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

匠心天赐 / 2020年第6期（总第17期） / 准印证号：（粤A）L0170004X / 出版日期：2020年12月 / 内部资料 免费交流

匠心天赐

TINCI CRAFTSMANSHIP

10

编印单位：广州天赐高新材料股份有限公司

卷首语

“我”是最关键的！—— 行有不得，反求诸己

匠心运营

350 我们拼了

论领导如何站上讲台去赋能及陪练

匠心安全

STOP全员安全行为观察

匠心质量

品即口碑，质为将来

匠心文化

复盘：让你提升自己的工作质量

打破“内卷”思维



01

故事一：我当他们是疯子

张三：我新搬了个小区，这里的邻居真没素质，半夜三更跑来猛按我家的门铃！

李四：那太讨厌了！你没有报警或者找物业？

张三：没有。我当他们是疯子，继续吹我的小喇叭！

02

故事二：窗

张太太与一位朋友聊天抱怨：“对面的太太真懒惰，衣服永远洗不干净，你看，她晾在外面的衣服，总是有斑点，衣服怎么洗成那样子……”

这位朋友是个细心的人，她拿了一块抹布，一下子抹掉了张太太窗户上的灰渍，说：“看，这不就干净了吗？”原来，是张太太自己家的窗户脏了。

03

故事三：打牛还是打车

有人问：“牛拉车，车不走，是打牛还是打车？”，大家肯定说：“当然是打牛啊”。

我们自身是牛，客观条件就是车，是打车还是打牛，显而易见。





我是最关键的！

——行有不得，反求诸己

文 / 文宣中心

“仁者如射：射者正己而后发，发而不中，不怨胜己者，反求诸己而已矣。”（《孟子 · 公孙丑上》）仁者的行为处事就像比赛射箭一样：射手先端正自己的姿势然后才发射，箭如果射不中靶心，当然不能怨恨胜过自己的人，相反，应该反省自己的射箭技术还存在什么不足之处。与其抱怨别人太优秀、天赋高，不如用抱怨郁闷的时间提升自己。

“行有不得，反求诸己”事情做的不成功，遇到了挫折和困难，或者人际关系处理得不好，不要怨天尤人，而要反躬自省，一切从自己身上找原因。

一、成功的管理者反求诸己

马云说：“其实真正的企业家，是不埋怨的，做成功的人，永远在检查自己的问题。”一个领导者管理一个企业，领导一个团队，但是没管理好，要反省自己，不能怪别人。而我们平时的做法却往往与之背道而驰。很多领导抱怨员工太懒惰，下班比上班积极，能力一般脾气挺大，就想钱多事少离家近，一言不合就跳槽……这些领导者进入一个误区，这些全部都是下属的问题，自己没有问题么？是否反躬自省先从自身找原因，去努力解决问题？

下属懒惰，要反思是不是你的梦想不够吸引他，要知道每天早上叫醒他们的不是闹钟，而是心中的梦想。你的下属不拥戴你、不服从你，要反思是不是你没有设身处地地为他们着想，毕竟“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之”。

二、员工反求诸己，少些抱怨和指责

很多人工作不顺利，就抱怨领导不重视、同事不配合；职位不晋升，就抱怨公司考核不公平；业绩不达标，就抱怨公司产品不行，营销策略有问题……凡此种种，都是在求诸人，而不是求诸己。指责和抱怨不会给你的工作带来任何的好处，抱怨别人，不如改变自己。只有你自己改变了，一切才会改观。

与其抱怨公司，心有不平，不如闭上抱怨的嘴，迈出实干的腿，用实力证明自己。与其抱怨同事难相处，不如反过来先反省自己，是不是自己哪里错了，态度不好？不够真诚？该如何改正？做到“礼人不答，反其敬”。

我们在生活中，也会遇到各种问题：家庭矛盾、邻里纠纷、孩子不听话……这些不请自来的问题，时常在困扰着我们，并产生不同程度的负面影响，很多人因此焦虑，沮丧，哀叹命运的不公，怨天尤人，显然，这种态度不能解决任何问题。其实，如果你尝试从自己身上找原因，很多问题会迎刃而解，当你自己改变自己，周围的人也会受影响，就会有相应的变化。

“行有不得，反求诸己”是一种人生智慧，一种职业素养，一种生活态度！大家都必须明白：当你抬起一个手指，指向别人的时候，请反思，那三个手指正指着你自己！



内部资料 免费交流

《匠心天赐》 2020年第6期（总第17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、陈瑶、黄婕

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12月
印刷日期 2020年12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

澳大利亚大使来访天赐材料

04 IPD专栏

IPD的初识与浅谈
IPD心得体会

08 匠心运营

协同高效，打造人力资源决策信息室，成就业务型HR
论领导如何站上讲台去赋能及陪练
贵在坚持，成于淡然——天赐日化第二季健美活动羽毛球大赛冠军专访
350，我们拼了

16 匠心安全

提高个人安全意识的必要性
STOP全员安全行为观察

20 匠心质量

品即口碑，质为将来
提高质量意识，提升产品品质

22 匠心文化

复盘，让你提升自己的工作质量
给自己留点思考的时间
打破“内卷”思维

26 匠心生活

天硕员工的每日一课
工作的责任心
一起读书 之《一只特立独行的猪》
小王的天赐成长随记
厌倦感——工作上的敌人



澳大利亚驻广州总领事尚晓龙先生（Mr. Michael Sadleir，右2）
和澳大利亚国库部北京办公室的参赞郝薇（Ms. Vera Holenstein，右3）

澳大利亚大使来访天赐材料

文 / 文宣中心

2020年11月30号，新任澳大利亚驻广州总领事尚晓龙先生（Mr. Michael Sadleir）一行到访天赐材料，由天赐材料董事长兼总经理徐金富先生接待。会议期间，双方就企业发展与投资进行了轻松愉快的交流，加深了双方的合作关系，为以后的合作发展奠定了基础。作为中国新能源材料行业的领军企业之一，天赐材料将持续在锂电上游资源扩大布局，深入投资澳大利亚资源企业，扩大企业的海外影响力。



IPD的初识与浅谈

文 / 中央研究院 郑德培

说起IPD，我们都会不约而同的想起华为，华为的成功与壮大离不开IPD的引入。IPD英文全称叫做Integrated Product Development，中文名为集成产品开发。从字面上来理解，它是一种产品开发方法，这通常会让IPD在实际推行中受“产品开发”这几个字的误导，让人们狭义的认为IPD仅仅与研发组织相关，IPD的主导人也往往是研发人员，最后导致IPD的实施仅是局部的研发体系优化，但最终效果却取决于“木桶的其他短板”。

企业IPD流程应该是将产品开发作为主流程，同时将研发、生产、市场、采购、营销、财务管理和项目管理以及绩效管理等活动融入产品开发的主流程中去，以实现全流程、全要素的统一管理。另外IPD是不仅仅是一种制度流程，它也是一种思想（模式、理念和方法），我们可以借鉴其思想对流程进行定制化改造以适用相应的团队规模、不同的产品开发。

从华为的推广经验来看，推行IPD的第一步要求与IPD相关的所有人员一定要了解并且深入理解IPD的核心思想，不可知其然不知其所以然。针对这一理念，我们需要了解知晓以下几点：

一、产品战略管理

产品战略管理要结合公司战略综合考虑市场和核心技术、平台以及人员能力提升和资源配置策略，其责任主体是公司CEO而不是研发负责人。产品战略的内容包括商业模式设计、产品线业务计划书、新产品发展的路标规划、产品平台和技术发展规划，以及与规划相匹配的资源配置和预核算原则。产品战略的核心是产品线业务计划书，产品线业务计划的核心是：要形成客户群规划与产品规划及平台规划和技术规划的联动，以达到技术支撑平台，在平台上做产品，通过核心产品带动系统集成，以集成推动新技术的自闭和循环模式。

在如今商业环境瞬息万变大环境下，做长远战略设计会成为某些人拒绝的借口，但是小步快跑也是需要方向引导的，做战略设计是为了让企业能够从各个层面考虑是否有商业价值及可行性，特别是对于较成熟的业务。

二、建立以产品为中心、面向客户的“组织”体系

这个组织的基准是矩阵式，实施矩阵式必须要有一些前置条件：必须进行产品线与资源线建设并实施分离，产品线建设立足于产出，资源线建设立足于核心技术的提升和专业人员的培养。如果基于不合理的组织来推行IPD基本上寸步难行，会存在之前的问题和矛盾；但是调整组织往往对公司来讲是最艰难的，毕竟涉及到太多的权、利重分配。这取决于推行者的决心以及推行时机，建议在企业业务与士气高点时进行此类组织变革，否则容易成为一场与变革风险之间的赌博。

三、建立从客户需求到产品路标规划的市场体系

客户需求是商业本质的起点，怎么重视都不为过。建立市场体系的前提就是做到“营”和“销”的分离。需求管理体系建立的目的是让每个人在日常活动中，将需求进行收集并通过分析和分发，以确保研发人员面向市场进行开发。

企业落后时，不要花太多精力做规划，主要是瞄准对手，在技术和客户关系上进行突破超越；企业领先时，要进行市场和营销分离，要将懂业务和需求的研发人员放到市场，以牵引和规划客户需求，快速形成产品、确保持续领先。

四、产品开发流程

执行IPD应该将产品开发作为主流程，这个流程必须要同时纳入研发、生产、市场、采购、营销、财务等职能，并且要融入财务管理、项目管理、质量管理以及绩效管理等活动。当然不可认为是产品研发，就只有研发人员的参与，没有其他体系人员的参与，这样最终会导致与研发相关联的其他要素的活动不能有效执行，造成流程推进困难。

五、产品开发的项目制管理

IPD将技术、产品、解决方案、服务都作为项目进行管理。这是由跨职能团队来实现的，采用部门衔接的流程式运作会出现各部门为了流程而流程 “各扫门前雪”的情况，采用项目制管理可以有效增强跨职能工作的协作。除了要赋予项目经理足够的授权与责任外，为了项目组中各职能人员能够深度参与、主/被动为项目担责，需要采用强矩阵模式。

同时制定合理的考核奖惩制度，项目经理掌控项目组人员的主要考核权，而职能经理对项目决策的影响力要小，打破部门墙林立的现状。

IPD的几个要素是相互关联又彼此独立的，企业要根据自己实际情况和需要，整体规划、分步实施，不可拿来就用的。结合具体情况和最佳实践，在小步前进中，去体会，去总结，去提高。我相信高效的实施执行IPD，必将使我们公司拥有更加辉煌的明天。



IPD心得体会

文 / 电解液事业部 刘蕊

时光荏苒，IPD在产品开发项目上的落地实施也有两年多的时间了。回顾IPD落地的这些日子，欣喜地看到了IPD实施后对自己和身边的小伙伴们的影响，有伴随着乐趣与痛苦后获得的进展和喜悦，有经历迷途后拨云见日、工作日渐明朗的开阔，当然也有一些常提常新、困扰大家的“陈年老酒”尚未解决。

总的来说，新的模式的变革在前几年都会有阵痛期，过了这段时间大家的思维会发生一个质的飞跃。我们在路上行走，也在继续探索。我的感悟主要有以下几点：

一、部门墙在慢慢淡化

部门墙在运行过程中已经在慢慢变薄，大家开始工作握手，也开始重视在产品开发中的角色。

记得IPD刚开始试点的时候，每次例会大家提的最多的一个问题是团队之间成员协作很难，经常听到有人说“有团队活儿基本都还是我一个人做了”、“团队成员的人不听我的，布置了作业也不做”等等，每个产品经理吐槽吐得义愤填膺，后来还真举办了两次吐槽大会，吐的最多的也还是这个问题。那时候大家更多的是一种无奈，不知道该怎么把团队的协作推下去。其实PDT团队的其他人都也是懵懵哒，不知道该做些啥。

但一回生二回熟，随着项目的推广实施和各种培训的深入人心，PDT团队的人员开始懂得自己的职责和分工，也开始有了项目组成员之间的默契和配合，也会在工作中慢慢习惯了这样的模式。如电解液事业部的产品开发项目，产品开发项目与目标市场的客户内部的项目也是息息相关，客户的支持模式是三人小组的模式，这样的两个模式进行组合，能够很大程度上淡化了部门墙，让产品开发和团队合作更加顺畅的进行，使得产品开发的成果更快速推广到市场，实现产品的经济价值。

二、项目资料在系统上被固化，可传承。但目前存储的资料的全面性需进一步提升

RDM作为一个可固化资料的系统发挥了不小的作用，上传的资料可被永久保存，这对于资料的保管和传承有很大的提升。这也解决了项目资料随着人员流失丢失或者缺损的问题。

但与几个产品经理交流的过程中发现一个问题，目前存储的资料很多，有的项目有100多个交付件，但其实真正能够存储有效信息的交付件有的没有，有的模板也不合适，使得出现了资料多但不是最有用的现象。因此在之后的项目中需要进一步刷新交付件的质量，按照项目分类去刷新需要提交的交付件，真正做到交付出有价值的交付件。

三、需求传递准确性在提高

IPD的灵魂就是从市场的需求出发，开发出满足市场需求的产品。这个理念在实施的这两年里也有不小的提升。

IPD的概念阶段和方案阶段，对市场的调研是做了非常多工作，了解市场需求，了解目标市场典型客户需求，现在的项目开题前都会组织相关的人员开会，将需求明明白白列出来，排列优先级，且做好需求记录，固化成文件，进行精准的传递，这就有利于对需求进行准确的传递，不会出现那种市场需要一个自行车，产品开发人员造出一个拖拉机的滑稽情景。这对于产品开发来说，是非常重要也是更为高效的一个转变。

四、主观改善流程的意愿在提升，IPD思维也在慢慢深入人心

产品经理的素质也在慢慢提升，也开始主动推动产品开发流程的升级优化。在刚开始试点的时候，电解液事业部实行的是全流程的产品开发，那时候大家拿到那副“清明上河图”的时候第一感觉是这么长，有的产品经理就“任劳任怨”地随着那个全流程走项目。长的流程不见得就是最适合的流程，这两年的几个产品经理开始自主地思考什么样的流程是适合我们的，什么样的流程才能够引导我们做出好的产品，这样的主观能动性就是思维的转变，IPD正在深入人心，改变着大家的工作甚至生活。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索，IPD实施之路任重道远，还需进一步思维升级，行动升级，实现产品升级，革命尚未成果，同志还需继续努力。







协同高效，打造人力资源决策信息室，成就业务型HR

文 / 人力资源部 郑燕冰

10月30日，天赐材料HR团队在清远召开2020年度人力资源部战略洞察及531规划宣贯会议，本次大会围绕主题“协同高效，打造人力资源决策信息室，成就业务型HR”展开。

本次会议邀请了整个集团人力资源系统的HR，包括各个基地HR，部门/业务HRBP，意在打破HR内部壁垒，促进HR内部协同高效，集合人力资源系统全员力量，专注业务需求，解决实际问题，贯彻人力资源战略规划。

徐金富总经理对本次会议给予了高度关注和支持，“人力资源是部门的人力资源，但是离不开人力资源小伙伴的专业支持。希望各位用业务视觉发现和解决天赐的人力资源问题，以天赐的成功作为人力资源的第一目标。”

会上张梦介绍了2020年度人力资源部战略洞察及531规划，2020年组织效率提升，人力资源部致力于建设组织发展管理，落实干部赋能，建设人力资源信息资源库，为人才发展决策提供支持。2020年在战略关键事件上主要致力于落实以下关键事件：重塑培训系统、人力资源信息化建设、人才盘点、HR对接人体系搭建、敬业度调研、员工手册修订等，与2019年规划相比，增加组织发展、干部赋能部分设计及加强人力资源业务化思维举措，深化人力资源信息化建设规划。2021年是天赐材料人力资源管理变革的一年，将继续致力于提高效率，深化信息化人力资源，建设人力资源决策信息室。三到五年内完成人力资源决策信息室建设，推进人才管理决策数据化与标准化，实现高效（按时按量按质），输出与天赐业务匹配的人才！

人力资源管理的变革，离不开组织系统的搭建，只有走在业务前沿，才能带动组织发展。会上李水凤为各位HR详细讲解了组织发展模型及公司的组织系统。人力资源部结合公司发展战略，设计并推行适合公司发展的人才选用预留系统，为实现“有竞争力的人才绵绵不绝”的目标不断努力。

公司2018年实行业务HRBP制，今年5月也开始推行HR部门对接人模式，目的是让HR更懂业务，能结合业务并以自身专业为业务部门赋能，推动组织发展。此次会议邀请了电解液事业部HRBP曾媛媛、日化材料及特种化学品事业部HRBP张湘妮给大家分享了作为HRBP的经验。曾媛媛提出，HRBP应该成为公司业务中最懂人力的，人力中最懂业务的跨界人才！张湘妮认为，HRBP应该具备了解业务和行业发展的敏锐度，倾听了解员工的想法，建立良性的沟通，不断提问去获得更多信息，学会分析时间内的数据变化量，判断决定事物发展方向的能力。HR部门对接人也将逐步向HRBP角色转变，更快更好的辅助公司人力资源战略落地，深化组织管理变革。

会上针对人力资源工作遇到的难点及痛点做了深入探讨，会上精彩决绝的观点碰撞以及自省解决的能力展现了这支HR团队强大的战斗力！我们不怕把不好的东西拿出来讲，我们只专注于找到解决办法，为工作做指导。

我们深刻反思“HR—HRBP/HR部门对接人—部门”的沟通信息不对称的问题，也深入探讨“公司管理制度与人性化需求的矛盾，该如何解决”的问题，以及“业务部门评估与人力资源部评估如何共存，晋升评估维度设计及如何促进评估有效性”，我们在剖析自身的同时，也在观点碰撞中了解实际业务，在制度的优化和推动制度落地中达成一致。



关于领导力和领导者的概念中，人们对女性的期待很高。有研究显示，在对女性的绩效评估中，提到亲和力、同理心、助人为乐和奉献精神等词语的几率，几乎是男性的两倍。天赐人力资源团队是一支85%女性的团队，女性比较勤奋，有韧性，忍耐性强，善于沟通，有耐心，善于表达、信息敏感度较强、善于倾听与合作的优势，开发自己的优势，有时候，温柔内敛也能够达到很好的效果。女性领导力培养与所有领导者的培养绝大部分是一致的，有一点不同的是，女性领导者要正视自我设置的局限性，只要女性领导者愿意基于责任去看待自己，有关领导力的提升就会看到成效。会后在部门群里迅速随机分了6个小组，每个月确定一个痛点话题，随机抽签两个小组进行分享。学习、提升，我们一直在路上！

总结点：

人力资源部不是一个故意要为难别人的部门，而应该是帮助业务部门提高业务部门管理水平。人力资源部是讲规则的部门，遇到需求和问题不能只说“不行”，而是要告诉业务部门为什么不行，要怎么做才行。

为什么业务部门对人力资源部在员工管理的看法有差异，有人认为是标准的不统一。标准统一是很容易的，标准可以建立得很好，关键是标准在落地的过程中如何实践，现在要关注的是我们如何提升我们的管理人员，这样才是有意义的。我们应该保证新上任的管理者是成功的，不要再犯案例中的问题。对老的管理者应该去教他、培养他、引导他。

2019至2021年是公司组织管理变革时期，我们正在建立健全组织发展模型和系统。组织发展的核心是干部管理。

干部评估应该把品德作为评估的重要标准，随着组织的发展越来越大，人性的弱点等问题也会暴露的更多。建立员工诚信管理系统将是我们逐步完善组织发展的方向。





论领导如何站上讲台去赋能及陪练

文 / 人力资源部 蒋雪玉



为打造更专业的业务型HR人才团队，促进内部高效协同，提升团队专业水平，集团人力资源部兼事业部HRBP利用业余时间自发组织了两周一次的主题分享活动，如今已围绕“领导者如何站上讲台去赋能及陪练”开展了两期活动。在活动中我们有困惑、有争议、有思想碰撞、有感同身受、也有英雄所见略同的相视一笑，在展现方式上小伙伴们充分发挥了各自的创意，思维导图、情景演练、小品轮番上阵，让我们在欢笑中对“赋能”有了进一步的认识和了解，接下来让我们来看看大家讨论的成果：

一、什么是“赋能”？

“赋能”即赋能授权，就是赋予某人某种能力和能量，或是授权下属更多更大的权力，让他们发挥潜在的能力，给予他们更大的舞台来展现能力。简言之，就是让正确的人在正确的时间用正确的方式做正确的事。

二、为什么要“赋能”？

商业逻辑的改变。当技术重新定义一切，价值创造和获取方式的本质也随之改变，真正的价值必然是具有创造力与创新性的，而只有“赋能”才能引起我们思考“如何创造出符合时代需求的客户价值”。

管理核心的改变。随着“90 后”、“00 后”新一代员工群体的崛起，成就感与自我价值的实现已经成为他们执行工作任务最重要的驱动力，这个时候他们需要的不是激励，而是“赋能”。

组织功能的改变。工业时代组织的功能是管控，而在数字化时代，组织需要持续的创造力以应对市场的不确定性，而这就要求释放员工个体力量，激发其创造热情，而非施加更加严格的管控。由此可见，数字化时代组织功能需要的是赋能而非管控。

毫无疑问，“赋能”是应对复杂、多变、充满不确定性与模糊性的新时代的最有效的管理方式之一。

三、领导者如何赋能及陪练?

我们认为领导者对待下属时，应是做像“园丁”一样的领导而不是“英雄”或“仆人”式领导，在员工心中埋下种子，适当地浇水，让他去接受阳光雨露洗礼，只有偏离方向过甚或者生出太多“歪枝斜叶”才去加以扶正修剪，在开始阶段给予目标及大方向，过程中给予信任、注意共享信息、共享权力、共享利益，配以绩效的激励，领导者将企业的成长放到员工成长上，通过赋予员工能力与能量，激活他们的无限智慧与无限潜能，从而为企业的持续发展积蓄动力与能量，让下属逐步成长为像手执利剑的勇士，又像一个顶天立地的巨人，而不是温室的花朵。总而言之，领导者要想方设法从多角度多方面让员工“想干”、“能干”、“干好”。

陪练则应是教练者，是“指南针”、“镜子”、“催化剂”更是“钥匙”，教练不等于顾问，我有方案你按我的做；教练不等于培训师，我讲给你听；教练不等于传统领导，你必须干完那几件事情；而是应该通过环境分析、工作分析、关系网络分析、工作目标梳理对被陪练者心智模式的观察，运用谈话等技术提出问题引导他人洞察自我、清晰目标，改变心智模式，从而激发潜力，促进成果创造。

四、下属接受和抗拒的赋能方式有哪些?

（一）下属接受的赋能方式

1、清晰的目标与结果（明确背景，关注重点）；

2、开拓性的思维（不仅限于专业知识）；

3、互助赋能，共同成就；

4、过程中指导+激励。

（二）下属抗拒的赋能方式

1、仅以结果为导向，不关注下属所需的资源；

2、强制“赋能”，上级未做过直接给下级；

3、完全的自我管理和微观管理。

五、作为HR角色，我们可以做什么?

1、设立榜样影响他人，由文宣中心等渠道对赋能的“十大优秀行为”与“十大失败行为”进行梳理和宣贯，组织开展赋能比赛，对优秀赋能行为予以表彰和鼓励；

2、人才盘点访谈增加赋能相关行为的问题并给予改善建议，各部门对接人选拔优秀的行为和优秀赋能人，并进行表彰；

3、晋升访谈，纳入关键下属访谈，了解晋升人员的赋能能力并提出改善目标或者评估为不合格晋升的结果（确定问题，列入访谈固定提纲）；

4、沟通平台，从企业的内部沟通机制着手，加强上下级之间的沟通以及跨部门的沟通，这种横向与纵向并行的沟通机制可以加速信息在企业内部的共享，让所有人以真实且可靠信息为基础开展工作;

最后，我们也给大家提出了课后的思考题，我们一直在讲领导者要对下属赋能，下属又应该如何应对上级的赋能呢？假如上级赋能是我们所抗拒的，我们该用什么方法进行应对?





贵在坚持，成于淡然

天赐日化第二季健美活动羽毛球大赛冠军专访

文 / 日化材料及特种化学品事业部 王澄梓

2020年10月24日晚，天赐日化第二季健美活动的重头戏——羽毛球大赛，在广州健骏羽毛球馆拉开序幕。本次羽毛球大赛选手涵盖了生产，销售，技服等多岗位多部门，更有许多同事专程驱车前来现场来为同事加油助威。

在接连不断、此起彼伏的加油呐喊声中，在相似的两个由地而起奋身一跃而又干脆利落的飞扣中，随着一声哨响和周围同事的欢呼，此次羽毛球大赛决出了男单和女单两个项目的冠军。

他们分别是来自营销中心外贸北美和大客户部的技术服务工程师张卓和业务代表黄颖雯。来自营销中心华南大区的郑浩宇、车队的王伟分别夺得男子亚、季军，来自客户管理部的黄丽霞、和年仅十来岁的员工家属黄锦怡则夺得了女子单打项目的亚、季军。



张卓

第二季健美活动羽毛球大赛男单冠军

惟楚有才未作古，善羽谙萧静致远

张卓，湖北人，毕业于中山大学化学工程与技术学院，现任天赐日化技术服务工程师。电卷略显狂野的头发下，是一对倒月式的浓眉，浓眉之下则是一对略带南方秀气的双眼。球场上下的他，似乎也带着这份冰与火的交融和对比。

在球场上霸气侧漏的他，生活中却是一个“文艺青年”。曾经夜幕下的太安堂宿舍，时常能听到阳台上传来的悠悠箫声，时而似泣似诉，时而清幽明朗。他工作中大部分时间是和烧杯量筒一起度过的。看似杂乱的实验任务，在他手上，总能有条不紊地一一完成。即便是再繁琐复杂的实验，在他的脸上永远不会露出一丝慌乱，依旧是信手低眉，穿着实验服白大褂，平静地倒着试剂，精细地记录每个细节。

“我想这大概就是羽毛球这项运动带给我的一点特质吧”，谈及羽毛球这项运动，他讲述着比赛中那些他看来印象深刻的瞬间和细节。

“曾经有一场比赛，我还有两三分要赢的时候，心里太想赢了，于是乎失去了节奏，过分追求拼杀扣，最后连丢了几球。当我真正把心态调整过来，忘记比分，专注于眼前球的运动轨迹的时候，我就赢了。其实工作也是一样，看似繁杂无章的任务，理清了思路和情绪，一切都会迎刃而解。”

他也十分感谢公司能够经常组织羽毛球比赛，不仅强身健体，绽放青春活力，更让他从羽毛球这项运动中，多了份“清风徐来，水波不兴”的淡然。

领奖仪式上，张卓领取了他预约定制的箫，露出了标志性的略带腼腆又灿烂的笑容。颁奖仪式后，实验台上又重新多了一个低头默默做实验的身影。



黄颖雯

第二季健美活动羽毛球大赛女单冠军

羽厨双全秀外慧中，厚积薄发贵在坚持

黄颖雯，来自广东的美食重镇顺德，同样毕业于中山大学，是日化外贸和大客户部负责北美区域的国际业务代表。球场上，她是公司里的公认的羽毛球“大魔王”。

“双打每个人都想和她分在一组，单打没人想和她分在一组”，一位经常和她打球的同事说出了大家的心声。



与球场上“谁说女子不如男”的霸气不同，生活中的她，传承了顺德人对吃的极致追求。

在上一届培训生九江集训时，她精湛的厨艺总能最大程度地缓解大家的疲惫。如今，每周末的朋友圈，九宫格里涵盖了从西点，粤式小炒到麻辣香锅的美食。祈求自己不要在深夜看到她的朋友圈成为大部分没有口福的同事们唯一的奢望。

在日化羽毛球比赛中几轮轻取，最后拿到冠军，交谈中她并没有很放在心上。

“其实每一场比赛我都当成训练在打，因为自己坚持羽毛球这项运动也有六七年了吧。因为长期坚持下来，所以在比赛时比分焦灼的时候，也就不觉得有什么了，毕竟自己坚持这项运动也很久了。曾经也想过放弃，但是看着自己的技术慢慢提高，那种渐渐生长的成就感让我坚持了下来。”

寥寥数语，虽然平淡，却道出了羽毛球这项运动带给她持之以恒、锲而不舍的精神。

谈及天赐的羽毛球比赛和这项运动带给她工作上的影响，她表现得很实在和自然。

“因为做大客户一般周期比较长，项目从开展立项，到投标、送样、试货成交到最后达成长期采购，都需要很长的周期。有时好几个月的准备周期既要和客户保持远程联系，还要协调好各个步骤。这个时候就特别需要坚持的精神了，就像打羽毛球一样，有时候真的会有种累到步子挪不动的状态，但是为了最后‘21’那个数字，还是咬牙坚持下来了。”

工作中的颖雯，也正是带着这份坚持和毅力，一步一个脚印地做着看似平凡普通实则细致入微的工作。她球场上带到工作中的坚持和不懈，也得到了领导和同事的高度认可。

贵在坚持，成于淡然

日化健美活动的羽毛球比赛已经落下帷幕，后续还有更多羽毛球比赛等着大家积极踊跃参与。这次决出的两个冠军，虽然都是去年入职的90后新生力量，但不约而同地把比赛里意志上的坚持和心态上的淡然，带到了自己的工作中。自己身心在得到放松的同时，也带动了工作和事业上的进步。

或许我们的工作和生活并非总那么一帆风顺，也并非时时刻刻都那么妙趣横生。但正如莫泊桑所说，“生活可能不会像你想象的那么好，但也不会像你想象的那么糟。其实人的脆弱和坚强都超乎自己的想象。有时，我们可能脆弱得一句话就泪流满面；有时，蓦然回头才发现，自己咬着牙已经走过了很长的路。”

希望所有天赐同仁，无论是在球场还是在工作中，都能不忘初心，勇闯未来，一切贵在坚持，成于淡然。

350 我们拼了

文 / 龙山基地 吴萍

2020年11月18日下午17:00，龙山北区项目组在张宇先生的主持下召开了首次项目动员大会。会议特别邀请了天赐集团徐金富先生、人力资源部总监&EHS总监黄娜女士、电池基础材料事业部邓建军先生、九江天赐生产供应部朱金林先生、九江天赐EHS周雍玉先生以及九江天赐各辅助部门负责人一同出席。

本次动员大会围绕会议主题“350，我们拼了！”进行展开。会议开始，龙山北区项目负责人张宇先生从项目概况、项目建设目标、项目奖励机制及项目奖金分配原则四个方面总体汇报了龙山北区的项目情况，为大家介绍了会议主题“350，我们拼了！”的由来。董事长徐金富先生为激励大家，特为龙山北区项目设定了项目四级目标奖励机制：

一级目标：2021年7月15日至2021年8月15日投料试车并满足连续三批次产品合格或连续48h稳定运行，本项得分满分，项目总奖金为350万元人民币。

二级目标：2021年8月16日至2021年9月15日投料试车并满足连续三批次产品合格或连续48h稳定运行，本项得分满分，项目总奖金为280万元人民币。

三级目标：2021年9月16日至2021年10月15日投料试车并满足连续三批次产品合格或连续48h稳定运行，本项得分满分，项目总奖金150万元人民币。

四级目标：2021年10月16日至2021年11月15日投料试车并满足连续三批次产品合格或连续48h稳定运行，本项得分满分，项目总奖金80万元人民币。

天赐材料董事长徐金富先生充分肯定了此次项目动员大会的重要意义，并表示：他每天都在关心着龙山项目的进度，做项目看进度，干活向农民学习。大家要清楚流程、明确思路、确立目标，在最坚难的时候学会打硬仗。同时，龙山北区项目的完成，也是对所有管理者能力的一个提升！

随后，龙山北区项目组的核心代表也就自己的任务分工分别进行了深入的沟通和交流，并表示将以高度负责的态度全力以赴做好工作，确保任务按时完成。项目设计经理代伟先生用十个字给出了他的经验和建议：“总结一下，拼一把，推一把！”采购部主管皮艳春女士：“我们即有共同的目标，我们就会全力以赴。前期在清单和图纸有些延后的情况下，我们一收到资料，该询的询，该定的定，该催的催，采购部会全力配合。”最后，电池基础材料事业部邓建军先生同大家分享了自己以往做项目的心得体会：“东家之子之美”和“三懂四会”。

本次动员大会是及时且具有历史意义的，它充分引导和调动了项目成员的工作积极性，不仅让组织和个人的责任得到了统一，而且凝聚力和战斗力也得到了升华，必将在接下来的战斗中展露锋芒，一举获得成功！



提高个人安全意识的必要性



文 / EHS 邹林华

有多少次警钟长鸣，就有多少个血泪辛酸的故事。九江天赐选矿工厂2019年“11 · 23”事故触目惊心，本次事故由于当事人付某某安全意识淡薄，违规接触传动设备最终导致事故，身为该工厂安全专工的我内心感到无比内疚，脑海里时刻反问自己“问题出在哪里？哪里没做到位？为什么我没有提高当事人的防范意识？”等等。“11 · 23”事故的发生充分显露出个人安全意识灌输不到位，要想避免类似安全事故的发生，必须从提高个人安全意识下手，加强提高个人安全意识的宣贯，以“安全第一，预防为主，综合治理”的安全生产方针，“以人为本”的思路增强全员岗位安全自觉性。

安全意识和素质是我们个人的终身财富，安全意识高的人，防备心理强的人，受到伤害的可能性相对应该要小得多。以九江天赐选矿工厂为例，该工厂现场以钢结构为主，存在触电风险；另外由于存在部分利旧设施，原攀森建厂年数已久存在设备、建筑物等老化腐蚀现象，容易造成坠落、坠物砸伤、滑倒、物体打击、传动设备卷入、淹溺等物理性伤害，通过提高个人安全意识基本上可以规避上述风险，但如果安全意识淡薄、缺乏安全生产知识，日常生产很容易造成安全事故。所以安全生产管理提升个人安全意识至关重要，也是安全管理工作的本质和核心内容。

安全意识的提高，一般不外乎这三种形式：

第一，通过安全意识教育培训及相关专业知识培训，提高自身安全意识，这是值得提倡提高安全意识的方式，也是最廉价的方式。

第二，通过他人受到伤害及损失来提高我们自身安全意识，他人受到了伤害我们大家也是不想看到的结果，同时企业也会受到一定的损失，这种方式成本较高。

第三，通过我们自身受到了伤害来提高自身安全意识，如果以这种方式来提升自身安全意识那就太不值得了，也是我们最不想要的结果。

作为安全管理人员，我们的职责是事故预防，提倡第一种通过安全培训教育提升个人安全意识，控制事故风险，杜绝“亡羊补牢”，EHS同事在现场巡查大声吼，制止违章冒险作业，完全只有一个目的：避免花太高的代价来提升安全意识。

安全意识是一种主观形态，值得通过增强学习提升、总结经验教训而在头脑中建立起来的意识安全观念，是一种自发的戒备和警觉的心理状态，这种状态的保持，应该是一种长期的、持续的，若能自发地体现出来，那就达到了提高安全意识的目标。

STOP 全员安全行为观察

Safety Training Observation Program



文 / EHS 陈欢

安全行为观察，可能我们每周都写，但安全行为观察到底是什么？它有什么实际意义？您，真的了解么？

STOP是什么

STOP安全行为观察，即“安全训练观察计划”(Safety Training Observation Program，简称“STOP”)，也称为“安全观察与沟通”。STOP源于杜邦和BP等公司的优秀安全管理经验，是一种通过旁观者的主动观察，对员工作业过程中的行为表现、设备设施状态等方面进行现场观察、分析、沟通，以干扰或介入的方式制止不安全行为，表扬并强化安全行为，促使员工认识不安全行为的危害，阻止并消除不安全行为，使员工养成良好的安全行为习惯。

了解安全行为观察，我们需要认识两个不同。第一个是不安全行为与违章的不同。违章就是通常而言的三违——违章指挥、违章操作和违反劳动纪律。违章当然是不安全行为，这点不言而喻；但是不安全行为还包括除违章以外可能会造成不安全后果的一些行为。举个简单的例子，俗话说的好“一步一个阶梯”，那有人说我一步两个阶梯行不行呢？行，一步两个阶梯不算违章，但是却不安全，因为它增加了摔倒受伤的可能性。由此我们可以看出不安全行为的范畴大于违章、不是所有的不安全行为都能和有必要写进规章制度、不仅只有违章才导致事故和伤害。第二个是行为观察和安全检查的不同。安全检查检查的是表露出来的一些现象；而行为观察，我们需要进行讨论交流，思考的是行为背后的原因。检查一般是领导们来进行，关注的大多是负面的情况；但安全行为观察每个人都可以参与，既有正面的也有负面的，它是一个互动、平等交流的过程，达成共识后就能得到良好的执行。

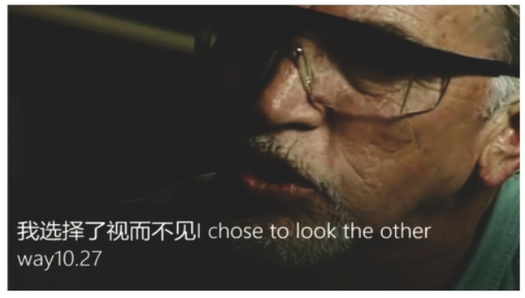
都说懒惰是人的天性，不安全行为往往因为其便捷性而被一部分人采取，而其他人看见这种不安全行为并未造成伤害就可能去模仿，因此可以说不安全行为是具有传播性的。

所以，明白为什么要进行安全行为观察，从而阻止不安全行为本身的危害以及它的传播，这点很重要。

为什么要开展STOP

2020年1-10月公司事故总数144起，而由于人的不安全行为导致的事故多达90起！其中违章作业、未正确穿戴PPE以及缺少必要的工作步骤等原因出现频次较多。而这些不安全行为大多都是有其他人在场的，如果有人及时提醒了，可能就不至于造成事故了。

短视频《我选择了视而不见》让我感触颇深。“我本可以挽救一条生命，而我却选择了视而不见”。主人公因未制止工友的不安全行为而深深愧疚和悲恸。看完这个视频，心情有些沉重，但也看到了希望，因为有人愿意站出来分享，来传达安全的理念，来倡导安全行为观察——纠正一个不安全行为，使你少一个危险；鼓励一个安全行为，使你多一分安全。视频中员工因为过度相信自己的经验，没有按程序正确插上盲板，也没有落实相应防护，酿成惨剧。



注：安全行为观察，有时也作“行为安全观察”，两种说法均可。

而日常生产中，为什么会发生事故？事故的发生有各种各样不胜枚举的因素。总结起来就一句话，那就是——因为事故隐患的存在。

隐患是什么？隐患在哪里？其实稍不注意，隐患就可能出现在我们身边。墨菲定律告诉我们：只要有导致事故发生的隐患存在，就一定会发生事故。

墨菲定律



任何一件事情，如果客观存在着发生某种事故的可能性，不管这个可能性多小，如果重复去做时，事故总会在某一时刻发生。我们的升降机平台，大家都觉得不会发生事故，以为它有限位、急停等装置就可以高枕无忧了。但没有进行正确的维护保养，出现一些隐患而不去整改，那它就可能发生事故。10月份九江基地新氨基酸升降平台坠落伤人事故就说明了这个道理。还有我们的锅炉房，从未发生过CO中毒事故，但是一个简单的负压改正压的操作就引发了多人中毒。这也是100-1=0的道理，在生产中，有些小的不安全行为在一次或数十次过程中也许都没有导致事故，但是总维持这样终究是会发生事故的。

再来看金字塔理论。根据事故规律，每发生一起人员伤亡的事故，在这之前会有30起相关的损工事故，300起医疗处理或急救事故，3000起Near Miss，30000次事故隐患的出现。我们工作汇报的时候，有人很喜欢说“本周无事故”，但其实这并不代表我们就是很安全的，可能有很多事故隐患和Near miss我们没有曝光。宜春基地8月份出现了两起损工事故，无医疗处理和急救事故，按照金字塔理论，在这之前应该有200起相关的Near Miss，但是一直到9月份，宜春基地的near miss都只有29个。这就让这两起损工事故的发生显得很突然——我们没有关注底层的隐患，最终导致了事故的发生。

金字塔理论



就像图片中所展示的，泵旁边泄漏的润滑油未及时清理，这只是一个很小的由于人的行为造成的不安全的环境因素，但是重复出现而不去改变，最终就可能酿成操作工滑倒在地死亡的悲剧。所以，要减少风险，必须从底部开始，把写事故报告改为写出隐患和隐患整改报告。

参照安全心理学，人的不安全行为又可以分为无意的不安全行为和有意的不安全行为。无意的不安全行为——外界信息本身有误或具有混淆性而导致人员判断失误，比如相近的又十分相似的管道阀门没有张贴安全标识，结果出现开错阀门的情况。黄埔基地就曾发生这种事故，4月份CAB过滤器盖子爆开事故。事故之前可能有人早就发现了这个隐患，但是没有提出来或者提出来了没有人去跟进整改。回归这个问题本身，在贴上标识之前，我们也可以通过相互提醒避免不期望后果的出现。有意的不安全行为通常是由于侥幸、好奇、或者冒险等心理，这是一种态度，态度我们不好度量，但是行为可以，可以通过行为来改变态度。所以，我们要做的就是鼓励大家积极参与行为管理，开展安全行为观察。通过开展安全行为观察，可以提升个人安全意识，掌握公司目前的安全生产状况，了解哪些方面还存在欠缺从而查缺补漏，也能够减少事故的发生。这，就是安全行为观察的推行意义。当然，安全行为观察可以与其他技术措施和管理手段共同存在，综合运用各种工具手段，才能更有效地杜绝事故的发生。

如何实施STOP

天赐材料STOP管理制度明确了工厂厂长、事业部制造总监、区域负责人等的职责，最终确保安全观察活动持续有效开展，实现隐患闭环管理。实施过程简称“六步法”。

- **观察** 现场观察他人的工作行为，并安全地制止不安全行为。观察对象主要是人的不安全行为，另外还包括物的不安全状态、有害的作业环境以及管理缺陷。
- **表扬** 对观察到的安全行为进行表扬，使其认知正确的安全行为的重要性。
- **讨论** 讨论观察到的不安全行为、状态和可能产生的后果而非其行为或状态本身，励员工讨论更为安全的工作方式。
- **沟通** 就如何安全地工作与员工取得一致意见，并获得员工的承诺。
- **启发** 引发员工讨论工作地点的其他安全问题。
- **感谢** 最后，对他人的配合表示感谢。

STOP现存问题

01 问题一：
缺少领导的参与，安全行为观察有时会流于形式。

02 问题二：
车间对于观察发现项并未解决或没有彻底解决。

03 问题三：
部分车间管理层对于安全观察回复率低，回复随意，对于隐患视而不见。

04 问题四：
事故整改不力，事故隐患持续存在。

STOP实施要求

- 对于领导层：
  领导亲自参加，查看管辖区域内员工反映的现场问题，对观察表现良好的员工进行表扬，亦或参与到实际观察行列。车间管理层对于观察内容需要及时回复，跟踪整改。
- 对于员工：
  细心地观察，善意地提醒，确保所写观察内容的真实性。

优秀观察示例

姓名	车间	观察内容
邹艳付	LiF产线	M2291A离心机限位刀不跳，今天和班长李勇找原因，发现限位刀接触器断了一根线，待专业人员维修。在没有修好之前，希望同事离心多多注意，防止跑料。
郑雪轮	氟化钙	外包人员在搭建真空泵顶棚时在铺设的彩钢瓦上进行临边固定作业时没有系好安全带，发现后要求其立即停止作业，监督其系好安全带后并给他讲解了没按规定穿戴劳保用品后果的严重性后再恢复作业。
黄幼平	FSI	R8602外包打了内盲板，现场没有发现，造成生产延误，为防止类似事情发生有三点想法： 1、建议制作一批合格的内盲板备用，使用后可以通过观察一眼就能发现； 2、强化盲板挂牌制度，因为总能发现有个别盲板没有挂牌； 3、要有盲板抽堵台账，因为有的盲板会打在高处，有了记录就不用爬上爬下寻找和确认。

最后送上一首诗《泾溪》。希望天赐人对待安全行为观察，对待生产安全都能有一个“兢慎”的态度。

泾溪（唐）杜荀鹤

泾溪石险人兢慎，终岁不闻倾覆人。
却是平流无石处，时时闻说有沉沦。



品质，做为一个企业的命脉，产品品质决定着企业的市场。有品质才有市场，有改善才有进步。企业员工必须具有保证产品质量、提高产品质量的决心和愿望，更要树立良好的品质意识。

品即口碑 质为将来

文 / 天津工厂 姚彩宝

品质，做为一个企业的命脉，产品品质决定着企业的市场。有品质才有市场，有改善才有进步。企业员工必须具有保证产品质量、提高产品质量的决心和愿望，更要树立良好的品质意识。质量检测则是通过对产品质量特性的观测和判断，适当结合测量和试验，对产品质量所进行的符合性评价。质检有对产品质量进行鉴别、把关、预防、报告、总结的责任。

在质量检测中鉴别是把关的前提：是以产品所执行的标准为依据，采用相应的检验方法，观察、测量、试验产品的质量特性，鉴别检查判定产品质量是否符合规定的要求。不进行鉴别就不能确定产品的质量状况和质量水平，就难以实现其他质量检测职能。

把关是质量检验最基本的职能。对质检员来说必须要了解清楚不同产品质量特性，只有这样才能快速有效的把关。企业的生产是一个复杂的过程，各个工序不可能处于绝对的稳定状态，都可能使生产状态发生变化，质量特性的波动是客观存在的。只有通过检验，实行严格把关，做到不合格的原材料不投产，不合格的半成品不转序，不合格的成品不冒充合格品而出厂，在出厂时再进行出厂检验，由OQC把关做到符合出厂包装要求，才能真正保证产品的质量。

在质量检测中不能单纯的事后把关，预防同样重要。比如进货检验，将进厂原料进行检测，出现不合格原料及时处理，提前预防减少产品的不合格率，降低劣质成本，减少公司的损失。

报告就是信息反馈。通过对质量检验获取的原始数据进行统计分析，评价产品的实际质量水平，以报告的形式反馈给管理决策部门和有关管理部门，为质量控制、质量改进、质量考核、质量监督以及管理层进行质量决策提高重要信息和依据。

总结即为在一定的时间段内，对这个时间段内所有质量情况进行汇报，给予管理层对整体质量表现有一个总体感官，对后续的质量改善、质量策略提供数据依据。

质量检验的鉴别、把关、预防、报告、总结是不可分割的统一体，只有充分发挥检验的这五项职能,才能有效地保证产品质量。同时质检工作也要保证真实性，时效性，准确性，指导性。但是质量不是检验出来的，公司的每一运营过程都直接或间的影响到产品质量，所以质量是全员的责任。

提高质量意识 提升产品品质

文 / 浙江天硕 梁丽娜



浙江天硕自2015年成立到现在已扩大了一倍，现阶段天硕主营锂离子电池添加剂，致力于满足集团原料需求的基础上追求更大的国内和国际市场。为了达成这一目标，提高产品质量是必经之路。

那么质量到底是什么呢？国际标准化组织给出了一个定义：质量是一组固有特性满足要求的程度。这个定义有点抽象，对于非专业人士可能有点难懂，但是作为企业员工，我们务必明白：质量是企业的生命，质量是一个准则，是一个信念，也是一种职责。

如何才能提高产品质量呢？这就要从两个方面说起。

01 建立职责明确的组织机构、层次分明的文件体系、可追溯的记录制度和有效的监督体系。

- 除此之外还要根据质量要求制定成文的大纲和程序，建立层次分明的文件体系，使各项活动都有遵照执行的细节，各种文件都有上一层次的依据，每个重要环节都要制定详细的质量管理标准，做到“有章可循”；
- 还有所有根据文件规定所需要记录的数据都要有可追溯性，不可盲目多记，增加统计工作量，也不可漏记，缺失记录的可追溯性；
- 最重要的一环还有监督检查，所有活动都按部就班的进行不代表没有错误出现，人多多少少都会犯错，而且当事人不容易发现，这就需要“有人监督”。

02 提高全员的质量意识，积极发挥领导的作用。

- 保证质量绝不是品质部一个部门的事情，而是整个公司全体员工的责任。需要对全体人员不断地进行教育和培训，提高质量意识，塑造以质量为中心的质量文化，让员工真正的感受到质量的重要性；
- 领导的支持是质量保证的关键。切不了因为追求一时的经济效益和进度要求，放弃了对质量的严格控制；
- 从质量意识出发，将全员的质量意识提高上来，下一步提高操作的规范性，产品质量的提高就指日可待了。



复盘

让你提升自己的工作质量

文 / 质量保证部　罗龙涛

复盘，源自团棋术语，亦称复局，指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键。客观的表现是当时是如何想的，为什么“走”这一步，是如何设计，预想接下来的几步的。在复盘中，双方进行双向交流，对自己、对对方走的每一步的成败得失进行分析，同时提出假设：如果不这样走，还可以怎样走；怎样走，才是最佳方案。

延伸到工作中，当一项工作完成后，对整体工作进行总结、复盘，比如：在整个工作中，哪个事情是做的好的，哪些做得不好的，哪些是可以避免的，哪些又是可以更快速的完成的；质量管理体系的核心原则PDCA循环，在工作中也是需要进行PDCA的，复盘就是很好的C过程。说了这么多，我们该如何进行复盘呢？

01 回顾目标

当初的目的或期望是什么?

就是回顾复盘事件的目标。将手段当成目标是我们常见的错误。回顾目标时，需要将目标清晰明确地在某一个地方写出来，以防止复盘中途偏离目标。

02 评估结果

和原定目标相比有哪些亮点和不足?

结果与目标的对比，有四种可能产生的情况——结果和目标一致，完成所设目标；结果超越目标，完成情况比预期还更好；结果不如目标，完成情况比预期要差；在做事的过程中新添加了预期没有的项目。结果对比的目的不是为了发现差距，而是为了发现问题。

03 叙述过程

叙述当时发生了什么?

只要写下来，就可以给你带来思考。

04 分析原因

事情成功和失败的根本原因，包括主观和客观两方面?

从“与预期不一致”的地方入手，从“事情的关键点”入手 ”；使用5WHY分析法”：当出现问题的时候，连续追问5个为什么，以探究问题背后真正的原因，找出真正的解决办法。使用层次图：一般说来，问题可以分为三个层面：信息层面、逻辑层面和假设层面。有意识地去审视思考的前提，看某些被我们当作公理而被无意识使用的东西是否正确。分析到逻辑层面才能找到事情的根本。

05 总结规律

区分哪些是可控，哪些是不可控的?

根据可控性指标，可以将事情分为三个类别：可控、半可控、不可控。根据实际情况，对比得出事情做不好的原因，到底是自己的原因还是不可控制的因素。导致复盘结论出错的原因之一，是将相关关系当作了因果关系。

通过复盘，当某种熟悉的类似的工作场景出现在你的面前的时候，你往往能够知道自己将如何去应对，在你的脑海中就会出现好多种应对的方法，或者你可以敏锐的感觉当前所处的状态，对自己下一步的走向作出判断，从而提升自己的工作质量。



给自己留点思考的时间

文 / 人力资源部　黄婕

当我收到内刊主题为“反求诸己”时，心里莫名地对这个词语燃起一种陌生又熟悉的感觉，一方面是觉得它好像就是我们生活或是工作上一种常见的思考模式，一方面又觉得它好像很宽泛很难去实际触摸得到。思考着在征文文案中用什么样的表达会让投稿者更易懂主题，于是我在编辑文案前打开了我的搜索框，试图在零零散散的软文中尝试去触摸到这个词语。思来想去，最后总结出了我认为最贴合的近义词是：内省。我想：对于主题“反求诸己”，最好的解释是“在内省中复盘，在复盘中成长”。

什么是复盘？相比较于日常工作中的培训、带教、听讲等学习方式，复盘更像是一种针对性较强的自我学习，更加倾向于自身基础上的提升。它会以本人经历过的事情、已经过去的事情反省学习为主要的核心点，即复盘是关注已经成为过去的过去，是着眼于未来。它主要是在于从行动中学到经验和教训，并且用于指导后续的改进，也就是复盘的四大环节：回顾目标、评估结果、分析原因、总结经验。

拿刚入职时所负责的培训生一周年活动来说，一开始准备策划这场活动时，我按着了解活动大致背景和以往活动经验就可以开展活动的想法，顺着时间轨迹来准备活动前期准备的方案。准备了一个星期后，我整理回顾了自己的工作内容和进度，发现并没有得到理想的效果，如同一只无头苍蝇，很是郁闷。于是，我把工作中要做的事情、需要完成的时间整理成一个时间结果清单，将活动中可能会遇到的问题、情况和局限性列成草稿，在上级和同事的沟通和帮助下整理成一个可执行的方案。慢慢地，工作中的进度和达成效果也开始按着计划去完成。

在这场活动策划任务的复盘中，从目标的达成度中发现是因为在着手准备时目标的不明确，在开展工作时忽略了制定任务的里程碑或关键点的重要性，所以导致在考量目标的完成情况时无从下手，也达不到满意的效果。按照复盘的学习机理，如果没有预期目标和计划，就谈不上复盘。因为没有目标，就无所谓做得好与坏，也就没有差异，没有从中学习的意义。因此，事先制定清晰、明确的预期目标与计划，对于复盘是至关重要的。其次，活动中过于依赖以往的工作经验，我需要去突破思维的固有限制，打破舒适状态。并且就算一时有所突破，也不一定能够长久保持这种状态，随时有可能回落。在分析其中所出现的问题以及重新总结和改进的过程中，我想，这其中最重要的问题是自己在着手前一味按照经验去执行，开展前没有想清楚自己要做的和要达到的事情，所以才会出现无头绪无效率的工作。在完成阶段式的工作复盘后，用以上目标法整理思路、制定目标，活动也得以按序完成。

在工作中，大家都在经常谈论职场的热门词汇——赋能。而对于复盘来讲，它也许是最好的一种自我赋能方式，是自我能力提升最有力的方法。给自己留点思考复盘的时间，懂得在内省中复盘，在复盘中成长。



打破“内卷”思维

文 / 日化材料及特种化学品事业部研发中心　庞洪川

最近，“内卷”一热词被大众所热议，人们纷纷表示作为职场人已经越来越困难了。随着市场入局者不断增加，竞争也随之变激烈，职场人工作的强度提高，导致工作时长也随之增加。

事实上，职场人“内卷”这个概念并不新鲜，本质上就是“囚徒困境”——两个共谋犯罪的人被关入监狱，不能互相沟通情况，则可能会出现下图中的情况：

人员A	人员B	结果
沉默	沉默	都坐牢一年
揭发/沉默	揭发/沉默	一人释放，一人入狱十年
揭发	揭发	判刑八年

但最终由于囚徒无法信任对方，因此倾向于互相揭发，而不是同守沉默。这就是内卷的开始。因为市场上不同的职场人因相互竞争而无法彼此信任合作，缺少有效沟通，最终导致彼此“揭发”，同时陷入内卷。

那么如何在已经“内卷”的职场人竞争中，避免内卷的工作模式，跳出内卷这个怪圈呢？

1、多维提升核心竞争能力，避免在同一个问题上无休止地挖掘、研究。内卷告诉我们，用单一的维度衡量职场人，只会让顶部的人们受益，“强者愈强，弱者越弱”。我们要做到避免马太效应，应当多维度的提升自己的核心竞争力，确保自己在综合能力上处于优势地位，而且多维度的核心竞争力有利于提升创造力，各个能力的相互结合可以迸发出“1+1>2”的能量。

2、改变限制创造力的身份。“内卷”这个概念更多是属于特殊身份——职场人。职场人之所以如此热议内卷这个词，并非我们处在及其严重的内卷环境，而是逐渐认识到内卷这个概念，也深刻体会到内卷对我们实际工作带来的影响。因为认知形成了内卷的概念，内卷的概念描述环境的变化对每个职场人的影响，所以内卷的本质是“囚徒困境”，是我们处于囚徒的环境，带有囚徒的身份——职场人，因此才面临囚徒困境——职场人的内卷。

总而言之，认识内卷的职场人，打破内卷的思维需要从自身做起，走出第一步，敢于打破现状。

天硕员工的每日一课

文 / 天硕基地分析检测中心 董利文

孟子说：“行有不得者皆反求诸己，其身正而天下归之”。反求诸己，从自己身上找原因，这是一种反省。反省是一种智慧，个人要反省，公司要反省，社会要反省，整个人类都需要反省；只有通过不断的反省，我们才能避免犯错，走向成功。

在天硕，完成四条行为观察记录是员工们的“每日一课”，这要求每个员工无论身处何地，无论各自负责的工作是什么，都要做到注意观察周围的人和事，查找可能存在安全隐患的地方。比如：这个设备安全吗？眼前这个阀门有漏吗？但是，我们是否能够从自身角度找找原因，反省一下，这个设备不安全或者那个阀门存在泄漏，是不是因为自己一时的疏忽所造成的。

比如像这样的一条观察记录“今天我在取样的时候摔倒了”。是别人把物料洒在楼梯上而造成的？还是自己走的太匆忙，没有抓住扶手照成的呢？前者是从客观因素、外界环境身上找原因，而后者是向内找原因，是在“反求诸己”。日常工作中，这两种归因都有可能，但是哪种反馈是有效的呢？显然，能够最大程度发挥主观能动性，有效避免下次犯错的归因需要通过个人反省。如果每个人都能更多地从自身角度寻找原因，总结错误，争取下次避免，而不是出事第一时间推卸责任，相互扯皮。那由此产生的反思“合力”才是真正有效的，才是真正有利于公司发展的。

反求诸己，于己于公司来说都是一种财富，也是一个不断回顾、总结的过程。所以各位天赐同仁，让我们一起践行自省，让自省成为我们的每日一课！

工作的责任心

文 / 浙江天硕技术开发部 刘冬

对我们而言，每一个职位所规定的工作任务就是一份责任，我们从事这份工作就应该担负起这份责任，我们每个人都应该对所担负的工作充满责任感。

在企业里，每个员工都有不同的工作岗位，担负着不同的责任。如果你是一名生产操作人员，你就有责任去做好自己的岗位工作，在自己的岗位上严格按作业程序操作；如果你是一名技术人员，那么你就得努力专研，改进技术工艺，提高生产效率，研发出新品；如果你是一名企业管理者，你就有责任把企业经济效益搞上去，提高职工福利待遇。显然，责任心就是一个人对自己的所作所为负责，对他人、集体、社会承担责任和履行义务的自觉态度。从某种程度上来说，对角色饰演的最大成功就是对责任心的完成。在这个世界上，每个人都扮演着不同的角色，每一种角色又承担着不同的责任，凡此种种归根到底都是一个“责任”。可见责任心不仅是一种习惯，一种素质，更是一个优秀的人所必备的品质。

一个人责任感的强弱决定了他对待工作是尽心尽责还是浑浑噩噩，而这又决定了工作业绩的好坏。责任感强时我们战胜工作中诸多困难的强打精神动力，它使我们有勇气排除万难，甚至把那些“不可能完成”的任务做得相当出色。但是一旦失去责任感，即使是自己最擅长的工作，也只会做得一塌糊涂。履行责任是发自内心的感恩行为，心存感恩的人将工作看成一种恩赐、一种馈赠。“责任重于泰山”，这是我们经常讲的一句话。每一个能够成功发展的优秀企业都非常强调责任的力量。可以说一个人的成功，与一个企业和公司的成功一样，都来自于他们追求卓越的精神和不断超越自身的努力。从某种意义上讲，责任，已经成为人的一种立足之本，成为企业求生存求发展的重要能力。一个人生活在这个社会上，即使是一个自由职业者，他也会和各种团队、组织和人员发生往来，在这个过程中，责任感是最基本的能力，如果你缺乏责任，组织不会聘用你，团队不会让你加盟，搭档不愿意与你共事，朋友不愿意与你往来，亲人不愿给你信任，你最终将被这个社会抛弃。

那么着么样才能更好地承担起自身的工作责任呢？一个平凡人，工作日复一日年复一年，上班下班总是忙忙碌碌，似乎也找不到多少不平凡的业绩。可恰恰在平凡当中，最能够体现责任。每天比别人多做一点，也许收获就会多一点，这个也是责任的一种体现吧，对工作负责，对自己负责。



一起读书之《一只特立独行的猪》

文 / 日化材料及特种化学品事业部 邓明清

今天给大家安利安利，王小波的杂文代表作之一：《一只特立独行的猪》。王小波终其一生思考与快乐并行，他以独有的调侃笔调完成了对自由与理性的反思与书写。本书除了杂文，还有给其他书写的序言，跋语和轻松的随笔。

“书中对女权主义、科学与迷信、同性恋、小说创作、知识分子等话题进行剖解，展现了一座智性的迷宫，让读者从他那里学会如何独立而自由地思考，真切地体会到作为一个独立个体，应有的尊严与自由。这种观点在上世纪九十年代点爆了一代人的青春，放在当下，依然具有鲜活的感染力。”——来自当当网编辑的书评

节选部分内容与大家分享，望闲暇之余捧起手中的书本，读一读。读书的过程，是一个逐渐走近作者的过程。我们大多数时候生活在别人的安排之下，没有勇气去挣脱这些束缚，如果一直如此，最后只能变得平庸。人可以平凡，但不要平庸。

阅读这本书给我最深的感触是时刻保持着独立的思考，坚持自己的想法。特立独行，而非人云亦云。期待阅读过这本书的你，能得到别样的启发。



阅读分享

《一只特立独行的猪》

北京十月文艺出版社

[中] 王小波 著

<一只特立独行的猪> · 摘要

我已经四十岁了，除了这只猪，还没见过谁敢于如此无视对生活的设置。相反，我倒见过很多想要设置别人生活的人，还有对被设置的生活安之若素的人。因为这个缘故，我一直怀念这只特立独行的猪。

我看到一个无智的世界，但是智慧在混沌中存在；我看到一个无性的世界，但是性爱在混沌中存在；我看到一个无趣的世界，但是有趣在混沌中存在。我要做的就是把这些讲出来。

<苏东坡与东坡肉> · 摘要

真正有出息的人是对名人感兴趣的东西感兴趣，并且在那上面做出成就，而不是仅仅对名人感兴趣。

由此就得到一个结论：一切人间的荒唐事，整个社会的环境虽是一个原因，但不主要，主要的是：那个闹事的人是在借酒撒疯。

<跳出手掌心> · 摘要

人类的思索，才真正是人类前途之所系。尤瑟纳尔女士借阿德里安之口，当个人写作或计算时，就超越了性别，甚至超越了人类——当你写作和计算时，就是在思索。思索是人类的前途所系，故此，思索的人，超越了现世的人类。

思索是一道大门，通向现世上没有的东西，通到现在人类想不到的地方。



小王的天赐成长随记

文 / 日化材料及特种化学品事业部培训生 王郎润

2020年，眨眼间就过去了。感觉才刚刚过完20年的新年，结果马上就要迎来21年了。我，6月从学校毕业，7月入职天赐材料。现在回首，离我写下这篇文章的12月10日，竟然已经过去整整5个月。这半年自己虽然还没完全褪去学生气，但在公司的关怀下，在科学的培养体系下，成长了很多，成熟了很多。

7月：初到九江

曾经以为离开了学校，走上了工作岗位，就要一个人独自面临生活的一切。但是天赐对培训生的关怀是我没有想到的：亲切的接站、帮忙搬运行李、高管见面会、一系列培训。20届培训生这个群体，更像是学生时代的一个班级，所有人互相帮扶着共同完成从学生到职场人的身份转变。也许正是因为如此，许多应届生遇到的初入职场不适应等的问题，我都没有遇到。反而，我觉得很幸运能够遇到这群小伙伴，很幸运能够加入天赐。

8月-9月：车间实训，倒班训练

8月初，我被安排到了氨基酸车间进行生产训练。三班两倒，在闷热的九江，连续工作12h，被虫子咬的满身包……确实蛮苦的。但这就是真实的生产啊，在这里能学到很多课本上学不到的东西。在学校的课堂上，所有的事情都很理想化，我们想当然，“这个事情就是这样啊，有什么可质疑的？”可是到了车间我们才发觉，好多想法完全不具有实操性。当时我想改善车间的一个生产取样过程以减少微生物的污染，我想了一个点子，我觉得这个点子太巧妙了，无懈可击，肯定能够落实。于是我兴冲冲地和产线经理说了这个想法，可是下一秒产线经理就根据我的点子提出了好几个不可能落实的原因。想事情太过理想化，是所有还有学生思维的人都存在的问题。真正的生产，真正的项目改善，最重要的是能够落到实处。

你见过凌晨1点的化工厂吗？我见过。在大学的时候，老师就和我说，晚上的化工厂是最好看的。确实，灯火通明啊。

10月-12月：回归部门

10月初，我回到了广州天赐，回归到部门。公司真的给了我充足的时间与成长。几乎脱产学习配方知识，做配方应用实验。在同时期毕业的同学们看来，这是完全不可能的。参加工作后，没有为公司创造任何价值，反而是公司给我提供了大量的时间成本与金钱成本去学习新领域的知识。

很是感恩。遇到了一群友善又努力的人们，能够一起学习一起工作。很是感恩，如今的工作氛围和我喜欢的是如此的契合。

在天赐，我得到了成长。在天赐，我要努力成长。感谢天赐给予的这个平台。



厌倦感
工作上的敌人

文 / 天硕基地EHS 张海涛

又是平凡无聊的一天？努力显出正在工作及将事情完成的样子？倒数着还有多久放假？

我们当中不少人是拖着自己去工作，看着时钟渐渐走到下午五点。对你所做工作的能量及热情都变得低落，这并不特别！不只你一个人如此，实际上每个人都会经历到对他们工作的厌倦感；对有些人来说是偶尔发生厌倦，有些则是每天。虽然这现象是职场上不可避免的，且常不是故意的，但为何我们会觉得工作厌倦呢？

人们常常有如“自动驾驶”一般在做日常惯例的工作。有句话说道：如果你继续照以往的方式做事情，所得到的结果就都是一样的。如果日常惯例是你在工作上厌倦的根源，则你可以打破这形式而用不一样的方式做事！你今天可以做什么改变？

> 迅速地为你工作表现如何来个检查。你尽全力做到最好，还是将时间都花在反复思索你多么不喜欢你的职务或责任？这可是会产生特别不良的后果的。与其花时间在想你的计划如何令你失望，不如试着集中心力并记得为何你应该要将你的工作做好。

> 如果你被一堆费心思的工作困住且感到陷入重围，休息一下！身体的动作可以终止不具生产力的思想——那有时是引起厌倦感的因素。从你的座位站起来，在办公室楼层走动一会儿，将桌上放置要影印的复制好，将文件归档，或走到你要见的人那里去。动动你的身体，伸展一下，深呼吸以打破你已有的重复或惯例。一旦你能感到重新苏活起来，再回到你原先在做的事上去，用一个更新了的角度来看它。

另一个要注意的点是，经常的感到厌倦感可能并不单纯是工作的性质使然，有可能有其它潜在的因素造成你如此感受。你的同事是否相当负面的对待你？你是否觉得领导或管理者忽视你或并不支持你？如果有其它原因可以解释你明显的厌倦感，你可以考虑与你的领导或HR谈谈，寻得在此状况下的解决方案。

另一个可能性是你已经超越目前所做的层次，因此寻找新的挑战以激发自己更热忱，而不是拒绝改变。你可以与你的领导讨论，就你目前的表现有何改变是可以达成的。如果有机会的话，你甚至可能考虑转到另一部门，尝试另一个新事务。和你的经理或HR谈谈看，寻求在公司内跨领域的工作安排。

最后厌倦感可能只是你的工作需要被激发的一个表现征状。最简单跳脱的方式是去与其它人一起工作，看看周围有谁是需要你协助的。也许有个项目计划需要开始但需要大力推动，你可开始工作并号召其它人投入，一旦整个小组开始热心加入，你也更加有能量了！

记得：你是你的思想和身体的主要设计者，所以要靠你来精微改进你的环境，并使之为你工作！