

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4期（总第15期） / 准印证号：（粤A）L0170004X / 出版日期：2020年8月 / 内部资料 免费交流

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

卷首语

责任

IPD专栏

IPD真的适合中小型企业么

匠心运营

天赐二十条提倡和反对的管理理念和行为

匠心安全

安全管理之反“三违”
守住安全的“红线”

匠心质量

一次就把事情做对

匠心文化

天赐少年，勇往直前

匠心生活

如何找到有责任心那个TA





文 / 文宣中心

RESPONSIBILITY

责任意识，
是「想干事」
是「能干事」
是「真干事」
是「可干事」
是「干成果」
是「干成事」

责任

责任是使命的召唤，是能力的体现，是制度的执行。只有能够承担责任、善于承担责任、勇于承担责任的人才是可以信赖的人。决定一个人成功的重要因素不是智商，而是责任——一种努力使事情的结果变得更积极的意识、能力、行为、制度和成果。

有责任意识，再危险的工作也能减少风险；没有责任意识，再安全的岗位也会出现险情。责任意识强，再大的困难也可以克服；责任意识差，再小的问题也可能酿成大祸。

我们身边就有这样一些人：众志成城抗洪水、挥汗如雨战高温、连夜施工抢进度、扶贫捐款献爱心……用行动诠释着责任的最高境界，他们让我们感动。这是一种品格，一种境界，这是对国家、对人民、对事业的责任。

我们身边也有这样一些人：某项工作的第一责任人，找别人协助工作时，带着“拿鸡毛当令箭”的工作态度把任务转发后不管不问，直到需要结果汇报时发现问题没有完成，就推卸是别人不协助；某项工作的协助人，无视别人的请求，趾高气昂；这些人认为别人的帮助是理所当然；这些人任务性的“交作业”，认为结果跟自己关系不大……

责任是一种能力，又远胜于能力，责任是一种精神，更是一种品格；责任就是对自己承诺的工作，认认真真的做好，对自己、对家庭、对公司、对社会负责。

优秀的人并非生而不凡，而是他愿意对自己负责。生命只有一次，自己肩上的责任，没有任何人可以替代。一个对自己不负责的人，他的人生必然是放任自流，浑浑噩噩；一个对自己负责的人，他的人生必然是脚踏实地，充实祥和。对自己负责的人生，会充满力量，足以支撑你度过未来的岁月。你不努力，没人会给你铺路；你不对自己负责，也没人成全得了你。

在一个家庭中，一个负责任的丈夫，决定了家庭的高度；一个负责任的妻子，决定了家庭的温度。对家庭负责的人，必定相处和睦，万事兴旺。而夫妻之间相互的责任感，也在潜移默化影响着子女。

“修身齐家治国，方能平天下”。作为社会中的一份子，自然承担着必须的社会责任，就是做一位合格的公民，在自己平凡的岗位上兢兢业业。肩负起自己的责任，即使微小，一样会受到人们的尊重和爱戴。清洁工人因为责任，城市才分外美丽；医护人员因为责任，生命才得以拯救；员工们因为按照制度规范工作，企业才能安全平稳，快速发展；疫情下我们因为责任，才能国泰民安。



内部资料 免费交流

《匠心天赐》 2020年第4期（总第15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 2020年8月
印刷日期 2020年8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

再续新篇章——九江天赐龙山基地开工典礼圆满启幕!

04 IPD专栏

IPD真的适合中小型企业么?

IPD学习心得

浅谈项目管理

08 匠心运营

认识OD, 创造有生命力的组织

天赐二十条提倡和反对的管理理念和行为

“飞鹰计划”核心骨干训练营拍了拍你

醒神早会——我们不一样

15 匠心安全

安全管理之反“三违”

守住安全的“红线”

新固废法即将实施, 你准备好了吗?

启动前安全检查

21 匠心质量

一次就把事情做对

22 匠心文化

以责任之名, 为你我保驾护航

用对话开启未来

《担当——责任病毒》读后感

天赐少年, 勇往直前

26 匠心生活

工作必须要有责任心

如何找到有责任心那个TA

为家园除草

新龟兔赛跑

再续新篇章

九江天赐龙山基地开工典礼圆满启幕!

文 / 文宣中心

2020年7月18日, 九江天赐龙山基地项目开工典礼在项目所在地隆重举行。

湖口县政府副县长张水兰女士, 湖口县政府副县长叶子先生, 湖口县高新园区管委会党委副书记、管委会主任夏敏谦先生, 湖口县高新园区管委会党委副书记饶江晓先生及各级相关部门主要领导莅临现场并为项目奠基。广州天赐高新材料股份有限公司董事、副总经理徐三善先生, 广州天赐高新材料股份有限公司董事、九江天赐高新材料有限公司总经理赵经纬先生, 以及龙山基地项目团队、项目设计、施工方代表等出席仪式, 共同见证这一重要的时刻!



广州天赐高新材料股份有限公司董事、九江天赐高新材料有限公司总经理赵经纬先生在开工典礼上致辞。



九江天赐高新材料有限公司龙山基地项目是九江天赐高新材料有限公司改善产品结构、扩大企业规模、扩展市场的战略性建设项目。基地总投资10亿元, 预计达产年营业收入45亿元。龙山基地项目的开工建设, 标志着天赐公司扎根湖口、走向世界的战略即将翻开新的篇章。



天赐材料在湖口投资的战略眼光精准, 战略布局稳健。毫无疑问, 龙山基地项目的建成必将进一步巩固天赐材料行业领军者的地位, 使湖口成为全球锂电产业链条上的重要节点, 为九江打造千亿规模的新材料产业集群作出积极贡献。



真的适合 中小型企业么？

文 / 正极材料事业部 王孟杰

谈起IPD，大家首先想到的肯定是华为，华为是国内最早引入IPD的公司，在没有引入IPD之前，华为既没有严格的产品工程概念，也没有科学的流程和制度，一个项目能否取得成功，主要靠项目经理和运气。这是华为产品初期研发经常可以见到的情况，产品获得成功具有一定的偶然性，华为研发依靠的是“个人英雄”。

正是看到了这种偶然的成功和个人英雄主义有可能给公司带来的不确定性，华为在1999年引入IBM的IPD咨询，开始了管理体系的变革和建设，经历了削足适履、“穿美国鞋”的痛苦，实现了从依赖个人的、偶然的推出成功产品，到可以制度化可持续地推出满足客户需求的、有市场竞争力的成功产品的转变。

但华为的成功模式是可复制的么？IPD真的适合中小型企业么？或者说IPD真的适合天赐么？想要回答这个问题，我们首先要将IPD的精髓部分吃透，从内部和外部结合剖析，才能有一个较为明朗的结论。

严格来讲，IPD是一套经营管理模式。作为一种模式，其核心理念和思想是普适的。比如以投资为导向的决策，以市场为导向的创新，跨部门的功能团队等等，这些理念与企业规模关系不大。但目前很多人将IPD理解为一套流程体系，并且还认为IPD就是华为的那套体系的样子，如果基于这样的一种认知层次，那在运用过程中肯定会出现“不适脚”的情况。相比

大多数人所认为IPD是一套开发流程而言，我更愿意认为它提供的是一套方法论，至于流程，则是每个公司在理解消化IPD过程中所搭建起的框架而已。

IPD的核心思想，才是每个企业在推行过程中所需要真正吸收的精髓部分。

1、平台化开发：为了提高产品、服务、解决方案的开发效率，需要通过需求管理、产品和技术规划提前识别公共技术和关键技术，平台化开发有利于快速调取这些资源，从而在快速响应客户需求、提高质量、降低成本上同时取得领先优势。搭建现有产品技术模块平台是基础工作之一，更为重要的是要探索和研究目标客户未来的共同需求，在此基础上形成产品和技术平台，对产品研发提供有力支撑。是否基于平台和核心技术进行系列产品开发是公司研发实力的最终体现。

2、跨部门协作：创新和研发是全公司的行为，接力棒式的产品开发流程难以保证产品质量。在IPD理念中，无论是需求管理、产品路线规划、产品技术研发、产品上市，还是上市后的生命周期管理，都广泛采用跨部门团队，汇集各个领域的专业智慧，形成合力，共同满足客户需求，为产品的商业成功负责。为此，各个职能部门应“退到幕后”，为这些跨部门团队提供资源和支撑。弱化公司职能管理模式，强化矩阵管理。同时，公司的企业文化、绩效管理和激励机制也要支撑跨部门团队的运作。

3、做正确的事：研发是投资行为，大多数企业的研发更注重内部的开发过程，而忽略了市场的需求和客户的声音。往往是在如何把产品开发出来这件事上下足了功夫，只管自己做，做完了向客户推销，说产品如何的好，这种我们做什么客户就买什么的模式，在市场需求旺盛的时候是可行的。但是现形势发生了变化，中小企业如果只顾埋头做出“好东西”，然后再推销给客户，好不容易革命成功推向市场，发现客户需求已经发生变化，只能黯然神伤。因此，真正认识到客户需求导向是一个企业生存发展的一条非常正确的道路。从本质上讲，IPD是研究方法、适应模式、战略决策模式的改变。对公司而言，业务经营有两条主线：实现公司商业目标和满足客户需求，两者缺一不可。因此，要把所有研发项目作为投资对象进行管理，包括产品开发、平台和技术开发，以及研究类项目，从一开始就要考虑产品、服务、解决方案和技术的投资回报率。

4、结构化流程：如果只是吸收思想，而不搭建框架进行推行，只能是纸上谈兵。把复杂的产品创新过程进行解构是管理的基础，IPD体系中的各种流程被划分为若干个阶段，并在每个阶段设置了评审点，按角色归集流程中的活动，以便与组织结构相互匹配。通过决策评审实现高层决策团队和下方研发及运营团队的互动，资源分批受控投入，既满足项目进展需要，又避免投资失控。通过流程中的技术评审，实现专家和项目团队的充分互动，各领域专家充分利用其专业经验为研发团队提供指导，确保产品最终满足客户需求。

5、与时俱进的灵活性：IPD模式中很容易被人们忽略它所具备的管理灵活性，很多人认为IPD流程框架固化了现有的开发模式，流程点过多，反而使得开发进度变慢。其实，任何管理模式都必须结合企业实际情况，任正非在2009年曾说过：“西方公司在中国的失败在于照搬西方管理。”IPD不是一套固化的思想流程、组织架构、激励机制，更不是各种纷繁复杂的工具、模板和表单。IPD是灵活发展的，必须在不断吸取业界最佳实践和解决业务问题的过程中与时俱进，因此华为目前运行的IPD模式与1999年在IBM咨询顾问的指导下引入的IPD已经有非常大的不同。IPD体系的独特之处就是把这些思想有机应用到产品和技术创新体系中。IPD提供了一个模板，并不是让你绝对地、教条地去执行这个模板，可以进行优化与裁剪。企业在推行过程中必须做优化和更迭，才能不断适应企业的快速发展。

从外部环境来看，国内引入IPD管理模式的公司很多，真正效果显著的并不多，因为管理基础和高层的决心还是非常重要的一件事，而且需要坚持一定的年头才能真正看到一些效果。用这套东西成功的公司，很少直接照搬的，无论国内外，基本都把最后固化下来的集成产品开发体系改了名字，结合自己公司实际，内化成了自己的东西。

虽说IPD思想具有普适性，但对某些条件下的中小企业而言，并不合适。

1、新兴小型互联网公司，学习过PMP管理的同学应该很清楚，互联网公司最常用敏捷或迭代项目管理模式，IPD的结构化流程反应速度太慢，不太适用快速反馈满足客户需求。

2、产品单一的企业，企业如果本身规模不大，开发团队成员少、产品单一，没有搭建产品平台的必要性，强行扣上IPD这顶大帽子。

3、未能解决温饱问题的企业，IPD的功能在于如何让客户活的更好，并不能解决企业活下去的问题。

4、考评激励措施不到位，绩效管理不完善的企业。IPD开发始终是以人为载体进行的活动，如果公司的绩效管理，激励机制无法支撑跨部门团队功能的实现，调动成员的积极性，IPD推行只会沦为口号。

对于我们天赐内部而言，IPD推行有其可行性及必要性。

1、产品多元化：随着公司近几年的快速发展，产品逐渐趋于多元化。集团下分不同事业部进行管理，事业部内部也存在不同系列产品开发。组织变得膨胀，易导致反应速度变慢，资源投入分配决策也变得愈发困难，如此庞大的产品体系下，平台搭建工作十分必要，如何做正确的事显得尤为重要。

2、产品特性：不同于互联网公司虚拟化产品或服务，天赐材料主营电解液及日化等产品，更适用IPD模式下端到端开发流程。

3、市场导向：新能源领域受国家政策影响，市场及客户需求变化快速，传统先开发后销售的模式已不适用，IPD基于需求研发模式更符合企业发展战略。

4、人才梯队：公司有较为健全的人才培养模式及管理梯队，在IPD矩阵管理模式下，人人都可以成为项目经理。开放式的人才管理策略为IPD推行输入血液。

5、绩效管理体系：公司绩效管理制度的更新及完善，从KPI到OKR，项目开发奖金包等，为公司推行IPD开发模式，调动团队积极性提供保证。

6、管理层决心：天赐从引入IPD之初，管理层就展现出强大的变革决心，这对公司推行及运作IPD产品开发模式是一针强力的定心剂。IPD变革事实上是一个权力下放的过程，因为按流程节点来赋权，职能部门管理层权力被弱化，权力下放到更低职级的人手里。管理企业项目开发的不再是部门leader，更多是底下的士官，所以我们一定要增强一线作战部队能力。

推行IPD项目可能会使公司一定时间内发展速度减慢，出现产品开发过程变缓，内部抱怨声不断等阵痛，但即使减慢的过程中，创新的机制也不能停，要有创新的空间和因地制宜的灵活性。坚定不移地推行IPD变革，这是走向大公司的必由之路，既择始，必择持！



IPD

学习心得

文 / 研究院 詹秋设

创新和研发是全公司的行为，接力棒式的产品开发流程难以保证产品质量。在IPD体系中，无论是需求管理、产品和技术规划、项目任务书开发、产品和技术研发、产品上市，还是上市后的生命周期管理，都广泛采用跨部门团队，汇集各个领域的专业智慧，形成合力，共同满足客户需求，为产品的商业成功负责。个人认为IPD最重要的一点就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高。

首先就要转变研发人员的观念，研发要从后台变为前台。研发人员不仅要对产品本身负责，要转化为端对端的负责。所谓端到端的产品管理，我的理解包括两层含义：一层是对从需求探索到需求满足的过程的管理；另一层是对从产品规划到产品退市的过程的管理，也就是对产品从“生”到“死”的过程的管理。这样才能成为一名“大研发”。而要端到端的负责，就要了解公司各个组织架构，了解生产，销售等各职能部门以及及时的与他们进行沟通，了解整个产品线出现的问题。这样能够及时的了解客户的需求，才能做到想客户之所想，急客户之所急，研发出好产品，让客户满意的产品。

其次就是要持续地把正确地事做正确，越做越好。在研发工作中不断地自我改进。在工作中要有主动性。不要等组织调整，要主动的往前走，要主动承担出现的问题。在工作中不断的提升自我的能力和意识。

再者研发理念的转变，产品开发要从技术导向转变

为客户需求导向的投资行为。在开发产品前，要先了解产品的投入与产出，市场前景等各方面的背景。不能说的是一拍脑袋就开始做，事后算总账。市场调研，技术调研，各职能部门的沟通一样都不能少。我们习惯于从技术的角度来看产品开发和技术开发，IPD则提醒我们首先要从投资的角度看待产品及技术开发，强调用投资的理念和方法来管理产品开发及技术，主要体现在：对产品及技术开发进行投资组合分析和管理以及在产品及技术开发过程中进行投资决策评审。

现公司的IPD只是小IPD流程，但会不断地丰富演化，业务、流程不断匹配，责任权利闭环的管理体系。就像华为刚开始推广实施IPD，但变革效果并不像人们预期的那样，基本上是一次失败的尝试。但随着对IPD的进一步深入改革，开发了一套适合自己的IPD研发管理体系，推动华为进入一个更大市场范围，让华为销售稳步迈向2000亿以上台阶。研发组织架构要不断的变更改革，作为研发人员就要发现善于发现不合理的地方，提出自己的建议与意见，使得研发组织架构更加流畅。“永远没有完美的组织流程，人才、组织、流程永远是落后于业务的发展需求，变革就是业务的一部分，永不满足的持续变革也就是公司文化的一部分。”在工作中不能被现有的框框架架所禁锢，对现有不适合的流程提出自己的意见。



近两年来，公司采用IPD的理念对项目进行管理。作为一名研发人员，很有幸与IPD相识。从最初IPD在公司内部的宣传，到一系列的培训，再到PMP培训、考试，到最后自己参与并管理项目，这一路便与IPD结下了不解之缘。总的来说，IPD使我们的工作更加便利、高效了。

IPD给我印象较深的有两点：一是一个新产品或新项目是否要去做或者是否值得去投资，在最开始阶段就会经过深入的调研分析，比如这个产品的技术壁垒有多大，将来的市场情况会是怎样的，还有就是大概需要投入多少人力和财力进去，将来给公司带来的收益又是怎样的，这些在项目早期都会经过科学的论证，从而避免了后期项目开展过程中出现的盲目性甚至半途终止而带来的经济损失。

还有一点就是IPD在整个项目周期中都注重全员参与，比如产品在小试设计阶段就会有财务、安环、工艺设计等方面人员的参与，他们分别会从原材料成本、安环政策法规、工艺可操作性等方面提出宝贵意见，而不是等小试工艺路线已经打通了再参与进来，这就会少走许多弯路，从而提高了整体的工作效率。

拿我自身的L17项目来说吧，从最初的立项评审到小试评审，再到目前正在进行的中试，都在根据IPD的规划有条不紊地开展着，这每个阶段的评审都会有高层

领导的参与和指导反馈。也许我不是一名合格的项目经理，但还是有以下两点与大家分享。

第一，项目管理过程中沟通交流是最重要的，包括与客户沟通交流，与项目组成员沟通交流，与你的领导沟通交流，与其他部门相关人员的沟通交流，从中你都会获取到许多有用的信息。只有不断的沟通，才能明白我们想要去做什么、做到什么程度。

第二，我们要充分发挥每个项目成员的作用。我们是一个团队在做项目而不是一个人在做，出现问题时应该与团队成员一起讨论，而不是自己一味埋头苦干，充分发挥每个成员的专业特长，问题也许会更好的解决。再往大的方面说，我个人觉得IPD还需要作出一些改进，比如RDM系统里的交付件有些繁琐，有的甚至重复；还有就是极少部分同事特别是其他部门同事有时不是很配合项目工作，这说明IPD理念还不够深入。

最后，借张现锋老师的话来说，希望以后大家都不谈IPD，因为IPD已深入人心，大家都在按照IPD的思想工作，不需要再谈IPD了。同时，也祝愿公司越来越强，明天更美好！

近年来，组织发展（Organization Development, 以下简称OD）这个新领域开始在企业刮起了变革的大风，阿里的三板斧、华为的“三化管理”也打响了组织发展第一枪，从他们今日创造的成绩来看给后来企业带来了巨大的信心。企业的发展离不开一个有生命力、灵活的组织，OD在企业的推广运用势在必行。

目前OD还不是一个普遍人熟知的领域，虽然我们经常听到这个概念，企业为什么要引入OD？谁提出这个概念？OD如何在企业中运作？今天来揭开它神秘的面纱。



OD指导理论

OD是指如何提升组织有效性的一个知识领域，致力于不断优化组织及自我完善的一个系统过程。OD这个概念是谁最早提出我们无从追究，但诸多先锋学者耗用大量时间研究和推动了OD领域的诞生。著名的勒温三阶段模型“解冻、变革、再冻结”就是库尔特·勒温在变革理论（场域理论、团体动力、行动研究和变革三阶段模型）中的一个重要组成部分。除此之外，OD七大理论中还有系统理论、行动研究理论、社会建构理论——欣赏式探寻、复杂和混沌理论、对话式OD、社会话语理论。这些理论为OD在企业中的运作和实践提供了很大的指导意义，华为的“三化管理”就是源自勒温变革三阶段模型。

OD实践意义

从前面的概念理论中，似乎OD、有效性组织都离我们很远，那么企业为什么要引入这个新概念呢？埃德加·沙因曾在1965年就指出：所有组织——无论规模如何，都会面临两类问题：如何适应多变的外界环境和如何调整内部去帮助企业适应外部变化。

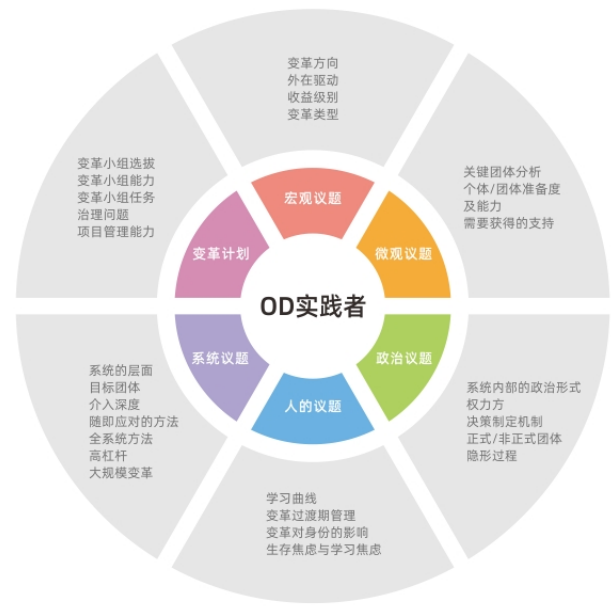
2000年，华为杀破重围，取得了历史以来最好成绩，年销售额接近220亿元，单年增长100亿元，但就在世界为华为举杯欢庆时，任正非却在《华为的冬天》一文中道：“公司所有员工是否考虑过，如果有一天公司销售额下滑，利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司太平时间太长了，在和平时期升的官太多，这也许就是我们的灾难，泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出海。”

寥寥数语道出一个市场真谛，市场环境永远在变化，而荣誉得主也更新迭代，谁能够持续保持市场竞争力，才能够笑到最后。如果在短暂成功面前就丧失了危机意识，那么背后的海浪也会吞没你。

企业想要保持市场竞争力，对外既要有战略专家协助制定的远景规划为企业发展指明方向，对内更不能缺少一个可以快速响应企业战略、感知变化、灵活敏捷、有更强适应力、持续发力的组织推动企业的发展。所以引入OD的意义是在兼顾个体和组织的需求前提下，打破组织僵化固化的现状，引发大家思考我们还能做些什么提高组织的能效，进一步创造一个灵活敏捷，不断为客户创造价值的组织。

OD工作循环

虽然听起来OD似乎等同于给企业这台发动机装上了蓄电池，但纵观目前大部分企业现状，多的是画龙成蛇，并有实现OD对企业发展的助力。那么如何做好OD呢，这就不得不提OD循环了。OD循环覆盖了诊断、介入、评估三阶段。诊断阶段中OD实践者需要设计诊断过程来引导系统自主地向企业变革的目标迈进，提供工具和方法。



介入阶段是OD循环中的重中之重，目的是通过制定一系列有组织、有计划的行动，针对个体、团队、多团体或者是整个组织、整个系统进行变革，打破现状让它转换成更合适组织发展的形态。

评估阶段需要回顾现在取得的进展与预期的项目规划是否符合，从经济、能力、文化多视角评估组织发展方向与企业战略规划是否一致，时刻做好修正工作。例如企业目前战略规划是由于哪些原因停滞不前是需要我们在OD工作中去协调和规划的。这也是为什么很多企业的OD工作并无实际成效的根本原因。

除了主体流程，OD工作中，组织变革方向，变革小组成员选择和团队组建、变革活动前后顺序选择，不同阶段采取的手段以及如何影响和改变团队的行为，如何借助团体的力量影响个体的形态改变都需要我们去学习和了解；除此之外，组织中的权力与政治关系也决定了OD进展的深入层次，需要我们去关注和平衡；而最终如何建立起有生命力的敏捷型组织，HR在其中应该如何开展OD工作，这些陌生领域都需要我们一步一个脚印去尝试。但可以肯定的是，OD工作需要全员参与，人人都身处于组织中，是不可分割的单元，只有共同向上才能够让企业也保持向上发展。

天赐提倡的管理理念和行为



- 01 内部员工之间，能不叫“总”就不叫“总”（可以直呼其名或其自己愿被称呼的称谓）
- 02 高层领导与年轻员工多接触，了解新生代员工的想法和特点
- 03 给上级做工作建议时让上级做选择题，少做开放式的问答题
- 04 内部沟通表达意见时，使用倒置法（即先讲建议、结论，再讲依据）
- 05 对员工高标准严要求，帮助员工成为有真才实学的中产阶级
- 06 员工明确表达自己的职业发展兴趣及目标，对自己的发展负责任
- 07 管理不能偷懒，对个人的绩效评估，坦诚与被评估人沟通
- 08 薪酬保密制（保密范围包括保障薪酬、奖金、股权）
- 09 作为上市公司，员工主动去符合各种外部监管的文字及精神要求
- 10 将高潜力员工轮换到不同的新环境中去（包括新开创的公司环境）
- 11 大事开小会，小事开大会，能不开会尽量不开会，不捆绑陪会
- 12 做重要业务讨论时，职位最高的最后发言
- 13 日常工作便餐时提倡AA制（即使有上下级在一起），非工作便餐时级别最高的人付钱
- 14 员工随时可以在内部员工论坛上自由发言、匿名发言
- 15 员工及时申报各种可能的利益冲突（如与配偶直接亲疏的公司有业务来往等）并回避相关决策
- 16 允许价值观适合，离职前绩效或潜力不错的员工重新入职公司
- 17 对新员工，尤其是应届毕业的新员工，在入职初期要有陪练计划
- 18 可以越级汇报或越级指令，但要让中间层级的人知道在发生什么事情，要相互反馈
- 19 鼓励员工成立以兴趣为纽带的协会，开展如摄影、健身、徒步、足球等这样的员工业务活动
- 20 对高绩效、高潜力的人群适度的“偏心眼”和“开小灶”

天赐反对的管理理念和行为



- 01 内部开会时给领导排座次、排出场顺序、写上“领导位”这样的名牌
- 02 下级给上级提包、开车门、扶电梯、点头哈腰、送礼、请吃饭
- 03 把易被理解为以服从命令为天职、重结果不重过程的文化宣扬为公司文化核心
- 04 把易被理解为感情、人情、关系重于绩效、能力的“家文化”宣扬为公司文化核心
- 05 把易被理解为过程、感觉、宽松重于结果、纪律的“学校文化”宣扬为公司文化核心
- 06 内部聚餐时按职务高低分层排桌
- 07 领导每次出现都带个“打下手的”，自己只负责“宏观地说”，别人负责“具体地干”
- 08 “现在的年轻人不行”的论调
- 09 正式场合上无法正常讨论，重要的事只能通过私下或非正式场合（如酒桌上）解决
- 10 有任何校友会、老乡会等各种以地缘、感情等为纽带的组织
- 11 员工内部社交活动赌博化，员工团队活动酒吧化。
- 12 迎来送往、接风洗尘（如地区公司之间、地区公司对集团人员）
- 13 只针□团队做绩效评估而不对个人进行评估或只针对个人评估而不看团队绩效
- 14 领导不下班，下属就不敢下班
- 15 超越了一般意义上的谦虚要求，要求员工“夹着尾巴做人”
- 16 高管把亲和、谦卑变成了第一优点（可以有亲和、谦卑的优点但应该还有些诸如事业心、战略性、激励他人等更重要的优点排在前面）
- 17 员工把不休年假当做操心、敬业的标志
- 18 领导带着一种“恩赐”的心态批准员工休假，或者百般“刁难”
- 19 个人小事未经思考解决先求助其他人或无急事老打电话叨扰在休假中的员工
- 20 在员工论坛上发表人身攻击内容或政治敏感性内容或淫秽色情内容



天赐速递 | “飞鹰计划” 核心骨干训练营拍了拍你

文 / 文宣中心

人才是企业蓬勃发展的关键因素，为适应公司快速发展，为企业的持续、健康、稳定发展搭建人才体系和储备后备力量。2020年7月15日，天赐材料“飞鹰计划”核心骨干训练营正式起航，来自天赐各基地/分公司的20位中高层管理人员参与其中。

旅程的新起点·满满仪式感

助教团队为学员们递上入营通知书和精心准备的定制礼品，通过组织学员观看开营视频等形式，让学员们进一步地了解“飞鹰计划”核心骨干训练营的开营背景、开营目的及培养目标，为训练营的高效开展奠定了基础。

BOSS致辞——同心筑梦，共成长

徐BOSS首先对训练营成员的加入表示祝贺，并结合天赐的发展目标作了开营致辞。他表示，要想打造“成功且美好的企业”，就离不开充分发展的人才、活力的组织和优秀的文化，而本次训练营的主要目的是建立能打胜仗的天赐“先头干部”队伍以作为企业发展的储备力量，让大家成为同心人而不仅仅是同路人。为此，他提出三点建议：第一，以空杯和海绵的心态参与学习，随时对自己拥有的知识进行调整，为知识的更新和进入腾出空间。第二，相互交流，共同进步。第三，明确自己的使命，以知识学习提升实战能力，用实战经验升华知识应用。最后，徐BOSS希望学员们能学有所成，提高自身的执行力，建设和带领高效的团队，一同开启天赐新时代！

采访视频——天赐之路，与你同行

通过采访视频中的天赐故事，让学员们更加认同天赐的企业文化和发展目标，更加深刻理解到本次训练营开展的培养目标。

开营介绍——准备就绪，启动开营

主持人从训练营的背景、具体要求、培养目标和结业标准等多方面向学员们介绍了助教团队精心定制的各阶段培训设计。随后，学员们进行了组长选举，热烈讨论了团队名称、口号、使命、愿景等，每个团队都展示了各自的风采。



《组织发展》——开营第一课

天赐材料黄娜对组织V模型、组织3+1系统等做了系统化的介绍，同时各组都分享了自己独特而有效的管理理念，学员们都学到了非“纸上谈兵”的“实践”经验。她强调干部管理的核心是激活，在管理的过程中要成为合格的干部，就必须要以结果为导向坚持打胜仗，并向组织输送源源不断的优秀人才。明确要求比提升技能更重要，成功是失败之母，过去的成功是走上新岗位的危险。最后，黄老师以干部规划三步诗——“抬头看未来、低头做计划、坚定抓执行”作了寄语。



《本质安全》——开营第二课

本次训练营特邀许老师再次开展了本质安全的培训，这次培训重点是“人”，人对安全的影响，人是本质安全中一个很关键并且很容易被忽略的因素。许老师对本质安全的原则、影响因素、公司现阶段的安全生产形势和重点任务等方面进行了全面的讲解。与此同时，通过事故案例、安全示例视频和小组讨论等多种形式突出安全中人与团队的重要性，对于安全，我们要坚持原则，坚持正确的规范要求，学会向上管理，让学员对本质安全的认识又有了更深层的认识。



管理能力测试——激活人才，赋能团队

明确清晰的目标，是发展中非常重要的一环。在训练营开展前期，便开展了基于个人管理能力的管理能力测评，帮助学员们客观地了解自身情况，认识自己的优劣势，可以更好地制定未来的发展计划，促进自身管理能力的提升。

至此，“飞鹰计划”核心骨干训练营开营仪式圆满结束。鹰者，志向高远，心系蓝天，不屈于狂风骤雨，搏击于万仞高峰。期待我们在接下来的训练营中共同成长，共启天赐新时代！





短短几分钟的早会，要如何开出有内容有气势，能让员工有饱满的精神和积极向上的心态面对一天工作，这可能是每位管理者都想要攻破的难题。

醒神早会 我们不一样！

文 / 正极基础材料事业部 张学芳

整装待发

本月15日，正极基础材料事业部在基地篮球场举行一场早会比武的比赛活动，来自各部门的五个参赛班组分别进行五分钟展示，本次比武诚邀人力资源部总监黄娜女士、电池基础材料事业部总经理邓建军先生担任特邀评委与基地各部门领导组成评委组为各参赛组进行评分点评。

上午7:50，早会比武在一排排整齐的列队中拉开序幕，正极基础材料事业部总经理韩恒开赛致辞，鼓励参赛队员们自信展示，赛出风采。

来吧，展示！

选矿甲班、选矿乙班、仓储物流、设备管理部及品质部五个参赛班组踏着激情昂扬、朝气蓬勃的步伐，喊着响亮的口号分列进场：

肯定自我，创造自我，超越自我！
用行动创造完美品质！
坚持原则，实事求是！
安全生产，精益求精！
卓越品质，安全至上！

看那整齐划一的步伐、规范标准的

PPE穿戴、高亢激昂的口号，属于天赐人的自信迎面扑来；系统的工作回顾、细致的岗位安排、全面的问题反馈、选矿工艺梳理、日常安全作业的强调，在场的人无不被其专业而震撼。

早会比武的举行，真真切切的让大家感受到了团队的力量，让大家看到了我们用行动“创造完美品质”的使命与信心。



向新而行

五支队伍展示完毕，评委们逐一对此次活动做出了点评总结。黄娜给予本次比赛成绩赞赏的同时，表达了对醒神早会比武形式的高度认可，并鼓励大家将比武精神状态持续化，也希望把这种形式的早会和比武活动推广到公司的各个事业部中去。

韩恒也对大家的努力给予肯定，指

出经过上次卓越现场管理提升的培训，我们坚持了一个月的早会，是成效显著的，代表公司为大家的学习实践精神点赞！本次比武大赛也把我们员工的最好的一面展示了出来，希望在今后的工作能做到不断努力，知行合一。



随后，韩恒亲自为优秀班组进行了表彰颁奖。早会比武的圆满结束也标志着正极基础材料事业部的复产正式开始，员工们将重返领地，再创佳绩。

班组管理是一个改善无止境的过程，事业部全员将不断努力，让优秀成为习惯，后期通过每月评选“早会标杆”，承接优秀早会班组流动红旗，以此贯彻落实活动精神，鼓励员工持续改善，再接再厉创标杆。

安全管理之反“三违”

文 / EHS 张佳佳

安全管理，重在管人。在“人、机、料、法、环”五大生产要素中，人是最活跃、最积极的因素，因此在安全管理中只要抓住了“人”就抓住了工作的重点。生产过程中，“违章指挥”、“违章操作”、“违反劳动纪律”（简称为“三违”）是人的不安全行为所导致的各类事故的罪魁祸首。反“三违”是各行各业面临的一项艰巨任务，是安全生产工作的当务之急，是遏制事故强有力措施之一，也是安全生产工作者面临的重要课题。

从去年的反“三违”专项检查行动实施以来，九江天赐EHS部一直把反“三违”当作安全生产的一种重要工作来抓，想方设法预防职工“三违”，确保公司安全生产。

为进一步强化对“三违”行为的检查和处罚，引导和教育员工形成良好的安全习惯，EHS部不断修正完善，结合相关部门意见制定了《典型“三违”清单和处罚细则》。从天赐零容忍到现场非常规作业等诸多方面，细则都对考核内容及考核措施做出了明确规定：轻则考核责任人当月绩效、通报批评，如“未经许可，随意操作装置；随意操作非本岗位设备”、“未按时参加班组交接班”等。重则直接解除劳动合同，如“未经许可带火源进入现场”、“吸食毒品或酒后进入现场”、“在现场任何工作区域吸烟或非经同意动用明火”等，“三违”考核方式的

多样性与严格性也让很多员工“敬而生畏”，同时为了增强反“三违”安全教育效果，广泛利用宣传栏、标语等对《典型“三违”清单和处罚细则》进行大力宣传。

公司定期开展日常安全检查、季节性安全检查、节前安全大检查等多种形式的安全检查，而反“三违”也将是这些安全检查的重点，公司在每次的检查活动中制定详细的安全检查计划，针对检查出来的“三违”现象，现场直接开具考核单，例如某员工在生产区域内不佩戴安全帽或不系帽带就会视具体程度被开具200~1000元的考核单。

“我觉得这种考核方式太严了，只要稍微一不留意，就有可能被开具考核单，现在我绝对不会出现生产区不戴安全帽的行为，因为之前被考核过，按照制度来做事情不仅避免了被考核，而且真正保证了安全！”员工由衷感叹道。

自反“三违”相关管理制度实施以来，员工的“三违”次数不仅呈现明显下降趋势，而且安全意识得到了提高和强化。考核只是手段，杜绝三违是我们的最终目的。造成“三违”现象发生的原因是多方面的，因此，减少和杜绝“三违”不可能一蹴而就，必须立足严管重教，循序渐进，多管齐下。只有做到这样才能促进反“三违”工作顺利开展，使反“三违”成果落地。

公司典型“三违”清单和处罚细则

类别	序号	考核内容	建议奖惩措施	严重程度
零容忍	1	未经许可带火源进入现场	解除劳动合同	4
	2	吸食毒品或酒后进入现场	解除劳动合同	4
	3	在现场任何工作区域吸烟或非经同意动用明火	解除劳动合同	4
	4	未经许可进行的动火作业、受限空间作业、高风险作业	第一次考核责任人1000元	4
	5	触摸运动或旋转的设备，或将手或身体其他部位插入没有上锁	第一次考核责任人1000元	4
	6	未穿戴防酸服、防酸手套、防酸胶鞋、防护面屏对涉氢氟酸的设备、管道进行检维修作业和装卸作业（如不能确定设备或管道是否进行有效交出，则防护面屏改为防毒全面罩）	第一次考核责任人1000元，并处以严重警告处分	4
	7	现场打架斗殴的行为，聚众要挟或威逼公司主管或同事	第一次考核责任人1000元，并处以严重警告处分	4
	8	偷盗公司或其他员工的财物（如产品、原料、工具等）	第一次考核责任人1000元，并处以严重警告处分	4



我们要时刻谨记，发展决不能以牺牲人的生命为代价——这是一条不能触碰、不可踩踏的高压线，这是一条必须严防死守、坚决守护的红线，这是一条敬畏生命、保护生命的底线。

”

守住安全的“红线”

文/EHS 吴卫清

六月，全公司上下掀起了轰轰烈烈的“安全生产月”活动的高潮，不禁让我感慨万千。我从事安全生产工作已经一年半了，深知企业的发展离不开安全。安全是企业发展的基石，企业若想兴旺发达，必先做好安全管理工作。安全是企业发展的永恒主题，是企业的头等大事，更是关乎企业生死存亡和我们每一位员工生命健康的“红线”。

然而多少次的事故发生都会给我们留下血的教训和灰色的记忆。

今年6月国内典型事故共造成100人死亡，250人不同程度受伤，其中不乏群死群伤事故，堪称“事故月”！经济损失更是不计其数。短短一个月时间内，那一幕幕的场景、一系列的伤亡数字以及不可计量的损失，都用鲜活的生命和血的教训震惊了全国人民的心，更为我们敲起了忽视安全的长鸣警钟。

如果说这些事故与我们相距较远，没有直面血淋淋的事故来得震撼，只能换来我们一句叹息。那么，对于身边发生的事故，我们总归不能视而不见。2019年九江天赐统计到的事故总数121起，安全健康类事故51起，工艺安全类事故63起。2020年上半年九江天赐出现57起事故，其中高潜在风险事故20起（环境条件稍微发生变化即可能造成严重财产损失和人员伤亡），损失工作日事故3起。

这些事故虽没有夺走了我们身边朝夕相处的工作伙伴，但也给我们留下了一个沉重的考题：“我们时时刻刻都在讲安全，做安全，可为什么还有这么多的事故发生呢？”、“我觉得我们的安全已经做得很好了，应该不会有什么问题发生了？”、“这个作业分析不做也没事，太浪费时间了，有这个时间车间又能创造好多利润？”……

于是我们就自然而然地忽视了安全，忽视了事故可能毁掉企业的事实，忽视了事故会危及我们生命的警示。而安全永远是我们最重要和最基本的需求，是我们身心健康和生命安全的基本保障。

今年安全生产月的主题是“消除事故隐患，筑牢安全防线”。“红线意识”，我们并不陌生，可以说是耳熟能详。我们这里讲的“红线意识”就是人命关天的大事。也可以说“红线”就是人的生命。对企业安全发展来说，这必须作为一条不可逾越的红线。我们要时刻谨记，发展决不能以牺牲人的生命为代价——这是一条不能触碰、不可踩踏的高压线，这是一条必须严防死守、坚决守护的红线，这是一条敬畏生命、保护生命的底线。

对于化工行业来说，危险无时不在，事故发生率之高让人叹为观止，我们总是会在各大新闻上看到听到某工厂发生火灾、爆炸、CO中毒等等事故。一次次血淋淋的教训告诉我们：守住“红线”，确保安全，已迫在眉睫。我们必须想干事、真干事、干成事。

守住安全的“红线”，要求我们有强烈的“红线意识”，要坚决落实岗位责任。要求我们能明确自身的安全责任，能对制度及安全操作规程执行到底。安全生产必须做到人人有责，每个岗位和每名员工都要认清自己该干什么，不该干什么。无论我是操作工、班长，或是管理者，都要在实际工作中要坚守“红线”的责任。使之形成全公司的共识，使其逐渐入耳、入脑、入心，变成职工的自觉行为，抵制以牺牲人的生命为代价的发展。

守住安全的“红线”，要求我们有坚守“红线”的能力。即有能够矫正我们急功近利的心态，杜绝麻痹大意的思想，来规范安全生产监管行为的能力；有良好的心态来学习各项安全知识及实际操作；有能够通过安全隐患排查来防范事故发生的能力；有能够通过个体防护保障自身安全的能力；有足够的自救互救知识来保证突发情况时立即作出紧急

处理的能力。

守住安全的“红线”，还要求我们对待安全工作不能讲客观、不能讲条件。安全生产指令、安全操作规程必须无条件执行，必须从上到下监管到位。只有这样的“无条件”、“零容忍”，才守得住红线，才能实现我们安全工作的最终目标，即实现“零事故”。

在作业过程中，杜绝不安全行为，是守住“红线”，实现“零事故”的基本要求。即一旦发现安全隐患和其它险情必须及时处理或向管理人员报告，不制造、遗留事故隐患，时刻体现“安全绝对优先”的工作思维。如果发现“三违”现象，不同流、不服从，还要敢于抵制，决不能松松手、网开一面、下不为例，否则将促进“潜规则”的流行，无形之中就会为违规违纪者留下“后门”，为事故隐患留下生根发芽的“土壤”。“千里之堤，溃于蚁穴”，安全事故的发生，有时只是一个小小的忍让，只是一点淡淡的人情，只是一念之差，只是一个简单的动作，是一次小小的失误，但造成的后果往往令人追悔莫及。

要想“零事故”，要保障安全，就必须守住安全这条“红线”。“红线”标准虽然很沉重，却离我们很近，它就在点滴之处，细微之中。如果你是管理者，对违章行为要坚持“零容忍”、“无条件”，切实维护“安全红线”的严肃性。如果你在操作工，则要以高标准、严要求来规范自身，不打折扣地执行各项规章制度和操作规程，杜绝违章作业和习惯性违章。

安全工作没有及格，只有满分，容不得我们一丝一毫的疏忽，容不得我们一时一刻的放松。守住安全的“红线”，实现“零事故”。让我们未雨绸缪，让我们谨记事故教训，让我们学会要自己安全，让我们把自己的生命握在自己手中。只有这样企业的生产经营才能正常继续下去，才有可能持续创造价值和利润。



新固废法即将实施 你准备好了吗？

文 / EHS 胡兰文

生态环境部即将在2020年9月1日正式实施发布《中华人民共和国固体废物污染环境防治法》（以下简称“固废法”），引起广泛关注。修订案除了增设生产者责任延伸制度、垃圾分类制度等，还对具体罚则进行了修订，多项违法行为罚款提升至100万元。

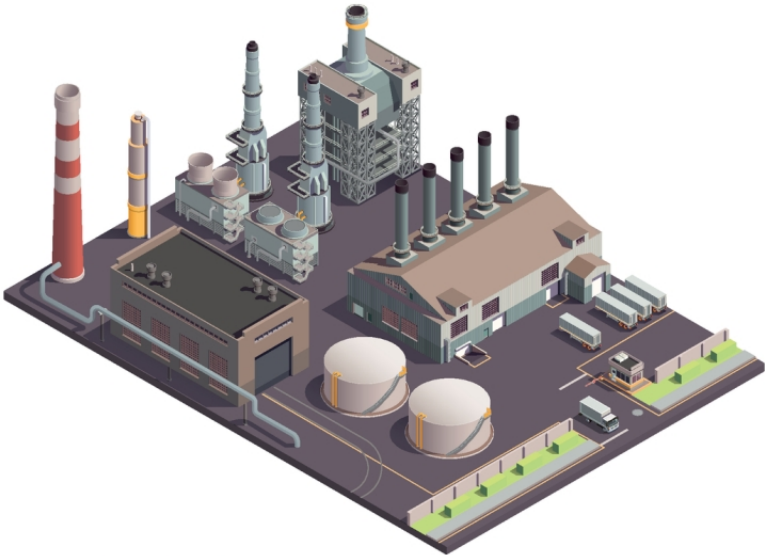
固废法新旧罚则对比表

违法行为	原《固废法》罚则	新《固废法》罚则
产生、利用、处置固体废物的企业，未按照国家有关规定及时公开固体废物产生、利用、处置等信息的	无	5~20万元罚款
未依法取得排污许可证，或者未按照排污许可证的要求管理所产生的工业固体废物或者危险废弃物的	无	10~100万元罚款
产生工业固体废物的单位违反本法规定委托他人运输、利用、工业固体废物的	无	10~100万元罚款
不设置危险废物识别标志的	1~10万元罚款	10~100万元罚款
不按照国家规定制定危险废物管理计划的	无	10~100万元罚款
擅自倾倒、堆放危险废物的	无	所需处置费用三到五倍罚款，20万起
将危险废物提供或委托给无经营许可证的单位从事经营活动的	2~20万元罚款	所需处置费用三到五倍罚款，20万起
不按国家规定填写危险废物转移联单或未经批准擅自转移危险废物的	2~20万元罚款	10~100万元罚款
将危险废物混入非危险废物中贮存	1~10万元罚款	10~100万元罚款
未经安全性处置，混合收集、贮存、运输、处置具有不相容性质的危险废物的	1~10万元罚款	10~100万元罚款
未制定危险废物意外事故防范措施和应急预案的	1~10万元罚款	10~100万元罚款
违反本法规定将中国境外的固体废物输入境内的	无	责令退运，50~500万罚款
未按照经营许可证规定从事收集、贮存、利用、处置危险废物经营活动的	处违法所得二倍一下罚款	限产或停车，50~200万罚款
无经营许可证从事收集、贮存、利用、处置危险废物经营活动的	处违法所得三倍一下罚款	责令停业或关闭，100~500万罚款



新《固废法》的十大亮点

1. 应对疫情加强医疗废物监管
2. 逐步实现固体废物零进口
3. 加强生活垃圾分类管理
4. 限制过度包装和一次性塑料制品的使用
5. 推进建筑垃圾污染防治
6. 完善危险废物监管制度
7. 取消固废防治设施验收许可
8. 推进全方位保障措施
9. 明确生产者责任延伸制度
10. 实施最严格法律责任



对于企业来说，危险废物规范法管理方面需要做哪些工作呢？

- 1、公司须制定《固体废物污染防治责任制》的红头文件（明确一名危险废物污染防治责任人及危废管理部门；责任人熟悉危废管理的有关制度及本单位的危废管理情况）。
- 2、按《危险废物贮存污染控制标准》（GB18597-2001）和环境保护图形标志-固体废物贮存（处置）场（GB15562.2-1995）设置危险废物识别标志，识别标志样式规范，内容信息填写正确完整。
- 3、制定危废管理计划（按省级要求），并报县级环保部门备案。
- 4、如实填写《江西省固体废物申报登记表》，保县级签署意见并盖章。
- 5、危险废物实行分区分类存放。
- 6、危废转移前必须在网络监管平台规范填写、运行危废转移联单，原来的纸质联单须保存5年。
- 7、有与相应资质单位签订的危废处置合同，转移的危废均须交由相应资质单位。
- 8、制定危废意外事故应急预案（单独编制或在综合预案中专门篇章，针对企业自身的危废特性有针对性编制）并报县级环保部门备案，近一年来组织了应急预案演练（有演练计划、有演练的图片和文字记录、有演练前的培训材料及演练后的总结材料、有参加演练的人员的签名）。
- 9、（危险废物贮存、利用、处置设施）依法进行的环境影响评价，完成“三同时”验收，试生产除外。
- 10、按《危险废物贮存污染控制标准》的有关要求建设危废贮存场所（①贮存场所地面须硬化处理；②场所应有雨棚、围堰或围墙；③设置废水导排管道或渠道，将冲洗废水纳入企业废水处理设施处理；④贮存液体或半固态废物的，需设置泄露液体收集装置；⑤装载危险废物的容器完好无损）。
- 11、危废仓库需落实五块牌子：①危险废物警告标志牌；②标识牌；③危险废物管理制度牌；④责任人信息牌；⑤危险废物产生环节工艺流程牌。
- 12、性质不相容而未经安全性处置的危险废物不能混合贮存，且危废暂存期不得超过一年（超过一年经所在地县生态环境部门批准，须提供相应的说明材料，说明理由）。
- 13、建立危险废物管理（生产、贮存、利用、处置）台账，并如实记录危险废物情况（危废种类、数量、操作人员等基本情况，数据准确，且每季度至少定期进行汇总一次，并装订成册）。
- 14、有近一年内污染物排放情况的环境监测报告，并且污染物排放符合环境影响评价文件执行标准。
- 15、公司对管理人员和从事危险废物收集、运送、暂存、利用和处置等工作的人员进行了培训（①有开展培训的图片、文字资料；②制定了人员培训计划，全年培训材料需涵盖危险废物管理的所有制度、本单位危险废物规章制度、工作流程；③对培训人员进行了培训，有培训人员签到记录；④现场考核培训人员对危险废物管理制度的认知情况，培训人员应了解相应岗位危险废物的管理要求、工作流程）。

启动前安全检查

文 / EHS 李茂俊

启动前安全检查（Pre-Startup Safety Review，简称PSSR），是指在工艺设备启动前对所有相关危害因素进行检查确认，并将所有必改项整改完成，批准启动的过程。



该过程是工艺安全管理上经常列举的十二类要素之一，该类过程是够确保新项目、新增装置以及产生重大变更的设施投用前具备安全生产条件和预防事故的一个重要环节，所以工厂对于新增、改变过的或是停用很久重新启用工艺装置的都会要求做一次全面的PSSR。这个并不是去重新识别工艺危害，而是现场检查确认设备设施安装是否符合设计要求，确认相关安全设施是否落实。

PSSR目的是为了规范各类生产施工作业安全环保管理，在启动前经过系统的安全检查确保所有影响工艺、设施与施工安全环保运行的因素得到有效控制，符合安全运行的条件。而且还可以确认有没有符合安全、环保、职业健康相关的法律法规要求。在工艺安全管理重视程度更高的发达企业还会将启动前安全检查范围扩大，它不仅着眼于能否满足当前投用过程的安全条件，还考虑确保以后工艺装置持续安全的、可靠的运行。所以在投产前不单只系统性检查与安全相关的条件，还会去检查整个生产管理系统、生产供应的备品备件和其它几个工艺安全要素是否完善等。

相对比较一般安全检查、PSSR是更系统、更全面、有组织的确认过程。日常安全检查通常是一个现场识别隐患、

纠正违章的工作安排，而PSSR是先制定一个完整的计划，按照步骤执行的任务。通常PSSR执行以下流程：

1、准备工作：PSSR执行负责人（一般是项目负责人或工厂负责人）组建检查小组、确定检查时间、确定检查与审核会议地点。还要负责准备好设计上相关的资料，如：工艺上PID的、PFD图；基本物料MSDS信息；设备信息及相关作业指导程序；MOC变更的资料。检查组人员一般包含在工艺、工程、维护、安全、设备有丰富经验的对伍里面，也可以让本区域员工一起参与。

2、现场检查：检查内容主要有设计上的与现场安装是否相同一致，比如设备管道仪表安装符合设计的规格和要求；检查PHA的推荐项是否落实和执行；检查编制好了适当的操作、维护和应急程序，受程序影响的操作和维修人员接受了培训；符合安全相关的法律法规要求；MOC中的要求需在开车前完成的。

3、最后进行会议讨论，完成PSSR检查表或清单：检查项目列出整改行动项及落实责任人与完成时间，其中要分别确定必改项和遗留项。形成初版报告分发给相关人员，包括项目负责人、厂长、装置经理、承担了开车任务的人员等等。在开车之前项目负责人不断的动态更新这份报告，用它来跟踪和记录各项任务的完成情况；

4、“落实检查项里面的必改项”只有完成必改项装置才可以投产，这是开车前非常重要的工作。

5、“落实检查项里面的遗留项”在工艺装置投产运行后继续完成遗留检查项，只有全部的检查项都完成以后，开车前安全审查工作才算真正结束。这个过程要持续一段时间，一般需要工厂自己团队来负责完成。

6、编制PSSR最终审核报告。当检查项全部完成以后对报告进行一次更新，得到最终版报告，该份报告需要一直保存在工厂。它是对工艺装置或则设施具备投产条件的书面记录，包含了所有需要检查项的记录。我们可以把这份报告通过各种渠道传达到相关员工，学习理解有关内容。

当然，并不是每次执行PSSR都要全部按以上步骤来，可根据实际情况来选择部分或者全部完成执行。

那么哪些情形下工艺设备启动前需要开展PSSR呢？前面主要列出了几点新、改、增的装置要进行PSSR，那么依据《天赐材料启动前安全程序》可以更加明确的细分为以下几点：

- 1、工艺或设备变更需要更改工艺安全信息的；
- 2、引入新工艺化学品或可燃物质或技术的；
- 3、更改可能影响安全操作的；
- 4、装置或设备的重新启动前停车超过1个月的；
- 5、发生严重工艺安全事件的；
- 6、工艺危害回顾后推荐项要求的。

想要做好PSSR需要选择好一个有着丰富经验的团队，从始至终贯穿每一个需执行步骤。实际上当前在我们实施过程中往往虎头蛇尾，检查整改项并没有跟踪到底检查报告就已经完成了。以文件落实文件、形式化的完成任务与原本目的形成偏离。完好的PSSR需要一个长的时间过程，在此过程中每个和系统相关的人员都要切实履行检查项的要求，按照检查清单内容对照现场跟进情况。这样从工艺装置启动前落实完善本质安全的措施，把后续生产中安全、环保、职业危害风险性降到最低，也同样保障法律法规符合性，从而达到安全生产要求。

一次就把事情做对

文 / 质量保证部 罗龙涛

你还忙吗？当然忙！但希望是忙着创造价值，而不是忙着制造错误或改正错误，不是忙着处理客户投诉、不是忙着处理质量事故、不是忙着处理不合格品等。

一次就把事情做对是最好的做事情方式。这是美国零缺陷管理大师克劳士比著名的管理论断。

很多人可能不以为然，每天的事情那么多，难免出点差错，比如：操作工每天开关阀门十几次，每月上百次，出错一次是难免的；错误的发生一般有两个前提：一是容忍错误的发生；二是默认错误不可避免，或认识不敏锐，不认为是错误，因而没有采取必要的措施加以规避，任由错误发生。有了这两点，想不发生错误的确很难。这又证明有这两个前提氛围的地方，错误的发生是“必然”的，只是时间有早晚。

怎么才叫“对”，“对”就是事情的客观要求，应回归到事情的本源来寻找。对管理方面来讲就是制度、合同、惯例、流程要求；对技术方面来讲，就是标准、规范、技术文件等要求；对一般的流程来讲，上一个工作过程要满足下一个工作过程的要求（包括时间节点和信息），以让流程顺利链接。对产品来讲就是产品质量，对工作来讲就是工作质量。按集团上线SAP系统前期数据收集来说，数据分为基本视图数据、生产视图数据、销售视图

数据、质量视图数据等等，需先有基本视图数据，后有生产和质量视图数据，因基本视图数据一直在修改，导致质量视图数据也是反复修改。“做对”就是结果符合要求，只有“做对”的工作才是执行力的体现，只有“做对”才能达到预期的效率和效果。

为什么要求一次做对？因为重复做同一件事情就是浪费，就是低效，这种情况多了，就影响团队绩效和公司整体发展。举例讲，上道工序产品不合格造成下道工序的加工等待、返工损失直接影响生产成本增加质量成本，若不小心流到客户端，会导致客户投诉，影响公司形象。

“一次就把事性做对”并不是说人不可以犯错误，而是指对待工作必须有一种坚持第一次就做对。对待错误，即使是微不足道的差错，也绝不放过，一定要消除，找出原因，避免再次发生类似的错误。第一次把事情做对，那些浪费在补救上的时间、金钱和精力就可以避免，事后弥补的成本要比提早预防错误的代价大很多。

“一次就把事性做对”。“对”是目标，“做”是执行，“一次”是效率。其应该成为我们工作和生活中要保持的一种标准，一种态度，一种自身要求。了解事情的全过程，花足够的精力去调查研究，找到主要矛盾，找到解决问题的突破口，往事情的前后多想一想。

以责任之名， 为你我保驾护航

文 / 人力资源部 黄婕



无论是在我们的日常生活或是工作中，还是在不同场合所扮演的不同角色中，责任都是一种担当，是一种信任，是前行的动力，更是一种能力。正如鲁迅先生所言“必须敢于正视，这才渴望敢想，敢说，敢作，敢当。”在前行的道路上以责任之名，为你我保驾护航。

于个人，责任是工作成果和工作质量的保障。工作责任心是老生常谈的问题，“在其位、谋其政、做其事、尽其责”也经常环绕耳边。劳动者的最高境界就是工匠，不管你是天天面对零碎部件的蓝领、或是朝九晚五码字开会的白领、还是肩扛专业领域全能的金领，都离不开责任与担当。曾经和一位前辈聊天中谈及到“工作中最重要的事情是什么”的话题时，印象深刻的是他的一段话。他说：“工作中责任承载着能力，只有责任和能力共有的人才是企业最需要的。工作态度决定着工作成果和工作质量，充满着责任感的人才有更多的机会或平台去发挥他的能力。”直到自己真正进入职场，才明白这段话的含义。每个人所处的岗位不同，所担负的责任有大小之分，但如果是本着要把工作做得尽善尽美、精益求精的目标，都离不开强烈的责任心。

于企业，责任是彰显社会信任感的旗帜。在今年湖口县防汛工作进入紧急状态时，天赐积极响应政府号召内部员工参与其中，充分彰显出企业的社会责任感。天赐员工在公司的有力组织下，与官兵们一同加筑沿江堤坝。泥泞中的一包包沙袋、一次又一次挥起的铁锹、一批又一批轮岗值班的洪水监测……都压不倒他们的那份勇气和精神，虽然体力有所疲惫，但是他们一直面带笑容战斗，同官兵们担当起防汛抗洪阶段性胜利的责任，只为确保沿江干堤

平安度汛。同时公司还着手采购防洪物资慰问抗洪一线全体官兵，为前线抗洪抢险的官兵们提供一份有力的后勤保障。在防汛工作中，天赐积极承担起自身的企业责任，用实际行动为防洪防汛的工作做出积极的贡献。

于社会，责任是重燃人间烟火气的有力支撑。古人云：“修身齐家治国，方能平天下。”社会是由个体组成，每个人在不同时期不同岗位中也肩负着社会的责任。如今，一场疫情让烟火气重回到大家的身边，抚慰了人心。在特殊时期，普通老百姓的“宅”是强守防控疫情的堤坝；医护人员的“知难而进”是稳控疫情的强心剂；各个企业发动的物资捐助和政府出台的相关扶持政策是持续防控疫情的强大力量。一场疫情，员工失业、消费放缓、公司运转艰难所造成的人心惶惶，整个社会经济的运转也随之放慢了脚步。在外界准备好看一场国内经济因此萧条“好戏”的同时，国内每一个社会主体也在悄然地在发挥各自的力量，用实力去击碎外界的“看戏梦”。是什么让蔓延速度过快的疫情能得以控制？是什么让人间烟火气能得以重燃？是什么使得疫情下的民心得以安定？是因为有着责任的力量。普通老百姓的“配合宅”、医护人员的“迎难而上”、企业家的社会责任、政府的民生关怀……疫情下我们肩负起自身的责任，即使渺小，但当水滴汇入河流的时候一样会发挥着强大的力量，让社会重燃起人间烟火气。

以责任之名，于个人是工作成果和工作质量的保障，于企业是彰显社会信任感的旗帜，于社会是重燃人间烟火气的有力支撑。但无论是个人、企业或是社会而言，都理应正视肩上的责任，肩负起时代赋予我们的责任。



用 对话 开启未来

文 / 宜春天赐 费娟

在这个VUCA时代，从向经验求教到向未来探索，对话是萃取团队智慧、达成共识的利器，我们用“对话”开启未来！

宜春基地现阶段处于重大转折时期，需要基地所有的管理人员奋力拼搏、精诚合作；同时本着大家共同进步提升，达成基地目标的目的，于6月29日组织各级管理人员举办了一场“对话”性质的活动。

为了让大家缓解工作中带来的紧张感，活动组织部门选择了空气清新、环境优美、位于明月山脚下的“二十四桥明月园”作为本次活动的开展地点。下午2点30分，全体人员安全抵达目的地。

暖场游戏

活动以游戏“同心协力”开启，所有人员5人一组，共分为3组。以帮助大家体会到团队中相互激励和培养团队精神的重要性。在游戏分享环节，所有参与者纷纷表示，要想达成共同的目标，就离不开组员通力合作和密切配合；如果步调不一致，大家的力气再大也不可能顺利完成；任何一个人的不配合都会对小组的行动和目标的达成产生影响。

“对话”活动

活动旨在通过相互“对话”，提升各级管理人

员的工作能力，换位思考，让大家充分认识到相互协作、全局考虑问题和安排工作的重要性，并做到内化于心，外化于行；以及达到增进内部团结、凝聚力量的目的；共同达成宜春基地下半年的目标。

借鉴党内“民主生活会”模式，要求大家联系工作和个人实际，开门见山、实事求是地指出自己在工作管理和性格方面的优点与不足。参与的同事积极参与并提出建设性的意见或建议，以及自身日后工作中的改进方向等。

在这个变幻莫测的时代里，需要各级管理人员敢担当、会担当、善担当；面对矛盾敢于迎难而上，面对危机敢于挺身而出。通过此次活动，让我们在思想上有共识，行动上有共振。同心奋进，共同达成宜春基地目标！





随着企业进入创新驱动和领导力驱动的新阶段，企业的内部组织问题日益凸显出来，只要有组织存在，就会有责任病毒存在。责任病毒让多少好事、好人不知不觉变成坏事、敌人，本书帮助读者学会担当。有担当的人才，是企业可以永续发展的关键所在！

《担当——责任病毒》 读后感

文 / 中天鸿锂 张超

2020年一场突如其来的“新冠病毒”打乱了中国人民原本热闹的新春佳节，突然间一切活动都摁下了暂停键，尤其是武汉等中高风险地区城市遭受到病毒侵扰所造成的人心惶惶，因此人们对于“病毒”这个字眼的惧怕是不言而喻的。在7月份“飞鹰计划训练营”第一期培训的书单中，有这样一本名为《担当——责任病毒》的书，当我拿到这本书的第一反应还是有很多的诧异，心里想：难道责任也会有病毒吗？

当细细品读完这本书，我慢慢理解为什么会产生“责任病毒”了。它的发作虽然不像“新冠”那么具有紧急突发性，但其会影响到更大范围的组织、社会层面，从而带来的领导无能、组织低效和社会乱象的严重危害性，同样让我们不寒而栗。

在日常工作中我们都有责任划分，比如常说的：“这事儿归谁管，那事儿归谁管，每个人都做好自己的那一块就可以，其他事情不用管”。可是，当我们有这种想法的时候，极有可能就是已经染上了责任病毒。那么为什么我们会染上责任病毒呢？其实是人的主导价值观决定的。第一，是在任何交流中只赢不输。不管大家说什么话题讨论什么事情，感觉自己永远是对的，而且永远不会犯错。第二，永远要掌控局面，一切尽在自己掌握之中。第三，避免任何形式的尴尬，绝对不能冷场。第四，自始至终操持理智，不带任何情感。

每个人都渴望成功而害怕失败，正是由于

对失败的恐惧使人们陷入了承担更多责任或者逃避责任的恶性循环。不管是承担更多的责任还是逃避责任，对于组织整体来说都是及其不利的。要想消灭责任病毒，我们也必须转变自己的主导价值观。

第一：要用明智的决定取代只赢不输的理念，必须要承认每个人都有自己独特的想法，也许对方的提议更恰当，人际沟通没有输赢，只有合适。

第二：真心支持取代操持控制，我们只要确定事情是在更往好的方面发展就可以了，是否是你控制并不重要。

第三：公开检查取代避免尴尬。尴尬是在所难免的，有不懂不明白的地方可以随时交流学习使自己成长。

第四：表露真心取代保持理智，能够开诚布公的表达自己的真情实意比冷血无情的理智更能打动人心。

在这段时期公司给我们提供了一个很好的平台，让我很荣幸的成为了天赐材料“飞鹰计划训练营”第一期学员。在学习完训练营书单中的《担当——责任病毒》后，让我认识到自身的很多不足，在今后的工作和生活中，要时刻提醒自己注意避免责任病毒，当身边有类似责任病毒的时候，用正确的方法及时消除，确保自己的组织能够良性的高效运作，更好的实现每一个目标。



天赐少年， 勇往直前。

文 / 2020届培训生 李伟

责，求也；任，保也，二者合之，可为求得承担和保证。人生而有责，继而有任，于家于国，不可免之，吾辈少年，更应谨记。

少年于家，学业既成，亟待立业成家，侍奉双亲。父母之恩重于山，从幼时至此，已满二十四载，所费心血何其深也。牙牙学语之年，双亲教之以文，授之以礼。直至弱冠，仍求于家，难有回报。然羊羔亦有跪乳之情，乌鸦不忘反哺之事，望余生之际，尽责足下，不愧亲之恩也。

是年，立业于天赐，少年之于天赐，有遵规守纪，共创利益之责任，既处其中，当尽其任。天赐有云“责任心强，认真第一”，亦云“安全是每一个天赐人的责任”，当守其言，尽责工作，虽年少，但从不避之。共创利益之责，少年虽初入，亦不失担当，时人不识凌云木，直待凌云始道高，虽力微责任重，百虑加一身，但必当承之。少年中国说有言：故今日之责任，不在他人，而全在我少年。于此亦可，天赐之责任，今日少年可共承之。

然空有其心，未有其行，不可取之。欲承其重，必修其身，三更灯火五更鸡，正是男儿读书时，知行合一，方得其道。莫等闲，白了少年头，空悲切。习思想，学方法，能吃苦，有担当。于象牙塔学知，于天赐学行，承责之时，指日可待矣。

天行健，君子当自强不息；

赐责任，少年必勇创奇迹。

愿吾辈少年，与天赐共同成长。



工作必须要有责任心

文 / 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，那么你就得努力钻研，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，每个人都扮演着自己的角色，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。

那么怎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，对工作负责，对自己负责。

如何找到有责任心的那个TA

文 / 采购部 杨林

有责任心的人往往被描述为值得信赖的人，但在不同的筛选场合有不同的具体要求。何为责任心，这个问题还真是见仁见智。

管理者和HR理想中期望的有责任心的员工是这样的：

行动上：对公司，组织，岗位忠心耿耿，一切以结果为导向，使命必达，996毫无怨言，冲锋陷阵就干就干；

思想上：公司利益高于一切，舍小家为公司，加班甘之若饴，996不在话下，天降大任于斯人也……

生活中大家寻觅理想中的那个TA是这样的：

行动上：对父母孝顺，对我全方位的照顾，对子女的教育养育尽职尽责，从不缺席，承诺必做到，对朋友真诚，工作/事业上积极努力；

思想上：万事以我为先，忠诚不二，必然白头偕老，一生美满。

有没有觉得这样的要求有点过于理想和完美？所以问题来了，我们现在的伴侣不是这样的，我们现在的员工也不是这样的，怎么办，有什么迅速提升责任心的方法和培训吗，在线等，很着急！

拜托，这种与生俱来和在青少年已经基本定型的人格特质，还有人坚信能通过外部培训来提升的智商税套路，已经过时了，请清醒一些吧！

那么我们怎么办呢？所以我们这次讨论的核心点有两个，一如何找到这样的人？二找到了这样的责任心更强的人，我们应该怎么办？我的观点是：这样的人格特质是人生的前期已经基本固定的，有责任心的人或者说责任心强的人，能表现出更高的自我管理自我约束能力，对自己经手和在意的事情更尽责，对好的结果更为在意。所以我们需要首先慧眼识珠找到这样的人，或具备这样特质的人。

“

不论是工作上的管理者和HR在寻找候选人，还是生活中大家寻觅人生中的伴侣和知己，“有责任心”永远是排在前列的筛选标准。



那么怎么找呢？HR在招聘选人层面可能更有自己的一套标准和方法，我非专业人士，就不班门弄斧了，只是从生活中寻找TA这个点入手浅谈一些。

高责任感的人往往拥有较强的自我认同和对环境氛围的认同，坚持不轻易放弃，勤劳，自律，所以这些人都有着基本相同的画像：

- 1、对自我能力认知较为客观，自信，坚信自己能hold住能力范围内的事情；
- 2、做事有条理，整理能力和组织能力不错；
- 3、道德水平高：责任感一定程度上是大家俗称的“对得起自己的良心”，对社会公序良俗的认可度高，能准守自己认知范围内的道德准则；
- 4、对成就和成功的渴望，也可以理解为有抱负，有野心，有理想，有追求；
- 5、自律，自我约束能力强；
- 6、谨慎，考虑较为周全，不冲动，不会说话做事不计后果。

有着这样画像的人，基本上碰到了就尽快抓住吧，机不可失！

好了，找到了这样的人，我们就可以高枕无忧了，让其发光发热吗，错！责任感也需要体现在放在一个良好的氛围和环境中的，如果一个组织长期混沌，有责任心的也会被同化或者丧失这部分特质的展现。

从组织管理上来看，我们找到了这样的人，如果不能从组织管理和团队氛围上做好匹配，这样的人才多少也都是一种浪费，在生活中来说，即便是我们找到了这样的伙伴，如果不能展示出个人的优良特质，继续提升自我。

为家园除草

文 / 天硕总经办 刘文娟



我们的“家园”是浙江天硕氟硅新材料科技有限公司，从事锂电池新材料行业，主要产品有：碳酸亚乙烯酯、氟代碳酸乙烯酯、三氟甲基亚磺酸钠、氯代碳酸乙烯酯。产品主要作用于提高锂电池充放电、循环寿命、低温、安全性能，以及提高锂电池的安全阻燃性能和能量密度，它将填补国内空白，并将为我国锂电池产业更健康发展提供助力。身处一个这么美好的园区，我们都加倍的珍惜并共同携手创造和维护我们的工厂环境。

近日随着气温升高，厂区内杂草丛生，从安全、品质角度不符合生产环境要求，炎炎夏日！这么茂盛的草，很容易长虫或者藏蛇类爬行动物，对于公司员工安全也造成严重威胁。为了更好的创建清洁、文明、规范、美丽的工厂环境，增强环保意识，6月23日上午，在紧张的工作之余杨鹏总经理带领公司全员到厂区周围进行了除草劳动。

由于厂区绿化面积大，植被生长茂盛，杂草分布较广，想彻底清除杂草并非易事，然而这并不能难倒勤劳、勇敢的天硕人。所有人员以部门为单位，到达指定地点进行拔草。大家都干劲十足，只见有人挥舞镰刀、有人拿起铁锹，还有人直接用手进行除草。

认真的人们最可爱！
脸上一滴滴的汗水串成了一条线洒落在地上，大家的后背早已被汗水湿透！但是大家仿佛都没有察觉，依然热火朝天的干着，说着，笑着……
经过这些天的拔草劳动，综合办公室、车间、罐区、工程楼、仓库周边的杂草不见了，通过这次集体劳动，不仅美化了我们的厂区，更是让大家体验到了集体参与的力量，这种团队协作的精神就是天硕的精神，我们也将在这种精神的鼓舞下，继续以饱满的热情投入到工作当中！



新

龟兔赛跑

文 / 天硕员工的杜林花



第一次兔子输了，兔子不服，要求赛第二次。
第二次龟兔赛跑，兔子吸取经验，不睡觉了，一口气跑到终点，所以第二次龟兔赛跑是兔子赢了，乌龟输了。
乌龟不服气要求和兔子进行第三次比赛，乌龟说前两次都是你指定路线跑的，现在得由我指定路线跑。兔子心想：好吧，反正我跑得比你快，于是答应了乌龟的要求。他们便开始按指定路线赛跑，兔子又跑到前面，快到终点了，没想到一条河把路挡住了。结果兔子过不去了，乌龟慢慢爬到了，游过了河。
第三次龟兔赛跑是乌龟赢了，但他们却都陷入思考：咱们老比赛干嘛？竞争，还不如咱们合作，优势互补，将利益最大化。于是双方达成一致，陆地上兔子驮着乌龟跑，过河的时候乌龟驮着兔子游，大家都比之前更快地到达了终点，双赢的结果。
企业与员工又如何达到一个双赢的结果呢？这也是我们在工作中值得去思考的问题，是我们提高工作效率不可或缺的途径之一。