

创造完美品质

匠心天赐

TINCI CRAFTSMANSHIP

19
TINCI
天 赐

编印单位：广州天赐高新材料股份有限公司

卷首语

不要把时间浪费在无效沟通

本期热点

天赐电解液参展2021深圳CIBF

主题专栏

关于流程管理知识分享与实践探讨

寻找经典与革新的平衡点

项目中的沟通协调

—3月份日化展会后记

匠心安全

良言冬暖，恶语夏寒

匠心生活

绝对坦率

冬日里的南山牧场

匠心文化

夜学一课



TINCI
天 赐

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

天 | 赐 | 文 | 宣 | 中 | 心
Culture Promoted Center



不要把时间浪费在 无效沟通

文 / 文宣中心

最近，兴起一个“无效化妆vs有效化妆”的概念。“无效化妆”大概就是说底妆、眉毛、腮红、眼影、修容样样齐全却化了个寂寞，并没有达到变美的效果。“有效化妆”则是把化妆品都用在刀刃上，通过妆容修饰扬长避短，让自己看起来更精致，展现最美的一面。

其实这套理论放在“沟通”上也同样有效。

管理学上有一个著名的沟通漏斗理论：个人的表达如果是100%的信息，那么团队成员之间的沟通通常只能达到80%的信息，加上沟通环境、心理状态、交流方式的影响，对方可能只能接收到60%的信息，而能够听懂和理解的信息只剩下40%，等到最终执行的时候，也许已经跌到了20%的水准上。

在工作生活中，我们也常会听到有人抱怨：收到同事的微信，问一句“在吗”之后开始沉默，等你回复“在”，才开始说事。在忙碌的工作中，遇上这样一位，想来真是让人郁闷。“我们的内部沟通非常频繁，无论是上下级之间，还是平级之间都会进行交流，可是为什么内部的执行还是一团糟呢？”

这是因为，一方只是传达了信息，而不够准确；另一方只是接收了信息，而不够理解。沟通没有对错，只有“有效果”和“没效果”之分，沟通的意思在于接受者的回应，沟通的重点在于输入是否等于输出。

造成以上两个事例的原因其实都是“无效沟通”。那么，如何达成有效沟通呢？

1、清晰的目的，恰当的时间场合

有效的沟通必须实事求是，不回避问题，因此，沟通目标首先要明确，做到有的放矢方可奏效。

比如，部门主管问道：“这一次的会议中，经理究竟说了什么？”员工回答说：“我已经呈交了那个方案。”在整个沟通中，双方的交谈完全脱节，根本没有太多的联系，因此整个沟通无疑是失败的。对方想知道“星星”的信息，而另一方却提供了“星辰大海”的信息，不对称的沟通，势必引发无效。

同时，根据沟通对象的不同、事项的差别及文化背景的差异等，选择适合对方的时间和场合进行沟通才会达到预期的目的。

2、肯定的语气，赞美的态度

被肯定与赞美是激发人们向上的勇气和力量。一句话能把人说笑，也能把人说跳。学会赞美别人，是我们必须要知道的一个道理。在语气上保持肯定，态度上保持赞美，实

质上体现的是对沟通对象的信任和尊重，这是有效沟通能流畅无阻的前提基础。

3、明确的语义，共情的话题

比如，某员工说“三个部门的经理下达了指令。”这句话很容易产生歧义。到底是三个经理参加了会议，他们分别来自三个部门？还是一个经理来参加会议，他身兼三个部门的经理职务？亦或是经理有很多个（不止三个），他们来自三个部门？很明显，由于所说的话意思太多，很容易在沟通中引发误会。在表达时，不求精炼，但求无过，哪怕是稍稍繁琐一些，也应以表达清楚，不产生歧义为准。

传播学上有个基本原理是“经验场越接近，传播效果越好”，有效的沟通需要找到共同关心和熟悉的话题，直截了当，开门见山地表达，加之以得体幽默的语言技巧就会达到事半功倍的效果。

4、耐心的倾听，适时的反馈

从沟通的效果角度看，一定程度上“会听”比“会说”还重要，只有在积极聆听的过程中才会知道应该如何去“说”。在积极聆听同时，适时进行一些信息反馈，这样不仅给沟通对象提供一个倾诉的机会，还为找到解决问题办法争取了时间和空间。

5、温和的眼神，得体的姿态

眼睛是心灵的窗户，眼睛具有很强的交流功能和感染力，温和的眼神是沟通中“柔和剂”，能有效地拉近沟通双方的距离，再加上开放自信的形体动作配合，就会有效地消除沟通中的隔膜和心理屏障，建立互信关系，达到深层次交流沟通的最终目的。

工作上的有效沟通尤其重要，有效沟通能够加强团队成员之间的了解，在讨论中进行头脑风暴，即使是在平常的工作中也能尽快解决问题，提高工作效率，为企业的成长提供更大价值。



内部资料 免费交流

《匠心天赐》 2021年第2期（总第19期）

主办 文宣中心
 总编 黄娜
 主编 李水凤、李心熳
 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
 印刷日期 2021年4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

不要把时间浪费在无效沟通

03 本期热点

天赐电解液参展2021深圳CIBF

寻找经典与革新的平衡点——3月份展会后记

06 主题专栏

在项目管理中的沟通协调

关于流程管理知识分享与实践探讨

15 匠心运营

沙场练兵：黄埔工厂举办表活车间技能比武大赛

师徒结对 匠心相传

18 匠心安全

EHS工作更需要“沟通协作”

良言冬暖，恶语夏寒

20 匠心质量

质量管理体系的沟通

网络一线牵，质量人的沟通进阶之路

23 匠心文化

夜学一课

财富密码天赐材料报

我的前半生

26 匠心生活

绝对坦率

沟通协作

冬日里的南山牧场

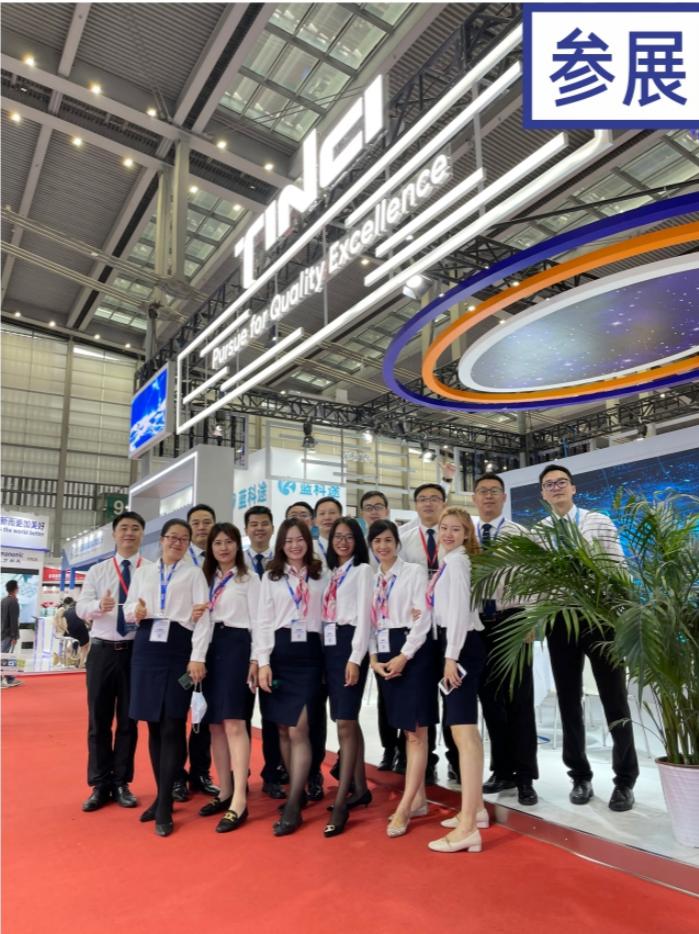
文 / 电解液事业部 赵玉冰

天赐电解液

参展

**2021
SHENZHEN
CIBF**

China
International
Battery
Fair



为宣传天赐电解液产品，打造品牌形象，2021年3月19日至21日，天赐材料电解液事业部参加了2021年深圳CIBF电池展。展会为期3天，地点为深圳市会展中心，代表天赐以及电解液事业部参展及视察的领导有：董事长徐金富先生，电解液事业部总经理马美朋先生，正极材料事业部总经理史利涛先生及其他电解液事业部高层领导。

4月19日上午8:30，2021深圳CIBF电池展拉开序幕，从高处俯瞰整个深圳会展中心，显得非常壮观。一千多个企业参展，大大小小的展台，各具特色，小小的一方展台，就是企业形象的缩影。

从电梯下来，我们走近了天赐的展台，展台的设计整体采用了金属银灰色加黑色框架，冷白光照明，运用天赐橙和天赐蓝两种颜色作为点缀，在保持天赐风格的基础上，增强了科技感。展台的视觉中心落在了一块巨大的LED屏幕上，视频展示了天赐电解液的研发，生产工厂，销售及供应链的团队风采，精美而大气，引得许多路人驻足观看。另外，展台功能设施齐全，有开放洽谈区、半开放VIP室、VIP室，满足了不同的业务洽谈需求。前台有产品宣传手册、名片、礼品、储物柜等，还有专门设置的茶水区，给客户提供热茶、零食等。

参观、拜访的人络绎不绝，天赐的展台在最高峰时段被挤得水泄不通。来访人员有产业链上下游公司的领导、职员，有慕名而来的学者，还有政府机构的工作人员。大家坐下和技术员、业务员聊聊产品，看看宣传册和视频，喝杯茶，吃点茶歇，临走前还有来自天赐的礼物相赠。本次展会无论是对于拜访者，还是对于天赐的员工来说，都是一次很美好、愉快的体验。





19日晚上，天赐电解液在深圳大中华希尔顿宴请客户及供应商，晚宴时长共计3小时。先举行鸡尾酒会，酒会像蜜糖，让气氛变得轻松而浪漫，调酒师现场调酒，再配上精致，种类繁多的餐前小甜点，幸福指数瞬间加满。之后是签到仪式，拍立得合影留念，照片加上复古滤镜，并配有“感恩有你，牛年共荣”的文字，非常美观。用餐的过程中还有精彩的舞蹈表演、爵士乐队演唱、萨克斯独奏，节目都广受好评。这些节目就像是催化剂，加快宾客之间的化学反应速度，让全场气氛迅速变得火热。晚宴结束后，我们确保每一位客户安全回到酒店，提前为部分客户预订了酒店，或者提前安排好车辆送回住处。在酒店房间里，我们准备了鲜花、蜂蜜水、欢迎卡，我们对每一个细节都严格把控，做到最细致，追求客户至上，天赐品质，体现在细节上。

一直以来，天赐电解液都秉承着“创造完美品质”的理念，追求客户至上，打赢品质之战。本次展会，从前期策划到后期实施，天赐人把口号变成了行动，研发与技术人员专业、认真、负责，运营支持与销售人员积

极、活跃、热情。为期3天的展会，从半年前就开始了策划、设计会场，组织人员撰写文案，制作宣传册与宣传视频。每一项工作都耗时耗力，需要的都是天赐人的热情、细心与耐心。展会的前一天，十几个天赐人自发地守在施工场地监工，保证施工的每一个环节都不出差错，做到最好。展会的三天里，大家分工明确，尽职尽责，物资供给及时，车辆派遣得心应手，住宿酒店的安排与布置很贴心。接待客户的产品研发人员以及业务员热情而耐心地接待每一位客户，也让客户好评不断。

营销手法千千万，对于电解液，这样一个靠口碑和品质来发展的产业，展会无疑是很好的营销策略。我们要把握住机会，拓展潜在客户，巩固已有业务，争取更多的供应商。展会结束后，天赐人更要乘胜追击，努力做好后期的巩固工作，让客户们不仅仅看到我们外表的光鲜，更要认可我们的产品和服务。天赐，创造完美品质，这不仅仅是一句口号，更是天赐的员工在每一项工作、每一次活动中，用细节创造的天赐印象。



寻找 经典与革新的 平衡点 3月份展会后记

文 / 日化材料及特种化学品事业部 蔡丹玮

展会上，新锐品牌商对我们展现出浓厚的兴趣，他们的品牌大多年轻，却蕴藏着巨大的潜力，在与他们的沟通接触中，我们坚定了陪伴着这些新锐品牌一起成长，互相成就的决心。

云直播也是革新之路的重要尝试。在PCHi展会中，天赐日化直播团队进行了3天的全平台，多语种直播，让全球客户看到天赐材料，透过屏幕可以直观感受到天赐的产品。云直播拉近了我们与世界的距离。



Q1的圆满句号

3月底，天赐日化材料及特种化学品事业部（以下简称“日化事业部”）参加了2场行业展会，分别是在深圳举办的PCHi（中国国际化妆品、个人及家庭护理用品原料展览会）和在杭州举办的中国化妆品创新展。两场展会的顺利展出，为第一季度划下一个圆满的句号。

来自经典的实力

20余年的原料供应经验，让天赐材料成为行业的经典原料商，与国际集团有着密切深入的长期合作。在权威展会PCHi上，我们的表现依旧稳定：简约蓝白色调的展台上，沐浴&家居区、洁面区、洗护发区以及彩妆区展示着琳琅满目的应用产品，凝聚着天赐工程师的实力与心血。懂得的客户抬头一看我们的logo，就知道这是一个值得逛一逛，驻足聊一聊的好地方。

天赐革新之路

尽管在日化事业部二十载如一日地深耕下，天赐材料品牌已经在行业里处于龙头地位，我们仍保持着危机感。面对逐渐崛起的Z世代、层出不穷的新品牌和日新月异的市场，我们更应该寻求革新，做引领潮流的弄潮儿——抱着这样的想法，我们成为了此次中国化妆品创新展全场唯一一家原料商。

畅想未来

作为展会筹划人员之一，我会时常感动于同事之间无私的互助与配合，也对天赐材料的实力有了更深层次的认知。面对不可知的未来，我们只有积极准备迎接挑战，才能找到经典与革新之间的平衡点，让企业在传承中，焕发出新的活力。



在项目管理中的沟通协调

文 / 质量运营部 罗龙涛

沟通是人与人之间传递信息、传播思想、传达情感的过程，是一个人获得他人思想、情感、见解、价值观的一种途径，是人与人之间交往的一座桥梁，人们可以分享彼此的感情和知识，消除误会，增进了解，达成共同认识或共同协议。在实际工作中多数工作内容会以项目的形式进行，如：上线新系统、应对战略客户审核、导入新体系等，在项目管理中，沟通协调是一个很重要的事项，项目因沟通失败的比例也占据首位，项目负责人在项目管理过程中沟通的时间占大多数时间。

在PMBOK（项目管理知识指南）中，将项目管理分十大知识域，其中的一个知识域就是沟通管理，分三个章节进行：规划沟通管理、管理沟通、控制沟通。规划沟通是确认项目干系人的信息需求，制定合适的项目沟通方式和计划的过程；管理沟通是根据沟通管理计划，生成、收集、分发、存储、检索及最终处置项目信息的过程；控制沟通是在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制的过程，以确保满足干系人对信息的需求。

项目中沟通对象很多，包括管理层、项目团队、职能部门、外部资源等，如何确保项目信息的有效传递呢？因此很有必要提前对沟通进行计划，降低项目执行中的风险，避免“兵来将挡、水来土掩”的被动场景，项目沟通计划需要相关人员达成共识，通常包括：

沟通对象

是管理层、团队成员、各职能部门的领导、还是外部资源？

信息内容

是合同条款、变更需求、还是问题和风险？

沟通频次

是定期还是不定期？如果定期，频次是一周、两周？

沟通途径

是会议、邮件、汇报、微信还是其它方式？

相应需求

是知会对方还是需要对方确定的回复？回复期限是立即还是几天内？

会议是项目管理过程中一个具体的沟通形式，它是一种口头沟通形式，有助于在项目团队及相关人员之间建立较强的联系；一个有效的会议需要会前筹备、会间管理、会后收尾，会前筹备包括会议目的、会议参与者、会议议程、会议场所、会议材料；会间管理包括时间控制、主题控制、总结成果；会后收尾包括会议纪要、会议传达；以公司正在进行的卓越绩效项目的辅导会议为例，描述从会前筹备、会间管理到会后收尾全部过程：



会前筹备

会议目的：为辅助各模块对应的负责部门如何编写完善的自评报告；

会议参与者：辅导老师、项目组秘书、相关模块责任人；

会议议程：先与辅导老师及相关模块责任人确认会议公约时间，确认哪两天可以进行会议，再根据各模块需要辅导的内容，排定各模块的时间段，最终形成“天赐卓越绩效辅导现场工作计划”；

会议场所：根据确认会议公约时间，提前在公司OA系统中预约好一楼会议室II；

会议材料：卓越绩效自评报告辅导是针对各模块责任人编写的报告进行提炼、完善，会议需要准备的材料是收集后各部门已编写的自评报告。

会间管理

时间控制：辅导计划是安排每一个模块的时间段，当其中某一个模块即将要超时，需要催促辅导加快辅导，打断辅导老师的无用的话，往下翻会议材料，要求进行下一个条款的辅导，同时联系下一个模块的责任人稍微晚一点来会议室；

主题控制：辅导会议是按模块进行辅导的，每个时间段都是有主题，在辅导过程偶尔会进行发散，需要提醒辅导主题，可能需要说到，如：现在正在辅导的是技术资源模块，刚刚说与技术资源无关，我们还是回到技术资源模块；

总结成果：在每个模块辅导完，若有时间会进行总此模块哪几个条款需要如何进行修改。

会后收尾

会议纪要：每两天辅导完进行总结，根据辅导过程中自评报告中的标识、速记的笔记整理成会议纪要；

会议传达：将会议纪要通过邮件发送相关同事。

在项目管理中，沟通不可忽视。项目最重要的工作之一就是沟通，良好的交流才能获取足够的信息、发现潜在的问题、控制好项目的各个方面，这项工作的好与坏直接影响项目的过程控制和最终的项目质量。

关于流程管理 知识分享与实践探讨

文 / 流程与信息系统部 王梁



Chapter 01 流程管理的作用

在现代企业管理中，很多公司都把流程管理作为一种卓越的管理手段，通过构造端到端的管理流程和建立流程持续优化机制，提升组织业务的效率。流程管理的方法在各类管理书籍中被频频提及，很多人接触到以后对此非常感兴趣，也希望能落地到自己所管理的业务中。关于如何理解流程管理的作用，流程管理应该如何开展，以及在天赐如何落地？这些问题我想借助此文谈谈我的认识和思考，也希望与公司的各位同事共同探讨。

一、流程管理的作用

在谈论流程的作用之前我需要跟大家共识两个问题：1、流程与制度的区别；2、流程与体系的关系。

1、流程与制度的区别

运用流程管理的方法去改善企业管理，首先要弄清流程和制度的区别。对于任何一家公司，无论规模大小，都有制度，有了制度以后为什么还要流程呢？它们之间是什么关系？应该说，二者之间既有区别，又有联系，是对立统一的关系。制度往往强调“做了某一件事情的后果的处理方法”，其内容是一种奖惩的规定，彼此之间相对独立；而流程则强调如何将输入有效地转化为输出，强调“如何去把一件事情做得更好”。形象地说流程管理与制度管理，流程就像河流，流程管理就像河道梳理，而制度就是巩固河道的堤坝。

1) “制度导向”和“流程导向”在管理意识思路上有所不同。

制度导向容易陷入“假如你犯错误了，就按制度进行处罚”的管理惰性，而流程导向特点是从如何更优的做事出发，以完成工作步骤、顺序为核心，结合组织结构、人员素质及其他资源，站在公司的角度，来设定流程。业务流程是企业管理原则的很好载体，提倡以“对岗位职责尽本分”、“对上下游积极信任”的态度来有效运作。

2) 尽管制度与流程在理念和思路上有差异，但二者又是同一个事物的两个侧面，相互之间又有密切的联系，不能对立起来。

制度是流程得以执行的保证。

制度是因流程而存在的，通过制度的执行来推动流程的执行；流程是建立在对功能团队信任的基础上而设计的，对于因个体原因而影响流程功能实现的现象，只有通过制度进行约束，才能得以制止，进而建立流程的威信。

制度的激励作用可以促使流程改善。

过去制度更多的是“处罚”的代名词，实际上，制度中的奖励要比惩罚更容易起作用。而且激励因素往往会使大家更多的主动关注流程，从而使流程得到优化。

企业在发展中，往往是先进行制度建设，后考虑流程建设；企业经过一定阶段的发展，规模逐渐扩大，经过了长期制度管理的员工其素质与行为已得到全面提升，仅

仅依靠制度管理，已不能满足企业的发展需要，光有“制度的堤坝”做保障不行，还必须用“流程的河流”来理顺走向，帮助员工高效实现工作目标。这也是公司到了这个阶段所必须要重视流程建设、流程管理的原因

2、流程与体系的关系

这里所说的体系是指管理体系，一般有哪些呢？如质量管理体系ISO9001、环境管理体系ISO14001、职业健康和安全管理体系ISO45001、信息安全管理体系建设BS7799/ISO27001等等。企业通过引入标准化的体系标准来加强企业内部管理，并获得外部认同。

一类企业导入并认证管理体系主要目的是为了获得客户认可，符合客户对于供应商导入的标准；第二类企业通过对标和落地，真正的做到为企业管理所用，真正发挥了导入管理体系的作用，企业的管理水平也获得了提升。

我想我们应该是要做第二类企业，管理体系如果需要真正落地到企业日常管理之中，就需要与流程相结合起来，把管理体系的标准要求融入到不同岗位，不同流程节点的操作规范，输出要求之中。因此流程与体系的关系为，体系是附属于流程之中的标准和要求，流程应该构建在体系之上。

通常的体系文件主要由规范、操作指导、模板等文件构成，对于流程、规范、操作指导、模板的定义和特点可以参见下表：

类型代号	文件类型	定义	特点	举例
P	流程	一种根据既定规则，对一系列有逻辑输入/出关系的、为业务增值的活动进行描述的文件	一般通过流程说明文件和流程图表达流程中的角色、活动和相互关系	流程说明文件，流程图，流程架构图，流程架构文件
R	规范	为了支持流程执行和管理而编写的各类支撑性文件	所描述内容的结构化、系统性和时序性相对较强	《费用报销制度》
W	操作指导	对流程中某一个或一组特定的或逻辑关联的活动提供的操作层次的详细指导	具体详细明确，操作性强，是对流程的细化，起到类似工作岗位说明的作用	《氯离子检测方法》
R	模板	用于支撑流程、操作指导、规范文件的执行，是一些根据具体业务运作而预先设计好格式的文件	操作者可以直接在文件的相应空白区域填写符合要求的数据和信息	检查表，审核表，检查单

从以上描述可以看出：体系文件包括流程、管理规范、操作指导、模板，他们的层次关系是自高至低的。

说明清楚以上两个问题，可能大家就不会对于公司又有制度管理，又有体系管理，为什么还要搞流程管理产生困惑了。

制度是流程得以执行的保证。

企业的能力包括隐形能力和显性能力，隐形能力表现为以隐形知识形态依附于具体的主体（人），是属于人力资源管理的范畴；显性能力则表现为已经沉淀的程序和方法、知识和数据。这里所指的程序、方法、知识就是流程管理的范畴，是显性能力的表现形式。

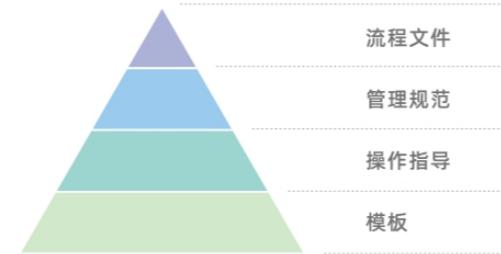
流程管理的作用最直接的理解即为汇聚最佳业务实践、承载业务管控方法。包括：

1) 规范作业过程，保证职责清晰，结果可控和满足要求。

2) 把好的方法固化下来，形成作业标准，推广出去，提高效率和质量，降低业务风险。

3) 承载公司政策、内控管理、质量管理等管理要求，保证安全运营。

在这方面，麦当劳是一个很好的例子。麦当劳是一流的流程创造伟大企业的典型代表，麦当劳在全球有超过35000家门店，仅在中国就有超过20000名员工，我们无论去哪家麦当劳的门店大家一定会发现他的所有作业流程都是一致的，比如打扫厕所，有手册规定操作流程分几步；选店址，有操作流程一二三四怎么做；做一个汉堡每一个步骤的用量和时间都高度精确。这种高度统一的流程



而对于流程100%遵从，是麦当劳质量、管理、效率都远远领先于其他对手的保障。

流程管理的作用也体现在业务流的端到端打通上，把直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构，优化管理资源和市场资源配置，实现组织结构的扁平化、信息化和网络化，从结构层次上提高企业管理系统的效率和柔性。

这一方面，华为是一个很好的例子。华为在全球自有员工超过19万人，产品线非常丰富，组织结构也异常复杂，全球分布的研究所，制造基地，交付平台，地区销售公司，产品从客户线索到最终交付需要串联许多的部门，协调复杂。

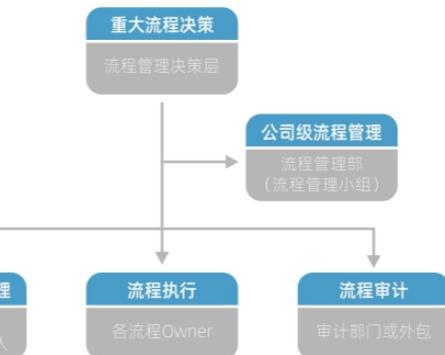
在这样一个复杂的环境下，华为通过著名的端到端流程管理的体系来管控内部运作，通过端到端来打通业务流程，将各级目标统一起来，对准客户需求，发挥了极大的价值，例如IPD（集成产品开发），ISC（集成供应链），LTC（线索到回款）等流程体系。华为成熟的流程管理在保证风险可控的同时又兼顾了运作的高效，是华为企业管理的核心。

Chapter 02 流程管理的方法

国内当前流程管理的各类培训/指导大多都来源于华为，华为最初从IBM引入，进行长期的磨合，并创新发展后最终形成自己体系。我以下关于流程管理的方法的介绍也主要参考了华为的方法论，包括以下主要内容。

1、建立流程管理的组织架构和管理规范

企业流程管理绝对不是某一个职能部门的事情，是一项自上而下的组织活动，其架构如下：



在这个架构中非常关键的角色为流程Owner，他/她是流程管理能否落地的关键，其任职和职责包括：

- 按照公司的流程层级，由各级领导或业务骨干担任各级流程的责任人；
- 承担所辖流程的执行及流程优化的责任；
- 流程责任人（Owner）负责为所辖业务流程配置资源和创造执行环境；
- 参与评估下辖流程的有效性和符合性；
- 对流程未覆盖的部分或例外事件，制订相应的补充规定与实施细则；
- 组织下辖流程的培训学习，确保流程使用人员正确理解流程。

其他各角色职责由于篇幅关系，不进行详述。

组建了企业流程管理的组织架构后，就需要对其职责和活动进行明确，需要有对应制度配套，因此会由流程管理部制定《流程管理制定》对如何管理流程这项工作进行规范。流程管理制度主要作用是说明如何管理流程本身和进行流程全生命周期管理。

2、进行流程分层分级与流程库的建设

通过分层分级的方法，将流程进行层层分解，体现管理目标的逐层传递，并可以进行责任的划分，流程管理部负责主

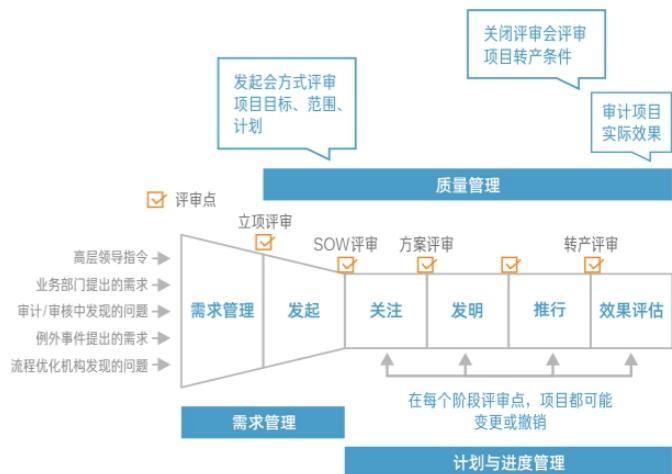
流程的构建和督导子流程落地；各级流程Owner负责分级流程的建立和优化。进行流程分层分级还有个作用为识别端到端的流程路径和组织之间的接口关系。

流程库的建设是流程建设的基础，特别是在公司规模扩大到一定程度以后，整个公司需要有全套的流程库指导业务活动的开展，确保有章可循；同时流程库也是进行流程优化、流程审计的参考，通过对AS-IS流程不断改进优化，达成管理改善的目标。

流程分层分级不同行业，不同公司都不相同，应该与公司战略和管理的重点相对应，以下为ICT行业较为常见的分类分级方法，可供参考。

3、开展流程的专项优化活动

一个企业流程管理的成熟和完善是通过许许多多流程的专项优化活动组成的，流程优化专项活动的需求来源可以多种多样，由流程管理部门收集/接收后进行评估，征求相关领域流程Owner意见后进行立项实施。流程的专项活动需要注意的问题是一定要有目标牵引，切勿搞成了流程文件层面的更新，而流程Owner是在流程专项优化活动中起主导作用的。过程如下：



流程的专项优化有着较为成熟的方法论支持，有着较多的工具和模板可以使用，通常由流程管理部门参与进行技术支持。

4、开展流程全生命周期管理

流程全生命周期的管理相对好理解，其作用为保证流程处于有效、可控的状态。流程也有生命周期，对于那些已经不符合业务发展的流程，需要及时“日落”，进行流程的整合、优化后重新焕发生命力。流程生命周期管理属于例行的工作，同样适用于“改善无止境”这句话。通常担任流程Owner角色的人，其年度KPI都会有流程改善的目标，一般为在每年的年末组织进行流程的调研和研讨，确定第二年需要新增、优化、废止的目标流程，不断循环从而保证流程的生命力。

5、开展流程审计

流程审计是从财务审计引申出来的概念。对主要业务流程进行审计和监督，评价各流程体系监控要素的健全性、合理性和有效性，发现流程体系中存在的问题并提出改进建议，通常由流程管理部配合审计部开展，或外聘第三方开展。流程审计包括符合性审计和有效性审计。

以下为业务流程的符合性审计内容举例：

- 流程文件的管理情况；
- 流程记录的完整性和准确性；
- 业务活动是否严格执行业务流程文件的规定；
- 检查流程例外事件的处理情况；
- 向流程管理部反馈流程执行中的主要问题。

Chapter 03 在天赐如何开展流程管理

通过前文的介绍，相信大家对于流程管理的方法论有了一定的理解，那么在天赐来说应该如何进行流程建设和管理呢？这个问题不同的人有不同的方法，以下我提出几个建设的思路，希望在接下来的工作中与大家共同探讨，进行实践。

1、各级领导转变意识，强化流程建设和管理在公司发展中的作用。

达成业绩目标，为公司创造超额利润是英雄；建立管理体系，优化管理流程，取得卓越成效，也是英雄。二战时，美国战时陆军航空队“统计管制处”有十位精英，他们卓有成效地将数字化管理模式用于战争，为盟军节省了数十亿美元的耗费；战后，他们进入职场，掀起了一场以数据分析、市场导向、强调效率和管理控制为特征的管理变革，开创了全球现代企业科学管理的先河，推动了美国历史上最惊人的经济成长，所以，这十位精英获得了

“蓝血十杰”的称号，人们将他们称为美国现代企业管理的奠基者。华为的“蓝血十杰”奖，正是由此而来。

在公司进入快速发展的今天，认可管理体系的作用，鼓励一部分人沉下来关注内部改善，关注于流程优

化，带来的潜在价值是不可估量的。一个优秀的团队一定会有“主将”与“副将”之分，正如《亮剑》中李云龙与赵刚的分工，一个指挥攻城拔寨，一个夯实基础，保证后方稳定。从公司层面需要认可“副将”的价值，一个团队内“主将”更应该尊重“副将”，内外配合，各司其职，方能保证长期取得胜利。对于流程管理来说，希望各个部门产生出更多优秀的“副将”，成为流程Owner合适人选。

2、从制度入手，分析制度不能落地的原因，设立流程建设的目标。

前文已经说到，进行流程管理必须先要建立标准的流程库。当前这个阶段是否需要所有部门都发动起来，输出标准流程呢？



我认为现阶段不需要这样，我们流程管理的组织架构和机制还没建立起来，不具备这样的辅导能力，输出的质量得不到保障；如果只是进行流程文件层面的整理，不去进行相应的流程优化活动，会在很多部门出现形式大于实际的现象。从制度入手可以是很好的切入点，公司现在已发布的各类管理制度应该是非常之多了，这些制度的执行情况当然会存在各类问题。对制度进行分类，从制度执行的偏差入手，追溯偏差发生的原因，通过建立流程/优化流程的方法，对偏差进行量化，管理偏差可成为有针对性的开展流程优化活动的抓手。

3、从重点领域出发，树立标杆，以点带面。

流程管理最大的价值是从端到端去审视和优化，端到端的流程是跨多个部门的，往往跨的部门越多，交接的过程中质量、效率问题最大的流程最需要通过流程管理的方式进行优化。我们盘点一下公司现在是不是有着这样急切需要进行端到端优化的主流程呢？例如设备全生命周期管理流程，工程项目管理流程，从线索到回款的流程，似乎都有这样的诉求。从公司层面立项，选择专项流程优化的项目，按照流程管理标准方法论的方式进行一次流程项目实施，可以起到树立标杆，以点带面的效果。公司前几年开展实施的IPD项目，是一个很好的例子，IPD项目实施所沉淀的方法论和工具模板对于未来其他流程建设项目都是很好的参考。

讲到这里，肯定会有人有这样的疑问：开展流程优化项目如何衡量其带来的价值呢，如何保证项目取得成功？关于这两个问题我也做些补充。

如何衡量流程优化项目带来的价值？

流程优化带来的价值包括显性和隐形的，显性的价值指有数据支撑，可以测量的价值，例如流程执行的时间的变化，

流程单个节点停留时间的变化等，也可以通过流程审计所发现的问题点数量对比来说明。隐形的价值则不好进行数据测量，其价值的体现更多的是对于行为方式的改变和风险的控制方面，而且需要通过一个较长时间周期才能体现出来。我们现在有些管理优化项目，年初立项，年中就要结项列举所取得的种种成绩，这是不科学的。管理优化项目不同于技术优化，所带来的影响不能立竿见影，应该放在一个较长的周期来看。

如何保证流程优化项目取得成功？

这个问题我想通过公司IPD项目，结合华为LTC（Lead To Cash）项目进行说明。现在回头来看，公司前几年进行的IPD项目，我们去翻看项目所留下来的各类流程、资料，非常详尽全面，项目的实施方法论也很严谨，从IPD管理体现建设的目标来说，已经达到了。那么最终的管理目标是否已经实现了呢？这个问题可能大家看法不一样，我举华为LTC项目来分析，引导大家思考。

2008年埃森哲辅导华为建立LTC流程后，华为经过相当长时间的运作，在推广执行方面仍存在各类问题，不达预期。这种情况下，华为LTC项目组并没有停止思考，持续发起围绕LTC的管理优化活动，主要策略如下：

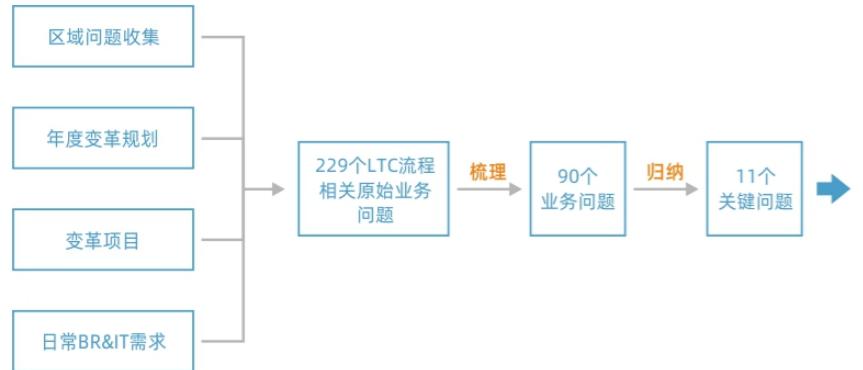
沿LTC全业务流，从业务改进的角度看主要问题如下：

- 是否已全面、准确识别了LTC全业务流的关键问题
- 各变革项目间关联关系是否清楚，解决方案是否存在重复、断层甚至矛盾

是否已全面、准确识别了LTC全业务流的关键问题：

- 针对LTC关键问题，基于架构视角进行系统梳理与分析，给出问题全视图
- 匹配LTC关键问题与现有变革项目关系，评估现有变革项目是否已足够支撑
- 提供方法并建立相应机制持续管理业务关键问题及关键变革项目间的关系

华为内部项目组成员从业务、流程、IT、数据四个层面复盘LTC在实际落地中的问题，收集流程运作中暴露的近229个业务问题，归类总结为11个关键业务问题：



通过对这11个问题进行分解，延伸出许多个子变革项目，持续进行优化，花了几年时间才完全关闭。从以下对11个关键问题的落地决议的记录里面我们可以看出华为对于后期执行优化方面所下的决心和投入的力量。

序号	问题	现状	决议
1	客户合同/PO打通问题	IFS-OTC已经成立“PO / MPU全流程打通”子项目	业务Owner: XXX; BP&IT责任主管: XXX; 建议IFS-OTC集成相关变革项目，全流程审视和解决此类业务问题
2	SBOM/BBOM问题	配置器项目已经成立“SBOM&PO优化”子项目	业务Owner: XXX; BP&IT责任主管: XXX; 建议配置器Charter及相关流程梳理项目，集成相关变革项目，全流程审视和解决此类业务问题
3	报价问题	配置器项目成立“投标报价”子项目梳理配置器相关报价问题	同上
4	借货核销问题	无项目关注	纳入09年变革规划，成立变革项目或纳入某关键项目群
5	合同更改问题	CRM的LTC项目包括合同全流程的审视和优化，会输出To-Be L4~L5的流程	业务Owner: XXX; BP&IT责任主管: XXX; 建议CRM LTC的，集成相关变革项目，作为关键项目群，全流程审视和解决此类业务问题
6	计划集成问题	项目计划集成工作组已经在进行项目主计划与供货计划、工程安装计划等的集成优化工作	业务Owner: XXX; BP&IT责任主管: XXX; 建议09年变革规划审视是否将计划集成工作作为关键项目群，负责此类业务问题的解决
7	合同金额拆分问题	IFS LTC子项目：建立合同拆分规则 IF SGL / IFS R&A: 系统全面审视考核数据的拆分公允价值	由于本问题IFS GL / R&A / LTC分别关注金额拆分问题的不同方面，建议IFS-GL牵头负责金额拆分长期系统的解决方案，全流程审视和解决此类业务问题
8	海外存货问题	全流程存货管理项目正在进行海外存货/站点存货/存货核算相关改进	业务Owner: XXX; BP&IT责任主管: XXX; 建议全流程存货管理项目负责此类问题解决
9	E2E软件版本问题	E2E软件版本项目正在进行相关分析和推动改进	业务Owner: XXX; BP&IT责任主管: XXX; 建议E2E软件版本项目负责此类问题解决
10	供应模式问题	已经启动EMS策略合作项目分析解决相关问题	业务Owner: XXX; BP&IT责任主管: XXX; 建议EMS策略合作项目负责此类问题解决
11	销服文档管理问题	08年规划销服文档管理项目，但未启动，正在预研	业务Owner: XXX; BP&IT责任主管: XXX; 09年变革规划重新审视是否启动，何时启动

从华为LTC项目的例子我想说明，从外部引入一套流程管理体系，必然会遇到各种问题。每个企业的实际情况不一样，甚至行业不一样，如何吸收并通过对标标杆流程对现有的问题进行改进，才是这类项目成败的关键。流程优化项目绝不是一蹴而就，需要高层持续关注，核心骨干持续思考，并通过一系列的管理变革进行辅助，才能达到预期目标。

以上为我对于流程管理知识的一些分享，以及对于如何推进这项工作的思考，一些观点如有不同意见，欢迎与我沟通探讨。

序号	LTC关键业务问题
1	客户合同/PO打通问题
2	SBOM/BBOM问题
3	报价问题
4	计划集成问题
5	合同金额拆分问题
6	合同更改问题
7	海外存货问题
8	借货核销问题
9	E2E软件版本问题
10	供应模式问题
11	销服文档管理问题



沙场练兵 黄埔工厂举办 表活车间技能比武大赛

文 / 日化材料及特种化学品事业部 黄凯彪

2021年，不忘初心，砥砺前行。新的一年，我们继续朝着“创造完美品质”“成为精细化工行业国际一流企业”的目标大步迈进。坚守初心，练兵不可少，为强化一线员工现场操作安全意识，提高现场操作效率，达到创造完美品质的目的，3月29日，黄埔工厂举办表活车间技能大赛。

阳春三月，广州花城春意正浓。在这美丽的季节，经过三周的紧密筹谋策划，我们黄埔工厂举办了一场热情洋溢的表活车间技能大赛。大赛设团队奖金奖银奖各一名，奖金分别1200元和800元；最佳班长一名，奖金1000元；优秀个人奖一、二、三等奖各两名，奖金分别是800元、500元、300元。表活车间20多名员工踊跃报名参赛。

比赛现场气氛热烈，大伙撸起袖子一较高下。29日上午，比赛在大家期待的目光中拉开了帷幕，主持人现场宣读比武大赛规则及其他相关内容，奖品的“含金量”让大伙的精神为之一振，连刚下夜班的同事都兴致勃勃，完全找不到“瞌睡虫”的踪影。

规则宣读完毕后，马上进入了第一项赛程：备料上料。大伙按正常生产进行原料准备，投料人员根据作业票要求进行备料投料。为了增加比赛的难度，让选手们大显身手，比赛在原料中设置增加了障碍，例如在比赛原料中混入其他原料、原料包装有破损等，既熟悉又陌生的挑

战，更能激起大家的斗志。紧接着进行了打料转料、包装灌装等共四个比赛项目。

经过多轮角逐，历时8个小时的紧张比赛，经过评委们公正的评分，大赛最后产生了最佳团队、最佳班长、优秀个人等奖项。选手们高兴地从评委手里接过奖牌奖金，纷纷表示今后在工作中将再接再厉，不负韶华，奋勇前进。比赛结束后，评委们既严肃又活泼地认真点评选手们在比赛中的表现，帮助他们查漏补缺，弥补不足，提高技能，见微知著。

评委们认为，通过这次比赛，能看到大伙在工作中的勇于拼搏精神风貌，但是它所体现的不足也应该重视，希望大家今后能更具团队合作精神，不断提高个人技能，助力黄埔工厂又快又稳地不断前进，致力创造完美品质。





拜师，
是技艺传承的
一个传统特色仪式。
师承，
是千百年来人才培养的主要方式；
是天赐，
是为企业未来传递着光明火种，他们是天赐的文化、知识链条，是为员工成长添水施肥的园丁，亦是企业成长的良师益友，是传播者更是践行者。

师徒结对，匠心相传

文 / 人力资源部 贾瑞芳

3月15号下午一点半，九江天赐2021届技培生拜师大会在第一指挥中心大会议室举行，这是一场凝聚25对师徒情缘的盛宴，是天赐发展带教工作、发挥员工岗位经验优势的主抓手。

技培生校长、用部门领导、技培生导师、带教师傅、生活导师、徒弟共68人参加拜师大会。首先由人力资源部贾瑞芳对师带徒方案进行介绍，对2021届技培生各模块师傅职责和任务目标提出要求。

师傅带教贯穿于技培生培养的各个阶段，是对技培生有目标、有计划、分阶段的经验传授过程，也是我们师傅自身提高的一个过程。

Part.1 师傅受聘仪式

在天赐，师傅是这样一种角色：他们为企业的未来传递着光明火种，他们是天赐的文化、知识链条，是为员工成长添水施肥的园丁，亦是企业成长的良师益友，是传播者更是践行者。

他们言传身教，育人为乐，培养出一名又一名新人走向优秀。他们的选取需要更加慎重和谨慎，本次42位技培生师傅，均经过通过事业部推荐、民主投票、HR审核、公示产生。

拜师大会上技培生校长陈益琴、电解质工厂厂长蔡源满、新能源工厂厂长张宇、新能源工厂生产经理刘陈海、新动力工厂生产经理肖中龙、电解液工厂生产经理林成为师傅们发放聘书并进行嘱托致辞。

师傅们接过聘书，同时也接过了责任。



Part.2 师带徒协议签订

薄薄的两页纸，短短的两个名字，却有着漫长而深远的意义。从此后，我们的师徒将结伴走过一段相对漫长的工作历程，一荣俱荣。

在以后周而复始的岗位工作中，互勉共进，结下深厚的师徒情谊，成为一生的良师益友。

师傅代表曹平山表示：作为一名从一线操作工出身的倒班班长，对现场相对比较熟悉，接过技培生带教师傅的重担，欢喜与压力并存。在以后的带教工作中，将尽其所能，将岗位经验传、帮、带给徒弟，言传身教，以身作则带好徒弟，不辜负公司的期许和信任。

徒弟代表赵文政表示：一日为师，终身为师，感念师恩，愿得到师傅的谆谆教诲。师傅领进门，修行在个人，在师带徒过程中，个人将勤奋思考脚踏实地，充分

发挥自身的主观能动性。徒弟不必不如师，师不必贤于弟子，在岗位工作中，技培生们需要多学多问精益求精，争做“专攻”。

Part.3 师徒宣誓

在激昂的阵阵宣誓声中，2021届技培生和师傅举起右拳，做出庄严的承诺，也让我们初步感受到天赐“师带徒”带给他们的成长与蜕变。

技培生校长陈益琴表示：

术业有专攻：带教师傅或许没有那么光鲜亮丽的学历背景，但他们能成为技培生带教师傅，必定是有着旁人所不能及的专长。希望各位技培生可以摆正心态，虚心向师傅求教，尊师重道。用空杯心态，严格以普通员工标准要求自己，扎实实练好基本功。

传道授业、宽严相济：希望带教师傅充分发挥自身的岗位经验优势，热心为技培生传授知识、解疑答惑。同时，不要顾虑技培生以后的岗位发展是否是自己上级，在车间实训期间，以普通员工标准严格要求徒弟，在生活中，关心、爱护徒弟，对徒弟日常生活和工作中遇到的问题进行切实有效的心理疏导。

渡己达人，助人达己：帮助别人也是间接的成就自己。在职场道路上，我们都会遇到自己的“贵人”。师傅的经验能让徒弟少走些弯路，徒弟的活力能带给师傅的热情和希望。师徒的关系是相互的，不单师傅要跟徒弟分享自己的过往经验，徒弟也要乐于跟师傅进行思想的交流。这是一个相互学习的过程。

校长的鼓励和期许给大家带来了信心，也为师带徒过程中可能出现的问题进行了预见性解惑。在接下来的工作中，师徒们将携手共进，砥砺前行。在春天播下的希望，我们共同期待在金秋结出硕果。



EHS 工作更需要 “沟通协作”

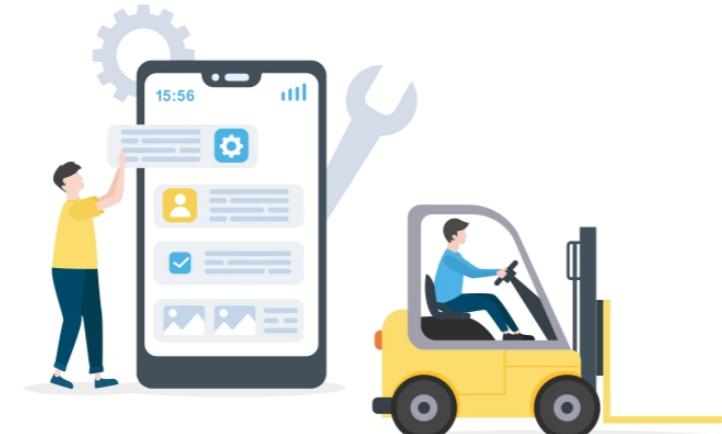
文/EHS 刘俊

“沟通”是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情的通畅。

“协作”是指在目标实施过程中，部门与部门之间、个人与个人之间的协调与配合。“沟通协作”即指我们在日常工作中通过思想与感情的传递和反馈，得到其他部门的资源与帮助，以达到共同盈利的目标。

EHS工作也是离不开沟通与协调的。在化工企业中，EHS部属于职能部门，是为部门、工厂的安全生产工作“保驾护航”的。这里的“保驾护航”并不是指部门、工厂有EHS人员，就可以确保安全无事故。部门、工厂要想无事故，就要全员知安环、懂安环、要安环，通过EHS人员日常宣贯培训EHS相关知识，开展EHS相关工作，带动部门、工厂全员参与EHS相关工作，学会识别排除生产事故隐患，了解工厂生产职业危害并自我做好防护措施，学习安全生产法律法规、公司EHS各项程序文件及规章制度，自我杜绝日常“三违”操作。同时，EHS人员也需定时对部门、工厂全员EHS工作开展进行成果验收，听取基层员工对EHS工作的理解情况，从“我要安全”到“我要安全”理念的转换程度，为日后EHS工作计划提供有效信息。因此EHS工作更需要高效的沟通与协助，需要与上级领导、下层员工之间的沟通，与同事之间的协作，以达到部门、工厂安全环保无事故。

“同舟共济扬帆起，乘风破浪万里航。”一项工作要



良言冬暖，恶语夏寒

文/EHS 李伟

沟通的关键在于语言，而语言是最具有影响力的。沟通是否成功与语言有很大的关系。语言不仅仅只是说话的内容，更是语气、时机技巧等关键要素。

一是说话的语气，语言不在于你说的是什么，而是你怎么说出来。一个人说话的语气比说话的内容更重要。《增广贤文》有言：好言一句三冬暖，话不投机六月寒，语言可以暖心，也可以伤心，同样的内容，用不同的语气说出来，获得的效果也会有很大的差别。敷衍的人，说话的语气不会太真诚，真诚的人，说话的语气不会太敷衍。

工作中，经常会有这样的经历：当你向某个同事请求帮忙时，如果他总是爱答不理，语气冷淡，寥寥数语就打发了你，之后，即使再有事情需要他帮忙，除非必然，否则也不再请求他了。试想，即使没有时间帮忙，但是语气委婉点，说明自己的难处，相信别人也会理解，而不是将二者之间的关系变得疏远。这就是语气对语言的影响，同样是拒绝他人，但是取得的效果会截然不同。

二是语言的技巧，可与言而不与之言，失人；不可与言而与之言，失言。知者不失人亦不失言。语言并不是将自己想说的话说出来就是好，有些话也需要有选择的说。假话全不说，真话不全说，有时候掌握不说话的时机也是语言的技巧。并不是越亲密就越可以无话不谈，一句不合时宜的话可能会伤害长久的关系。生活中不乏这样的人，喜欢开玩笑，喜欢毒舌，喜欢怼人，看似是关系亲密，无话不说，但是在不恰当的时候说这种话，就会伤害到人。一句无心的玩笑，看似无足轻重，其实像一把无形的刀子，轻则扫兴，重则伤心，有时候直言不讳与口无遮拦正是划等号的。

而作为EHS人员，与各部门沟通是无法避免的，语言的运用技巧是EHS人员的必要技能。语言运用得当，沟通顺畅，自然都愿意支持EHS工作；反之则会得到敷衍甚至拒绝。无论和哪个部门的人员沟通，首先语气要真诚，最

好能够感同身受，设身处地的为他人着想，让他们感到被尊重和关爱。不要盛气凌人，应该平等交流，即使是面对犯错的员工，也不应咄咄逼人。这样沟通交流，工作自然可以水到渠成，顺利开展，否则一旦和对方成为对立面，沟通陷入僵局，双方都会失去交流下去的兴趣，工作必然不会顺利。

其次要正确运用语言的技巧，当内容不可变时，顺序可以变，时机可以变，语言的技巧和说话的时机是沟通成功的关键。最后对事不对人，当在给予意见时，不要将这种意见转变为对人的攻击，脱离了正在讨论的事情，从事上升到个人品行上的问题是绝对不允许的。比如，当他人有不安全行为时，跳出行为本身而去指责个人问题，说他人关于人品道德等方面的私人攻击是非常越界的行为。永远记得，沟通对事不对人，只在此时此地，说明事情本身的问题，这样才能有效避免沟通变成争执。

人之所以为人者，言也；人而不能言，何以为人。语言是我们表达交流最重要的方式，希望我们都能利用好语言的作用，做到良言冬暖，避免恶语夏寒，共勉之。





质量管理体系中的沟通

文 / 质量运营部 罗龙涛

ISO9001质量管理体系是迄今为止世界上最成熟的质量框架,适用于各种规模、各个行业的公司,在此体系框架中沟通也占据一部分内容,以2015年9月15日发布的最新为例,在标准条款第7章节中,7.4条款明确沟通要求,标准条款原文为“组织应确定与质量管理体系相关的内部和外部沟通,包括: a) 沟通什么; b) 何时沟通; c) 与谁沟通; d) 如何沟通; e) 谁来沟通”,除了此章节外,还有其它条款亦要求进行沟通: 5.1.1.1 f 沟通有效的质量管理和符合质量管理体系要的重要性; 5.2.2 沟通质量方针; 8.2.1 顾客沟通;

按质量管理体系管理七大原则之一的“过程方法”,将沟通当成一个过程,过程的输入有沟通内容、沟通时间、沟通对象、沟通介质、沟通方式,过程输出沟通后共识、沟通记录、沟通效果评价。将沟通绘制成流程图如下:



在管理体系的沟通过程中,由最高管理者、业务、采购以及质量部门承担主要的管理职责:

- 最高管理者是沟通管理的核心责任人,负责质量管理体系的绩效和有效性以及紧急事项的沟通、处理;
- 业务部门是顾客维护、掌握顾客需求、寻找市场开拓机遇、获取顾客满意度的核心部门,负责业务范围内与顾客有关信息的沟通、督办处理;
- 采购部门是评价原物料是否满足需求的核心部门,负责业务范围内与供方有关信息的沟通、督办处理;
- 质量管理部门负责对各相关部门沟通工作的有效性进行评价。

管理体系中根据沟通内容以及沟通对象分内部沟通、外部沟通:

内部沟通可使员工充分理解质量管理体系符合要求、运行有效和获取绩效的重要性,以及违反质量管理体系要求的危害、损失或不利影响,其目的是增强员工的质量意识,促进企业质量文化的建设。

其沟通的内容主要包括:

- 质量方针和质量目标;
- 法律法规、上级要求、国标、行业标准、企业标准等;
- 过程运行结果;
- 运行过程中的经验教训;
- 管理绩效考核和完成情况;
- 内审、外审、管理评审以及监督检查结果;
- 产品性能与价格、进度与交付期以及符合性文件;
- 顾客要求、建议、投诉等;
- 顾客满意程度;
- 其它与质量管理体系有效性相关的信息。

外部沟通主要是顾客沟通、供方沟通两种形式。

① 顾客沟通

顾客沟通是一个信息在公司与顾客之间双向流动的过程,是吸引顾客,建立顾客忠诚的重要渠道。因此,与顾客沟通的内容主要围绕产品和服务制定。其沟通的内容主要包括:

- 提供有关产品和服务信息;
- 产品和服务质量或改进建议的反馈信息;
- 对顾客提出的质量管理体系及其过程的特殊要求的处理结果;
- 对顾客反馈、抱怨或投诉实施改进的处理结果;
- 问询、合同或订单(包括更改)的处理结果;
- 运行过程中,顾客要求或应征得顾客同意的活动的执行情况;
- 关系重大时(如涉及组织或顾客重大利益、产品和服务发生了重大质量问题或质量事故)紧急处置情况;
- 其它与质量管理体系有效性相关的信息。

② 供方沟通

供方沟通是确保外部提供的过程、产品和服务符合要求,并稳定提供满足顾客要求和适用的法律法规要求的产品和服务的能力相统一的核心环节。

其沟通的内容主要包括:

- 需外部供方提供的过程、产品和服务的文件要求;
- 对产品和服务、方法/过程和设备、产品和服务的放行的批准文件;
- 采用的监视类型和频次,以及外部供方必须达到的绩效水平的文件要求;
- 外部供方需提供产品和技术质量问题及处理结果报告;
- 外部供方应提供的其他信息,如外部供方的质量管理体系的最大变更信息、产品和服务标准变化的信息等;
- 对外部供方的审核(检查)及其评价结果;
- 其它与质量管理体系有效性相关的信息。

根据沟通内容以及沟通对象的重要程度、密级要求,通常选择简捷、畅通、效率高的方式,高效沟通相关内容,满足要求,达成目标一致。

- 质量专题会议;
- 质量例会;
- 质量报告;
- 文件资料会签、传递;
- 宣传栏、标语牌
- 培训
- 内部系统;
- 电子媒介(电话、微信、电子邮件、企业微信等)。

沟通的有效性评价主要在过程运行活动中进行,其评价的主要方式包括:

- 在开展的审核活动中,包括审核各相关部门与质量管理体系有效性相关信息的沟通过程。当发生不符合项,发出内部审核不符合项报告,督办相关部门进行整改。
- 若各部门在实际工作中发现因未沟通或无效沟通产生质量问题时,发现部门向质量部门报告,由质量部门向责任部门发出纠正/预防措施表进行整改。

沟通过程的管理是联系组织共同目的和组织中有协作的个人之间的桥梁。无论是管理者还是普通的员工,都是竞争力的核心要素,做好沟通工作,无疑是质量管理体系有效运行的组织保证。因此,有效的沟通,使沟通双方就某个问题可以高效率的达到共同认识的目的,不仅是一种管理技术,更是一种管理思想。

只有做好沟通过程的管理,赢得和保持顾客和其他相关方的信任,才能使企业质量管理体系运行持续有效,使企业与相关方的效益持续成功实现双赢。

网络一线牵， 质量人的沟通进阶之路

文 / 质量运营部 王蓓蕾



互联网时代，我们已经习惯时刻在线，在线聊天、在线阅读、在线听课、在线购物……越来越多的在线“云体验”，验证了一句“你我本无缘，网络一线牵”。

公司规模的扩大，各基地之间由于地域差异，彼此沟通交流比较受限，另外各基地的发展水平也参差不齐，作为新时代的质量人，质量运营部紧跟时代的步伐，应用互联网的便捷性，响应各部门联动的号召，策划实施质量专业序列“云会议”系列活动。

首先是，告别传统月度工作PPT邮件发送的形式，开启线上月度质量会议汇报新模式，同一时间、在线连麦，各位质量负责人将上一月度的工作进行汇报展示，在线的人员互相了解到各事业部/基地日常质量工作的进展，吸取彼此的优秀经验和亮点，优化改进自己的工作。同时，对于跨部门之间的沟通协作，存在问题就现场传话解答，需要支援就现场提出需求，会议也邀请到公司SQE参加，及时沟通原料信息，也将各自的诉求反馈给SQE处理，保障原料的品质。此外，参会领导也适时提出各自的建议，主持人在会后以邮件发送本次会议的会议纪要及跟进表，将会议中提出的建议和跟进事项落实到个人，追踪闭环。借助“云会议”这个模式，实现了“事事有回应，件件有着落”，质量工作的效率也得到进一步的提升。

公司主题“云”分享活动正在如火如荼的开展，我们质量人也不甘落后，质量专业序列主题分享活动来啦！本次活动邀请各事业部/基地的QA、QC主管加入，参会成员共计34人，是一支不容小觑的质量战队！大家随缘分为六小组，每队选择一位小组长（不重复）组织，准备工作时间约一周多，大家在业余时间建群、云会议讨论，根据已知主题，集思广益、暴风输出。

在确定每期分享的主题上，既需要体现出质量序列的专业性，同时又要具有话题性，因此我们选择的主题都是日常质量工作中普遍、典型的话题，这样更能引起参会人

员的共鸣，引导参会人员结合日常工作中的质量知识和经验展开深入讨论，从而达到彼此交流，强化沟通的目的。

两周一次的头脑风暴截至目前已经开展了四期，大家的表现也是可圈可点，有思想、有深度，不由想起之前看到的一句话：“都是新时代的优秀人才，能说会道、胆量大战斗力强”，说的就是我们天赐人啦！

第一期分享主题

质量成本的管控，由一、二、三小组准备PPT分享，从质量成本的概念、分类、管控措施到公司实际执行情况和改进，层层深入，带来一场生动的“扫盲课”！

第二期分享主题

质量考核及奖惩制度的解读，四、五、六小组展开分享，寻找文件的疏漏，输出自己的观点，其他成员各抒己见，讨论及其热烈，对于“品质提醒奖”的完善，且听下回分解。

第三期分享主题

《质量总监成长记》的阅读心得，读一本好书=行万里路，各位资深的质量人对于主人公的经历也是感触颇多，学习借鉴、举一反三才是最终目的。

第四期分享主题

天赐文化的解读，六个小组都进行了PPT展示，同一个命题，大家解读出了各自的亮点，低碳概念的引经据典、锂电产业链的绿色发展观分析、人生在勤，不索何获的价值观解读，我们看到了大家对公司的关注，对未来发展趋势的认知，果然“留心生活，人才无处不在”！

第五期、第六期的分享已在开发中，我们将持续推进“云”分享活动的开展！为了激励大家分享的积极性，我们设置了相应的奖励与惩罚，前面三期7位优秀发言成员的奖励已兑现，小礼物已送达！惩罚也在准备中……

网络一线牵，珍惜这段缘。同为一个战壕中的同仁，我们将紧密联系，开发更时尚的沟通活动，使得彼此产生更紧密的交流，让质量这个团队的成员更加团结、高效！



夜学一课

文 / 池州天赐 汪晓晨

个人或企业。但是从广义上来理解，在工作中，你所服务的对象都是你的客户。对机修来说，产线就是你的客户；对产线来说，销售就是你的客户，所以说客户是指产品或服务的内外部接纳者，所有的员工都有你对应的客户。

高总接着讲：“怎么做到客户至上呢？要积极认真的聆听前线的声音，首问负责、快速反馈、立即行动、竭力达成，持续为客户提供增值服务。”学员们对这条核心价值观践行解析基本上可以理解，但有部分学员对“首问负责”提出疑议：“首问”他是否有能力做到为这件事负责？；如果“首问”没有做到被问责了，是否会产生这样的情况，他听到了前线的炮火，怕被问责而故意不进行汇报？其实这种不作为的情况，在企业中一直都有存在的，就看我们在管理中怎么来制定详细的作战计划来杜绝此类事情的发生。经过大家讨论一致认为要做到以下几点要求才能落实：

1、要统一核心价值观。一支队伍要行军打仗，肯定要先统一思想，有高度一致的核心价值观，“道不同不相为谋”，如果不认可公司文化及核心价值观，那必须要踢出队伍。

2、有功者发军功章，给予合理的奖励，不让奋斗者吃亏。

3、诚信、三观正的员工，公司必须对其进行长久的培训，练出过硬本领。日拱一卒，久久为功。

时间悄无声息地流逝，一个半小时的夜学活动很快就结束了。走出办公楼，春雨朦胧，湿润着枝头的嫩芽，惬意悠闲，就像我们的心情无比的舒畅。“绿色化学成就低碳美丽生活”，我的心中默念着这句话，更坚定了我的步伐……

财富密码

天赐材料报

文 / 人力资源部 杨贤女

学生时代，会有父母、老师和应试教育告诉我们，我们要做什么。自习课一瞬间就变成我们的“放松时刻”和体育课的替代品。

工作时代，除了工作项目来指导我们要做什么，这一步改怎么走，但更多时候，好像就没有人告诉我们应该怎么做了，随波逐流也变成了很多人的习惯性选择，自习也变成了过去记忆中的东西。

时代万物是一直不停变更的，在进入通信时代之后，寻呼机就很少出现在人们的视线中了。在GSM信号没出来之前，大家都觉得寻呼机也许可以用很久。而卖寻呼机的店家只能另寻出路。高速公路的收费员在实行电子收费之后下岗，有一技之长的可以去从事别的工作，但是没有技能的人，从头再来就需要比别人花费更多的时间。

学无止境就是前人给后人的忠告，居安思危也是。一直保持学习的心态可以使人保持在一种积极向上的状态，同时也可以提升自己的竞争力。拥有一直渴望知识和积极主动学习的心态简直就是生存在世的财富密码！

优胜劣汰是世间万物生存下去的规则，天赐材料作为一家上市的高新技术企业，一直紧跟时代的变化，推陈出新，与时俱进。

前不久刚刚结束的天赐材料TMT文化训练营，更新了天赐材料的使命、愿景和核心价值观。而我们作为天赐材料的员工，更应该保持一直学习、主动学习的心态。

天赐材料人力资源部于2020年11月开始举办主题分享会，截至3月28日，已经就12个题目开展主题分享会。

开始分享会前，第一步是随机分组。全国各地分公



天赐使命

绿色化学成就低碳美丽生活

天赐愿景

提供系统性解决方案，致力于成为客户首选合作伙伴，为员工、股东提供有竞争力的回报，创造安全、健康的工作环境，成为良好企业公民，与社区共同成长

核心价值观

客户至上、守正出新、奋斗进取、创造完美品质

我的前半生

文 / 池州天赐 汪晓晨

时间像流水一样，潺潺不息，一去不回；生活像池水一样，平淡无奇，一成不变；工作却是像潮水一样，跌宕起伏，充满惊奇。

今晚，我还在广州出差，收到公司HR的一条关于撰写自己成长经历文章的短信。我独自一人坐在宾馆窗前，看着华灯初放、车水马龙的珠江新城，陷入了沉思，回想着我这前半生。

六岁时，我被一辆大货车撞成严重脑震荡，头上被缝了二十几针，三个月后才得以出院。因为这场车祸，原本聪明灵俐的我变得有点呆，记忆力变得很差。连父母都以为我很难完全恢复过来，还申请了一个生育指标，在我十岁的那年，生了一个弟弟，以保不测。

读小学时，我的记性不好，印象中成绩也不好，整天不是玩泥巴，就是照看弟弟，后来勉强考上初中。在初中到高中学习期间，除了记忆力还是比较差外，其它方面还可以，比如我逻辑思维还不错，比如我理科成绩很好，文科总体上算得上中等。到后来，我应届考上浙江省省内大学的化工分析专业。

1994年，我毕业后，被分配到国企常山县化工厂工作。质检科工作半年，我当上了主管，管理一大群女同志，对我来说是人生第一个挑战。一年后调入工厂研究所，成为负责分析方法开发的主管，后来我做过产线经理、分厂生产副总。2000年，国企改制，员工可以自谋生路，我就离开了国企的化工厂。六年的国企工作经历，我学会了很多事情，从分析 - 研发 - 生产 - 管理一路走过来，碰到困难及难题很多，我会不断地学习和吸收新的知识，虚心请教老员工，来解决这些问题。

2000年，带着国企改制补偿给我的几千元，我开一家拉面店。起早贪黑，兢兢业业，辛苦了两年后，我把店转给了别人。开店总体体会是：开店容易守店难，赚钱辛苦花钱快。

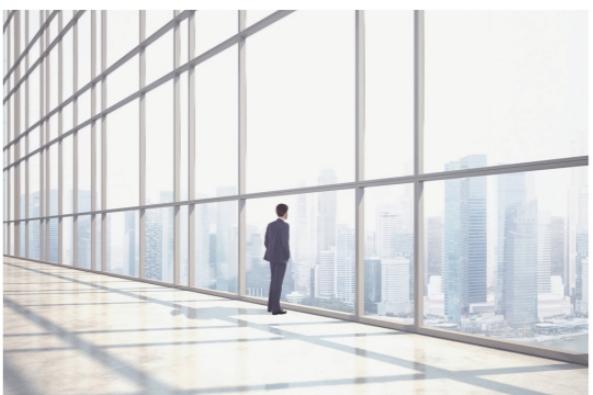
我是一个不甘寂寞的人，很快我就与其他人合伙成立了一家化工公司。租了衢州开发区管委会的厂房，生产一些化工产品。因为公司小，技术、生产、检测、销售我都负责，什么事情都是自己亲力亲为去办理，去学习，去解决。当时，我刚买了房子，结了婚，抵了房子和向亲戚朋友借的

18万元钱，全部砸了进去，不知结果如何，真是有种破釜沉舟的感觉。还好，那时的我比较年轻，有执着的理念、强大的自信，认为只要有人干成的事情，我也一定能干成。2008年我卖了公司的股份，与另外一位投资人在安徽东至成立了一家化工生产公司，我任公司副总经理，负责技术、品质、销售。

十年的时间，在异地他乡办厂，什么都从零开始，经历了公司的成立 - 发展 - 高光时刻-走下坡路等不同阶段，种种艰辛只有自己能体会。我自认为的高光的时刻，就是2013年，我接受过中央电视台的采访，节目在中央电视台新闻联播中播出。

直到2018年，天赐材料收购了安徽东至的公司，我有幸加入天赐。“绿色化学成就低碳美丽的生活”，天赐的使命，好像上帝又给我打开一扇窗，原来还有一群人，就干别人还没有干过，或还没有干成的事。我又发现一个企业的发展方向很重要，选择什么行业来做，选择什么产品来做，真的很重要。选对了事半功倍，选错了陷入泥潭步履蹒跚。加入天赐三年多来，每一段的工作经历让我看到了团队协作的重要性，个人能力再强，也超越不了团队的力量。术有专攻，做好你最强的那部分，为团队做出你应有的贡献。

回首往事，发现智力愚钝的我，只有通过刻苦、勤奋，比别人多花几倍的时间去努力，才能有所小小的成就。有很强的好奇心、不断学习的习惯、有点盲目的自信和笑看人生的心态，是我在工作中，生活中尽量能做到的一种态度。



绝对坦率

文 / 天津天赐 渠源藻

“推进前进的是关系，而非权利。”

作为企业中的一员，我们要做的就是推进前进，个人的前进，企业的前进。而金·斯科特（《绝对坦率》的作者）认为，推进前进的核心，便是关系。那么，如何与同事下属建立信任的关系？作者从两个维度来进行分析说明。第一维度是个体关怀，第二维度是直接挑战。当你将个体关怀和绝对挑战相结合时，绝对坦率就会出现了。

绝对坦率可以说是一种方法，也可以说是一种管理哲学，它可以建立信任的关系并为良好的沟通创造机会，这种沟通会帮你实现结果，消除人们在面临管理困境时展现出的恐惧。

绝对坦率的第一维度：个体关怀。提到个体关怀，我们大多数想到的是关心员工，嘘寒问暖，或者更有人认为既然不能为员工提供升职加薪的机会，那么便无法做到个体关怀。作者认为，真正的个体关怀，是在人性这个层面上彼此沟通了解，是知道什么对员工才是最重要的，怎样去激发员工个人独特的原动力。

做好这一点，你首先要知道岩石明星和超级明星。为了保持团队的凝聚力，岩石明星和超级明星都必不可少。岩石明星就像岩石一样可靠，他们热爱工作并且享受这种状态，不会轻易选择自己不熟悉的新工作。如果你经常肯定岩石明星，他们就会变成可以倚重的人，然而如果他们晋升到自己不喜欢或者不合格的位置，你就会失去他们。

而超级明星恰恰相反，他们渴望成长，希望不断接受挑战并且渴望得到新的机会。在这里，作者希望用“成长”来代替“潜力”来区分这两种人，岩石明星通常拥有平稳的成长轨迹，而超级明星则拥有陡峭的成长轨迹。那么，管理者便可以这样问自己“我的下属经历了怎样的成长轨迹，这种成长轨迹是否是他真正想要的？”

与员工建立关系，仔细观察员工的成长轨迹，可以避免让岩石明星忙的焦头烂额，或让超级明星感到单调乏味，让每个人，都在自己合适的岗位上。值得注意的是，需要确保每天用崭新的眼光看待团队里的人，人们在不断进步，成长轨迹也是会改变的，不应该给人贴上永久的标签。这种从传统的“人才管理”的思维方式转换到“成长管理”的方法，



阅读分享

《绝对坦率》

中信出版集团

[美] 金·斯科特 著

也是很值得HR去借鉴的。《绝对坦率》这本书中，关于成长管理，以及工作激情、卓越绩效，作者均花费了很大的篇幅去描述其理论以及执行，很值得细细研究。

绝对坦率的第二个维度：直接挑战。挑战他人和鼓励他人挑战有助于建立良好的信任关系，因为这表明：①你足够关心他，能够指出他做的好和不好的事情；②你愿意承认错误并且致力于改正自己和他人犯下的错误。但是，在最开始的时候，发起“直接挑战”会非常难，因为尽管你处在与员工建立信任关系的过程中，但你不得不批评他们或者调整他们的岗位。但是，如果你是真正的从个体关怀出发，坦诚的进行沟通，那么，直接挑战的结果便是终于可以进行一场有益的对话，而不是导致争吵对立或者产生吹毛求疵的印象。

直面挑战必须在个体关怀的前提下进行，正如作者认为，两个维度同时做好，绝对坦率才可以出现。否则的话，就会陷入其他三个误区。这个从自己的个人经历中也能说明，对于下属，由于之前害怕说出工作的不足会对下属造成伤害，因此总是会避免直接沟通相关事情，这也造成了下属的困惑与不满，同时，也妨碍了下属的进步，这便是进入了过分同情的误区。但是在看了绝对坦率的沟通原则，与员工进行了正面沟通后，并没有出现自己担心的员工无法承受的场面，反倒大家都很轻松，明白了后面的努力方向，也会变得更信任。

而该原则也不仅仅适用于工作中，生活中也同样适用，曾经因为考虑到某些原因，在一件事情上对父母进行了隐瞒，没有进行直接沟通，但是我们知道事情不会自己消失，甚至总会在最不恰单的时候暴露出来，产生更大的伤害。这个问题涉及到了信任，你进行隐瞒的前提假设就是，你认为父母不会理解你，不会接受你，相比事情本身，不信任会更加伤人。

《绝对坦率》这本书是事业部领导推荐大家阅读的，书的封面采用了大片的亮橘色，热情、开放、坦诚，与本书的立意呼应。书中同样介绍了很多理论如GSD（把事做好）以及实践的方法，希望大家可以阅读、体验、实践，为绝对坦率而努力。



文 / 浙江天硕 江云飞

沟通协作

一位优秀的管理者，要想做到下级安心、上级放心、同级热心、内外齐心，良好的沟通协调能力一定是基础。如何才能做好沟通协调、直接沟通到位，进而提高工作效率？从日常的工作中，总结为以下几点：

- 1、**积极沟通。**重视且乐于沟通，愿意与人建立联系；在遇到沟通障碍时，能够以积极心态和不懈的努力对待冲突和矛盾，而不是强权或回避。
- 2、**换位思考。**能够打破自我中心的思维模式；尝试从对方的角度和立场考虑问题，体察对方感受，促进相互理解。
- 3、**及时反馈。**重视信息的分享；用心倾听各方的意见，并根据实际情况及时做出调整和回应。
- 4、**机制保证。**能够有意识地在组织中搭建沟通平台，通过机制建设确保沟通渠道的顺畅。

如果平时不注重沟通，遇到冲突与矛盾以强权或回避来解决；习惯以自我为中心的思维模式；缺少全方位思考，缺少协调与沟通。你的工作一定会按下“停滞”键，很快地你就不再适应、赶上公司的发展，进而被淘汰。

如果了解沟通的作用，与工作中的各方都有比较好的关系；遇到问题与冲突时愿意体谅与理解别人，能及时回复一部分信息；懂得聆听的艺术，愿意以制度方式明确沟通职责。并且与工作中的各方保持密切联系与良好关系；能够体谅和理解他人，愿意就具体情况做出调整与妥协；愿意就对方疑问做出及时的回应，确保信息的准确表达；倾向于以制度的形式明确沟通职责；懂得倾听的艺术。您会发出更大的光芒，在处理事情的效率上会有一个比较大的提高。

总的来说，想要在企业内部起桥梁作用，那一定要提升自己的沟通协调能力，能与上下级作好沟通，并妥善处理好之间的关系，促进其相互理解，获得同事的支持与配合。



冬日里的南山牧场

图 / 日化材料及特种化学品事业部 黄伟

湖南邵阳市城步县的南山牧场。
冬天的南山牧场，仿佛置身于北方的草原。

