现，通常休息后体温可在4小时内恢复正常。

3、重症中暑包括热痉挛、热衰竭和热射病：

(1) 热痉挛：肌肉痉挛可能与严重体钠缺失（大量出汗和饮用低张液体）和过度通气有关。热痉挛也可作为热射病的早期表现。

(2) 热衰竭：其征象为：大汗、极度口渴、乏力、头痛、恶心呕吐，体温高，可有明显脱水征如心动过速、直立性低血压或晕厥，无明显中枢神经系统损伤表现。

(3) 热射病：其征象为：高热（直肠温度 $\geq 41^{\circ}\text{C}$ ）、皮肤干燥（早期可以湿润），意识模糊、惊厥、甚至无反应，周围循环衰竭或休克。此外，劳力性者更易发生横纹肌溶解、急性肾衰竭、肝衰竭、DIC或多器官功能衰竭，病死率较高。

要做好防暑降温工作应做好以下几点：

1、源头控制：在高温季节来临之前做职业健康体检筛查出高温职业禁忌者，禁止从事高温作业。

2、制度约束：夏季高温季节日最高气温达到 $40^{\circ}\text{C}$ 及以上，应停止当日室外露天作业（紧急处理的情况除外）；日最高气温达到 $35^{\circ}\text{C}$ 及以上、 $40^{\circ}\text{C}$ 以下时，在气温最高时段3小时内（11:30-14:30）不得安排室外露天作业（特别是室外高处作业）；采取换班轮休等方式，缩短作业人员连续作业时间。

3、饮食控制：夏天食堂供应新鲜蔬菜和水果，如生菜、黄瓜、西红柿、桃子、西瓜和甜瓜；高温天气食堂提供绿豆汤，工会给员工提供盐汽水等。

4、急救：

(1) 转移：迅速将患者转移到通风、阴凉、干爽的

地方，使其平卧并解开衣扣，松开或脱去衣服，如衣服被汗水湿透应更换衣服。

(2) 降温：患者头部可捂上冷毛巾，可用50%酒精、白酒、冰水或冷水进行全身擦浴，然后用扇或电扇吹风，加速散热。有条件的也可以用降温毯给予降温。但不要快速降低患者体温，当体温降至38摄氏度以下时，要停止一切冷敷等强降温措施。

(3) 补水：患者仍有意识时，可给一些清凉饮料，在补充水分时，可加入少量盐或小苏打水。但千万不可急于补充大量水分，否则，会引起呕吐、腹痛、恶心等症状。

(4) 促醒：病人若已失去知觉，可指掐人中、合谷等穴，使其苏醒。若呼吸停止，应立即实施人工呼吸。

(5) 转送：对于重症中暑病人，必须立即送医诊治。搬运病人时，应用担架运送，不可使患者步行，同时运送途中要注意，尽可能的用冰袋敷于病人额头、枕后、胸口、肘窝及大腿根部，积极进行物理降温，以保护大脑、心脏等重要脏器。

5、应急药品使用：

(1) 人丹为银色的包衣水丸，除去包衣后呈灰褐色；气香，味辛凉而甘。偏重于祛风健胃，可用于夏季消化不良，轻度中暑，不适于孕妇和婴幼儿服用。

(2) 仁丹为朱红色的水丸，除去包衣呈黄褐色。偏重于清暑开窍，主治中暑引起的头昏、头痛、恶心、胸闷等症状。不适于孕妇和婴幼儿服用。

(3) 藿香正气水水解表化湿，理气和中。用于外感风寒、内伤湿滞或夏伤暑湿所致的感冒，症状头痛昏重、胸膈痞闷、脘腹胀痛、呕吐腹泻；胃肠型感冒见上述证候者。还可用于预防中暑。

(4) 十滴水有健胃功效，以祛暑、散寒、健胃为主，适用于缓解中暑后出现的头疼、昏迷、高热、恶心、腹痛胃肠不适等症状。



文件是体系运行的基础，是审核的依据。参加过第三方审核或客户审核就知道在审核过程中最重要的是查看体系运行相关的支持性文件和记录。自成立以来，天赐集团致力于贯彻管理体系标准，健全公司体系文件系统，使其符合国家法律、法规的相关要求，满足公司实际生产运营需要。今天就来聊聊：

## 文件那些事儿

文/质量保证部 王蓓蕾

### PART 1 科普小讲堂

**文件定义：信息及其承载媒体。**

- 任何媒体形式或类型；
- 质量管理体系文件是描述质量管理体系一整套文件；
- “通用质量的交通路线图”（费根堡姆）；
- 给出了最好的、最切实际的达到质量目标的方法；
- ISO9001标准强调的是“文件化的质量管理体系”而不是“体系的文件化”。

**文件类型：**

- 一级文件——质量手册：规定组织质量管理体系的文件，是阐明一个企业或机构的质量方针、质量管理体系和质量实践的纲领性文件。
- 二级文件——程序文件：为进行某项活动或过程所规定的途径的文件。
- 三级文件——管理制度/作业指导书/岗位职责等：规范作业人员作业行为的基本依据。
- 四级文件——质量记录（表单）：证明产品达到了所要求的质量以及验证质量体系有效运行的各种记录。
- 另外，还有外来文件，例如：政府通知、客户资料、相关法律法规等。

总而言之，文件是质量管理体系中的一个必需的要素，文件的产生和使用是一个过程，是一项增值活动。

### PART 2 总经理1号令

随着公司经营规模的扩大，业务流程、管理制度也发生了变化，但公司的制度文件并没有与时俱进完成更新。在日常管理以及内外部审核过程中，我们经常会遇到以下问题：

- (1) 制度有建立但不健全，部分管理工作未制定出对应的管理制度；
- (2) 内容重叠，标准不一；
- (3) 工作人员执规守矩意识薄弱，有文件要求却不按要求执行；
- (4) 废止文件与现行文件同时存在，不利于文件查阅。

针对以上问题点，去年伊始，公司高层经过会议决策，颁布了2019年总经理1号令《关于做好天赐材料文件系统整改的通知》，由质量保证部牵头，携手天赐材料下属所有的分/子公司，对各部门的文件进行全面梳理。查缺补漏，整合、优化有用文件，作废无用/失效文件，统计汇总所有文件清单，同时监督各部门按照集团文件模板及各项编制要求重新修订文件。

经过为期4个多月的努力，整个项目在7月初基本完工，据统计，此次整合后集团文件由原来的9244份降到6465份，降幅为29%。此项目的实际意义远不止这一条，更重要的是使各部门内部对于所属文件有了清晰的认识，也做足了后期文件上传至新系统的前期准备工作。

PART 3 行 ISO文控系统

2020年3月初，由蓝凌开发的新文件系统（OA—信息门户—ISO文控中心）经过测试成功上线。质量保证部立即组织相关部门人员进行文件上传培训，在培训中系统管理员罗龙涛详细讲解了新系统的使用指南，并现场实操教学，在测试区域演示文件上传步骤及注意要点，同时积极解答参训员工的疑惑。系统运行一段时间后，文控也整理汇总了上传文件的注意事项，发布在微信“天赐材料文件系统整理群”，供大家知悉。

新系统成功上线，接下来就是各部门启动文件上传工作。最先响应号召的是体系管理与维护部以及电仪部，分别开始上传公司程序文件以及电仪相关文件，他们也算

是第一波吃螃蟹的人了，虽然有了理论培训，但实际操作中也还是出现一些小插曲，文件分类选错、文档格式有错误修改上传选择附件上传、浏览器显示异常……经过反复折腾以及与管理员、IT的协助处理，文件上传工作也在稳步正常运行。同时，文控直接与电池基础材料事业部、日化材料与特种化学品事业部、分析检测中心负责上传的同事面对面沟通指导。此外，文控每周发布两次九江基地的文件上传进度数据跟进，用数据说话，督促大家的工作。

截止五月底，九江基地第一轮文件批量上传完成率约75%，各事业部作业指导书基本已上传，相关表单后续会跟进上传。

PART 4 行 优化与下发

第一轮文件批量上传告一段落之后，随之而来的就是纸档文件的受控下发。新系统设置除四级表单外其余文件均只有文控方可下载，这也意味着各产线/部门纸档下发都要联系文控对接下载数量及填写文件下发签收单。同时，产线下发的纸档作业指导书需张贴在车间现场，确保现场文件为最新的受控版本，体系管理与维护部也会不定期抽查现场文件版本状态。

另外，接下来一项更细致的工作是对已上传的文件进行优化，审核修正文件内容，精简基地文件，做好文件产生和使用这项增值工作。这将是一个长期的过程，毕竟文件也不是一成不变，可以一蹴而就。

体系文件管理有序、编制使用得当，将是企业质量管理体系水平提高的一大基石。



文 / 宁德工厂 林青青



随着行业的发展，客户对质量的要求越来越高，价格要求越来越低，原材料价格、人工费用又在不断上涨，企业继续依赖低廉的人工成本、低廉基础设施成本、区域化的优惠政策获取利润的时代一去不复返……

持续提高产品及服务质量、降低风险，提高效率、降低成本是企业长期发展的需求。越来越多的企业认识到要持续改进和创新，取得突破性的提升才能在激烈的竞争环境中获得一席之地，但通过TQM管理、品管圈（QCC）等方法已经满足不了企业开展质量、效率突破性改进和创新的需要，但又苦于找不到适合方法开展有效的改进和创新。

此时六西格玛进入了企业的视野中，那么，什么是六西格玛呢？实施六西格玛有什么价值？如何实施六西格玛呢？

什么是六西格玛？

六西格玛是一门持续提高质量、降低成本的科学，为企业持续突破性提升核心竞争力提供具体可行的解决方案！

六西格玛利用数理统计方法，发掘常规方法难以发掘的根本原因，探索常规方法难以探索的规律，帮助企业针对根本原因和潜在规律采取最有效措施，用最小的代价解决战略、战术、操作层面的各类瓶颈和痼疾性问题，从而获得成功，走向卓越。

实施六西格玛有什么价值？

六西格玛的独特价值在于：

- 不断挖掘和理解客户需求，以满足客户需求为第一要义降低成本，提高收益
- 全员参与，持续改进，不断提升产品和业务的市场竞争力
- 以流程为中心，以数据为基础，建立一套科学的问题解决方法体系
- 全面的员工发展策略，培养具有创新意识和先进管理能力的人才
- 建立共同的组织语言，形成独特的组织文化
- 提升产品质量、降低经营成本、缩短交付时间
- 极大提升客户满意度
- 极大提升企业效益
- 提升员工质量意识和工作能力



如何实施六西格玛呢？

1、六西格玛解决问题方法论——DMAIC：(见右图)

定义阶段主要是通过收集和分析客户的呼声、产品和服务缺陷等，确定需要重点改进的产品和/或流程，并定义项目的CTQ，确定问题现状及需要达到的目标，并且确保进行该项目所需的资源能够到位。

测量阶段对测量系统的有效性进行确认，以确保数据的可信性；收集数据，计算过程能力，以确定改进的基线；绘制现状过程流程图，利用头脑风暴法、鱼骨图、因果矩阵、FMEA等工具寻找潜在的关键因素。

分析阶段根据测量阶段收集的数据,运用图表和简单的统计方法对它们进行一一确认，从而找出真正影响过程发生变异的“关键少数”变量（KPIV）。

改进阶段针对少数的关键因素提出多种解决方案，并选择最优方案进行试验实施，对试验结果进行验证以保证改进达到或超过改进目标。计划对确定的改进方案准备全面实施

控制阶段确保过程在改进方法实施后继续保持受控状态；确保KPOV值保持优化状态，KPIV值保持受控状态；迅速察觉过程失控状态并找出相应的特殊原因，从而在缺陷产生之前采取措施防止。

2、跟大家分享下六西格玛项目的实施进度

已完成了第一次的培训（DM阶段培训）：宁德和九江项目组成员及各事业部的同事通过现场和视频连线方式参与了培训，在大家积极参与的良好氛围中完成了第一次的培训。培训过程中老师理论与案例相结合，帮助我们知其然，知其所以然，取得很好的学习效果。

在老师的辅导下，完成了D阶段的项目确定。目前在M阶段，通过ProcessMap和C&E矩阵等工具找到了潜在的影响因子，接下来会通过现场点检的方式找出重要影响因子，并进行改善。

很快我们将迎来六西格玛的第二次培训（AIC阶段），期待大家的参与。未完待续……



## 向前一步，海阔天空

文 / 池州天赐营销总监 汪晓晨

5月9日晚上19:00的时候，池州天赐新材料有限公司的办公大楼二楼会议室却灯火通明，公司的中层干部们正在召开月度经营会议。当财务经理黄春亮先生宣布2020年1-4月份公司的经营成果：产品销售量完成年度30.85%，预比完成率110%；销售额完了年度32.41%，预比完成率130%；净利润完成年度任务87.6%，预比完成率218%。“让我们为自己加油鼓掌吧！”高飞总经理话刚落，会议室里响起了热烈的掌声。

今年初新冠病毒疫情突然来袭，前期员工到岗不了，开不了工，下游工厂开工率少需求不旺，然后国外疫情越发严重，出口订单遭遇取消等等。在这么多困难重重影响下，公司还能取得这样的成果实属不易。这跟以高飞为首的池州天赐经营团队，两年多来不怕苦、不怕难的奋斗精神分不开。

时间回到两年前，2018年1月，九江天赐收购了安徽祥龙化工有限公司（池州天赐公司的前身）。当时安徽祥龙化工公司因为环保等原因停工，长年亏损。九江天赐委派高飞等人来东至组建经营团队，接手公司。当时公司面临的很多方面的困难，主要有：

- 1、设备陈旧，工艺条件控制差，安全隐患大，技术开发落后。
- 2、环保设施不完善，雨污分流不彻底，废水处理能力小，尾气处理不到位等等。
- 3、人员结构老龄化，文化程度低，化工专业从业人员少。
- 4、无企业文化方面建设，员工的后勤保障不足，留不住高端人才。

新组建的池州天赐经营团队，马上针对这些不足点进行整改、提升。

- 1、更换陈旧设备，人工操作改自动化，实现了远程操作；增加投入安全设备及消防设施。
- 2、重新设计建设雨污分流系统；开发了臭氧处理苯胺的工艺代替成本高的树脂吸附工艺；增加尾气的VOC在线检测设备。
- 3、妥善安置年龄大的员工，广招年轻文化程度高的员工；增加化工专业的硕工培训生，加强了员工的专业资质培训。
- 4、增加企业文化建设，组织党员参加义务劳动；重新装修了宿舍楼和用餐食堂，改善员工的后勤保障等等。

每天向前一步，每天解决一个难题，就离胜利更进一步。池州天赐经营团队当时是抱着一定要扭亏为盈，先养活自己的必胜信念。人员不够怎么办？中层干部身兼几职先干起来；节假日没有人发货怎么办？身为仓管员，在家待命，随叫随到；产品发生质量投诉，品质部及营销部的同事一天之内赶赴异地处理客诉；产线设备发生故障，为不影响生产，机修工多少次通宵达旦的工作。两年来，池州天赐经营团队，目标一致，每天加班加点，不辞辛苦，不断地发现问题，解决问题。卡脖子的事情越来越少，生产、销售越来越走向正轨。

时间来到了2020年1月，池州天赐公司年终总结大会，池州天赐超额完成了2019年年度各项任务，产品销售2298.41吨，销售额：4946.7万元，利润从2018年底亏损1160万元，到2019年度盈利688.5万元。不得不说这是全体池州天赐员工共同努力的结果。

2020年，池州天赐订了更高的目标，MOCA车间生产量从之前3000吨/年，扩至5000吨/年；邻氯苯胺车间加氢反应装置恢复生产；新项目PEEK的中试及立项生产等等。

不忘初心，砥砺前行，每天向前一步，池州天赐公司正一步一步地走出了沼泽地，走向了更广阔的天地。



X/EHS  
陈欢

## 向上管理 『三刀流』



看过《西游记》的朋友是否也曾有这样的疑问：为什么唐僧经常误会孙悟空，却对好吃懒做的猪八戒偏爱有加？其实，这与孙悟空的不善向上管理有很大关系。

向上管理，就是管理自己的上级。听起来似乎难以达成，其实却有章可循。关于向上管理，我们首先需要避免踏入两个雷区。

### 我的职位较低，所以我没有权利管理上级

对于管理，大家的普遍观念是“上级意味着比我们更多的权利，管理应当是自上而下”。实际上管理是对资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程（MBA定义）。所以，管理≠权力，管理的本质，是资源的争取与调配。工作中，我们需要通过向上管理来获取必要的资源。无论我们走到一人之下的哪一层，向上管理都是我们共同面对的难题。

### 观人易，查己难，我就是上级对错的法官

我们的上级或许有很强的专业能力、有智慧、有魄力，并且细致而严谨……但领导终究也是凡人，既有高瞻远瞩的时刻，也有信息失察的场合。领导们常说“你有什么意见，尽管提出来”，但若我们不顾场合、毫无技巧的直指其非，让上级寻不得台阶，虽逞了一时的潇洒自在，实则已悄然划出了一条可能永远无法跨越的鸿沟。纵使自己是匹千里马，上级也不愿成为你的伯乐。扎人的“刺头”，上级怎会喜欢？批评这味良药，我们给上级的配方是：√把批评变成提醒 √私下批评 √微笑抗议。

避开了雷区，才能更快地步入正轨。工作中，有这样一种很接地气的说法：老大难的事，让老大参与进来就不难了，深以为然。毕竟人们更愿意接受自己有参与感的结果。所以学会向上管理，获得上级的认可，真的非常有必要！

动漫《海贼王》中，索隆的三刀流威力爆棚，招式也充满着艺术，助力团队在伟大航路中一步步靠近新世界。向上管理，我们也需要“三把刀”，用来斩断向上管理之路的一切荆棘阻碍。

### 第一刀：读懂上级

向上管理，首先必须读懂上级，对上级忠诚。面对细致谨慎的上级，在保证工作完成的基础上我们还必须周全考虑结果呈现的形式与格式要求；遇见头脑清晰、眼光犀利的上级，我们要常用逻辑性较强的事实和数据“说话”；与行动力超强的上级共事，我们应当绝对服从，保持尊重。《西游记》中，唐僧属于粘液质气质类型，安静稳定，固执，敏感性高。而孙悟空是典型的胆汁质类型，易暴躁冲动，所以与唐僧的争执冲突在所难免。倘若孙悟空能够读懂唐僧，巧妙地转化相处方式，可能就不必吃那紧箍咒之苦了。

向上管理，根据领导的行事风格采用合适的工作方法，这样方可皆大欢喜。

读懂上级，我们还需要在专业素养上努力提升自我，从而与上司同步语言。

### 第二刀：接好上级的需求

第二刀好比索隆的嘴刀，承载着他毕生的信念。这也是最为关键的一刀，因为承接、完成上级的需求，是我们的常规性工作。学会接好上级的需求，有意识地配合自己的上级，这就是良好的向上管理。

接到任务安排，首先，我们需要明确任务。清楚上级的需求是什么、想要做到什么样的程度（What）、需求的由来（Why）、由谁来完成（Who，通常是我们自己）、将会用在什么地方（Where）、任务的期限（When）以及如何来完成（How）（5W1H分析法）。简单而言，就是吃透任务要求。而不是接到任务就无章法地忙乱开展。因为很多时候，我们并不能立即充分理解上级的旨意，或者上级的需求本身过大，或者也可能是偏离正常方向的。对于上级的需求，我们要进行一系列的分析、判断和管理。需要简单的结果，就不宜把问题复杂化、浪费过多的工作时间；需要详细的规划，就不能很快粗略地交差、给人敷衍之感。

方向决定道路。理解了任务要求后，接下来便是拆解任务。将任务分解成若干个具体的、可执行的、可操作的关键

点，然后逐一解决，最后再有机整合就可以交差啦。

当然，有时候，上级的需求可能看似是件打杂活，比如处理一些文件性资料。此时，我们更应当仔细分析上级下达这个任务的意图。可能基于整个团队的发展，当下我们本身就是处理该任务的最适宜人选。亦或者醉翁之意不在酒，以当前细小任务为过渡，上级想让我们从中悟出深层次的规律，从而为接手更为重要的任务打下基础。

例如整理车间DCS的生产报表，因为存档和查询需要，而简单地将纸质版的记录手动输入成电子文件以及进行一些重复计算。起初这项工作给人的印象就是无聊和繁冗，但随着数据的积累，我们可以发现一些有趣的规律，了解车间物料的投料比、各工序反应时长，判断生产的异常情况。所以，认真对待，简单的工作也可以挖掘出相当积极的意义。当然，如果觉得简单的重复没有必要，我们也可以想办法优化它，充分利用各种公式、实用小技巧以及便捷软件等。

接好上级的需求，上级可以务虚，但我们必须务实。完成上级的需求，保证事事有着落，件件有回音。

### 第三刀：主动汇报工作

“埋头苦干”的确是中华传统美德，但却非职场通用法则。工作中，我们需要主动汇报工作，主动与上级沟通。为什么要主动汇报？想象一下两种情形，下载一个容量很大的软件，点击开始下载之后，一种是长时间不见更新，一度误以为手机卡顿；另一种是呈现文件下载进度条，随时可以查看下载速度和所处阶段，同样的时间后下载完成。我们无疑更倾向于后者，这是一切尽在掌握中所带来的踏实感和安全感。主动汇报工作带给上级的感受同样如此。

主动汇报包括口头的和书面的，涵盖进行中的汇报和完成后的总结。例如推进某项工作时，可以每天向上级简要地汇报工作进展、是否出现异常以及自己的一些思考等。一方面可以创造争取合适资源的机会，另一方面也能够让上级放心，因为汇报的过程也恰恰透露着这样的意思：我正在认真推进这项工作，符合您的预期，请您无需担忧。为了不“事事打扰领导”，我们也可以借助微信或邮件来呈现自己的工作动态。

向上管理，就好比练武之人的任督二脉，做好向上管理，才能更灵活地与上级相处，打通与上级的信任通道。“新世界”的路上，向上管理“三刀流”可以帮助我们走得更远。

## 而今迈步从头越

文 / 19届培训生 王蓓蕾

四月下旬，人力资源部组织了一场别开生面的培训《向上管理》，其独特之处在于本次参训对象均为女性培训生。女性在职场的发展会受一些客观因素的制约，比如：婚姻、生育、家庭等；作为刚毕业的女性职场新人，虽然尚未面临以上压力，但是稚嫩的我们对于工作、未来生活却充满迷茫，不甘于平庸却囿于平庸！

此次培训推荐书籍《向前一步》，这本书主要讲关于女性，工作及领导意志。本书作者Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格，她在书里深核剖析了男女不平等现象的根本原因，女性不敢放开脚步追求自己的梦想，更多是出于内在的恐惧与不自信。此外，本书就像它的名字一样，鼓励女性大胆追求自己的梦想，不徘徊不犹豫，扮演好自己生命中的角色。我自己读完后，对于工作、生活也颇有启迪。

First，在自己刚开始的职业生涯中，积极主动承担工作是一门必修课。一个人如果只是被动接受工作，等待着别人告诉自己该做什么，特别是对于刚踏入职场的小白，本来对于工作就不甚清楚，而且面对着新的环境，不主动出击，无声无息的消耗自己具备的优势，快速的接受能力以及创新思维，一两年之后，工作上毫无建树，甚至丧失掉自己原本的技能，职场上平平无奇，后浪却来势汹汹，那时作为前浪，何其悲哀！

此外，还有一点极其重要，那就是在职业前期，要迅速学习并做出成绩。出身于化工专业，目前的工作却是从未了解过的质量管理方向，因此，如果专业领域上不得其法，那么工作就会变得枯燥无味，从而对人生产生怀疑。不得不说自己内心的迷茫与自己本身有极大的关系，职场已经不再是学校，会有老师教导并督促学习了，正如“你已经是个大孩子了，要学会自己成长”所言，主动学习，掌握自己想要的，职业发展需要的知识以及技能，是我以及跟我相似之人破茧的良方。



Second，作为新世纪的年轻人，管理好自己是成功的第一步，那么向上管理则是成功必不可少的关键步骤。虽说“是金子总会发光的”，但是何时发光却也是天壤之别，毕竟年少成名和大器晚成可是两种人生。言归正传，向上管理的精髓就是和上级之间进行完美的沟通，改善关系。首先，就需要我们了解自己的上级。这一步可以根据自己长时间跟上级之间的接触来衡量，同时可以借助专业的性格测试来辅助识别。要记得要主动让上级了解你，“每一次接触，都是上级在定义你的时候”。其次，认识了上级，明确上级是什么类型，那我们就要做出改变，跟领导主动适配，当然，适配不是说放弃自我，一味的做个“舔狗”，而是因人制宜，成为一个完善的辅助，跟上级形成良好的团队，从而进行愉快的合作。

这里，就有几个要点：

- 主动报告自己的工作进度（让领导知情）；
- 上级询问，有问必答，简明扼要（让领导放心）；
- 充实自己，跟上领导的层次（让领导轻松）；
- 虚心接受批评，不要在同一个地方跌倒两次（让领导省事）；
- 对自己的工作，主动提出改进（让领导进步）。

总之，事物都是双向型的，仅仅自己闷声做大事是绝对不够的，也需要其他人的配合以及指导，获得双赢的效果！

The Last，职场以及人生是一场读不完的书，年少轻狂的我们不必过度适配，发扬自己的风格，勇敢尝试，即使失败又何妨，年轻是我们坚实的资本，人生不后悔才是最美好的圆满。

愿你我心中有光，身上有锋芒，善良温柔且坚强奋进！

共勉！

## 如何理解“执行力”

文 / 文宣中心

五一假期已结束，2020年即将过去1/2了。年初壮志满满定下的改变自己的目标，已经完成了多少呢？立个flag要好好努力工作努力赚钱，可是最后还是咸鱼一条，工作浑浑噩噩；说着要减肥，可是依旧管不住嘴迈不开腿；发誓要自律，早睡早起，可哪天不是手机刷到半夜，晚上睡不着早上起不来？

正是这些目标和现实的差距，让我们不管是生活还是工作都只剩下了一地鸡毛。这些还没出发就“死”在路上的计划，归根到底还是执行力弱的缘故。有句话很对：“一流的点子加三流的执行力”不如“三流的点子加一流的执行力”。

职场上，你的执行力才是你致胜的关键。如何理解“执行力”？

简单来说，执行力就是一个人把想法变成行动，把行动变成结果，并且能做到保质保量完成任务的能力，它由“能力”和“愿力”这两个非常关键的因素决定的。能力，包括智力（也就是知识/经验/技术等要素的综合）和体力；愿力，就是我们常说的“态度”。用一个数学等式来简化表达：执行力 = 能力 × 愿力（态度）。

一件事情，无论你有没有能力，没有意愿去做或没有意愿去做好，那就不用谈执行力了。意愿很高，但是没有能力，执行力也是空谈。现实工作和生活中，大部分人都是有很多想法，制定了目标却做不到，就例如文章开篇，每个人都会有自己的目标和点子，但为什么有人成功有人却碌碌无为？大多数人做不下去的根因是以为自己想清楚了，实际上并没有，一方面没有深入思考是否具备专业能力来实现目标，而只是口头承诺能完成；另一方面是对目标没有细化，不去行动，有些是行动了遇到阻碍，没有坚持完成。

李笑来在《财富自由之路》一书中对执行力的总结：承诺的任务→会做→做→坚持→搞定；承诺的任务→不会做→学会→做→坚持→搞定。大部分人都只是停留在：承诺的任务→不会做→不去学→放弃或者是承诺的任务→不会做→学习→学不会→放弃这两个层面，执行力弱导致我们自身无法得到成长，陷入死循环。

比如你给自己定下“下个月在公众号发文12篇文章”的任务，这里面需要三个基本技能：基础的写作能力、平台写作的排版、了解平台规则的能力。这些技能你都会吗？如果不会，那就先去了解、参考、学习，再去写作，如果你会，那么你就马上去做，一个星期大概3篇的1500字及以上高质量文章，取好标题配图，坚持一个月也就完成了目标。

成功从来不是一蹴而就，对于普通人来说，比起各种成功思维我们更需要的是执行力。给自己确定目标，设置目标愿景、拆解目标，一步步脚踏实地的完成各个小目标，长此以往心无旁骛的坚持，我们才能离成功更近一步。记住：想，都是问题；做，才有答案；坚持正确去做，才会将问题变成你想要的答案。



## 抓住机遇 协同努力

文 / 电解液事业部 周慧



2020年春，新冠疫情如狂沙一般席卷全球，政体的优劣人性的美丑，被碾平如纸呈现在人们面前，幸运的我们似乎躲在疫情的背后，在看这场世纪大电影，真实且触目惊心。却不然，每一个国家，每一个企业，每一个你和我，都是这场大电影中被互视着的角色，尽管狂沙尽管恐惧，人们仍在焦虑过后的淡然中继续演绎时光的追猎者，点滴汇聚实现价值。

送去最美逆行者温柔的目光，认知与防范措施的到位，让我们的生活节奏渐渐恢复，一场争取市场资源的赛跑在市场管理人的起步哨声前已经悄然开始了。

国家为支持新能源汽车产业高质量发展，做好新能源汽车推广应用工作，促进新能源汽车消费，就有关新能源汽车推广应用的财政补贴政策下发通知：

一、延长补贴期限，平缓补贴退坡力度和节奏，将新能源汽车推广应用财政补贴政策实施期限延长至2022年底。原则上2020-2022年补贴标准分别在上一年基础上退坡10%、20%、30%。

二、适当优化技术指标，促进产业做优做强。在2021-2022年，原则上保持技术指标总体稳定。

三、完善资金清算制度，提高补贴精度。从2020年起，新能源乘用车、商用车企业单车申报清算车辆数量应分别达到10000辆、1000辆；补贴政策结束后，对未达到清算车辆数量要求的企业，将安排最终清算。

四、调整补贴方式，开展燃料电池汽车示范应用。中央财政将采取“以奖代补”方式对示范城市给予奖励，争取通过4年左右时间，建立氢能和燃料电池汽车产业链，关键核心技术取得突破。

五、强化资金监管，确保资金安全。地方新能源汽

车推广牵头部门应会同其他相关部门强化管理，要把补贴核查结果同步公示，接受社会监督，对未按要求审核公示的上报资料不予受理。

六、完善配套政策措施，营造良好发展环境。加大新能源汽车政府采购力度，机要通信等公务用车除特殊地理环境等因素外原则上采购新能源汽车，优先采购提供新能源汽车的租赁服务。推动落实新能源汽车免限购、免限行、路权等支持政策，加大柴油货车治理力度，提高新能源汽车使用优势。

鉴于动力市场良好的政府监管引导方向，我们认为时代正好机遇正好，天赐电解液紧握市场无形之手，大力支持技术研发迎合市场需求，稳健拓展海外业务，最大限度地支持潜在客户。同时内部团队发挥狼性之协作，在各自工作领域中尽职尽责。电解液客服团队，坚定落实迅速增长下国际业务和CA大客户后勤力量的支持，克服疫情期间招聘政策的紧缩，新加入事业部的2名新同事，一名同事性格随和、热心助人、工作态度积极主动，有较好的海外物流处理经验，很快的适应工作岗位的要求，良好的沟通与安排促使国际大客户LG货物的顺利运达。另一名英语专八，聪明伶俐，认真好学，快速领悟CA的工作要求，一定可成为大客户服务的得力帮手。

在大家协同努力下，公司电解液国际业务在2020年第一季度较2019年同期增长160%，我们相信在国内产业的有序恢复，动力新能源市场迎来政策好光景下，电解液市场在三元、动力、储能三大应用领域仍将保持良好的增长态势。天狼团队为之不懈努力，定将引领天赐电解液事业再创辉煌，籍天赐成立20周年庆，允诺未来的自己，我们必将不负韶华实现更美好的明天。



## 好习惯，在坚持

文 / 质量保证部 武丽君

做一件好事容易，一直都做好事很难。在我们的工作、生活中，常常都是因为不能坚持，好多事情都养不成习惯。6S管理，养成好习惯，是每个人都会说到的。但真正做起来就言行不一了，因为没有坚持，没有养成真正的好习惯。

广州基地的分析检测中心一直在坚持的好习惯，6S管理，即：

整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）、安全（SECURITY）；除了每天的清洁，每个月都会来一次大扫除，并落实到每一位同事身上这个习惯已经坚持将近10年，我们还会一直坚持下去。

每月底的周五下午三点开始，除了紧急事情，无论是主管、工程师、班组长、技术员、化验员，只要是当班在场人员都参与，全程约0.5-1小时的时间，这是广州基地分析检测中心每个月的“盛事”。

从二楼的办公室、茶水间、会议室的椅子、垃圾桶、会议桌子，到三楼的标签室、仪器室、分析室、高温室等工作室的任何一个细节角落都不放过。每个参与者都是一丝不苟、谨小慎微的工作，因为这是我们拥有几十位成员大家庭的地盘，对“家”的维护、爱护很重要。拥有一个整齐清洁、良好的工作环境，可以使个人心情愉悦，通道保持畅通，员工也养成认真负责的习惯，会使事故的减少。“不乱扔垃圾，不乱摆乱放，清洁整顿”等要想做到言行一致，大家互相监督提醒，久而久之养成了好的习惯，让每位同事能自觉认识到乱扔垃圾，乱放东西行为可耻。

只有平日的维护，换来良好的环境，毫无疑问，好习惯，仍在坚持。

## 《战后日本经济史》读后感

文 / 电解液事业部 杨强强

2019年的最后一个月份，和妹妹打赌约定，每人每月需读一本书籍（网络小说除外），并提交一份读后感给对方，谁没有完成，就满足对方的一个要求（要求约定前已经定）。昨天晚上由于忘记了，结果今天我输了，按照要求我已经给她买了她想要的东西。完成了约定，不过读后感我还是要写的，对她我也是这个要求。以身教，不以言教。

12月份，我读了日本作家野口悠纪雄的战后日本经济史，读此书的目的，是以史为鉴，想搞明白中国楼市的发展，可惜读了此书对于明年（2020）中国楼市的发展，我还是不清楚会怎么样。只能介绍一下本书的内容及一点小小的感悟了。

书中主要是从日本1945年投降后的经济发展，开始说的是“1940体制”即本文说的战时经济体制，也叫“国家总动员体制”，是将全国所有资源都用于为战争服务，对产业实行国家统制，企业必须为公共利益做牺牲，不得追求私利，也不允许不劳而获的特权阶级的存在，建设日本式的社会主义经济。作者认为，现日本安倍晋三内阁实行的经济政策，是对战时体制的复归，否定市场的作用，强化国家对经济的干预。

日本的战时体制，在战后，由于麦克阿瑟对日本社会的改良不充分，“1940体制”经济体制被继承了下来。继承下来的原因是：1、在占领军进驻日本之前，日本官僚进行了一系列更名活动，例如将军需省更名为商工省，并销毁一切与战争有关的资料。尽量不跟战争挂钩；2、由于占领军对日本的官僚机构

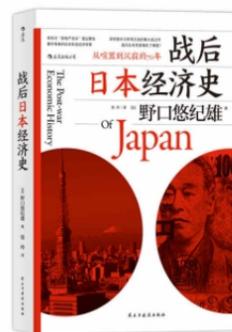
不了解。由于以上两个原因：以前管理日本经济的那些日本官员，没有收到战争制裁，基本完好的被继承了下来。继续管理日本经济。

而战时体制，将紧缺资源重点划分给以煤炭和钢铁为中心的重化工行业，而这些企业有利于基础设施建设。所有日本在战后，经济快速增长（和中国建国后的几个五计划很相似）。

后来的日本经济泡沫与楼市地价上涨，是人们发现：通过理财可以不劳而获。例如公司发现公司债券的利息低于存入银行及金融机构利润，就可以获得不小的收入。企业也就不再关注原本的生产经营，而是将精力用于依靠投资理财来获得收益。而后1983年，日本东京的土地价格开始异常的速度飞涨。楼价开始上涨，到最后日本东京的楼价可以买下整个美国，日本人开始在全世界购买大楼及字画，字画的价格也随之上涨。整体经济出现了泡沫。

由于不良债权的增加，钱收不回来，日本经济泡沫破裂的开始。山一证券的破产，引发一系列日本银行破产，股价下跌，地价下跌。不良债权给日本国民带来了10万亿日元负担。之后日本便陷入了长期停滞，21世纪，日本的历史停止了脚步。作者认为造成泡沫是因为“劳动致富”原则不再成立，大家都想“不劳而获”。

因此，不管是哪个年代，“不劳而获”都是不存在的，“踏踏实实”干实事才是致富之道。



本书论述经济发展历程及其深层机制的同时，还穿插介绍了野口悠纪雄本人及其好友、同事的大量真实经历，为读者还原出一幅幅生动、立体的战后日本社会经济图景。相信无论是野口悠纪雄对经济问题冷峻犀利的剖析，还是他对往昔经历历含深情的回望，都会为读者带来不同凡响的阅读体验。



一个人的

旅行

文 / 汪晓晨  
池州天赐营销总监

工作、工作、再工作！对于我这样一个凡夫俗子，每天无怨无悔、兢兢业业、拼命工作、努力为生计的人来说，去旅行，真的是一种奢侈。

好在由于工作的关系，我经常可以跑来跑去到处出差。独自一个人出差，的确有点枯燥乏味，但独自一个人旅行，却充满了惊奇和快乐。出差权当是旅行，繁重的工作成为了轻松的享受，我想态度决定了这一切。

一个人的旅行，是一种心境的放逐，无须太多理由，无须太多彷徨等待，脚步随着自己想去的方向游走。一个人的出差，是一种使命，有太多理由，有太多责任，脚步向着目标，毫不犹豫地向前走。

陌生的城市，未知的旅途；陌生的人群，未知的风景，神秘莫测，充满着期待。

一个人的旅行，喜欢在漫长的旅途中，与陌生的朋友畅谈人生；喜欢同有业务关系公司的基层员工交谈，了解当地的人文风情、风俗习惯；喜欢同生意伙

伴，合作融洽，共尝当地的山珍海味、知名小吃；喜欢置身在陌生城市的繁华街上闲逛，欣赏异地独特的建筑、琳琅满目的商铺。

一个人的旅行，喜欢把自己的足迹留在陌生城市的每一条深街老巷，每一片汪洋浅滩，在行走的过程中发掘隐藏于平凡生活每个角落的风景区，甚至还来不及独自落寞的那种充实感，同时把美好的印象珍藏在记忆的深处，在另一个云淡风轻的日子，偶尔拿来回忆一下也能有几许满足与欣慰，哪怕那仅仅是尘封于小径深处，不经意间重现眼帘的咖啡馆，也足以让人平静的心海泛起涟漪……

一个人的旅行，有太多的感人的故事，有太多浮光掠影的记忆，有太多的体验感悟，有太多自我成长的心灵收获。