

Q&A

本栏目编辑—毛建萍

- 1、十一长假是怎么过的？
- 2、有什么难忘或印象深刻的事情？
- 3、假如能再来一次，你打算怎么过十一假期？

朱豪奇 采购助理



- 1、1号、2号和Aimee去常州玩了一番，3号到4号去外婆家蹭饭，5号加班做事，6号、7号在家看书玩游戏；
- 2、最难忘的事情是去外婆家小聚，尝尝久违的外婆的手艺，和外公一起钓鱼；
- 3、如果再来一次，我想提前处理好工作，留足够的时间，去一个远一点的地方游览祖国的大好河山。



沈超 采购工程师

- 1、去四川，买买买、吃吃吃、玩玩玩；
- 2、凌晨和妹妹在路边吃宵夜，最后辣到两个人一路哭到酒店……
- 3、去台湾，买买买、吃吃吃、玩玩玩。

- 1、国庆长假男朋友到我家，没有去哪里玩，就宅在家里做各种家务；
- 2、最难忘的是和男朋友一起捉鱼给我的小乌龟吃，很有意思；
- 3、如果再有长假我会选择走出去，去远一点的地方尝美食、买奇特有趣的东西，看美景。



殷杰

供应商管理助理工程师



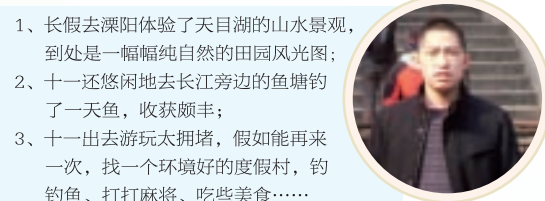
徐颖 采购助理

- 1、长假主要是宅在家里，和闺蜜们在镇江本地的景点玩玩，拜访亲戚朋友；
- 2、十一出去玩的人太多，不宜去游乐场所玩，排队时间太长；
- 3、如果再放一次长假，多点时间陪陪爸爸妈妈，可以选择和爸爸妈妈朋友们去一些景区玩玩，多拍拍照片，多吃点好吃的。



田小燕 采购工程师

- 1、1号在家看全国高速堵车，2号在家看各地景区排队，6号在家看全国高速又堵车；
- 2、长假7天，儿子说妈妈班里很多小朋友都要回老家了，我们的老家在哪里呢？什么时间可以回去呢？对离家几千里远的家乡在孩子眼里该是怎样的概念呢？
- 3、下一个国庆长假，也希望能带孩子回老家的胡杨林看看，因为只有这个季节的胡杨林是最美的。



龙建东 采购工程师

- 1、长假去溧阳体验了天目湖的山水景观，到处是一幅幅纯自然的田园风光图；
- 2、十一还悠闲地去长江旁边的鱼塘钓了一天鱼，收获颇丰；
- 3、十一出去玩太拥堵，假如能再来一次，找一个环境好的度假村，钓鱼、打打麻将、吃些美食……



但芸 战略物资采购主管

- 1、厦门之旅，与好友；
- 2、当我们在一起，等车、散步、哼歌、观景、吹风、嬉笑、沉默……
- 3、下一个假期，我要去哪里？清迈or柬埔寨？台湾or丽江？期待中……



孙天军 非战略物资采购主管

- 1、陪孩子，走亲访友；
- 2、平生第一次开车事故，10月1日晚上回家路上撞上马路中间一个路障；
- 3、再来一次还是陪孩子，走亲访友。

充满浓郁花香的镇江小城，路上不堵车，景点不挤人，还是家乡最好！

我跟老婆约上了两个好友一起回我的老家西安团聚……

时光如电闪，人文景依旧，老就还来，还得假日来，再走祖国好河山！

带着父母出去旅游可以去远点的地方看看风景，留下美好回忆。

长假在家：将父母接过来，陪陪他们，平常没有时间。



曹娟娟 采购助理

齐力 采购工程师

张菊芳 采购工程师

王丽娟 采购助理

殷雪峰 计划工程师

人人都是管理者



前些天有客户到厂参观，我们公司整洁的厂区环境、良好的生产秩序、清晰的标准化、昂扬的员工风貌给客户留下了深刻印象。座谈交流时，客户领导问我有什么经验可以分享一下，我说其实也没有什么诀窍，只不过我们有两个管理者而已。

我所说的“管理者”指的并不是职位，而更多的是一种心态。近一段时期以来，我们广大员工的“管理者心态”表现得越来越突出。我们组件外观质量的改善，各部门通力合作；车间面貌的改变，大家齐抓共管；标准化工作的推进，SOP文件的编撰，很多员工连夜奋战；MES系统上线，各方献计献策。这些都是员工“管理者心态”的有力体现，工作得以快速推进，员工受到称赞和奖励。“我努力、我成功、我快乐”，这是我最愿意看到的结果，我为这些员工的主人翁意识点个赞。

要想成为管理者，首先要自我约束、自我管理和自我提升。在一次的员工意见中，有员工表达了对“上厕所不冲水”行为的愤怒。另外，随地乱扔垃圾、吐痰、乱扔烟头等行为也时有发生，这些都说明我们还有些员工需要从提高基本素质方面多注意，要多以“管理者心态”来审视自身的行为，你的一个不拘小节，就可能让很多人白白付出。古人云“莫以善小而不为，莫以恶小而为之”，正所谓“以小见大”。希望我们两千名员工从小事做起，从身边事做起，以管理者心态和主人翁意识投入到工作中，收获成功，收获快乐！

总经理

目录



VOL.09 2014年09月

《光视界》编辑部

顾问：姜利凯 王鹏

主编：吴少梅

责任编辑：孙浩

栏目编辑：梁庸 但芸 窦科清

陈如意 毛建萍 王伟

主办：中节能太阳能科技（镇江）有限公司

地址：江苏省镇江市新区北山路9号

邮编：212132

电话：0511-85597762

邮箱：neikan@cecsec.cn

出版日期：2014年10月

如对本刊文章有任何问题和建议请与编辑部联系
(内部资料, 免费交流)



>P17

刊首语

人人都是管理者 02

节能要闻

中央企业前三季度经营情况 05

节能风电正式登陆上证主板 05

李文科书记赴福建调研工作 06

中国节能与梧州市签署战略合作协议 06

集团公司副总经理李杰赴安徽出席活动 06

集团公司召开
第二期生产运营标准化标杆现场会 07

集团公司第三届班组建设工作会
暨员工技能竞赛推进会隆重召开 08

公司顺利通过国家工信部第三批符合
《光伏制造行业规范条件》公示企业抽检 09

公司顺利通过2014年镇江市晶硅太阳能
电池及组件技术研究院项目专家现场论证 09

公司开展2014年度三体系内部审核工作 09

公司成功组织自愿义务献血活动 10

行业资讯

尽管薄膜主义抬头，晶硅光伏组件仍将占主流 11

韩、马两国被“点名”成中国太阳能产品出口转运站 12

海外设厂风险重重 台湾光伏电池厂商陷入两难境地 12

分布式光伏新政最终文件快读 13

四季度我国光伏行业或现跳跃式增长 16



>P51

光伏板一体型百叶窗新产品，增大设置角度提高发电量 16

日立化成：突破性磷光体涂层密封剂使效率提高2.2% 17

双面太阳能电池板：未来太阳能光伏技术 17

专题透视

我们有两个管理者 18

从有效管理自己开始 19

发挥生产核心作用，认真履行岗位职责 20

质量管控，全员参与 21

心系企业 主动作为 22

自我管理，主动作为 23

提高服务意识和主观能动性 24

齐心协力，推动分布式光伏跨越发展 25

安全生产 人人有责 26

秉承“服务理念”，提高“客户”满意度 27

扬长避短 提升管理 27

你也是“IT精英” 28

管理在线

人力资源

以老带新，新人训再创新高 29

——第35期新人训总结 29

如何有效沟通 30

《有效沟通》培训心得 35

一线传真 我们的团队，第二个家 36

管理大家谈 精益生产 37

——人人有责 37

转变角色，找准位置 38

——谈一谈我的团队管理方法 38

质量透视镜 39

下传至清洗工位的组件接线盒壳体未灌胶的质量异常处理 39

他山之石 41

我在爱多代工的一些感受 41

安全警示钟 42

精心策划笑面虎设下连环套 42

顿然醒悟弱女子虎口巧抽身 42

创新进行时

43

企业文化

什么是猴子管理法 47

党群之窗

“先锋访谈”之采访公司预备党员 49

走近你我

如何用主动作为管理者的身份来要求自己? 53

阳光生活

“青春节能梦，我的公司梦”摄影和书面绘画作品选登 55

悦读 从《谁动了我的奶酪》看团队管理 55

影音 期待和平的南北悲歌 57

漫游 我的环游中国梦 58

又是一年桂花烂漫时 59

家乡 金秋圈山之行之 60

诗画镇江 题鹤林寺壁 61

节能要闻



我们的电站 摄影：质量管理部 赵雪峰

节能风电 正式登陆上证主板

9月29日上午9时28分，随着中国节能环保集团公司董事长王小康与节能风电员工代表在上海证券交易所交易大厅敲响洪厚的锣声，中节能风力发电股份有限公司（股票简称“节能风电”，股票代码：601016）在上海证券交易所主板正式上市，成为国内资本市场唯一以风电运营为主业的上市公司。

节能风电本次发行17778万股，发行价为每股人民币2.17元，募集资金总额约人民币3.86亿元。节能风电首个交易日表现良好，开盘即涨停，收于每股3.12元人民币，较发行价上涨43.78%。

上市仪式上，集团公司副总经理陈曙光在致辞中表示，节能风电经过多年不懈的努力，成功在上海证券交易所挂牌上市，成为中国节能环保集团公司旗下的第六家上市公司，今后集团公司将一如既往地支持节能风电的发展。作为集团新能源板块的主力公司，希望节能风电以此次成功上市为契机，积极进取、开拓创新，不断提升治理水平和发展质量，借助资本市场平台，百尺竿头、更进一步、加快发展，实现业绩的持续增长，成为风电行业一流的上市公司，为我国可再生能源发展做出贡献。

中央企业 前三季度经营情况

2014年前三季度中央企业累计实现营业收入18.3万亿元，同比增长4.2%；累计上交税费总额1.5万亿元，同比增长5.6%；累计实现利润总额1.1万亿元，同比增长6.6%。



李书升在致辞中表示，节能风电成功登陆国内资本市场，离不开国家发改委和能源局、国务院国资委、中国证监会等部委长期以来的大力支持，得到了各方中介机构的全力协助，倾注了全体员工的辛勤努力。节能风电的上市，既是公司发展的新起点，也开启了公司接受资本市场检阅的新征程。公司将紧紧抓住这一宝贵机遇，借助资本市场，完善治理结构、严格规范运作、精心经营企业，做大、做强、做优主业，努力将节能风电打造成为中国资本市场的优质上市公司，创造更大价值，实现业绩的持续增长，回报股东、回报社会、回报投资者，谱写出节能风电在资本市场的新篇章。

国家开发银行企业局魏维局长，上海证券交易所黄红元总经理，集团公司外部董事刘茂勋、总会计师杨家义、总经理助理安宜，中国工业节能与清洁生产协会执行会长陈津恩，股东单位、中介机构、合作方代表，节能风电管理团队及员工代表共同出席了上市仪式。

李文科书记赴福建调研工作

10月10-12日，集团公司党委书记、副董事长李文科赴厦门水务中环制水有限公司、厦门水务中环污水处理有限公司、厦门瑞科际再生能源股份有限公司、中国节能海东青新材料集团有限公司和百宏实业控股有限公司进行工作调研。集团公司工会主席、职工董事、董事会秘书朱珉陪同调研。

在调研期间，李文科实地考察了项目现场的建设运营情况，并分别听取了五家公司相关负责人就各自公司基本情况、生产经营状况以及党建工作等方面进行的专题汇报。

中国节能与梧州市签署战略合作协议

10月13至15日，集团公司副总经理余红辉赴梧州市考察。期间，余红辉参加了粤桂合作特别试验区启动仪式，并代表中国节能与梧州市政府签署了战略合作协议。

考察期间，余红辉还前往粤桂合作特别试验区、梧州进口再生加工园区进行调研，并与梧州市政府及主要部门领导进行了会谈。

集团公司副总经理李杰赴安徽出席活动

10月16日，安徽省与中央企业深化合作工作座谈会在合肥召开，集团公司副总经理李杰出席本次会议。会上，安徽省委书记张宝顺、国务院国资委主任张毅做了重要讲话，中国电子科技集团公司、国家电网公司、中国大唐集团公司、神华集团有限责任公司、中粮集团有限公司5家央企代表先后发言。会议期间，集团公司及相关子公司分别与宿州市政府、合肥市瑶海区政府签署了战略合作框架协议。

在皖期间，李总还分别拜会了芜湖市、合肥市、安庆市等地方领导。集团公司合作部、中环公司、中环保水务公司、建筑节能公司、重庆公司陪同出席了活动。



集团公司召开第二期生产运营标准化标杆现场会

继 9月下旬在成都召开的第一期现场会后，为了进一步推进集团公司董事会确定的“标准化年活动”，10月13日~16日，集团在太阳能镇江公司召开第二期生产运营标准化标杆现场会。集团公司副总经理余红辉出席会议并作重要讲话，集团公司标准化年活动办公室负责同志，集团系统12家二级公司、18家三级试点企业标准化工作分管负责人和工作人员共计90余人参加了会议。其中，参加过第一期的资产公司所属清洁技术公司再次派员前来学习。

余红辉在讲话中指出，标准化工作本身就是一项持续的、基础性的工作。王小康董事长评价这项工作及管理理念的创新，是管理意识的提高，是探索优秀管理手段的一次变革。办公室和咨询机构研究出管理视图分析法，得到了大家的广泛认可，取得了初步的成果和成效。要求各级企业“一把手”高度重视，加强领导，切实履行好标准化管理年活动第一责任人的责任，完成好标准化年活动的各项任务。



本期会议是针对三四级生产型企业组织的一次系统性的现场会，通过沿用受到往期学员广泛认可的“看+讲+学+赛”的形式和“指导导师+专业助教+企业助教”的辅导方式，激发了大家的学习热情。本次会议地点选择的是生产运营标准化的试点企业——太阳能镇江公司，太阳能公司总经理董彪，副总经理姜利凯出席了会议。通过太阳能镇江公司介绍标准化建设工作的开展情况及经验介绍、参观镇江公司车间、标准化建设成果等一系列活动。不仅使参会企业对标杆企业有了全面了解、汇报了各家企业阶段性工作，而且通过进一步培训，进行组内PK、组间PK，使得大家对开展标准化工作的重要性、对管理工具的掌握、对工作的主动性，又有了显著提升。由于内容较多，很多同志在会后加班加点，为准备第二天的材料工作到后半夜，最终取得了良好的效果。

本次现场会为后续工作的开展再次奠定扎实的的基础，全集团的标准化运动再次达到一个高潮。标准化活动的成功与否与各公司的重视程度、努力程度是分不开的，通过本次活动，参会企业更有信心精心部署下一步的工作，并表示在验收时取得较好的成绩。



集团公司第三届班组建设工作会暨员工技能竞赛推进会隆重召开



10 月10-11日，集团公司第三届班组建设工作会暨员工技能竞赛推进会隆重召开。集团公司党委书记、副董事长李文科，国资委群工局副局长郭保民，集团公司总经理助理、直属党委书记朱继明，集团公司工会主席、职工董事、董事会秘书朱珉出席会议。集团公司总部有关部门负责人、二级公司和重点三级公司工会主席、优秀班组长代表共计七十余人参加了会议。

会上，朱珉总结部署了集团公司工会重点工作。在全面总结了集团工会近三年、特别是近一年以来的重点工作的基础上，提出了今后一段时期工会要“融入一个中心、探索一条路径”，“夯实两个基础，建设两套体系”，“注重三个结合，实现三大目标”的要求。

郭保民全程参加会议，在会上作了重要讲话并宣读了国务院国资委关于授予中国节能环保集团公司首届“乐水杯”员工技能竞赛优秀选手“中央企业技术能手荣誉称号”的表彰决定。他对集团公司工会班组建设和员工素质工程建设取得的成绩给予了充分肯定，并强调，要认真贯彻落实国资委各项指示精神，实现企业与员工的共同发展。广大员工应立足本职，加强学习，掌握技能，提高素质，争做技术技能型、知识技能型、复合技能型人才，为做强做优中央企业，发展壮大国有经济做出更大的贡献！

李文科在会上作了重要讲话。他表示，此次会议既是一次先进表彰会，又是一次培训和现场观摩会，更是一次工会工作推进会。李书记充分肯定了集团工会工作取得的成绩，从集团战略的高度深入分析了班组建设工作的重要意义和工会工作面临的形势和任务，对下一步工会工作重点提出了新的要求。集团各级工会应进一步发挥广大员工在改革发展中的主力军作用；进一步发挥班组建设在提升基层管理水平中的作用；进一步发挥技术创新和技能竞赛在员工素质工程中的载体作用；进一步发挥劳动模范的典型示范引领作用。

朱继明宣读了《关于表彰中国节能环保集团公司2014年度先进工会、红旗班组、班组长标兵的决定》，共有15家“先进工会”、10个“红旗班组”、10名“班组长标兵”获得表彰，我公司生产部张波被评为“班组长标兵”。

会上，国资委群工局综合处调研员毛溪泉围绕“工会如何开展员工技能竞赛”的主题为与会代表进行了授课培训。参会代表普遍感到培训内容丰富实用，学到了很多好的经验和做法，为下一步开展班组建设和员工经济技术创新工作指明了方向。

10月10日下午，与会代表赴厦门污水公司和厦门制水公司参观学习，实地观摩班组管理，直观了解班组建设情况，学习开展员工技能竞赛工作好的经验做法。代表们表示通过参观学习看到了自身存在的差距，为今后开展好班组建设和员工技能竞赛工作积累了宝贵经验。

会议期间还举行了集团公司首届“乐水杯”员工技能竞赛。会议表彰了5家优秀竞赛组织单位、6名“中央企业技术能手”以及10名“中国节能技术能手”。

节能要闻

公司顺利通过国家工信部第三批符合《光伏制造行业规范条件》公示企业抽检

10月22日，国家工信部电子信息司李晓昕博士带领有关行业专家及检测机构，在省、市经信委领导陪同下，一行共计9人对镇江公司（第三批符合光伏规范条件的公示企业）生产经营状况进行实地核查。

公司总经理王鹏、技术副总勾宪芳、副总经理杨磊，各相关部门负责人及配合抽查人员参加了审查前会议。

此次核查内容主要包括有关项目备案、环评、用地、环保竣工验收等情况；项目能耗、生产水耗；生产规模及销售情况；工艺技术及研发投入情况等。

在公司各部门的积极配合下，镇江公司（产品类型：电池）顺利完成并通过审查。至此，镇江公司组件及电池产品均已符合国家光伏行业规范条件。

公司顺利通过2014年镇江市晶硅太阳能电池及组件技术研究院项目专家现场论证

9月25日，市科技局组织专家对镇江公司申报的2014年镇江市科技基础设施项目——镇江市晶硅太阳能电池及组件技术研究院进行了现场论证。

市科技局社会发展处副处长张平平、江苏大学材料科学与工程学院副院长刘强、镇江新区企业科技创新服务中心副主任谢添生等一行四人在研发中心电池研发主管范维涛陪同下，对公司研发场地、仪器设备等基础设施条件进行了现场察看。

随后，镇江公司技术副总勾宪芳对公司情况、项目实施基础及计划、项目建设保障措施等进行了汇报。专家组对公司的生产经营规模、研发平台建设和研发实力给予了充分肯定。

此次镇江市科技基础设施建设计划拟立项项目共有8项，公司作为新区唯一一家企业入选，此次专家论证结束，市科技局将就企业研究院建设项目与镇江公司签订项目合同。该项目扶持资金达100万元，将分段划拨。



公司开展2014年度三体系内部审核工作

按照ISO9001和ISO14001&OHSAS18001标准要求，公司于近期实施了2014年度质量管理体系、环境和职业健康安全体系的内部审核工作。本次审核覆盖公司各部门、生产线及所有员工。

公司管理层及各部门对审核工作高度重视，积极配合审核组工作。审核组通过面谈询问、查阅文件记录以及现场检查等方式，深入了解各受审部门体系运行的实际情况，并就过程中发现的问题与各部门进行了交流沟通，要求各部门对发现的问题认真整改，同时做到举一反三，持续改进。

本次内审有利于全面了解公司目前三体系的运行状况，也有利于今后三体系工作的进一步开展，对于推动公司标准化工作具有重要的助力作用，同时也为公司今年的三体系再认证审核打下了坚实基础。

公司成功组织自愿义务献血活动

为展现员工乐于助人、热心公益的精神风貌，体现公司社会责任，缓解镇江市中心血站的供血压力，公司于10月17日下午，在阳光广场开展了主题为“捐献可以再生的血液，挽救不可重来的生命”的自愿义务献血活动。

本次活动公司共有75人参加，献血总量达18900ml。他们当中，既有坚持多年的献血“老人”，也有初次献血的“新人”。通过工作人员的有力组织、积极宣传，现场填表、体检、化验、献血等流程始终都在轻松、愉快的氛围中有序进行，很多路过的同事们观看了宣传展板后，也被现场积极、爱心的氛围所感

染，积极加入献血的行列。献血结束后，我们的员工顾不上休息，就立刻回到各自工作岗位上，做好自己的本职工作，做到奉献爱心与工作两不误。镇江市中心血站的工作人员也纷纷称赞公司的员工素质高、纪律强、具有奉献精神，是青年中的佼佼者。

此次义务献血活动很好地展示了公司员工的精神风貌，进一步普及了献血的知识。同时也充分体现了公司青年关心社会、关爱他人，积极参与社会公益事业的精神，用实际行动表达社会责任的新时代青年风范。



尽管薄膜主义抬头， 晶硅光伏组件仍将占主流

最 近一场晶硅与薄膜的辩论在9月12日光伏领袖峰会上演，晶硅与薄膜历来存在争议，前几年随着晶硅电池成本的下降，薄膜电池在业内的地位比较暗淡。

然而，近两年欧美“双反”的提出、光电绿色建筑以及光伏应用产品的发展，一方面打击了国内晶硅组件制造商的气势，另一方面为薄膜的发展制造了很好的机会，于是以汉能为代表倡导薄膜电池组件的企业重新抬头。

在峰会上，面对这个话题，来自业内的企业高层发表了各自观点，保利协鑫执行总裁舒桦以及英利集团首席技术官宋登元博士驳斥了薄膜抬头言论，并强调晶硅的主体地位。

保利协鑫是中国最大的多晶硅原材料供应商，对晶硅与薄膜电池的发展有自身的视角。舒桦认为，从综合性价比上来看，能够应用在商业化的光伏发电技术，今后仍然会是晶硅技术。

他进一步阐述道，大家都在研究到底晶硅电池和薄膜电池，包括其他的光伏发电技术的发展状态，大家都很关注。不可质疑地讲，任何一个发电模式，特别是应用太阳能的一种发电模式，都是在随着科技进步，不断地进行发展。发展初期，晶硅技术组件端转换效率不超过13%，甚至更低。今天转化效率已经超过23%、24%。经过十年



光伏—能源之星 摄影：研发中心 贾俊攀

多的发展，晶硅技术快速发展，转换效率提升，薄膜技术随着太阳能发电技术正在成长。

整体上来讲，当今和未来一段相当长时间，晶硅发电技术仍然占据太阳能发电主流，目前50%以上太阳能发电技术利用晶硅技术。最原始端材料制造的品质提升，多晶硅制造，过去7到9个多晶硅可以应用到太阳能，长期致力于科技研发，大部分太阳能用于多晶硅技术。我们是多晶硅生产供应商，我有12GW硅片供应，利用晶硅涨晶技术，快速提升转换效率。除了组件技术、电池技术，会为整个系统发电转化效率来提升，更重要是在多晶硅和涨晶技术方面提升。

材料供给问题是非常重要的问题，因为目前只有晶体硅在地壳占27.1%量，取之不尽，用之不竭，跟太阳光一样，地壳上都是硅。接近几百万吨的多晶硅，如果变成其他材料来说，薄膜电池用的材料，不管镉、铬、镓、铟，都是地壳上非常稀有的元素，百万分之一，特别是铟，航天材料用的比较多。材料的可支撑性，晶硅将来一段时间，如果没有重大的技术突破，还会在很长的时间占据主流地位。”宋登元如是说。

韩、马两国被“点名” 成中国太阳能产品出口转运站

自 欧盟对中国光伏产品开征高额“双反”税以来，中国太阳能企业的欧洲市场份额直线下降。欧洲市场在中国光伏产品出口市场所占份额一度从巅峰的70%降到现在的三成左右。相当一部分企业因此倒闭，或者是转而瞄向其他市场。然而，对于坚守的企业来说，如何继续保持在欧洲市场的存在仍是个“难题”——特别是在地头蛇的敌视之下。

今年八月份，包括Solarworld在内的欧盟光伏生产商指责中国光伏企业通过日本、台湾和马来西亚等国或地区转口等方式，规避欧盟对中国光伏产品征收的高额税率。

但欧盟贸易委员会八月末表示，将不会因EU ProSun及SolarWorld对中国的指控而采取反规避调查，回复了近几日甚嚣尘上的传言。然而，一波未平一波又起，韩媒etnews 16日报导，英国太阳能贸易协会“点名”韩国和马来西亚，称两国涉嫌将中国制的太阳能产品标示为本国制品外销，成了中国太阳能产品的出口转运站。据了解，对于协助的国家，欧盟将会以高于中美反倾销平均47.6%的惩罚性关税。

目前韩国仅有4家太阳能电池片厂家，却有50多家太阳能组件厂。更多的厂商使用的是中国电池片，出口时将产品标示为韩国制。这种很寻常的产业链分工模式，在欧盟眼中被认为是帮助中国出口光伏产品。如此心态，不得不让人怀疑欧盟

对中国光伏产业的双反调查乃至所谓的反规避调查是为了公平贸易还是要“堵杀”中国光伏产业了。

援引台湾媒体的话，近来韩国太阳能产品出口提升，错标产地的情况也日益增加，韩国关税厅就曾抓包当地模组业者，违反原产地产品标示法。台湾不久前才因成中国太阳能产品的避税帮凶，遭美国课征反倾销税，韩国业界担心，他们会是下一个遭锁定目标。

而为了减少双反的冲击，昱辉阳光曾宣布了全球OEM的计划，通过扩大在印度、韩国、土耳其以及部分欧洲地区的OEM合作活动。不过ReneSola卖给欧洲的太阳能组件仍会继续使用台制太阳能电池片。

ReneSola目前在7个国家设有11家工厂，太阳能面板的产能总计达1.1GW，计划在今年底将OEM伙伴的产能拉升至1.2GW、并于明年底进一步增加至1.5GW。有分析师表示，让供应链更加多元、且从不同区域拉货，绝对会拉高生产成本，但总比支付平均30%的反倾销税要好上许多。而大陆其他太阳能业者可能也会跟随ReneSola的脚步。然而，如果欧盟对于反规避调查进一步深入，对任何环节中国产光伏产品都要贴标签的话，敌意就很明显了。

海外设厂风险重重 台湾光伏电池厂商陷入两难境地

据 消息人士透露，由于层层潜在性风险，曾意图在海外建厂（主要针对美国市场）的台湾晶体硅太阳能电池制造商在决策上忧虑重重。

消息人士指出，一部分台湾太阳能电池制造商正寻求在马来西亚、越南和墨西哥建立生产线以规避美国反倾销关税。他们的战略主要分为两种：将现有制造设备移至当地或与本土企业合作建造额外生产线。

然而，由于生产很可能并不具备足够大的规模且当地市场缺乏台湾产业集群所产生的积极影响，将设备移至海外市场的

成本高企不下。

台湾地区制造的近90%的太阳能电池均已被中国大陆制造商采购，用于生产光伏组件销往美国市场。不过，鉴于美国的反倾销关税，中国大陆光伏组件制造商很可能终止采用台湾制造商的太阳能电池。基于此，台厂将不得不确保他们能够从美国客户那里获得足够的订单。

消息人士进一步透露，目前，一些台湾太阳能电池制造商正与马来西亚本土企业展开合作商谈。不过，后者提出的合作条件相当不合理。

分布式光伏新政最终文件快读

国家能源局正式下发《关于进一步落实分布式光伏发电有关政策的通知》至各省及电力央企。两个多月的时间，最终的新政文件与最初的征求意见稿到底有哪些不同？新增了哪些看点？下面将逐条进行分析：

国家能源局文件

国能新能[2014]406号

国家能源局关于进一步落实分布式光伏发电有关政策的通知

各省（区、市）发展改革委（能源局）、新疆生产建设兵团发展改革委，各派出机构，国家电网公司、南方电网公司、内蒙古电力（集团）有限公司，华能集团、大唐集团、华电集团、国电集团、中国电力投资集团、神华集团公司、国家开发投资公司、中国节能环保集团公司、中国广核集团公司，水电水利规划设计总院、电力规划设计总院：

《国务院关于促进光伏产业健康发展的若干意见》（国发[2013]24号）发布以来，各地区积极制定配套政策和实施方案，有力推动了分布式光伏发电在众多领域的多种方式利用，呈现出良好发展态势。但是各地区还存在不同程度的政策尚未完全落实、配套措施缺失、工作机制不健全等问题。为破解分布式光伏发电应用的关键制约，大力推进光伏发电多元化发展，加快扩大光伏发电市场规模，现就进一步落实分布式光伏发电有关政策通知如下：

一、高度重视发展分布式光伏发电的意义。光伏发电是我国重要的战略性新兴产业，大力推进光伏发电应用对优化能源结构、保障能源安全、改善生态环境、转变城乡用能方式具有重大战略意义。分布式光伏发电应用范围广，在城乡建筑、工业、农业、交通、公共设施等领域都有广阔应用前景，既是推动能源生产和消费革命的重要力量，也是促进稳增长调结构促改革惠民生的重要举措。各地区要高度重视发展分布式光伏发电的重大战略意义，主动作为，创新机制，全方位推动分布式光伏发电应用。

二、加强分布式光伏发电应用规划工作。各地区要将光伏发电纳入能源开发利用和城镇建设等相关规划，省级能源主管部门要组织工业企业集中的市县及各类开发区，系统开展建筑屋顶及其他场地光伏发电应用的资源调查工作，综合考虑屋顶面积、用电负荷等条件，编制分布式光伏发电应用规划，结合建设条件提出年度计划。各新能源示范城市、绿色能源示范县、新能源应用示范区、分布式光伏发电应用示范区要制定分布式光伏发电应用规划，并按年度落实重点建设项目。优先保障各类示范区和其它规划明确且建设条件落实的项目的年度规模指标。

三、鼓励开展多种形式的分布式光伏发电应用。充分利用具备条件的建筑屋顶（含附属空闲场地）资源，鼓励屋顶面积大、用电负荷大、电网供电价格高的开发区和大型工商企业率先开展光伏发电应用。鼓励各级地方政府在国家补贴基础上制定配套财政补贴政策，并且对公共机构、保障性住房和农村适当加大支持力度。鼓励在火车站（含高铁站）、高速公路服务区、飞机场航站楼、大型综合交通枢纽建筑、大型体育馆和停车场等公共设施系统推广光伏发电，在相关建筑等设施的规划和设计中将光伏发电应用作为重要元素，鼓励大型企业集团对下属企业统一组织建设分布式光伏发电工程。因地制宜利用废弃土地、荒山荒坡、农业大棚、滩涂、鱼塘、湖泊等建设就地消纳的分布式光伏电站。鼓励分布式光伏发电与农户扶贫、新农村建设、农业设施相结合，促进农村居民生活改善和农业农村发展。对各类自发自用为主的分布式光伏发电项目，在受到建设规模指标限制时，省级能源主管部门应及时调剂解决或向国家能源局申请追加规模指标。



共筑节能梦 质量管理部 谢欢 画

点评：

该段文字并没有出现在征求意见稿中，在最终文件中，将分布式光伏的战略意义提高到较高的层次，成为促进稳增长调结构促改革惠民生的举措，要求各地全方位扶持推动分布式光伏的发展，这充分表明了能源局大力发展分布式光伏的决心。

点评：

对政府责任主体更加明确，要求省级能源主管部门编制分布式光伏应用规划，各示范城市、县、示范区等制定分布式光伏应用规划。要求结合建设条件提出年度计划，比征求意见稿中综合建筑业主单位安装光伏的意愿和准备工作情况提出建设计划更具有强制意味。

点评：

此条放宽了对自发自用为主的分布式光伏发电项目规模指标的严格控制，为分布式光伏行业重大利好，意味着一旦商业模式形成，需求量将出现明显增加，企业可通过申请追加规模指标。

强调农村市场，农村屋顶市场的释放将有效扩充分布式光伏市场的资源量，市场空间进一步提高。

四、加强对建筑屋顶资源使用的统筹协调。鼓励地方政府建立光伏发电应用协调工作机制，引导建筑业主单位（含使用单位）自建或与专业化企业合作建设屋顶光伏发电工程，主动协调电网接入、项目备案、建筑管理等工作。对屋顶面积达到一定规模且适宜光伏发电应用的新建和改扩建建筑物，应要求同步安装光伏发电设施或预留安装条件。政府投资或财政补助的公共建筑、保障性住房、新城镇和新农村建设，应优先考虑光伏发电应用。地方政府可根据本地实际，通过制定示范合同文本等方式，引导区域内企业建立规范的光伏发电合同能源管理服务模式。地方政府可将建筑光伏发电应用纳入节能减排考核及奖惩制度，消纳分布式光伏发电量的单位可按折算的节能量参与相关交易。鼓励分布式光伏发电项目根据《温室气体自愿减排交易管理暂行办法》参与国内自愿碳减排交易。

五、完善分布式光伏发电工程标准和质量管理体系。加强光伏产品、光伏发电工程和建筑安装光伏发电设施的安全性评价和管理工作，对载荷校核、安装方式、抗风、防震、消防、避雷等要严格执行国家标准和工程规范。并网运行的光伏发电项目和享受各级政府补贴的非并网独立光伏发电项目，须采用经国家认监委批准的认证机构认证的光伏产品。建设单位进行设备的采购招标时，应明确要求采用获得认证的光伏产品，施工单位应具备相应的资质要求。各地市的市县（区）政府要建立建筑光伏发电应用的统筹协调管理工作机制，加强分布式光伏发电项目的质量管理和安全监督。各级地方政府不得随意设置审批和收费事项，不得限制符合国家标准和市场准入条件的产品进入本地市场，不得向项目单位提出采购本地产品的不合理要求，不得以各种方式为低劣产品提供市场保护。

六、建立简便高效规范的项目备案管理工作机制。各级能源主管部门要抓紧制定完善分布式光伏发电项目备案管理的工作细则，督促市县（区）能源主管部门设立分布式光伏发电项目备案受理窗口，建立简便高效规范的工作流程，明确项目备案条件和办理时限，并向社会公布。鼓励市县（区）政府设立“一站式”管理服务窗口，建立多部门高效协调的管理工作机制，并与电网企业衔接好项目接网条件和并网服务。对个人利用住宅（或个人所有的营业性建筑）建设的分布式光伏发电项目，电网企业直接受理并网申请后代个人向当地能源主管部门办理项目备案。

七、完善分布式光伏发电发展模式。利用建筑屋顶及附属场地建设的分布式光伏发电项目，在项目备案时可选择“自发自用、余电上网”或“全额上网”中的一种模式。“全额上网”项目的全部发电量由电网企业按照当地光伏电站标杆上网电价收购。已按“自发自用、余电上网”模式执行的项目，在用电负荷显著减少（含消失）或供电关系无法履行的情况下，允许变更为“全额上网”模式，项目单位要向当地能源主管部门申请变更备案，与电网企业签订新的并网协议和购售电合同，电网企业负责向财政部和国家能源局申请补贴目录变更。在地面或利用农业大棚等无电力消费设施建设、以35千伏及以下电压等级接入电网（东北地区66千伏及以下）、单个项目容量不超过2万千瓦且所发电量主要在并网点变电台台区消纳的光伏电站项目，纳入分布式光伏发电规模指标管理，执行当地光伏电站标杆上网电价，电网企业按照《分布式发电管理暂行办法》的第十七条规定及设立的“绿色通道”，由地市级或县级电网企业按照简化程序办理电网接入并提供相应并网服务。

八、进一步创新分布式光伏发电应用示范区建设。继续推进分布式光伏发电应用示范区建设，重点开展发展模式、投融资模式及专业化服务模式创新。在示范区探索分布式光伏发电区域电力交易试点，允许分布式光伏发电项目向同一变电台区的符合政策和条件的电力用户直接售电，电价由供用电双方协商，电网企业负责输电和电费结算。鼓励示范区政府与银行等金融机构合作开展金融服务创新试点，通过设立公共担保基金、公共资金池等方式为本地区光伏发电项目提供融资服务。各省级能源主管部门组织具备条件的地区提出示范区实施方案报国家能源局，国家能源局会同有关部门研究确定有关政策条件后指导示范区组织实施。对示范区内的分布式光伏发电项目（含就近消纳的分布式光伏电站），可按照“先备案，后追加规模指标”方式管理，以支持示范区建设持续进行。

九、完善分布式光伏发电接网和并网运行服务。在市县（区）电网企业设立分布式光伏发电“一站式”并网服务窗口，明确办理并网手续的申请条件、工作流程、办理时限，并在电网企业相关网站公布。对法人单位申请并网的光伏发电项目，电网企业应及时出具项目接入电网意见函，在项目完成备案后开展相关配套并网工作，对个人利用住宅（或个人所有的营业性建

点评：

推动分布式发展的强制力度更大，在目前分布式光伏资产没有得到有效认可的情况下，通过政府引导的方式推动促进分布式项目的应用，资产的认可度将大幅提高。

鼓励分布式发电项目参与碳减排交易，参与分布式项目开发和运营的公司有望从碳减排交易获得另一笔额外收益，对分布式项目收益率提高有一定积极影响。

点评：

该内容由征求意见稿中的第八条提前至第五条，说明强调重视分布式光伏发电的质量管理问题，明确提出不得限制符合国家标准和市场准入条件的产品进入本地市场，打破地方保护主义，有利于市场有序发展。

点评：

此条两稿差异不大，最终稿更强调完善备案管理工作细则、建立简便高效规范的工作流程，降低分布式项目开发难度。简化个人分布式建设的手续，有效鼓励居民分布式市场的发展。

点评：

该条政策为分布式行业重大利好，项目备案时可选模式进行了调整，并允许特殊条件下进行变更，度电补贴政策可以调整为标杆电价上网，意味着分布式光伏项目的收益率得到保障。

分布式光伏发电规模指标管理范围有所扩大，意味着东部地面分布式项目备案难度降低，该条政策一旦实行，企业会优先建设东部小型地面分布式项目，有利于行业建设加速。

点评：

该条比征求意见稿在更高层次强调了分布式光伏示范区的建设，通过示范区建设为行业做出标杆，突出探索创新的商业模式和投融资模式为重点，也体现了分布式能源发展对电力系统大一统体系的挑战，表明能源局发展分布式能源、建立电力交易体系、推动行业快速发展的决心。

筑)建设的分布式光伏发电项目,电网企业直接受理并及时开展相关并网服务。电网企业应按规定的并网点及时完成应承担的接网工程,在符合电网运行安全技术要求的前提下,尽可能在用户侧以较低电压等级接入,允许内部多点接入配电系统,避免安装不必要的升压设备。项目单位和电网企业要相互配合,如对接网方式存在争议,可申请国家能源局派出机构协调。电网企业提供的电能计量表应可明确区分项目总发电量、“自发自用”电量(包括合同能源服务方式中光伏企业向电力用户的供电量)和上网电量,并具备向电力运行调度机构传送项目运行信息的功能。

十、加强配套电网技术和管理体系建设。各级电网企业在进行配电网规划和建设时,要充分考虑当地分布式光伏发电的发展潜力、规划和建设情况,采用相应的智能电网技术、配置相应的安全保护和运行调节设施。对分布式光伏发电规模大的新能源示范城市、绿色能源示范县、分布式光伏发电应用示范区,应同步制定相应的智能配电网建设方案,建设双向互动、控制灵活、安全可靠的配电网系统。建立包含分布式光伏发电功率预测和实时运行监测等功能的配电网运行信息管理系统,开展需求侧响应负荷管理,对区域内的分布式光伏发电实现实时动态监控和发输用一体化控制。鼓励探索微电网技术并在相对独立的区域应用,提高局部电网接纳高比例分布式光伏发电的能力。

十一、完善分布式光伏发电的电费结算和补贴拨付。各电网企业按月(或双方约定)与分布式光伏发电项目单位(含个人)结算电费和转付国家补贴资金,要做好分布式光伏发电的发电量预测,按分布式光伏发电项目优先原则做好补贴资金使用预算和计划,保障分布式光伏发电项目的国家补贴资金及时足额转付到位。电网企业应按照有关规定配合当地税务部门处理好购买分布式光伏发电项目电力产品发票开具和税款征收问题。对已备案且符合年度规模管理的项目,电网企业应做好项目电费结算和补贴发放情况的统计,并按要求向国家和省级能源主管部门及国家能源局派出机构报送相关信息。项目并网验收后,电网企业代理按季度向财政部和国家能源局上报项目补贴资格申请。

十二、创新分布式光伏发电融资服务。鼓励银行等金融机构结合分布式光伏发电的特点和融资需求,对分布式光伏发电项目提供优惠贷款,采取灵活的贷款担保方式,探索以项目售电收费权和项目资产为质押的贷款机制。鼓励银行等金融机构与地方政府合作建立分布式光伏发电项目融资服务平台,与光伏发电骨干企业建立银企战略合作关系,探索对有效益、有市场、有订单、有信誉的“四有企业”实行封闭贷款。鼓励地方政府结合民生项目对分布式光伏发电提供贷款贴息政策。鼓励采用融资租赁方式为光伏发电提供一体化融资租赁服务,鼓励各类基金、保险、信托等与产业资本结合,探索建立光伏发电投资基金,鼓励担保机构对中小企业建设分布式光伏开展信用担保,在支农金融服务中开展支持光伏农户和农业设施光伏利用业务。建立以个人收入等为信用条件的贷款机制,逐步推行对信用度高的个人安装分布式光伏发电设施提供免担保贷款。

十三、完善产业体系和公共服务。通过市场机制培育分布式光伏发电系统规划设计、工程建设、评估认证、运营维护等环节的专业化服务能力。鼓励技术先进、投资能力强、经营规范的企业按照统一标准规范开展项目设计、施工、建设、管理及运营一体化服务,建立网络化的营销和技术服务体系。完善光伏发电工程设计、施工和运行维护的从业资格认证制度,健全相关从业机构和企业的资信管理体系。建立光伏产业监测和预警机制,及时发布技术、市场、产能、质量等信息和预警预报,引导行业理性健康发展。

十四、加强信息统计和监测体系建设。国家能源局建立并完善覆盖光伏发电项目备案、接网申请、建设进度、并网容量、发电量、利用方式等情况的信息管理系统,委托国家可再生能源信息管理中心(依托中国水电水利规划设计总院)管理。各市县(区)能源主管部门按月在信息管理系统填报项目备案情况,各省级能源主管部门及时督促并汇总,国家能源局派出机构及时查询跟踪情况。国家电网公司、南方电网公司等电网企业按月进行接网申请、并网容量、发电量信息、电费结算、补贴发放等情况的信息统计,按月报送国家能源局并抄送国家可再生能源信息管理中心。各省级能源主管部门按季度在信息管理系统报送项目备案、建设和运行的汇总信息,按半年、全年向国家能源局上报发展情况的总结报告。国家可再生能源信息中心按季度、半年、全年向国家能源局报送全国光伏发电统计及评价报告。

点评:

此条与征求意见稿基本无差异。备案与并网流程的完善有利于简化分布式光伏项目流程,对个人项目作出特殊规定,促进个人分布式光伏的发展。

点评:

此条没有出现征求意见稿中,说明政府意识到分布式光伏的发展与电网建设的互利好关系。分布式光伏的大规模建设必然会倒逼配电网建设,同时,配电网的智能化提高也有利于分布式光伏的接纳和调度。

点评:

此条没有出现征求意见稿中,出现在最终稿中,说明目前部分分布式光伏政策如补贴及时发放、税收等在地方上没有有效落实,对行业发展造成了一定的阻碍的现象已经引起了重视,该文件明确指出分布式发电电费结算和补贴拨付时间,有利于解决补贴发放不及时的问题。

点评:

此条意味着分布式光伏行业融资政策性放开,目前多数商业银行无法向光伏产业贷款,政策性放开的第一步。该条指出探索以项目售电收费权和项目资产为质押的贷款机制,加速项目的资产价值被市场认可。鼓励地方政府贷款贴息政策,鼓励不同的融资模式(融资租赁、资产证券化等),鼓励支农金融服务中开展支持光伏农户和农业设施光伏利用业务。建立个人贷款机制,促进个人分布式光伏的发展。

点评:

该条比征求意见稿中更强调产业标准和体系建设,这是分布式行业目前迫在眉睫的需求,该条的实施,将有利于加速引导行业健康发展。

点评:

这条在征求意见稿中没有出现,加强信息统计和监测体系建设表明能源局对分布式光伏发展的重视,定期对项目建设、补贴发放等问题进行跟踪,有利于及时对行业发生的问题进行纠偏。

十五、加强政策落实的监督检查和市场监管。国家能源局派出机构会同地方能源主管部门等加强分布式光伏发电相关国家和地方政策落实的监督检查。国家能源局派出机构负责对分布式光伏发电的并网安全进行监管,电网企业应配合做好安全监管的技术支持工作。建立对电网企业的接网服务、接入方案、并网运行、电能计量、电量收购、电费结算、补贴资金发放各环节进行全程监管的工作机制。加强对分布式光伏发电合同能源服务以及电力交易的监管,相关方发生争议时,可向国家能源局派出机构申请协调,也可通过12398举报投诉电话反映,国家能源局派出机构应会同当地能源主管部门协调解决。如电网公司未按照规定接入和收购光伏发电的电量,按照《可再生能源法》第二十九条规定承担法律责任。国家能源局派出机构会同省级能源主管部门对分布式光伏发电开展专项监管,按半年、全年向国家能源局上报专项监管报告,并以适当方式向社会公布,发现重大问题及时上报。

点评:

推动分布式发展的强制力度更大,在目前分布式光伏资产没有得到有效认可的情况下,通过政府引导的方式推动促进分布式项目的应用,资产的认可度将大幅提高。

鼓励分布式发电项目参与碳减排交易,参与分布式项目开发和运营的公司有望从碳减排交易获得另一笔额外收益,对分布式项目收益率提高有一定积极影响。

四季度我国光伏行业或现跳跃式增长

记者从工信部获悉,2014年上半年,我国光伏产业发展延续了去年下半年以来的回暖态势,总体处于调整发展状态。

数据显示,截至2014年6月底,多晶硅均价同比上涨29.3%,组件均价上涨7.3%。在产多晶硅企业从去年初的7家增至16家,多家骨干电池企业扭亏为盈,部分重点企业实现延续盈利。

今年上半年,我国多晶硅产量6.2万吨,同比增长100%。据初步统计,上半年我国光伏制造业总产值超过1500亿元。

《光伏制造行业规范条件》的实施受到业内多方重视,部分落后产能酝酿或开始退出,产业调整趋势明显。部分企业兼

并重组意愿日益强烈,推动产业集中度持续提高,上半年,我国前10家组件企业产量全行业占比近60%,前5家多晶硅企业占比超过80%。

另外,地方扶持政策陆续出台,光伏应用向多样化方向发展,但受并网政策及商业模式尚不健全、前期市场增长过快致后期需求萎缩等影响,今年上半年国内光伏市场环比下降明显,新增并网光伏装机量约3.3GW,其中分布式约1GW。

预计下半年随着国际产业发展变化,特别是四季度由于冲刺10GW国内装机目标,我国光伏产业可能出现跳跃式增长,形成震荡发展曲线,产业仍将保持深度调整态势。

光伏板一体型百叶窗新产品,增大设置角度提高发电量

日本三协立山公司日前推出光伏板一体型幕墙百叶窗新产品“205型”百叶窗。通过在可阻隔室外视线、遮挡户外空气调节设备等百叶窗上安装光伏板。相对于百叶窗体的与地面垂直,新产品的光伏板以83度角,倾斜安装在百叶窗上。据称,以垂直安装的原有产品,其发电量仅以设置角为30度的标准架台设置型产品的65%。而倾斜角改为83度后,仅7度的变化,发电量即可提高到78%。

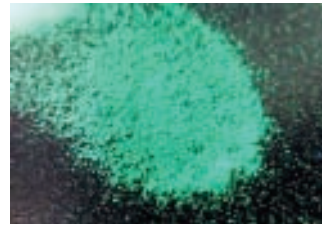
并且,与三协立山原有的175型产品相比,新产品的电池板受光面增大,百叶窗的组装单位—模块的输出功率从28W提高到38W,提高了35%。



日立化成： 突破性磷光体涂层密封剂使效率提高2.2%

日立化成 (Hitachi Chemical) 将开始批量生产波长转换粒子 (WCP)，其可以被涂覆到用于晶硅组件的EVA密封剂，并且号称将转换效率(相对)较标准密封剂提高达2.2%。

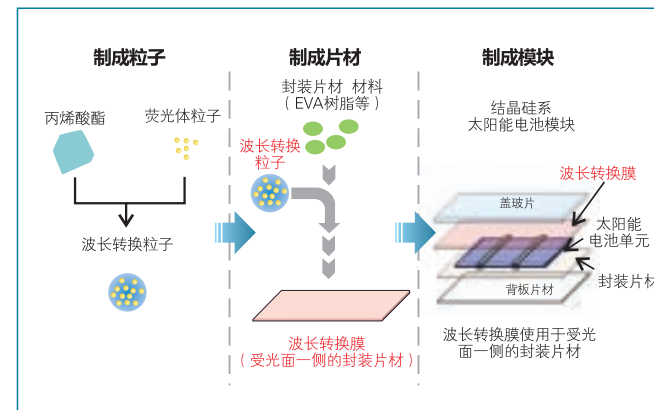
该公司表示，材料制造商将分布在丙烯酸树脂粒子内的荧光材料与EVA封装片材混合，获得短波长光(紫外线)，并且将其转换为长波长光(可见光)，对现有薄膜配方的耐久性没有影响。



通过符合JIS C 8919对于电池和组件输出功率测试方法的室外测试，据说较常规光伏密封剂，效率实现大幅提高。

日立化成指出，磷基波长转换粒子的样品已经提供给制造商，可能将很快开始批量生产及销售。

该公司认为，波长转换粒子技术还可以用于防伪以及鉴别真伪。



双面太阳能电池板： 未来太阳能光伏技术

通常我们见到的太阳能电池都为单面太阳能电池，这类太阳能电池能够很好的接受直接照射的太阳光，将光能转化为电能。然而对于一些反射的太阳光它们就无能为力了。要想利用到反射的太阳光，必须要用到双面太阳能电池板才行。

其实双面太阳能电池板开发已有一段时间了，目前还属于比较前沿的技术。最近，一家名为Bsolar的以色列公司推出了他们最新的双面太阳能电池板产品，Bsolar采用了目前主流的晶硅做为太阳能电池板材料。而对于单面太阳能电池板中常加入的硼，因为考

虑到很难正确的将其参入到双面太阳能电池板中，出于成本的考虑，制造商并未采用。

尽管如此，目前双面太阳能电池板的成本仍旧十分高昂，但是其带来的效益也是十分可观的。采用双面设计能使太阳能电池板最多接收额外50%的能量，而将其放置在一些高反射率的表面上也能有效增加反射阳光的利用率。如果双面太阳能电池板的价格能够下滑到一个可以接收的水平的话，那么它一定会成为可再生能源市场上一个有力的竞争者。



我们有一千个管理者

编者按：

第三季度员工座谈会时，王总提出了“我们有一千个管理者”的概念，意为公司的每个职工，都要能够发挥主动作为的作用，担负起管理的责任，在做好本职工作的基础上，能够主动地发现问题、提出问题、解决问题，将自己赖以生活的职业，提升为赋有追求的事业；将干活领工资，提升为自己创造财富；将“我只是一个打工的”配角和跑龙套定位，演变为“我要为我和我的团队负责，为我们共同的将来打拼”的主角行为；将“我只管我范围内的一亩三分地”的本位主义，拓展为客户价值中心，为客户多走一步的打破部门墙的行为。

第四季度工作会议上，王总点评了各个部门的工作成绩，对存在的不足提出了改进的建议和要求，这也是各部门下一步工作的重点方向，要做好这些工作，也离不开“人人都是管理者”的主动作为意识。

因此，本期杂志以“我们有一千个管理者”为主题，唤醒主动作为意识，宣传主动作为事迹，讨论主动作为的方法，展望主动作为的收获；同时，也要讨论现阶段公司推行主动管理、号召主动作为，还缺少哪些支持和保障，要直面问题，不美化现状，不掩盖缺陷。

专题透视

人人都是管理者，其实不难。转换一个角度和身份，你会发现一切大不同！

从有效管理自己开始

◎ 综合管理部 钱晶

部门员工篇

在刚担任综合管理部副部长的时候，公司领导就给我说：部门工作要做好，不是你一个人把工作做好就行的，而是要你们部门每一个人把自己的工作都做好了才行。那么我们每一个人的工作如何才能做好？不主动思考，总是等指令；不主动发现问题，等着问题爆发了才有意识；不主动解决问题，对问题熟视无睹……这样工作能做好吗？

只有做到王总所提的“人人都是管理者”的要求，每个人

都站在管理者的角度，主动思考，主动作为，才能把本职工作做得更好，进而推动部门工作的提升。从另一个角度讲，“不想当将军的士兵不是好士兵”，不断地训练自己站在管理者（尤其是更高层管理者）的角度去思考问题，是提升自己思维模式和工作能力的有效方法，也是在为自己后续的提升打基础。可喜的是，自4R项目导入后，在部门员工的身上看到了变化，大家在进步。

公司员工篇



这里，我想从以上这两张图片说起。在我看来，公司本不该还要管员工不要乱扔垃圾、不要浪费资源，这些不是每个人都应该做到的基本准则吗？而事实上，这些不该出现的问题在公司屡见不鲜、屡禁不止。

管理的关键不仅在于有效管理别人，更在于有效管理自己。高效的员工管理机制，是让每个员工都参与到管理工作中来，让每个员工在管理好自己的同时，还能从管理者的角度考虑问



题，把公司的事当成自己的事，充分发挥每个人的主动性、积极性。如果每个人都把公司当成自己的家，那你还会随地乱扔垃圾吗？还会浪费那么多公共物资吗？如果每个人都把自己当成管理者，积极为公司发展出谋划策，那员工意见更多的就不仅仅是提问题，而是提出解决问题建议和措施。

人人都是管理者，其实不难。转换一个角度和身份，你会发现一切大不同！



任何一个层次的管理者都非常重要，缺一不可，只要有一个层次的管理者未按要求开展工作，就会影响整个企业的运行状态，出现问题的可能性就会增大。

发挥生产核心作用，认真履行岗位职责

◎ M2B制程检验 巫光鑫

管理者通过安排和协调其他人的工作来完成工作，管理者虽然是唯一的负责人，但行动的决策权是由行动的每个人决定。在中节能，我们不仅仅只是操作者，每个人都有自己的职责范围，每一位员工都是为了更好地完成自己的职责而进行管理。正如战场一样，首领只有一个，他的一个决策都需要战场上的每一个士兵来完成。因此企业中人人都充当管理者的角色。

如何才能把企业每一位员工变成管理者，让他们都成为企业的主人，自然而然的承担自己的一份职责，将每个人的工作状态提高到最佳。首先我们要大胆的授予员工权力，一块组件的质量从始至终的好坏只有一线员工是最清楚的，因此把解决问题的权力交给一线员工，才能最大限度地，最快速地消除问题根本所在。比如组件层压后有异物残留，第一个前道所有工序人员劳保用品佩戴是否达标，第二个操作人员有无做到自检互检，第三自检互检有没有做到位，满足以上三点，异物问题就能根本解决。其次，比如在平常生活中的打麻将，四个人为一个团体，打麻将的人必须主动配合，从来不会出现早退现象，输牌了最终还是找自身的原因。在公司内，把打麻将这种状态落实到日常的工作中的话，那么在任何人来看我们的员工都是真诚的、积极的、自觉的。

每一个设备的操作者对自己所使用的设备，所产生的电能、热能都是管理者。如何让设备安全、经济、高效的运行是每个操作者所必须掌握的，也是每个操作者履行自己是个管理者的过程。每个员工针对自己的岗位职责，工作范围开展工作时，如何让自己的工作得到领导的认可，就需要我们在工作时团结协助，纠正工作中不断出现的问题，预防尚未发生的问题点，这是我们每个员工履行自己是个管理者的过程。最大化到部门负责人如何管理好自己的部门，得到上级的认可，这是每个负责人履行管理者的过程。

任何一个层次的管理者都非常重要，缺一不可，只要有一个层次的管理者未按要求开展工作，就会影响整个企业的运行状态，出现问题的可能性就会增大。这就要求每个层次每个岗位的管理者都要认真履行自己的岗位职责，端正自己的心态，在工作中摆正自己的位置。同时公司本身要做到让每一位员工都能从更高的位置看待自己的工作，把管理好公司作为自己应尽的责任，人人参与管理事务，人人都自觉主动把工作当成自己的专业用心去做，遇到问题人人都能自己想办法主动解决。只有每个人管理好自己的那片领地，发挥自己和他人的长处，扬长避短，我们的公司才会运转顺畅，各项发展目标才会得到顺利实现。

专题透视

质量管控，全员参与

◎ M2C制程 刘春燕

2014年公司以“质量立企，打造精品”这一理念作为公司的发展战略，同时，提出用变革之心来推动公司前行。作为这一战略的推动部门——质量管理部，我们更应该担负起这一重要的使命和责任。

产品质量的好坏，关系到整个企业的生死存亡，公司要发展就要把质量放在首位，更要让这一理念落实到每一位员工的心中，让每一位员工都能参与到质量管理中来，这也就是世界著名管理咨询大师德鲁克提出的——人人都是管理者的管理观点。

公司的质量管控，提倡的是全员参与，怎样细化到全员参与，也就是要产线所有的员工都参与到质量管控中来，一块组件的质量决定于过程，过程的质量决定于员工工作的质量，而员工工作质量最终决定于员工的专业素质和专业技能，这就需要每一位制程检验员将人人都是管理者这一理念推动到员工心里，可以从以下两方面做好持续提升：

1、员工专业技能的提升：让产线的每一位员工在熟练掌握自己工序的工艺要求、质量要求的情况下也能熟悉其他岗位的工艺质量要求，同时掌握组件的质量检验标准及规范，赋予员工一定的权利，让员工感觉到自己的责任，不光是生产者，同时也是管理者；

2、提高员工的主动意识，转变思想：每一位员工在工作前，都能自行的检查本岗位的设备是否运行正常、物料是否正确以及接班后对首件的确认情况，在产线发生异常时更能及时的发现、反馈，把要我做转变成我要做的一种意识，做好工序间自检互检，保证每一块组件下传到下一道工序时都是合格品，充分体现出一道工序就是自己客户的理念。

同样，作为公司任何一个层次的管理者都应该在管理好自己的前提下，还要能从上级管理者的角度来考虑问题，帮助上级管理者一起解决工作中出现的问题，预防未曾发生的问题及隐患。

德鲁克先生认为，一个有能力管理好别人的人，并不是一个好的管理者，一个好的管理者必须先有效管理好自己，人人参与管理，人人自觉主动工作，人人肩上有责任，把工作当成职业，把职业当成事业去用心做，遇到所有问题都能主动想办法解决，只有大家齐心协力，团结协助，公司才能得到更远的发展。



刘春燕

2011年加入中节能，就职于公司质量管理部，目前担任组件车间制程检验组长一职。
格言：一个人用工作去迎接光明时，光明会很快就会来照耀着他。



工作交接 摄影：研发中心 贾俊攀

心系企业 主动作为

如果一位员工能够凭借其职位和知识，影响该组织的运转效率的话，他就是一位管理者。

◎ 研发中心

一、何为管理者

我们通常认为企业中的管理者就是领导，普通员工不是管理者，普通员工只需履行自己职责范围的责任，按照职责权限去做事和工作就可以。实际上不是这样。如果一位员工能够凭借其职位和知识，影响该组织的运转效率的话，他就是一位管理者。

因此，可以说，人人都是管理者，人人都可以主动作为。

二、无为管理分析

一个人的绝大多数失败，无为，都源自不愿去做而非没有能力去做。

1、因为他们并不清楚自己想做什么、想拥有什么、想成为什么；

2、缺乏主人翁意识，仅将自己定位于企业的雇员，管理是管理者和领导的工作。通常只考虑，我被分配了什么工作，而不是考虑我能做什么。完成一项工作，等待被分配工作，而不是想，我还能做什么；

3、喜欢抛猴子，向领导请示工作时总是让领导做问答题而不是选择题，将问题丢给管理者。

三、如何主动作为

反观我们如主动作为，我觉得可以从以下几点着手：

1、创造主动作为的环境

何谓好的教练，就是让他的队员看到他们自己能成为什么，而非他们现在是什么。

提供机会，建立信任。像放风筝一样，“舍得放权，敢于放权，放而要高，高而线韧，收放自如”。

真正落实层级管理，改变一人忙众人闲、上忙下闲的局面。人人头上有指标，人人手中有任务。放手不撒手，放心不怀疑，放怀不全盘否定。给予员工充分的主动作为空间。

2、让员工参与决策

学习麦肯锡公司的做法，要求员工请示工作前必须有自己的思考过程，不能推卸责任，在敲主管门时必须提供至少三个解决方案或建议。

如此反复，如同公司现在在各部门实施的日周结果表一样，持续的做而最终成为习惯，将主动作为成为大家推崇的文化，慢慢植入公司，成为企业“DNA”。

3、转变意识

通过宣传栏，谈话等形式，经常向员工灌输管理者思想，引导公司员工将自我定位由“打工者”转变为“志愿者”。因为，“最好的员工是天然的志愿者，他们自愿担负额外的任务”，把工作当做事业去做。



摄影：研发中心



通过员工的自我控制，自我发现问题，自我分析问题，自我解决问题，变被动管理为主动管理，从而实现自我提高，自我超越，推动企业不断发展与前进。

自主管理，主动作为

◎ 技术部

人都是管理者，其核心在于：通过主动作为实现自主管理。管理的最高境界是无为而治，其关键在于实现组织之中个体的自主管理。通过员工的自我控制，自我发现问题，自我分析问题，自我解决问题，变被动管理为主动管理，从而实现自我提高，自我超越，推动企业不断发展与前进。

自主管理强调人的主观能动性，将个人目标与企业目标融合在一起。当然要实现每位员工的自主管理还需要做好以下几方面工作：

一、以制度为基础，强化激励与引导。

制度是管理的基础，它能确保自主管理的有序性、规范性。在现有制度的框架下，进一步完善激励机制，通过激励去引导员工的积极性，激发员工更大的创造性。

二、以企业文化推进自主管理

制度是刚性的，客观上也是存在一定局限性的，而企业文化则能将制度不能覆盖的方面很好的结合起来，做到刚柔相济。通过企业愿景及价值观的传递增强员工归属感与凝聚力，以主人翁意识推动自主管理的实现。

三、以标准化为自主管理载体

标准化对于个人而言的意义在于明确了岗位职责、梳理了业务流

程、分解了工作事项，每个人都清晰的知道岗位工作事项、资源配置、上下游客户，标准化为个人自主管理的实现提供了很好的载体。

对于员工个人而言自主管理要做好以下几方面工作：

一、明确职责，照章办事

每个人清楚自己的岗位职责，按照职责及制度开展工作。这是工作中最基本的要求，也是自主管理最基础的要求，实际上也是工作中问题最多的环节，制度的严肃性、工作的纪律性，需要每个人脚踏实地的落实到工作之中。

二、素质提升，主动作为

素质的提升不仅包含专业素质的提升，还包含思想素质的提升。思想素质的提升是专业素质提升的前提。具体而言，作为技术人员应该提升自我的主动服务意识，在本职工作开展的同时及时发现车间或相关部门工作中存在的问题，主动进行技术支持与问题的解决，把生产、质量当做我们的客户，工作开展以客户满意为目标，不断提高自身素质与工作质量。

人人都是管理者，这既是公司对每个员工的要求，同时也是未来管理发展的趋势。需要我们不断摸索改进，持续提升公司的管理水平，推动公司的前进发展。

提高服务意识和主观能动性

◎ 设备管理部 徐利民



徐利民

设备管理部副部长

于2011年2月11日入职 作为光伏老兵，决心继续为节能事业贡献青春，为地球的绿色未来积极奋斗。

座右铭：找对了路，就不怕路远。

每个人都有自己的管理方式，但在同一公司每个人的管理理念应该相同，目的都应该为效率和效益作服务。每个人的管理方式也并不是一成不变，在时间、人员的思想、状态改变的情况下，就需要我们审查、更新自己的管理方式。以下为我的管理思想和做法：

对外管理思想（主要针对车间部门）：建立以客户为中心思想，站在他人角度思考问题。生产部、质量管理部、技术部就是我们设备人员的客户，我们工作的开展就应围绕他们的需要去逐渐扩散、细化。

关于生产部：满足生产需求，如产能、碎片率、良品率。这就需要通过日常点检维护、故障发生前发现问题并解决，提高设备的利用率。在设备发生故障时，设备人员需积极响应生产人员报修，做到快、准的情况下，以短时间恢复生产，保证产量。

关于质量管理部：在生产过程中需要我们设备人员加强巡查，降低因设备问题导致产品出现异常情况。巡检过程中发现异常应立即停机检查。发生质量事故后，积极配合质量人员工作，并拿出实际、可行的改善方案，后续按方案节点完成改善方案。

关于技术部：保证设备最大程度满足技术参数设定需求，积极配合技术人员提高产品效率的工作。在发生产品低效、污染问题时，应主动检查设备可能引起的模块。

对内管理思想：发挥各人主观能动性，加强个人纪律性。将车间设备以机台为单位承包至个人，以解决设备磨损件更换、线路管理整理和隐性问题检查问题。做到责任到人，让设备人员对设备有归属感。

建立产品返工、报废0目标的工作任务。将流水线、层压和装框工序返工、报废为0设为工序负责人的工作任务。以返工、报废为0为结果，开展改善、培训工作，并要求在周结果表中体现；将部门固定事项、季度重大工作分解至个人。设立完成时间节点，并在每周四查看工作进度。

将公司级、部门级规定细化，不时以邮件形式发送给各人，提醒我们工作中需要注意什么、怎么去做。以做到在公司规章制度圈子里办事。

通过理念疏导、一系列规定出台，能够使人员在工作思想上得到统一；在行为上能够使人员养成良好的习惯，由习惯带领着大家去做事。当然这并不是一蹴而就的工作，需要大家的共同配合、长期磨合而形成的，这就需要我们不断完善管理方式，得到大家的认同。



专题透视

工程部重新梳理了组织架构，制定了相应的工作计划，在人员配备、产品定位、市场宣传和产品营销等方面同步开展工作，全力推动公司分布式光伏的发展。

周忠文

工程部部长
江苏扬州人，毕业于山东矿业学院，一级建造师。自公司建设初期，就率领团队战斗在工地间。现在，又率领团队，在分布式市场拓展上，披荆斩棘。



齐心协力， 推动分布式光伏跨越发展

◎ 工程部 周忠文

分布式光伏作为地面电站建设的有益补充，对光伏企业来讲，其不仅仅能消耗一定的组件库存，创造经济效益，重要的是还能提高企业知名度和行业影响力，对企业的长期持续发展非常有益。工程部按照公司分工安排，负责对分布式项目进行开发和管理。为此，工程部重新梳理了组织架构，制定了相应的工作计划，在人员配备、产品定位、市场宣传和产品营销等方面同步开展工作，全力推动公司分布式光伏的发展。

一、群策群力，化被动为主动，充分调动人员力量

分布式光伏推广初期，工程部面临专业人员不足，市场开发一片空白等问题，通过部门内部沟通，打破了人员心中“我只管我范围内的一亩三分地”的本位主义，让部门员工在履行自己职责的同时，积极投身分布式开发、安装过程中，充分发挥主观能动性，出谋献策，积极开发代理资源，探索不同的安装模式，对分布式安装过程中发现的问题想方设法解决，完成了前期别墅项目的安装工作，为后续安装积累了丰富的经验。

二、制定目标并适时修正，引导分布式光伏工作持续推进

分布式光伏作为工程部第四季度重点工作，已先后制定了一系列的目标，目前已经完成400电话的申请，管控工作的细化，正在推动电商和微信公众号的申请，镇江示范基地的探索开发，持续推动代理商的开发，争取在年底完成代理商开发数量目标

并召开分布式光伏代理商大会。

三、多方面进行宣传攻势，努力创建示范效应

分布式光伏作为一项造价不菲的产品，必须让客户熟悉和认可，让客户看到实实在在的案例，才能打消客户的疑虑，增大销售的可能性。我们通过多方面进行广告宣传，有专业网站solarzoom、solarbe上的广告宣传，有专业的展会展览，有电视台的采访，有图文并茂的宣传彩页，也有新媒体、新平台等的宣传。同时，我们积极开拓镇江分布式光伏市场，努力创建示范效应。

四、以客户为中心，完善分布式管控体系

结合分布式光伏特点，工程部重点分析分布式光伏市场目标客户，从客户角度出发，对客户关心的投资回收、产品特性、光伏发电、优惠政策、并网流程、施工安装等问题进行梳理和总结，不断建立并完善管控体系，同时结合市场开发实际情况，对合作框架协议、代理协议等进行修改完善。

虽然分布式光伏市场开发工作还存在很多不足，具体政策的落实还因地而异，市场尚需进一步规范，但我们有理由相信，在国家大力政策支持下，通过我们持续不断的市场开拓，公司分布式光伏一定能实现跨越发展。☺☺



孙勇

安环部部长
江苏丹徒人，毕业于江苏科技大学，2011年1月5日入职。人生座右铭：业精于勤，荒于嬉；行成于思，毁于随！

安全管理工作是一项庞大而复杂的工程，要做好安全工作必须实行“全员、全方位、全过程”的闭环管理，自上而下形成一个良好的管理网络。

安全生产 人人有责

◎ 安环部 孙勇

安全是什么？安全是家庭幸福的基础，是工作快乐的源泉，是企业良好效益的保障；是平安，是幸福，更是一种珍爱生命的人生态度。高高兴兴上班，平平安安回家，让亲人少一份牵挂，父母多一份宽慰，家庭多一份快乐。

毫无疑问，安全是我们每一个人都想要的，安全生产涉及公司每一位员工的切身利益。而生产安全事故涉及的不光是公司的效益，公司的口碑和形象；更重要的是它对员工家庭的影响，对社会的影响。然而，2014年公司生产安全事故频发，导致我们身边7名员工受伤，直接经济损失10万元。通过对事故的调查和分析，事故原因无一例外的都是由如下几方面导致：

- 1、员工及各级管理人员安全意识淡薄；
- 2、“谁主管谁负责”、“管生产必须管安全”和“谁执行谁负责”的安全责任制未落实；
- 3、安全培训流于形式未落实处；
- 4、各级管理人员安全管理方法缺失；
- 5、各部门未认真总结并汲取事故经验教训。

一直以来，公司安全管理上最大的误区就是大多数部门遇到安全问题就归咎于安环部，归咎于安全管理人员。所谓“谁主管谁负责”、“管生产必须管安全”就是各级管理人员必须对自己管辖范围内的安全负责；“谁执行谁负责”就是广大员工必须对自己作业活动中的安全负责。安环部作为安全管理职

能部门，主要的职责就是维护并持续改进公司安全管理体系，为其他部门提供专业技术支持和服务。

王总提出的“我们有两个千名管理者”的概念，涵盖了“安全生产人人有责”的安全责任8字方针，也就是说安全工作要求我们每个员工，尤其是各级管理人员，提高安全意识和素质，勇于承担起安全管理的责任，能主动发现和消除身边的安全隐患，提出安全管理的意见和建议，真正做到“四不伤害”，“谁主管谁负责”的管理模式，严格执行“逐级负责、分层管理、岗位落实”的安全管理理念，做到层层有人抓安全、有人管安全，时时、处处都平安无事，为大家创造一个安全和谐的生产环境。

安全管理工作是一项庞大而复杂的工程，要做好安全工作必须实行“全员、全方位、全过程”的闭环管理，自上而下形成一个良好的管理网络。鉴于今年安全事故频发，说明公司安全形势依然十分严峻，安全管理急需更新观念，转变对安全的认识，尤其是各部门负责人，不能只做安全表面文章，徒有形式。以各部门自主管理，安环部监管，全面落实安全隐患排查长效机制，完善安全管理体系，严格落实安全管理规章制度，充分调动所有员工的积极性，只有全员参与才能真正体现“安全生产人人有责”的基本内涵。☺☺

专题透视



张伟娟

入职于2014年2月21日，虽然加入中节能的时间不长，但很快就能融入公司的文化，对待工作认真负责，善于沟通、协调，有较强的组织能力与团队精神，在未来的工作中，我将以充沛的精力，提高工作能力，与公司共同发展进步。



秉承“服务理念”，提高“客户”满意度

◎ 人力资源部 张伟娟

建立“服务意识”，提高“客户满意度”，是HR改革的重点和方向。人力资源部并没有将此作为一个口号，而是全体员工扎扎实实朝这个方向努力。

我们建立了面试等候间及面谈室，在面试等候间设立了阅览架，架上放有公司月刊及杂志书籍，供应聘者阅览。墙上设立了宣传栏，内容分为公司介绍、企业文化、活动风采、温馨提示四个板块，温馨提示有公司班车运营路线，公司招聘渠道等内容。宣传栏内容能让应聘者在第一时间了解公司。温馨而专业的面试环境，让应聘者对公司产生良好的印象，并留下良好的口碑。

关心员工从新人开始，经安环部配合，特在保安室旁设立了新人报道集中室，避免让新员工入职培训第一天在烈日或雨天等候。为了方便员工更快捷方便办理保险业务，人力资源部将医保卡流失流程，公积金查询方式，社会保险查询方式，薪资证明办理须知，用温馨提示的方式粘贴在车间宣传栏及部门宣传板上。

我们将HR管理理念、HR工作方法、HR工作要求粘贴在墙，工作方式、方法力求做到“落地”，团队齐心朝着HR改革的重点和方向努力。

扬长避短 提升管理

◎ 审计组 夏颖

众所周知，一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木板，而恰恰取决于桶壁上最短的那块。人们把这一规律总结成为“木桶定律”或“木桶理论”。

根据这一核心内容，“木桶定律”还有三个推论：其一，只有当桶壁上的所有木板都足够高时，木桶才能盛满水，只要这个木桶里有一块不够高度木桶里的水就不可能是满的；其二，比最低木板高的所有木板高出的部分是没有意义的，高得越多，浪费就越大；其三，要想提高木桶的容量，应该设法加高最低木板的高度，这是最有效也是唯一的途径。

对于任何一个组织来说，构成部分往往是参差不齐的，而劣质的部分往往又决定了整个组织的水平。最短的木板与最劣质的部分都是组织系统中有用的一部分，只不过比其他的部分稍差一些，并不能当作累赘处理掉。因此，管理的意义就在于如何去扬长避短。



夏颖

审计组审计主管
2011年3月24日入职。热爱生活，喜欢运动，用心发现生活中的美好。人生座右铭：越努力，越幸运！

通过四个多月以来管理标准化暨内控项目的梳理，对全公司的管理视图、流程进行了全面系统的梳理工作，能够很明显的感受到公司的各个组成部分参差不齐的管理水平。一次全公司系统性的运动过后，原来短的部分相比之下差距越来越大，这与各部门负责人之间对此项工作的重视程度有关，也是对各部门的一次考验，从付出到最终的结果，有的人当作一个负担在完成，工作中一直是被动被跟催，有的人认为这是一个管理

提升的有效的办法，在做的过程中不断的提出以往工作中遇到的困扰及新的想法，通过这次梳理真正的在夯实管理基础上进行提升。

后续工作中审计组将在建设完成的内控体系基础上，通过对每个季度的内控运行情况进行分析，将短板部分列为专项，集合各方的智慧，设法加高短板的高度，使我们的管理水平能够提升。



杨君祥

2011年5月份入职，现任综合管理部信息组网络工程师，爱好踢足球，打篮球。
个人格言：品格能决定人生，它比天资更重要。

你也是“IT精英”

◎ 综合管理部 杨君祥

你也可以成为“IT精英”，就是管理好自己的信息化设备。目前公司共有390多台电脑，非技工几乎是每人都配置了电脑，即使是在产线，随着MES系统的上线，组件车间每个工序至少都有一台电脑，多的甚至好几台，这还不算是设备上自带的电脑数量，还有打印机，扫描枪，投影机等设备，也就是说我们的工作中无时无刻不在面对信息化设备。

既然是信息化设备，就会有出现问题的时候。出现了问题如何解决？我想有些同事第一个答案就是找信息组人员，让他到现场解决。其实并不是所有问题都需要信息组人员去解决。

为了节省时间，提高效率，让每个同事自己能够在日常工作中维护好自己的和本部门的设备，我们也想出了很多办法：

1、信息组正在给每个部门做“常用软件及办公系统”培训，首先从我们遇到的日常工作所遇到的问题入手，给大家普及知识，做到防患于未然；

- 2、制作培训教程，发给同事进行日常问题对照及学习；
- 3、通过电话指导，帮助同事解决问题；
- 4、为了保证我们正在上线的MES系统能够正常运行，不影响生产，每个班随线工程师也会定点巡检，征求大家的问题及意见，汇总后给大家进行相关培训。

通过这些方法，我们也是为了让更多的人能够有能力、有办法去解决日常问题，提高大家的工作效率，同时也提高公司的经营效益。比如等MES系统完全运行正常后，是跟生产紧密相连的，如果某个工序电脑停用3到5分钟，那就意味着产线需要停线3到5分钟，每个工序都这样，那么一块组件的生产时间将推迟30到50分钟，而每小时公司的产值预估为30万元，也就是说会带来约25万元的经济损失。如果能够在第一时间解决这个问题，那么你就为公司创造了价值，你就是公司的“IT精英”。



何蓓
入职于2014年5月14日，人生的最大快乐，是自己的劳动得到了成果。

以老带新， 新人训再创新 ——第35期新人训总结

◎人力资源部 何蓓

为使新员工更快融入新的工作环境，及时了解新人思想动态，第35期新人训创新引入“以老带新”模式，选取有经验的优秀老员作为辅导员加入新人培训班，其主要任务是：关心新人，解决新人培训期间的问题，指导新人学习，确保综合考试成绩合格。

全新变革的培训使得培训班气氛宽松和谐，心理学研究表明，人在轻松和谐的环境里思维表现的最活跃。努力为学员创设一种宽松、愉快的教学情景，引发学生积极思考，主动学习，让学生感受到学习不是枯燥的，而是有趣的。

学员们以部门为单位，分成了三组，每组选一名组长，10分钟后辅导员带领本组成员展现每组组名及口号。



第一组组名：超越梦想
口号：扬帆把舵，奋勇拼搏



第二组组名：神马队
口号：神马，神马，要什么就有什么！



第三组组名：二分之一辣妈团
口号：百战百胜，勇往直前



新人训各位授课讲师，精心准备了课件，生产部黎部长《领导见面会》、质量管理部黄部长《质量意识》、企划部孙部长《企业文化》等，各位讲师不同风格的授课方式，给学员留下了深刻的印象。

课余时间，学员们提出问题，辅导员进行分组辅导讲解，加深学习。针对不同的岗位，辅导员讲解工作中的要点，让新人进入产线后能更快适应工作环境。每天的日训总结会，每组辅导员会根据小组积分榜的成绩，对本小组一天的培训情况进行总结，激励学员取得更好的成绩。

学员们经过4天的共通性培训，通过加分竞争，产生优秀学员和优秀小组。优秀学员获得荣誉证书和风车纪念品，优秀小组成员每人获得精美的小组相框照一个，留给大家美好的纪念。

共通性培训结束时，每个小组开展辅导交流会，每位学员畅所欲言，分享4天的培训心得体会，辅导员根据各位学员的表现，也分别给予评价。第5天的部门二级培训，辅导员也全程参与，与部门讲师一起更精确的辅导学员。

美好的时间总是短暂的，5天的新人训虽然结束了，但辅导员会继续关注新员工在车间的表现，及时解决他们工作中的问题。作为培训组织者，我们会将新人训做的更精彩。



沟通重要吗？
企业中约75%的工作停顿、发生问题是因为沟通的问题。管理上有一个著名的双50%理论，即经理人50%以上的时间用在了沟通上，如开会、谈判、指示、评估。可是，工作中的50%以上的障碍都是在沟通中产生的。所以，我们不仅需要沟通，更重要的是沟通的有效性，也就是我要说的有效沟通。

首先，我们先来了解什么是沟通。

一、沟通的概念

沟通，就是为了设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并达成共同协议的过程。

它必须具备三大要素：

- 1. 要有一个明确的目标；
- 2. 达成共同的协议；
- 3. 沟通信息、思想和情感。

所以，像唠嗑、摆龙门阵等因不具备以上三大要素中的某一条或几条，不能称之为沟通。

如何有效沟通

质量管理部 黄国平

二、沟通的方式

分为语言的沟通及肢体语言的沟通两种。

肢体语言由眼神、表情、手势、站姿以及音色组成。

举个例子：我的一位MBA同学，因为他本科是学中文的，所以在英语口语考试的时候犯难了：怎么才能将面前这个不会中文的外国老头子应付过去呢？Tom老师问：“What’s your job? ”。于是，他手脚并用，一边用手比划一边说：“write”，然后双手像捧着什么东西说：“newspaper”，之后又比划照相的动作，说：“camera”，还发出“咔咔”的声响。Tom一下就猜到了，我的同学是记者。

这个例子说明：肢体语言很重要，因为它可以帮你应付英语面试（开个玩笑）。

三、沟通的三原则

1. 谈论行为不谈论个性；
2. 语言明确；
3. 积极聆听。

接下来，我们说说有效沟通的过程。

一、有效发送信息的技巧

这个可以归结为4W1H，即：

选择有效的信息发送方式（how）

1. 电子邮件
2. 电话
3. 开会或面对面谈话

何时发送信息(when)

确定信息内容(what)

谁接受信息(who)

何处发送信息（where）

例如：你的一份报告传给你的同事或交给你的上级，更多的是一种信息的沟通；我们在和客户一起沟通的过程中，更重要的是为了增加你和客户之间的感情和信任，这个时候，信息是次要的，情感是主要的。所以说，在我们选择方法的过程中，首先要考虑到我们的内容本身是以信息为主还是以思想和情感为主，根据这两个不同内容来选择合适的方法。

另外，在表达观点的时候，有一个非常重要的原则，就是FAB原则。F就是Feature，即属性；A就是Advantage优势；B就是Benefit利益。

例如：你看我这沙发，真皮的（F），非常柔软（A），坐上去舒服的很（B）。

二、有效沟通的技巧——积极聆听

在很多场合，听比说更重要，只有善于倾听，才不会做出愚蠢的事！

例如：禅宗曾提出过一个问题，“若林中树倒时无人听见，会有声响吗？”答曰：“没有”。树倒了，确实会产生声波，但除非有人感知到了，否则，就是没有声响。沟通只有在有接受者时才会发生。

积极聆听的原则：

1. 适应讲话者的风格；
2. 眼耳并用；
3. 首先寻求理解他人，然后再被他人理解；
4. 鼓励他人表达自己。

有效聆听的步骤：

1. 准备聆听；
2. 发出准备聆听的信息；
3. 在沟通过程中采取积极的行动；
4. 准备理解对方全部的信息。

例如：工作中，对于上级，要拿上笔记本、笔，做好随时聆听与记录的准备；在与顾客沟通时，第一准则就是“不要打断顾客的话”。

聆听的五个层次：

1. 听而不闻，即不做任何努力去聆听；
2. 假装聆听，即做出假象聆听；
3. 选择性聆听，即只听你感兴趣的内容；
4. 专注的聆听，即认真地聆听讲话，同时与自己的经历比较；
5. 设身处地的聆听，即用心和脑来倾听并做出反映，以理解讲话的内容、目的和情感。

也就是要求我们，不仅是听，而且努力在理解讲话者所说的内容，所以用心和脑，站在对方的利益上去听，去理解他，这才是真正的、设身处地的聆听。设身处地的聆听是为了理解对方，多从对方的角度着想：他为什么要这么说？他这么说是为了表达什么样的信息、思想和情感？如果你的上级和你说话的过程中，他的身体却向后仰过去，那就证明他没有认真地与你沟通，不愿意与你沟通。所以要设身处地的聆听。当对方和你沟通的过程中，频繁地看表也说明他现在想赶快结束这次沟通，你必须去理解对方：是否对方有急事？可以约好时间下次再谈，对方会非常感激你的通情达理，这样做将为你们的合作建立基础。

三、有效沟通的技巧——积极反馈

反馈的类型：

1. 正面的反馈（积极或者好的反馈叫正面反馈，消极的或者坏的反馈叫负面反馈）。
2. 建设性反馈（给对方建议，下次如何做得更好，建议的应该是具体的行为，而不是态度或期望的结果。）

以下情况不是反馈：

1. 指出对方做的正确或者错误的地方；
2. 对于他的言行的解释；
3. 对于将来的建议。

例如：正面的反馈：

“你做的报告非常好（行为）。”

“上周五我收到的那份，是我见过的最清楚的显示月度产品良率的报告格式（具体举例）。”

“听说管理层会在全公司采用这种新的格式（结果），谢谢。”

负面的反馈：

“你好像按时完成周报有些困难（行为）。”

“比如说上周五，我直到快下班才拿到报告，这已是这一个月来的第三次了（具体举例）。”

“结果，我直到周一才将我的周报交到管理层（结果）。”

四、有效沟通的技巧——问

1. 开放式的问题（开放式问题就像问答题一样，不是一两个词就可以回答的）

例如：在询问某人的家乡，并获知其来自河北后，你可以接着问以下一些开放式问题：

“你为什么从河北搬到这里呢？”

“河北的气候跟这里有什么不同？”

“在河北的那段时间给你留下最深印象的是什么？”

2. 封闭式的问题（封闭式问题指事先设计好的备选答案，受访者问题的回答被限制在被选答案中，即他们主要是从备选答案中挑选自己认同的答案。）

例如：

“你是哪里人？”

“你经常跑步吗？”

“我们今晚什么时间出去吃饭，5:30，6:00还是6:30？”

掌握了这些沟通的技巧，我们再来说说有效沟通的基本点。

信任——沟通的基本点。也就是沟通态度决定一切。

一、建立合作的态度

1. 双方都能说明各自担心的问题。
2. 双方都积极的解决存在的问题，而不是推卸责任。

3. 双方共同研究解决方案。
4. 双方在沟通中，对事不对人，不揭短、不指责。
5. 双方最终达成双赢协议。

例如：

M2车间成品抽检发现组件清洗不良数量增加，于是与清洗组进行沟通。

QC：哥们，组件没洗干净，客户会投诉的哦。

MU：今天的产量压得紧，EVA残留又多，清洗慢了怕跟不上。

QC：那你也不能往下流啊。你看是不是给清洗层压机的哥们说一声，让他们注意点。

QC：或者你们把残留多的先抬下来，下线清洗行不行？

MU：我们哪有那么多人啊，你看组件下的速度又快。

QC：那你们从前面和后面包装协调几个人，我们空了也一起干，应该很快的。

MU：OK。

那么，如何获得合作的沟通态度呢？第一印象非常重要，通常对一个人的印象在7秒中内就已形成，如果我们的衣着、表情、眼神、动作、语言处理不好的话，我们永远没有第二次挽回的机会。

二、注意你说话的语气

沟通的效果如何，你说的是什么只占到7%，你怎么说占到38%，最重要的55%要看你的肢体语言怎么运用。

例如：女儿在外面玩得太累了，想让我帮她揉揉背。第一次，她强硬地说：“爸爸，给我揉背”，我没有理她。我老婆提醒她换一种方式说话。她又说：“爸爸，请给我揉背”。我仍旧没有理她，我说还需要再调整。她想了想，摇着我的胳膊说：“亲爱的爸爸，能帮我揉揉背吗？谢谢！”这时我才满足她的要求。

最后，我来说说大家最关心的怎样进行上下级沟通。

一、沟通的黄金定律

原来有句古话叫：“己所不欲，勿施于人”，意思是：自己不愿意的，不要加给别人。

现在我们要推崇新的黄金定律，叫做：“人所欲，施于人”。什么意思呢？也就是：“你们希望别人怎样对待你们，你们也要怎样对待别人”以及“用别人喜欢被对待的方式来对待他们”。

二、与上级沟通的技巧

1. 仔细聆听领导的命令

一项工作在确定了大致的方向和目标之后，领导通常会指定专人来负责该项工作。如果领导明确指示你去完成某项工作，那你一定要用最简洁有效的方式明白领导的意图和工作的重点。

此时你不妨利用传统的 5W2H 的方法来快速纪录工作要点，即弄清楚该命令的时间（when）、地点（where）、执行者（who）、为了什么目的（why）、需要做什么工作（what）、怎么样去做（how）、需要多少工作量（howmany）。在领导下达完命令之后，立即将自己的记录进行整理，再次简明扼要地向领导复述一遍，看是否还有遗漏或者自己没有领会清楚的地方，并请领导加以确认。

例如：领导要求你完成一项关于组件全检的计划，你应该根据自己的记录向领导复述并获取领导的确认。你可以说：“领导，我对这项工作的认识是这样的，为了增强我们公司产品的质量的竞争力（why），您希望我们质量部门（who）不遗余力（how）于本周五之前（when）在组件2车间（where）与生产部一起讨论并实施全检工作（what），请您确认一下是否还有遗漏。”如果领导对你关于目标的理解点头认可了，那么你们可以进入下一个环节。

2. 与领导探讨目标的可行性

领导在下达了命令之后，往往会关注下属对该问题的解决方案，他希望下属能够对该问题有一个大致的思路，以便在宏观上把握工作的进展。所以，作为下属，在接受命令之后，应该积极开动脑筋，对即将负责的工作有一个初步的认识，告诉领导你的初步解决方案，尤其是对于可能在工作中出现的困难要有充分的认识，对于在自己能力范围之外的困难，应提请领导协调别的部门加以解决。

3. 拟定详细的工作计划

在明确工作目标并和领导就该工作的可行性进行讨论之后，你应该尽快拟定一份工作计划，再次交与领导审批。在该工作计划中，你应该详细阐述你的行动方案与步骤，尤其是对你的工作时间进度要给出明确的时间表，以便于领导进行监控。

4. 在工作进行之中随时向领导汇报

现在，你已经按照计划开展工作了，那么，你应该留意自己工作的进度是否和计划书一致，无论是提前还是延迟了工期，你都应该及时向你的领导汇报，让领导知道你现在在干什么，取得了什么成效，并及时听取领导的意见和建议。

5. 在工作完成后及时总结汇报

经过你和部门同事的共同努力，你们终于完成了这项工作，当大家都在兴高采烈地欢庆成功之时，作为部门主管的你仍不应该有松懈的理由。你应该及时将此次工作进行总结汇报，总结成功的经验和其中的不足之处，以便于在下一的工作中改进提高。同时不要忘记在总结报告中提及领导的正确指导和下属的辛勤工

作。至此，一项工作的请示与汇报才算基本结束。

千万不要忽视请示与汇报的作用，因为它是你和领导进行沟通的主要渠道。你应该把每一次地请示汇报工作都做得完美无缺，领导对你的信任和赏识也就会慢慢加深了。

三、说服领导的技巧

对于领导的指示，要认真执行。那么，怎样说服领导，让领导理解自己的主张、同意自己的看法呢？请看以下要点：

1. 选择恰当的提议时机

刚上班时，领导会因事情多而繁忙，到快下班时，领导又会疲倦心烦，显然，这都不是提议的好时机。总之，记住一点，当领导心情不太好时，无论多么好的建议，都难以静心静听。

那么，什么时候会比较好呢？我们通常推荐在上午10点左右，此时领导可能刚刚处理完清晨的业务，有一种如释重负的感觉，同时正在进行本日的工作安排，你适时的以委婉方式提出你的意见，会比较容易引起领导的思考和重视。还有一个较好的时间段是在午休结束后的半个小时里，此时领导经过短暂的休息，可能会有更好的体力和精力，比较容易听取别人的建议。总之，要选择领导时间充分、心情舒畅的时候提出改进方案。

2. 资讯及数据都极具说服力

对改进工作的建议，如果只凭嘴讲，是没有太大说服力的。但如果事先收集整理好有关数据和资料，做成书面材料，借助视觉力量，就会加强说服力。

例如：

A 主管：关于在XX地区设立分厂的方案，我们已经详细论证了它的可行性，大概 3~5 年就可以收回成本，然后就可以盈利了。请董事长一定要考虑我们的方案。

B 主管：关于在XX地区设立分厂的方案，我们已经会同财务、销售、后勤部门详细论证了它的可行性。根据财务评价报告显示，该方案在投资后的第 28 个月财务净现金流由负值转为正值，这预示着该项投资将从第三年开始盈利，经测算，该方案的投资回收期是 4-6 年。从社会经济评价报告上显示，该方案还可以拉动与我们相关的下游产业的发展。这有可能为我们将来的企业前向、后向一体化方案提供有益的借鉴。与该方案有关的可行性分析报告我已经带来了，请董事长审阅。

上述两位主管的报告，显然 B 主管更具说服力，所以，领导感到比较满意。

记住：只有摆出新方法的利与弊，用各种数据、事实逐项证明，才能让领导不认为你有头脑发热、主观臆断的嫌疑。

3. 设想领导质疑，事先准备答案

如果事先毫无准备，吞吞吐吐，前言不搭后语，自相矛盾，

当然不能说服领导，因此，应事先设想领导会提出什么问题，自己该如何回答。

4. 说话简明扼要，重点突出

在与领导交谈时，一定要简单明了。对于领导最关心的问题是重点突出、言简意赅。如对于设立新厂的方案，领导最关心的还是投资的回收问题。他希望了解投资的数额、投资回收期、项目的盈利点、盈利的持续性等等。因此你在说服领导时，就要重点突出，简明扼要地回答领导最关心的问题，而不要东拉西扯，分散领导的注意力。

5. 面带微笑，充满自信

我们已经知道，在与人交谈的时候，一个人的语言和肢体语言所传达的信息各占50%。一个人若是对自己的计划和建议充满信心，那么他无论面对的是谁，都会表情自然；反之，如果他对自已的提议缺乏必要的信心，也会在言谈举止上有所流露。试想一下，如果你的下属表情紧张、局促不安地对你说：“经理，我们对这个项目有信心。”你会不会相信他？

你肯定会说，我从他的肢体语言上读到了“不自信”这三个字，我不太敢相信他的建议是可信的。同样道理，在你面对自己的领导时，要学会用你自信的微笑去感染领导，征服领导。

6. 尊敬领导，勿伤领导自尊

最后要注意一点，领导毕竟是领导，因此，无论你的可行性分析和项目计划有多么完美无缺，你也不能强迫领导接受他们。毕竟，领导统管全局，他需要考虑和协调的事情你并不完全明白，你应该在阐述完自己的意见之后礼貌的告辞，给领导一段思考和决策的时间。即使领导不愿采纳你的意见，你也应该感谢领导倾听你的意见和建议，同时让领导感觉到你工作的积极性和主动性即可。

四、与下属沟通技巧

1. 正确传达命令意图

例如：张小姐(who)，请你将这份调查报告(what)复印2份(how many)，于下班前(when)送到总经理办公室(when)交给总经理；请留意复印的质量(how)，总经理要带给客户参考(why)。

2. 如何使部下积极接受命令

a. 态度和善，用词礼貌

例如：“小张，进来一下”；“小李，把文件送去复印一下”与“小张，请你进来一下”；“小李，麻烦你把文件送去复印一下”。两种态度显然后者更容易让人接受。

b. 让部下明白这件工作的重要性

例如：“小王，这次项目投标是否能成功，将决定我们公司

今年在总公司的业绩排名，对公司至关重要，希望你能竭尽全力争取成功”。

c. 给部下更大的自主权

d. 共同探讨状况、提出对策

e. 让部下提出疑问

3. 赞美下属的技巧

a. 赞美的态度要真诚

b. 赞美的内容要具体

c. 注意赞美的场合

d. 适当运用间接赞美的技巧

每个人的内心都有自己渴望的“评价”，希望别人能了解，并给予赞美。身为领导者，应适时地给予鼓励、慰勉，认可褒扬下属的某些能力。当下属不能愉快的接受某项工作任务之时，领导会说“当然我知道你很忙，抽不开身，但这事只有你去解决，我对其他人没有把握，思前想后，觉得你才是最佳人选。”这样一来使对方无法拒绝，巧妙地使对方的“不”变成“是”。

例如，你是位领导，带领几个下属去比赛保龄球，比赛的时候，下属抛过去的球打倒了七个，作为领导可能会有两种表达。其一：“真厉害，一下就打倒了七个，不简单！”这种语言是激励，对方听起来很舒服，其反应是，“下次我一定打得更好！”。其二：“真糟糕，怎么还剩三个没有打倒呀！你是怎么搞的？”对方为了缓解领导对自己的压力，就会产生防御思维和想法，其反应是：“我还打倒了七个，要换了你还不如我呢！”两种不同的做法和不同的语言，前者起到激励的作用，后者产生逆反心理，同时产生不同的行为结果。

4. 批评下属的技巧

a. 以真诚的赞美做开头

b. 要尊重客观事实

例如：“你对工作太不负责了，这么大的错误都没有校出来”和“这个字你没有校出来”，明显后者更尊重事实。

c. 指责时不要伤害部下的自尊与自信

例如：“每个人都有低潮的时候，重要的是如何缩短低潮的时间”。

d. 友好的结束批评

例如：“我想你会做得更好”或者“我相信你”。

总结

沟通是生活经验的积累，沟通也是一门艺术。如何能做到把自己的想法准确地表达出来，让对方理解、接受，甚至是很高兴地接受，这需要用心琢磨、慢慢总结，它需要一个过程。最后，希望以上这些分享能够给大家带来帮助，也借用移动公司的广告语送给大家：“沟通从心开始”。☺



洪苏

2011年3月11日入职，性格热情开朗，乐观向上，待人友好，爱护集体。

格言：人生就像钟表，可以回到起点，但已不是昨天，请珍惜每一天！

及时有效的沟通不仅能最大限度的消除误解、减少隔阂和猜疑，更是调节人际关系的润滑剂，提高工作效率的催化剂

《有效沟通》培训心得

◎ 质量管理部 洪苏

通过参加干训班《有效沟通》课程的学习，黄部的精彩演讲让我深刻明白有效沟通的重要性。工作中有50%以上的障碍都是在沟通中产生的，人际关系产生矛盾的原因，大多数都可归结于沟通的不顺畅。人与人之间的交流、沟通如果不顺畅，就不能将自己真实的想法告诉对方，甚至会引起矛盾和误解。

什么是沟通？沟通是指信息发送者清晰地表达设定目标的内涵，以便信息接收者能确切理解，其次，信息发送者必须重视信息接收者的反应并根据其反应及时修正信息的传递，免除不必要的误解，最终达成共同协议的过程。黄部以“四段式沟通模式”在培训中给我们做了详细的分享。他指出沟通过程中最重要的阶段便是倾诉和倾听，倾诉是指信息发送者要把自己的所思所想毫无保留地全部表达出来，是一次心理情绪释放的过程；倾听是以正确的肢体语言去听取对方的表述，关注对方的语言、表情、神态、内容，并恰当地做出应有的反馈，从而保证对方的表述能

够完整的进行下去。只有正确的倾听才会让对方打开心里设防，毫无顾忌的倾诉自己，从而充分了解对方的心态和想法，最终达到有效沟通的目的。

《圣经·旧约》上说，人类的祖先最初讲的是同一种语言，日子过得非常好，决定修建一座可以通天的巨塔。由于人们沟通流畅、准确，大家就心往一处想，劲头朝一处使，高高的塔顶不久就冲入云霄。上帝得知此事，又惊又怒，认为人们能建起这样的巨塔，日后还有什么办不成的事情呢？于是，上帝决定让人世间的语言变成好多种，各种语言里而又有好多种方言。这么一来，造塔的人言语不通，沟通经常出现误会、错误，巨塔就再也无法建造了。由此可见，如果一个团队能够沟通顺畅。上下合力，所爆发出来的力量是上帝都害怕的。运用到工作中，如果同事之间、部门之间运用有效沟通的概念，会将团队力量最大化，甚至能完成很多看似不可能完成的任务。

培训最后黄部还播放了《亮剑》片段，让我们更加深刻理解沟通的技巧、上下级间沟通的技巧，学习了如何迅速明白对方的想法并准确传递自己的想法，如何与不同性格的领导进行沟通。

这次培训课程的安排对我们以后的工作、生活都有很好的帮助，人与人的交流就是一次心灵的碰撞，让你学会必须用真诚、信任、尊重对方善意交流，如果在工作中人人树立有效沟通的概念，运用到部门间交流中，有利于各个部门认清目标，明确各自的责任、义务和权利，互相能够听明白或看明白各自的想法和意图，保证部门间合作沟通所依据的信息的客观和准确性，因此及时有效的沟通不仅能最大限度的消除误解、减少隔阂和猜疑，更是调节人际关系的润滑剂，提高工作效率的催化剂。

我们的团队，第二个家

◎ 电池石墨舟维护小组 杨磊



杨磊

2013年8月入职，现为石墨舟维护组成员。性格坚毅、沉稳、开朗。在2013年末公司举办的“达人秀”中获得个人三等奖。

人生格言“不要以价值来衡量东西，而要以环境来作为考虑，因为同一杯清水，在沙漠与河边，价值是不同的”。

兴趣爱好：拉二胡、唱歌、阅读、打乒乓球。

2014年8月生产部电池车间石墨舟维护组正式成立了。在这个金色的秋天，我们走到一起，为我们的未来打拼。小组现有成员10人，平均年龄约25岁，大专及以上学历7人。工作中的主要内容大致分为两点：第一点，对电池车间PECVD工序所使用的载具石墨舟与石墨框进行清洗及维护。通过小组每个成员的努力，降低了色差片的比例，成果是显著的。第二点，是对电池车间所使用的化学品进行集中供液，确保产线上的正常运作。在“团结、向上、务实、争先”的良好氛围中，我们的团队逐步地完善、成长，彼此的关系也变得更加紧密、融洽。我作为这个大家庭中的一员，能够在其中贡献出自己的力量，感到由衷的庆幸和自豪。

管理学之父彼得·德鲁克说过“一个重视贡献的人，为成果负责的人，不管他职位多卑微，他仍属于‘高层管理者’。”即“人人都是管理者”的理念。上级管理和自我管理同等重要。每一名员工都是管理的实施者和受益者。强调人人都是管理者不仅可以发挥个人主观能动性，更是以人为本的管理风格的具体表现。在我们的团队中，就有这样具体的事例。

在日常工作中，保证石墨舟在线使用数量是重中之重。原来，我们的工作方式是只关注停用的石墨舟。但在长期的工作中，我们发现，有时相隔两天，需要清洗的数量有较大差距，这会导致现场使用石墨舟的数量有较大波动。我们的团队发挥主观能动性，每天对石墨舟的使用次数进行统计，与工艺部门进行协调，统筹规划，使每天清洗的数量大致相当，保证了在线石墨舟数量的充足。这一事例充分体现了我们团队在工作中积极发现问题与解决问题的能力。

推广“人人都是管理者”的理念，可以利用班前班后会上的倡导，培训中的讲解，面谈中的传授，使这一理念在每个员工心中扎根。从接受理念到实践中执行，还有相当漫长的道路要走。

首先，需要面对人的天性一懒惰。改变天性是需要长期坚持形成好的习惯，从人的内心产生责任感、危机感和使命感。

第二点，是作为基层员工普遍的想法，只需要接受领导的管理然后执行。这也是制造业管理的真相“限制人性，严肃纪律，一丝不苟的执行。”但当我们完成自身工作时，因为觉得没有权利触及自己工作范畴以外的事情，害怕负不必要的责任，承担与自己无关的风险，这也就成为了“人人都是管理者”理念从“知”到“行”中的一块绊脚石。而要做到“行”，离不开每一名基层员工去执行。例如著名的利兹·卡尔顿酒店，作为一家能够创造出忠实顾客人均消费120万美元的酒店。其中一项闻名遐迩的规定，就是任何一位员工，无论是客房服务、门童，还是行李员，无须上级批准，都有2000美元的额度去服务有需要的客人。这项权利充分支持了员工在客人遇到问题时负起第一份责任并立刻解决。基层员工需要在这一方面得到公司的帮助与支持。

第三点，挡在我们面前的困难是各部门执行“人人都是管理者”理念的同步性。这对每个部门，每名员工都有极高的要求。需要每个人从认知世界颠覆传统观念，塑造一个全新的价值观。这也是完成从“知”到“行”最困难、艰巨的一步。

班组是企业的细胞，是企业中最基本的作业单位。从下至上的执行“人人都是管理者”理念需要我们从我们做起，注重细节，让所有人参与到日常事务的管理中，在这个大家庭中发挥各自的聪明才智，让我们成为更具有凝聚力与战斗力的团队。让这里成为我们的第二个家。



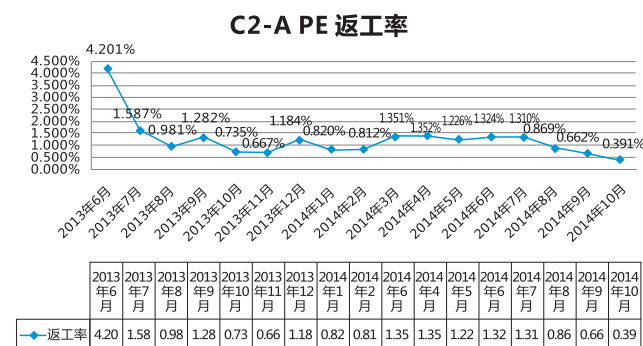
陈栋

生产部 PECVD组长，入职于2011年11月15日。
爱好：钓鱼、摄影、户外活动
认真的对待每一天，就是认真得对待自己

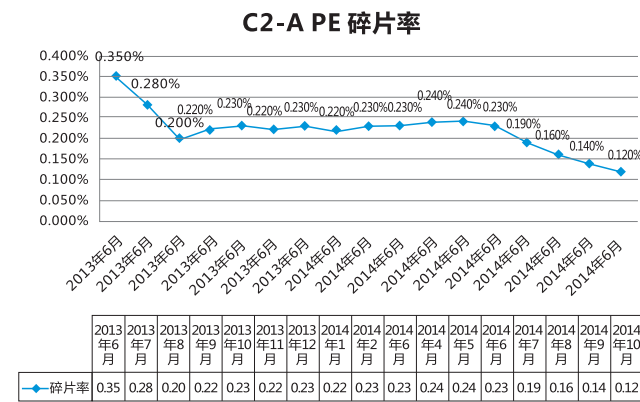
精益生产 ——人人有责

精益生产管理，是一种以客户需求为驱动，以消灭浪费和不断改善为核心，使企业以最少的投入获取成本和运作效益显著改善的一种科学的生产管理模式。公司一直在强调降本增效、精益生产，我们也一直在不断地朝着这方面努力和改善。

不积跬步，无以致千里；不积细流，无以成江河。镀膜返工片多的问题困扰了电池二车间很长一段时间，技术部门一直对工艺、石墨舟等方面不断地优化，在2013年下半年得到了极大的改变，也让数据一直保持着稳定下降的趋势，在这接近一年的时间里我们C2A班PECVD工序也在不断努力，在降低色差片方面起到了一定作用，在配合技术部门一次次调试的同时也不断地提出意见和建议，在不将不良片流入后道工序的同时，尽力的做到分类挑选、分类加镀，来控制色差，减少返工片重做的浪费。



简单的事情重复做我们就是专家，重复的事情用心做我们就是赢家。对于电池车间来说，PE工序的碎片率绝对是重点问题，在设备管理部对机台不断改进、员工技能水平不断提高的共同努力下，2014年里我们的碎片率持续下降，现在班前班后会除了强调安全生产外，说得最多的就是对碎片的声要敏感，要第一时间处理异常情况，现在大家一听到碎片的声后就到处寻找异常触发点。



精益生产追求完美地持续改善，改善是以需求为基础的，我们在2014年里提出了16个改善意见和建议。我们不断地学习和吸收来自其他部门的知识，运用在我们的工作中，对于生产现场的改善来说既能为公司减少部分浪费，又能让我们的工作更加方便，我们并不只会做会做的事，我们是公司改善者。现场有很多地方都存在着潜在的浪费，我们会不断的努力，聚合我们的想法和力量为公司和我们自己带来更多的帮助。

转变角色，找准位置 ——谈一谈我的团队管理方法



◎ 设备管理部 孙俊

管理学中有这样的一句话：管理是一门学问，同时也是一门艺术。2013年，我从设备管理部的一名工程师晋升成为了扩散、PECVD工序的领班，成为了一名基层管理者。职位的提升，角色的转变，曾经一时让我很迷茫，该如何去完成这样的转变，如何去找准自己的位置，如何去管理自己的团队，我一直在学习着。

经过了一年多的工作，我觉得作为一名基层管理者，首先应该做好自己的本职工作，其中，第一：扮演着多重角色，既是传递上下信息的联络员，又是传道、授业、解惑的老师；既是查找问题、隐患，提出整改要求的安全员，又是及时处理、解决问题的消防员。对于部门一些新来的员工，我需要扮演导师的角色，讲解电池车间工艺流程，设备概况和具体的设备构造、常见问题等。在日常的工作中，我需要做好自己“通讯员”的工作，及时地将部门的计划以及工作重心告诉每一位员工，让每一位员工及时、合理地安排自己的工作。在平时的日常工作中，我每天需要定期巡检，检查设备是否存在安全隐患或者问题点，及时做出整改措施，保证设备正常运行。第二：工作中身先士卒，俗话说：光说不练假把式。作为一名基层的管理者，并不应该是把工作任务简单分

配完了就等着出结果的，把工作的分配和检查停留在口头上的做法是不可取的，而是应该要用自己的行动带领着大家共同完成任务，身体力行参与每一项工作，调动每一个人的工作热情和积极性，将所有人凝聚为一个团队共同投身到每一次故障处理、每一次设备改造中去，从而保证每个人都能有所收获，有所进步。第三：细节决定成败，态度决定一切。认真严谨的工作态度尤为重要，特别在设备维修和维护保养的过程中，大到每一个模块，小到每一个螺丝，都需要检查清楚，一个步骤都不能少，细致的维修保养工作才能保证设备正常稳定的运转，也能为公司稳定生产提供最可靠的保障。在每一次的维护保养中，我都会亲力亲为，检查扩散炉门螺丝的状态以及炉门的平整度，保证炉门能够正常开合；板P维护中，不断提高对自己的要求，发动生产人员、技术人员的积极性，保证维护质量，缩短维护时间。其次，作为一个基层的管理者，在日常的工作中，我们更应该提高所有员工的主动意识、主动作为和主动管理。下面讲个电池一车间设备管理部真实的案例。徐卫华，扩散、PE工序的工程师，现在在B班做班组长。他有着长达4-5年的板式PECVD工作经验。在他分到电池一车间之后，根据实际情况，将板式PECVD划分给他，由他重点负责。而

徐卫华的表现充分证明了这个决定是正确的！一、工具的改进：板P的特气管路在每次维护时需要进行疏通，以前我们都是使用撞针、锤子和手枪钻等工具，现在变为使用中心冲，既缩短了维护时间，也保证了维护质量；二、工作责任心：徐卫华在生活中不拘小节，但工作中一丝不苟，严格把控每一步维护过程，从选择石英管、铜天线、密封圈、铝杯、铝环等，到组装、最后安装至机台，整个流程，每一步都要求增加确认环节，避免维护出现不到位、返工的情况；三、主动性：作为一名“资深”专业人员，徐卫华多次在下班后参与板P维护、维修等工作，既为工序减少了工作量，也为新加入的人员做出了一个好榜样。这说明在工作中，我们应该多注重协商讨论，根据每个人的能力以及性格特点协调工作事项，使每个人能够充分发挥自己的优势、专长，也更有利于每个人提高自己的主观能动性。

作为一个年轻的基层管理者，我还有很多地方需要学习、进步，我希望自己能够在工作中，更好地为公司排忧解难，为电池一车间交出一份满意答卷；我希望自己能够在工作中，能够带领好电池一车间的设备团队，将大家拧成一股绳，为我们的工作职责、团队使命和自己的未来，共同打拼，共同进步。



下传至清洗工位的组件接线盒盒体未灌胶的质量异常处理



一、事件描述

发现时间：2014/9/15

发现工序：清洗工序

发现人员：成品检验员

异常现象：下传至清洗工位的组件接线盒盒体未灌胶，但使用的接线盒盖亦无密封胶圈，与生产工艺不匹配 (附照片)



二、异常处置

当即动作：

- 1.通知清洗工序即刻停止操作
- 2.将异常问题反馈至技术、生产、生产计划
- 3.追查异常批，划定异常范围

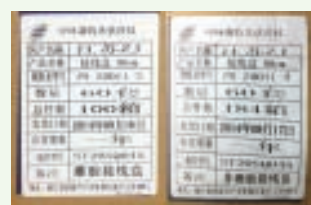
备注：经追溯、验证，锁定异常批共73箱，全数为9/14夜班生产

- 4.隔离异常组件，粘贴隔离标识

后续动作：

- 1.在查证过程中，经与生产计划确认，发现：应该灌胶的接线盒，但实际未灌胶。

备注：中环接线盒灌胶与非灌胶产品的铭牌标签规格型号一致，但有备注栏标注“灌胶”“非灌胶”字样；产品区别仅局限于盒盖是否有密封胶圈。附图：



灌胶接线盒标签、非灌胶接线盒标签



灌胶盒盖、非灌胶盒盖



灌胶盒体 = 非灌胶盒体

2.后经各部商议，确定：对未灌胶的接线盒，采用更换接线盒盖的方式。

3.异常产品于9/18前全部返工完毕，产品经质量确认后包装入库。

三、流程梳理

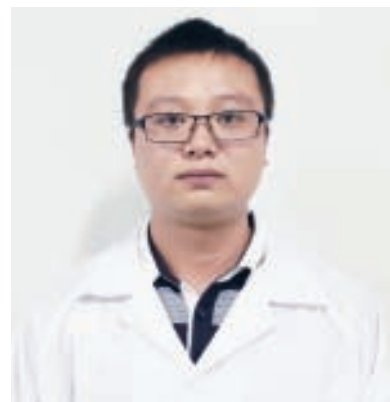
序号	流程	担当	说明	流程畅通	备注
1	计划前期通知	计划物流部 一计划员	物料统筹	×	物料变更预先提醒，只是告诉了后期作业方向，但未落实、确定具体时间。
2	生产任务下达	生产部 一计划员	每日物料安排	×	信息未做传递：物料切换及接线盒变更的信息未写入生产任务单中，导致关联部门不知晓
3	领料	备料员	负责领用物料	√	追查发现：1.物料领用正确（按照领料申请单）2.“灌胶”与“非灌胶”接线盒均有领用
4	物料整理	备料员	物料包装拆除、盒体盒盖分离	×	包装拆除：1.将原包装拆除，接线盒盖、盒体分开，分别放置在两个塑料周转箱中 2.但未将“灌胶”“非灌胶”进行标识区分
5	物料发放	备料员	发放至生产现场	×	信息未做传递：备料员-生产人员之间未做详细交接
6	物料使用	生产人员	装框—接线盒安装	√	此工位只有接线盒体，没有盒盖，且灌胶与非灌胶盒体无变化，固判定此处流程正常
			清洗—盒盖安装	×	未规定对接线盒盖是否有橡胶圈的检验
7	巡检：1.检验员按照当班的生产任务单及相应BOM对辖区内在线物料进行检验。 2.检验员按照成品检验标准要求对产品检验，未细化到对接线盒盖是否有密封胶圈的检验。				

四、改善措施

生产计划：完善材料切换流程，增加《车间材料切换通知单》，随生产任务单一并下发相关部门执行；

生产：完善产线白夜班交接流程，车间SOP定义清楚接线盒盖正确与错误的识别方法。将接线盒盒体、盒盖周转箱做相应标识；

质量：后续将依据订单BOM、生产任务书，将“接线盒盖有无密封胶圈的检查”纳入到《组件成品检验规范》的检验项目。



许飞

2013年5月进入公司，一直在质量部做质量工程师，有丰富的外协经验。

我在爱多代工的一些感受

◎ 质量管理部 许飞

2、对层压前的自检互检流程进行了很好的完善，并得到有效的执行。层压前的镜检人员会对疑似电池片的问题和其他外观不良进行记录并通知EL检验人员，EL检验人员在对组件进行测试后确认有无缺陷，有缺陷就在流转单进行记录并流转到返工区域，EL检验人员对镜检不能观察的缺陷组件也记录并流转到返工区域。在返工区域完成返工的组件再次进入镜检环节。这样确保每块组件在进入层压机前均是符合标准要求的。



3、对标准组件的管理和使用。我们公司五月份发了一块标准组件到爱多用于校准使用，到目前这块标准组件和参照标准组件复制的两块子组件仍然完好无损。这得益于标准组件放置箱的设计合理（箱体衬里是一层绒毯），同时也体现出爱多员工对于标准组件的爱护。



这就是是我进驻爱多的一些感受：对切入订单事先的准备工作充分，以很快适应新订单的质量和产能要求；不断梳理、优化流程有效提升了产品的合格率；除了设计合理的工装夹具，还需要对员工给予引导，最终认同新工艺要求对公司产品的重要性和必要性。

随着公司发货量需求的增加，我被派往江苏爱多光伏科技有限公司进行全方位的代工监管。

此次11MW的深代工订单，从首件制作确认开始，爱多就直接进入了状态，惊讶于他们切换订单迅速的同时也感觉到了他们的改变：对了解客户需求的准备工作做得很充分，进行了大量的培训、交流等工作。

首先，来料方面：

能够很及时的对所有材料的批次进行检验情况的反馈，方便我们很快作出决定，保证了订单所需材料的及时性和可靠性。

其次，制程方面：

1、玻璃上料会对每块玻璃进行擦拭，避免了异物混入组件，有效提高了组件的内部质量。



特别当你没有必胜的信心和能力去面对可能发生事情的时候，你必须保持清醒的头脑，坚决、果断地采取措施.....

精心策划笑面虎设下连环套 顿然醒悟弱女子虎口巧抽身

◎ 安环部

大约一个月前的某一天，一位女子购物完后走向停车场，在上车前发现她的车胎泄气了，于是她从后备箱中拿出千斤顶准备换车胎。这时，一个穿着西装手拿公文包的男士走到她旁边对她说：“我看到你在换车胎，需要我帮忙吗？”女子欣然接受了男士的帮助。换车胎时女子与男士相谈甚欢，男士换好新车胎后帮女子将泄气的车胎及千斤顶放入后备箱并盖上车盖，并将手上的灰尘拍掉。当女子谢谢男士的帮助要进入车内时，男士告诉女子他的车子就在购物中心的附近，希望女子能让男士搭个便车，送他去自己停车的地方。女子有点意外并问男士怎么会将车停在另一边。男士解释说购完物后要和一个已约好的朋友见面，离开购物中心时却走错出口，他现在快要迟到了。女子不想拒绝男士，因为男士才帮自己更换车胎，而换车胎对女子并不容易。突然，像是灵光乍现，女子想起男士在盖上车胎前，将自己的公文包放了进去，而那是男士开口请女子让他搭便车之前。她猛然意识到这一切都是事先设计好的骗局，不由得毛发倒竖。

女子不动声色地对男士说：自己很乐意载男士去他停车的地方，但自己忘了买一样东西。女子接着说只需要几分钟，男子可以坐在车内等，她很快就会回来。女子进入购物中心后找到安全人员，并将刚刚发生的事告诉他。安全人员与女子一起回

到车旁时，男士已经离开了。女子及安全人员一起将后备箱中男士的公文包带到派出所(表面称是看看有没有贵重东西和证件，好将公文包还给男士)。警察将公文包打开，赫然发现里面装的竟然是绳子、胶带及刀子。

当警察检查女子泄气的旧轮胎时，发现根本没有问题，只是被放气而已。

点评：

女子能逃过这一劫，全赖关键时刻石破天惊般的灵光乍现、顿然醒悟，实属幸运。如果歹徒再狡猾、沉着一些，不先将装有作案工具的公文包放进后备箱、后请求女子送他到他自己“停车的地方”（也许他以为大功告成，车子已经是他自己的了），让女子看出了破绽，等待这位女子的将是绳子、胶带和刀子，她将会遭到可怕的伤害！

永远不要松懈你的警觉，并常用你的脑袋！有时，自身无可言喻的感觉是上天的声音。相信自己的直觉，相信自己的预感，如果面对可能会发生的危险——特别当你没有必胜的信心和能力去面对可能发生事情的时候，你必须保持清醒的头脑，坚决、果断地采取措施，才能够转危为安，化险为夷，从而避免在懵懂中丧了性命。



M2层前EL测试机相机改进

目前公司EL测试机所使用的相机为双相机(像素800w), 拍出的组件图片, 显示在电脑上有重合, 给测试人员判定不良组件增加了难度, 观看组件图片5秒/张, 影响了产量提升的空间。

改善后将双相机(像素800w)改为单相机(像素1600w); 提高测试人员检测不良组件的效率, 减少EL测试人员观看组件图片的时间由原(5秒/张)减少至(3秒/张), 提高了EL测试机的利用率, 提高了EL测试机的产量, 减少组件生产成本。使公司组件的产能得到进一步提升, 降低了公司组件生产的成本, 增加了公司的效益。每班EL测试为1050块/班; 2100块/班。每块减少2秒; 每年减少425.8小时; EL测试机每年可多检测51100块组件。



改善前双相机



改善后单相机

M2串焊机焊接平台冷却管道改进

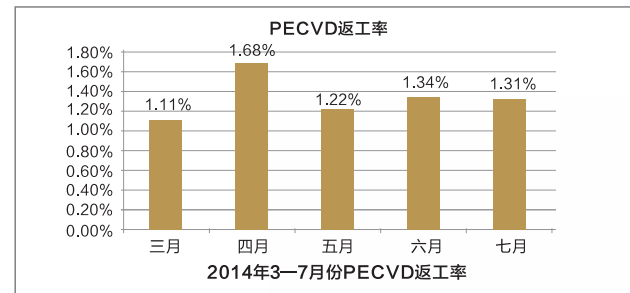
目前公司串焊机使用的焊接平台冷却管道内的高温气体直接排放在室内, 噪音较大, 且管道内的助焊剂粉尘污染室内环境, 影响了车间工作人员的心情和身体的健康, 间接影响了产量的提升空间。因此我们对焊接平台冷却管道安装了排放气管, 并将气管连接至主抽风管道中。

改善后将串焊机焊接平台冷却管道内的气体排放至室外; 降低了串焊机的噪音, 减少了管道内的助焊剂粉尘对室内的空气污染, 提高了车间内工作人员的身心健康; 间接提高了串焊机的产量, 减少组件生产成本。使公司组件的产能得到进一步提升, 降低了公司组件生产的成本, 增加了公司的效益。



提升PECVD镀膜质量

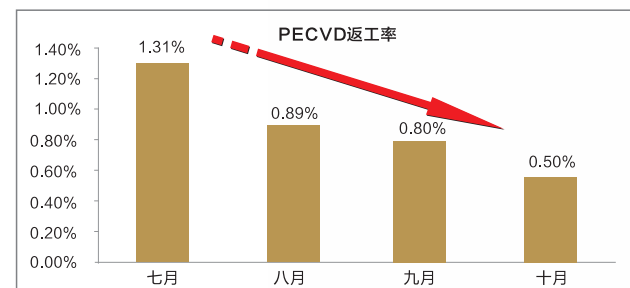
2014年电池二车间PECVD镀膜质量整体较差，PECVD工序总返工比例在1.2%左右；镀膜均匀性较差的电池片不仅影响到产线的正常生产，而且使成品分检难以区分确认，直接影响到了公司电池产品的外观质量。



为提升电池片产品质量，技术部牵头，联合设备、生产、质量相关部门制定了详细的改善工作计划，主要改善方向有：

- PECVD镀膜工艺优化
- 产线石墨舟清洗、安装标准化操作
- “U”型实验石墨卡点导入调试
- 设备机台的调试

通过大家的共同努力，PECVD的镀膜质量整体得到提高，直接体现数据是色差返工数量的下降，在10月份通过PE改善工艺的推广和“U”型实验卡点的逐步导入，PECVD总返工率已控制在0.8%以内，产品整体质量得到稳步提升。



改善成果优势

工艺创新

打破了常规产线提升镀膜效果的方法，即通过生产高折射率电池片以牺牲电池片效率为代价，换取镀膜均匀性的提升。

生产工具创新

初步采用了一种缩小卡槽间隙的“U”型石墨卡点，通过外部设计不但保障了卡点的使用效果，而且降低了卡点异常损耗。

成本优势明显

在不增加任何成本的同时提升了PECVD镀膜质量，而且避免了产线石墨假片的使用，实现了提升镀膜质量同时，整体成本下降。

专家餐厅的改善与提升

专家餐厅101就餐厅面积120平米,供应中餐晚餐,每餐实际就餐人数保持在160人左右，加上选餐台、保温设施、内部空间显得拥挤，就餐环境较差；特别是用餐高峰，人员进出、排队打餐，现场较为混乱，员工就餐后由服务人员统一收集残羹、餐具，因人手问题，导致服务滞后，餐桌、餐具的重复使用率低，现场更加混乱。

从本月17日开始，我们对101进行了重新布置，调整了售餐台位置；取餐、就餐人员实现了进出口分流；张贴了各种温馨的装饰画；服务人员和厨师队伍进行了优化调整；残羹回收台也效仿大食堂，划定了固定的区域；为养成大家的习惯，还推行了自行回收餐盘者奖励口香糖的小举措。

现在就餐的环境优美了，就餐秩序井然，打餐、用餐、回收餐具的动线明确，人员分流效果明显，工作效率提升很多，员工的满意度也相应提高很多。



什么是猴子管理法

如果我们真的想帮助他人，就必须教他们如何捕鱼，而不是送他一条鱼。剥夺他人的主控权，去喂养他人的猴子，并无法帮他们解决问题，这只是为别人做他自己可以做的事。

比尔翁肯(Bill Oncken)曾发明一个有趣的理论——「背上的猴子」。他所谓的「猴子」，是指「下一个动作」。回想一下，你是否有过这样的情形：在走道上碰到一位部属，他说：「我能不能和您谈一谈？我碰到了一个问題。」于是你便站在走道上专心听他细述问题的来龙去脉，一站便是半个小时，既耽搁了原先你要做的事，也发现所获得的信息只够让你决定要介入此事，但并不足以做出任何决策。于是你说：「我现在没时间和你讨论，让我考虑一下，回头再找你谈。」

在这样的案例中，猴子原本在部属的背上，谈话时彼此考虑，猴子的两脚就分别搭在两人背上，当你表示要考虑一下再谈时，猴子便移转到你背上。你接下了部属的角色，而部属则变成了监督者，他会三不五时跑来问你：「那件事办得怎样了？」如果你的解决方式他不满意，他会强迫你去做这件原本他该做的事。

当你一旦接收部属所该看养的猴子，他们就会以为是你自己要这些猴子的，因此，你收的愈多，他们给的就愈多。于是你饱受堆积如山、永远处理不完的问题所困扰，甚至没有时间照顾自己的猴子，努力将一些不该摆在第一位的事情做得更有效率，平白让自己的成效打了折扣。



经理人应该将时间投资在最重要的管理层面上，而不是养一大堆别人的猴子。身为经理人，如果你能让员工去抚养他们自己的猴子，他们就能真正地管理自己的工作，你也有足够的时间去做规划、协调、创新等重要工作，让整个单位持续良好的运作。

翁肯提出的猴子管理法则，目的在于帮助经理人确定已由适当人选在适当的时间，用正确的方法做正确的事。当然，这个法则只能运用在有生存价值的猴子身上，不该存活的猴子，就狠心把他杀了吧！

法则一：说明

除非下一个步骤已经明确界定，否则经理人和员工都不能离开。严守这项法则可以获得三种好处：

第一，如果员工知道要提出适当的下一步骤才能结束谈话，他就会在事前做更缜密的规划。

第二，它可以促使员工采取行动。

第三，对猴子做描述、把下一步骤说清楚，能提高员工的工作意愿，让他们跨出最具关键性的一步。

法则二：所有人

经理人和员工的对谈，要到每一只猴子都分配给一个人拥有之后才能结束。至于哪一只猴子该归谁管，原则上尽可能把猴子交给能照顾到他们福利的最低阶层人员去照料，因为部属总共可以投入的时间精力比高阶经理人来得多，而且经验也告诉我们，部属往往比我们所想的还要能干。

把猴子送错主人，有时候是经理人自己内心的需求，想要避开管理所带来的挑战，或是以为唯有自己才做得来，有时候却是组织政策使然。这时候要替猴子找到适当的主人，就必须技巧与自制力兼施，尤其是自制力最为重要。

要求部属尽力把工作做到最好，可能会遭遇部属反抗，这与为猴子找到适合主人的实务，变得有些相抵触，因为经理人会发现，有时候把猴子接过来，要比让猴子靠在适当主人背上要来得容易。但是请记住：要培养一个人的责任感，唯一的方法是给予他们责任。

法则三：保险单

在把每一只猴子放出去面对组织丛林之前，先为他们保个险。此一法则提供一系统性的方法，用以平衡员工所需的处理猴子的自由空间，与经理人对结果所负的责任。

赋予员工权限和自由，经理人和员工可以互受其利。经理人能自由裁量时间，花在监督员工的时间及精力减少；员工也可以享受到自我管理的好处，有更高的满足感、更高昂的士气。

但员工拥有自由空间时，就不免会犯错，这时候猴子的保险就要派上用场，保证他们犯的错是组织所能承担得起的。

猴子保单有两个层次。第一是给予建议，然后行动。当员工犯下承担不起的错误的可能性相当高时，希望有机会否决他们的行动计划，这是一种保护措施，但却得牺牲经理人的时间及员工的自由空间。第二是行动，然后给予建议。确信员工可以自行完善料理猴子，先行动后再来报告，这让员工有很大的运作空间，也省下经理人的监督时间，但风险也较大。至于该选择哪一份保单，则视情况而定，而双方都可以行使选择权。

法则四：照料与检查

企业的成功取决于猴子的健康，因此必须定期为他们做检查，维持他们的身体健康。检查猴子的目的有二：一是发现员工正在做正确的事，进而称赞他们；二是发掘问题，并在问题形成危机之前采取校正行动。

猴子生病，不是由于缺乏照料、营养不良，就是因为照料不当。有时候员工不想让经理人知道猴子生病了，因为他们大都想自行解决问题，经理人应该与员工建立默契，要他们尽力照顾病猴子，如果情况没有改善，就必须把猴子交给经理人检查。相对的，如果经理人发现猴子生病，就应该把下一次检查的时间提早到猴子身体状况所能允许的时间。

这里的检查着重在猴子的情况，而非员工本身，因此检查让经理人有机会发现员工正确地在进行某事、查明及纠正问题、指导员工、降低自己的焦虑，之后，就由员工自己去求表现了。

翁肯的理论让我们知道，如果我们真的想帮助他人，就必须教他们如何捕鱼，而不是送他一条鱼。剥夺他人的主控权，去喂养他人的猴子，并无法帮他们解决问题，这只是为别人做他自己可以做的事。 ☺



先锋访谈



刘莹
现任综合管理部组织专员，热爱生活，热爱美食，厨艺了得，曾经的梦想是做一名英姿飒爽惩恶扬善的女警。在生活中，我是一个爱笑的女孩，希望能用自己的笑容感染到身边的人，给大家带来快乐。
座右铭：处理情绪的速度，就是迈向成功的速度。

“先锋访谈”之 采访公司预备党员

从前，说到共产党员，一个个鲜活形象便浮现在我们眼前，方志明、刘胡兰、董存瑞……这些名字，铭刻在人民心里，屹立在共产党多年的风雨路上，在大家心里，共产党就是烈火硝烟中得到永生的铮铮铁骨。而现在，有些人提到共产党员，却是充斥着怀疑，充斥着不解，充斥着各种责难。“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”如果用一句话来概括当今社会我们党员所处的境地，狄更斯在《双城记》里这句名言最合适不过了。随着国际化接轨和网络信息时代的来临，网络上有太多拐弯抹角或阴阳怪气地丑化和矮化党员的段子在日夜不停地流传，似乎“党员代表着贪污腐败”、“党员就爱好大喜功”已经成为了很多人的共识，就是这些谣言正在日益影响着我们的判断力，让我们开始对自己党员队伍、政府、体制甚至是国家产生自我怀疑。可是大家往往忽视了，我们身边有着很多普通、踏实、低调的党员同志们，他们从不标榜自己，但却在默默奉献、默默付出。

最近，公司有4名预备党员在党支部会议上转为正式党员，分别是许礼、胡俊涛、孙婷婷、夏晨阳。或许他们的岗位很平凡，或许他们没有什么知名度，但是他们都有具有党员应有的特质——坚定的信仰，这期就让我们走近这四位普通而又不平凡的预备党员吧，让大家来认识他们吧。

先锋访谈记者刘莹：许礼，首先恭喜你通过党支部决议，加入我们党员的队伍，你觉得作为自己来说，党员这两个字代表什么呢？应该怎么做一个好党员？

许礼：其实我个人觉得首先摆正自己的位置，党员的身份。党员身份决不是套在自己身上用于炫耀的光环，反而它在时刻提醒自己如何提高自身修养，如何帮助、影响周围人的共同成长，这样才不失为一个好党员。

先锋访谈记者刘莹：说的对！党员身份从来不说套用自己身上用于炫耀的光环，我觉得更像是一种照明灯，起到了指引的作用。胡俊涛，你好，如果让你用一个形容词形容党员，你觉得是什么呢？

胡俊涛：成为一名共产党员是一份荣誉，更是一份责任，作为一名党员在工作中或许大家一定认为要与“先锋”“模范”“带头”等词眼挂钩，但我认为作为新时代的共产党员在继承原有党员的优良品质同时更应该注重的是“创新”与“变革”。

先锋访谈记者刘莹：创新和变革？这个说法倒是没听说过呢，这里的创新与变革是指什么呢？

胡俊涛：因为这个时代造就了阿里巴巴，淹没了诺基亚，这就是社会日新月异变化的结果。所以我觉得我们作为新能源产业，需要不断地壮大才能迎风破浪，更需要不断创新、变革的勇气，所以我作为一名党员要做的是引领大家不断去创新、创造，这就是我应该做的，也是我们所有党员必须做到的！

先锋访谈记者刘莹：我感受到了你这种敢为天下先的气魄，加油！婷婷和小夏，你们都是属于公司的老员工了，伴随着镇江公司一起成长，我觉得你们应该感受到了公司党员的变化吧？

婷婷：的确如此，入职中节能三年半以来，我从一个初出社会的职场小菜鸟蜕变成了具有一定专业能力和经验的职场新青年。一直感觉公司的整个氛围都是积极向上，鼓励我们自我提升的。而党员这个群体在公司慢慢在由沉寂到积极，比如很多参加了今年拓展训练的党员同志，都在慢慢改变。原本相互间很陌生的，现在很多都成了工作上的好伙伴、生活中的好知己，同时他们也将团结和奋斗的精神向大家传递着。

夏晨阳：对，我也深有同感。以前我总觉得成为党员就可以跟别人炫耀了，是一种炫耀的资本。可是在公司的几年时间里，我感受到了党员更多所代表的是责任。必须时刻提醒自己，需先从自身做起，不说多么的优秀，但至少得给大家带来一种正能量。虽然我只是普通的员工，但是对自己的要求可不能普通！一定要以高标

准严要求来规范自己，不能给咱党员抹黑，反而要让大家看到我就觉得，这才是一名合格的党员嘛。

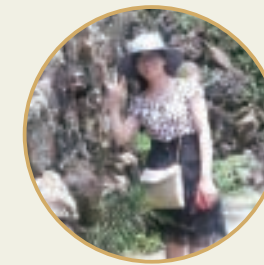
先锋访谈记者刘莹：我觉得四位同志的觉悟都很高，确实，可能有的岗位很平凡，但是作为我们党员来说，绝对不能甘于平庸，放任自己渐渐变得平凡。而是要用自己是党员这种信念来督促自己，提醒自己：我是一名党员，所以我理应冲在前面！时刻用最佳的工作态度来面对工作，用积极向上的人生态度来面对生活。

对了，许礼，刚才你说到帮助、影响周围人的共同成长，是如何帮助大家的呢？让大家学习学习呀。

许礼：其实也没什么，我觉得我作为一名技术领班，完全可以将创先争优作为一种长效机制融入到自身岗位的管理上。在日常工作过程中，我发现技术人员力量薄弱，创新能力不足，我通过建立部门图书室、完善培训交流机制、跨部门交流学习，提高自身和周边工程师的能力水平。同时，加强与工程师的交流，对员工的成果进行即时激励，发挥党员“传帮带”作用，来帮助大家共同提升。



许礼
技术部电池工艺改善领班



孙婷婷
采购部供应商管理工程师



先锋访谈

先锋访谈记者刘莹：给许礼赞一个，知行合一的好典范！其实我知道婷婷在平时的工作中不仅踏实勤奋，同时也是个很热心的人。我们每次开民主生活会，婷婷都会帮忙安排会议室、做会议记录、提醒大家参会等等。

孙婷婷：谢谢夸奖，其实对于我来说，这是一个党员应该做的。在我心里，党员这两个字就要求我们必须在思想上、行动上要快人一步，具有奉献精神。今后，我更要将党员身份作为自己的“职责说明书”，希望经过时间的淬炼，成为一个自信、坚韧、稳重的人。对待同事，要热情大方、乐于助人、带人真诚；对待工作，要积极主动、认真负责、敢于挑战新的工作内容，并在工作中力求做到最好，发挥自己微薄的作用，就如同螺丝钉一样，在需要我的地方尽心尽力去做。如此，方能发挥当代青年党员的正能量作用。

先锋访谈记者刘莹：对，虽然是螺丝钉，但是在需要的地方有时候甚至能够发挥重要的作用。谢谢四位同志，我们今天的访谈到此就结束了，感谢大家对我们先锋访谈栏目的支持！

通过与四名预备党员轻松愉快的交谈，我们可以发现，在他们心里党员身份带给他们的更多是照明灯的作用，是指引他们前进的那座灯塔，而他们也都在自己的工作中履行自己的党员义务。反观现代社会，诚然，我们有如此之多的党员数量，当中的确会出现一些素质低，品性差，人格低的异类。但是我们党员队伍的发展史，就像一个炼钢炉，那些异类份子会在它这烧得通红的炉火面前被淬炼，其中的杂质会被挤出，而其中的铁质就会锻造成为精钢。党员队伍中其实更多的人都是普普通通的老百姓，都是普普通通的平凡职业者。特别是在我们公司，党员队伍中百分之60%都是普通员工，无一不在自己的岗位上兢兢业业，履行着自己作为一个党员的职责。

所以，希望能利用公司内刊的平台，通过先锋访谈这个栏目，让大家去了解一个个真实鲜活的党员，增强大家对公司党组织、党员队伍的认识，希望公司的党员同志们面对错综复杂的国际形势，不能盲目或没有是非头脑，不能忘记党的先锋形象和先锋历史，更不能失去凝聚共产党人精神和智慧一脉相承的先锋本色。而是应该正视自己，在平凡的岗位散发出不平凡的光彩，不断改造自己的主观世界，形成不被时代淘汰和能够促进时代发展的先锋意识，这是作为当代中共青年党员的基本素养。更希望大家能够撇除那些偏见和误解，认识到公司党员的正能量作用！☺



夏晨阳
财务部材料会计



胡俊涛
技术部C1车间轮班工艺领班



走近你我

如何用主动作为管理者的身份来要求自己?

生产部 志成:
严格要求自己,只有端正自己才有资格要求别人。

生产部 莹莹:
找出身边的安全隐患,使事故率降到最低,让其他的员工也能积极的参与进来,发现问题保护自己。

生产部 小晶:
当发现别人有违规操作或者是危险作业时主动制止,这才是对他人最好的帮助。

生产部 花花:
团结第一,勇于创新。

生产部 小永:
最近我们部门在推行“八大浪费”,我们要带动所有的员工参与进来,让她们明白哪些是“浪费”,如何避免。

生产部 赛拉:
多和员工沟通,了解他们的心理动态。

生产部 超人张:
将生产现场一些不利于员工生产的地方逐一改善,多倾听员工提出的建议和意见。

生产部 小明:
改变陈旧的管理方式和思路,要敢于创新。

质量管理部 杨娟:
带人先带心——班组长多为领导提拔,之前的同事成为了下属时,一些人不适应角色的置换,会产生不良情绪,要想顺利开展就必须化解员工的内心矛盾。

质量管理部 小蒋:
与其他部门协调沟通,了解部门间冲突的原因及事件,弄明白兄弟部门的需求和期望及自己部门的职责范围,合理安排,提高相关部门的满意度。

质量管理部 小夏:
改变思想。要成功就必须改变自己,接受新思想、新的价值观、世界观,迎接新的挑战。

质量管理部 小飞:
用人不疑,相信下属,给下属一定的权利,让他们放开拳脚,发挥下属最大的能力。

质量管理部 丁巧勤:
多听、多看、多思考,第一次就把简单的事做对,做好。

质量管理部 小朱:
营造轻松和谐的工作环境,主动与下属沟通工作中的问题,存在的困难,让员工心里暖暖的。

质量管理部 小马:
安全管理,在工作中杜绝安全事故的发生,做到对危险源“及时发现”、“及时处理”确保“安全生产”。

质量管理部 毛萤:
擅于时间管理,有时间观念。

质量管理部 步敏利:
努力为自己充电,提高自身能力,处理好平级、上下级的关系。

质量管理部 小徐:
作为管理者要合理分配工作。下属可以做的就放权让他们去做,把权力给下属,责任自己来扛。

质量管理部 磊磊:
用乐观积极的态度激励下属。当遇到困难或出现问题时,要乐观的对员工说:不用担心,我们一定会有办法解决问题的,我相信你的能力。

质量管理部 文文:
要走动式管理,不只听别人汇报什么,就信什么,要常下去走走、看看,并用小本记录。

研发中心 张鑫:
作为新材料导入工程师,在每一次新材料的导入过程,我会主动作为该材料的负责人,详细规划每一次实验,跟踪实验过程,完成实验结果的统计与反馈,保证每一项变更的新材料都符合我司标准。

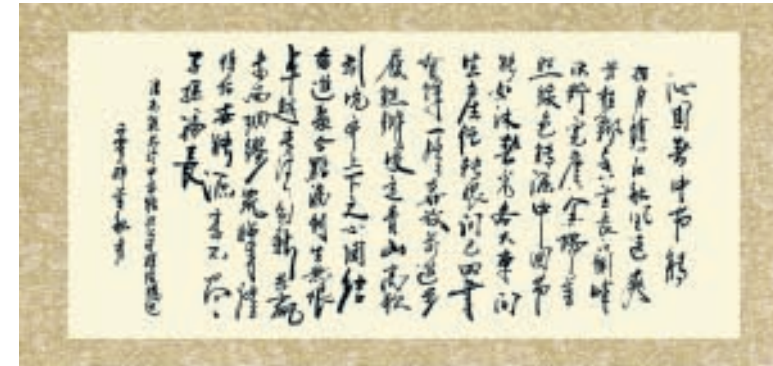
研发中心 孔俊涛:
在工作中要有凝聚力,充分发挥团队协作能力,没有最强的个人,只有最强的团队。

研发中心 张鹏强:
作为新材料导入工程师,在每一次新材料的导入过程,我会主动作为该材料的负责人,以公司的利益为最高标准,严把质量关,保证每一项变更的新材料都符合我司要求。

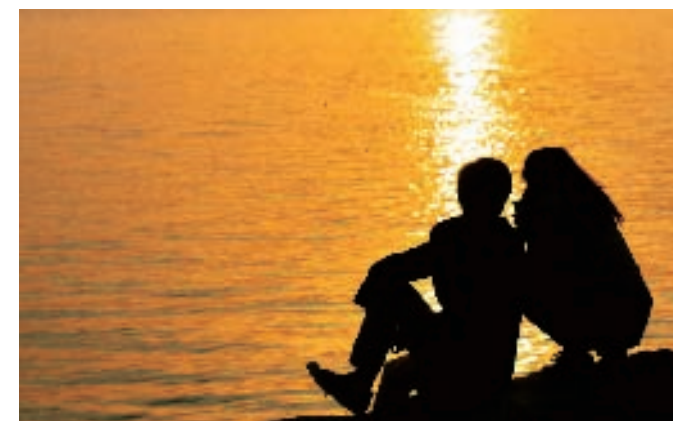
研发中心 陈善勇:
作为新材料导入的人员,就是要在日常工作中积累原材料知识,使自己达到专业化的水平,并按照公司的工作流程工作,并提出合理性建议,影响和带动其他同事不断优化工作质量。

“青春节能梦，我的公司梦”摄影和书面绘画作品选登

青春团队奖



沁园春中节能
个人一等奖



阳光生活

个人优秀奖



C2A检验岁月 质量管理部 姚月 画



羊卓雍措 摄影：质量管理部 陈耀东



梦想 质量管理部 朱勤稳 画



一览众山小 摄影：财务部 朱颖茵



雪山下的狂欢



徽州如画里 摄影：技术部 郑静



秋叶 摄影：综合管理部 邱静



舞动奇迹

摄影：综合管理部 钱晶



山的沉稳·水的灵动 摄影：综合管理部 钱晶





但芸

多说无益，只想做个安静的美少女.....

现在，我希望能努力的成为匆匆，成为一个有能力的忠实的执行者，无所畏惧，步伐坚定，雷厉风行。

从《谁动了我的奶酪》看团队管理

◎ 采购部 但芸

再次翻开《谁动了我的奶酪》，反复读了3遍，斯宾塞·约翰逊给我们讲了一个有趣的故事，故事围绕老鼠嗅嗅、匆匆，矮人哼哼、唧唧，在迷宫中寻找奶酪展开，简单而又引人深思。如果用心，每个人都能从中找到自己的角色，并且可以从中寻找应对的方法。

嗅嗅：拥有敏锐的嗅觉，能及时感知周遭的变化，是指明方向的人，是一个卓越的决策者；

匆匆：忠实的执行者，雷厉风行，接到任务，勇往直前，与嗅嗅的步伐保持高调一致。

哼哼：拥有信念和情感，前期他在努力追寻目标，他有高于老鼠的智慧，在实践中思考，使他和唧唧寻找奶酪的路途更平坦一些。但是找到拥有大量奶酪的C站后，他开始放下警觉，享用成果，没有意识到奶酪在一点一点变少，当奶酪全部消耗完，他惊愕于变化，不能接受现状，由于长期处于一个安稳的状态，他无法面对要重新奔跑寻找奶酪的现实。

唧唧：一开始他的角色更像是哼哼的下属，他听从哼哼的安排，跟随哼哼的脚步，安于现状，恐惧改变，唧唧是一个容易受到环境影响的人，当他开始接受现实，与自己的内心斗争，试图说服哼哼也接受现实时，哼哼的抱怨、愤怒和对未知的恐惧，让唧唧胆怯。但是庆幸的是唧唧最终克服了自身的恐惧，当他开始幻想成功，当他自问：“在哪里更有可能发现奶酪，是这里还是迷宫里？”当他在墙上写下：“如果你不再恐惧，你会做什么？”，当他开始在迷宫中奔跑，不再消极等待，他找到了新的奶酪。

故事中的两个团队，应该说都是优秀的团队，他们拥有一致的目标，为达成目标努力合作，忠诚团结，正因为如此所有他们才能找到奶酪C站。

然后是成功之后的变化：

老鼠团队，是一个高效的团队，他们拥有非常积极进取的心态，对变化感觉灵敏，并且随时准备面对，为了生存，找到奶酪，就是这么简单，他们不会没完没了的分析，他们让自己做的就是随时准备出发。嗅嗅决策方向，匆匆立刻执行，配合的天衣无缝。

打造一个高效的团队，需要一个嗅嗅和很多的匆匆，但是很多团队中最多的是哼哼，哼哼不是一个没有工作能力的人，也不是没有信念，他缺乏的是接受变化的勇气，安于现状。

我认为作为一个管理者，应该做的是，将哼哼变为唧唧。

先来说说唧唧，唧唧像是一篇励志故事，前面是消极，然后突破自我，打破思想桎梏走向成功。为什么说应该将哼哼变成唧唧，而不是培养成匆匆或是嗅嗅，或者将唧唧培养成匆匆？因为人类是一个感情动物，我们复杂的头脑，能够帮助我们获得更好的东西，同时所带来的复杂感情也会扰乱我们的理性思维，欲望和惰性并存于人性；我们难以让自己变得像老鼠一样简单直接，但是我们有强大的自我调节和改变的能力。

我觉得唧唧是最接近人性的，当他成长突破自我，他就成为了匆匆和嗅嗅的结合，有坚强的意志和决心，随时准备，接受改变，心态积极，他在找到奶酪后，返回C站，希望说服哼哼一起，他一路留下感言，希望哼哼克服恐惧重新寻找时，看到这些能够受到鼓励，当他找到新的奶酪N站时，他还在期待哼哼的到来；这些都说明，唧唧是一个非常善良团结和忠诚的人。并且他学着嗅嗅和匆匆的样子，将跑鞋挂在脖子上，随时准备出发，也说明唧唧的热爱学习。

那么如何将哼哼变为唧唧？

首先，问一个问题，需要一个诚实的回答。

“你害怕改变吗？”

我认为哼哼其实就是唧唧，就好像你走路遇到两条岔道，不过作者将不同选择的不同结果都摆了出来。唧唧是克服恐惧后，突破自我的哼哼。

当然，在故事中，唧唧通过自我剖析，面对自己的恐惧，并试着克服，这是个很伟大的行为，谁都会对未知恐惧，但不是谁都能通过自我克服。这也说明了其实每个人都有个强大的内心，关键是你能否正确的认识它并利用它。

但是不是每个人都如唧唧一样，最终能够通过个人的力量完成自我实现。环境同样拥有强大的改变人的力量。唧唧为什么挣扎了那么久，才说服自己启程，其实他是受到哼哼的影响的，他自己后来也承认“害怕的是一个人前行”。试问，如果唧唧是和嗅嗅匆匆在一个团队的，那么他还会面对变故犹豫不决吗？

所以，改变的第一步：塑造团队氛围

打造一个高效的团队，首先应该是一个积极的团队。有句话说：“性格决定命运”，所谓的性格，很大程度上由你的心态决定，所以心态决定命运。一个积极的团队，会是什么样？个个都生机勃勃，每一天都是有收获的一天，热情洋溢，办法总比困难多，少了抱怨和愤怒，团队形象气质佳，尤其的对外部门，积极

的人会增加公司的对外形象。

第二步：在聪明和诚信之间，选择诚信

一个诚实守信的人，一定是忠诚和有原则的人。据数据统计，90%的人智商都基于同一水平，天才总是少的。聪明是一个人的思维和努力的体现，也就是说，是可以学习培养的。有句俗语，江山易改本性难移，诚信是德，如果一个人的德不行，那么他的思想会有不值得认可的地方。尤其对采购人员，如果不能忠于公司不能坚守原则，那么无论对公司的利益、发展还是个人的前途，都是很危险的。我认为一个拥有好的德行的人，能力一定不会差。

第三步：合理分工

有人适合打头阵，有人适合扫尾，有人适合有挑战的工作，有人喜欢稳扎稳打。对一个公司，需要信念坚定的唐僧，需要个人能力超强的孙悟空，也需要能维稳内外的猪八戒和任劳任怨的沙僧。将合适的人放在合适的岗位上，并且合理的进行考核。不是每种工作分分钟都能出彩，但是依然有那么多工作需要人员去完成，或缺不得。

第四步：统一目标，坚定信心

帮助团队的每个人认识自己岗位的重要性，让大家都知道我们努力工作的共同目标是什么，管理者首先要坚定信念，相信自己的团队一定能达成公司目标，管理者的信心满满会直接影响到团队成员，因为你坚定，所以，我们都不怕了，一个字：干！

第五步：让团队成员为我们的团队自豪

这个我也不知道怎么样去具体实施，但是我想，如果我们拥有一个积极、诚信、合理的团队，那么自豪感不就油然而生了！

余世维，有一句话，我很认可。他说：“如果不改变不革新，只是重复操作，那么一年也就相当于一天的，凭什么有些人就认为，自己做了一年两年就一定要升职呢？就一定要公司给你加工资呢？你创造了什么？”

我也常常警示自己，在现下，你的能力真的达到了公司给你的职位要求吗？你给公司带来的价值换的来开给你的工资吗？

我也自问，我是嗅嗅、匆匆、哼哼还是唧唧？

刚步入工作时，我是哼哼，我害怕改变，因为什么都不懂，没有工作能力，没有社会阅历；3年中，变化很多，我也成为过唧唧，反复思量，自我抗争，自我说服；现在，我希望能努力的成为匆匆，成为一个有能力的忠实的执行者，无所畏惧，步伐坚定，雷厉风行。未来，或许我也能成为嗅嗅，谁知道呢？珍惜当下！努力学习！努力改变！ ☺

期待和平的南北悲歌

◎ 营销部 孙浩

还是喜欢看老电影。刚刚看完2000年的一部韩国电影，《JSA共同警备区(Joint Security Area)》。故事讲的是板门店附近的JSA共同警备区，一桥之隔的韩朝士兵，因一颗地雷走到一起，又因为意识形态而兵戎相向。这又是一部能让我间或调低声音、将耳机摘下，只是看着画面，看着让自己心悸的画面切换到较为缓和的镜头时，才再次戴上耳机，将音量调高的电影。一声叹息，朝鲜半岛南北分割已近七十载心伤。一部没有爱情——爱情只是作为辅料来烘托——的电影，将四个不同意识形态的战士纠缠在一起，从持械相对到把盏言欢，又到后来的自相残杀，感情持续的时刻惊险，细若游丝的进展，还有他们手中的武器，放在看不见，但是随时触得到的腰间。战争是残酷的，残酷源自双方仇恨的厮杀，仇恨源自成功的国家教育，只有友情是与生俱来的。

屋外有雨，屋内昏黄的灯光和缭绕的香烟，推门而入的第五个人，打破了这个狭小的空间，桃花源瞬间转换为血腥战场。横扫的子弹，打碎的种种标语，仰面向天倒下的人，音乐渐起，画面切换到之前的那个微笑，定格的照片，四个人的命运早已经聚合在一起。

国家意识形态带来的仇恨，回归人性的友谊，面对现实时指向对方的枪口，漠然的表情下，击碎的不仅仅是身体，还有握在一起的手。

韩国电影的节奏性很强，层次转换、镜头切换的符合你的心理预期，就在你想知道这件事怎么了的时候，他会让你知道事情怎么了，情绪也轻易地随镜头而转换，要是能同时录下自己表情的话，应该也是一部精彩的电影。

在这部电影之后，2004年，有一部类似题材的电影《太极旗飘扬》，同样是兄弟之情同胞之义和敌我之别的战争，同样是用审视、谨慎而深沉的态度去回顾朝韩关系的电影。这些电影都是资本主义制度下的韩国在拍摄。同样是经历了战争创伤、同种同源却接受了不同制度的朝鲜，依然是神秘而封闭，那张张被相机拍摄的面孔，也流露着迷惑、戒备，好奇，还有愤怒。

电影的尺度是这个国家执政党的尺度，是国家执政党能够接受的宣扬思想和信念的尺度。在我们的电影审查制度，或电影检查制度之下，我们诞生了很多优秀的电影和很多票房成功的商业电影，可是我们广泛了解和观赏的电影，却走不上国际性电影展览和评比的银屏。能走出去的电影，能参与评比、最低限度能够进行展映的电影，我们往往不知道。更不用说一些能够获得认可的电影，往往没有电审字的公映许可证。

想起十余年之前，在临街的屋子里，我们拉上窗帘，将五毛钱租来的录影带匆匆塞进录影机，然后等待第一帧画面和第一声声音的时候，我们远远没有想到，正是那些充满跳帧、划痕和马赛克画面，给自己带来了这个关于光影的世界。☺



我的环游中国梦

◎ 质量管理部 许昊

是否曾有这样一个梦想：用脚步去丈量祖国的每一片土地，用眼睛去记录祖国的每一处风景。好不容易熬完大学，你说先工作吧，攒了钱再去，过几年突然成家，决定家业稳定了再去，可是当上有老下有小，无奈迫于生活的压力与束缚，梦想就像黄花草，就这样凉了。不去会死，这样说是夸张了，但是，如果不上路，以后我一定会后悔。人以后都会死，就要看现在怎么活，在未来的某一天里回忆，想想路上的每一天，无憾。有些事，现在不做，以后就做不了了。旅行，最大的勇气不是面对未知的困难与危险，而是踏出你的第一步。

旅行这个词，在五年前对我来说还是一个陌生的字眼，记得我人生中的第一次旅行是到了离家很近的省城南京去玩，前前后后为了那次出行研究了一个月，从游玩攻略、预订火车票、景点门票、地图等等，现在回忆起来也挺有意思的。有了第一次出去的经历之后出去的旅行路就显得好走了多，所有的路线都已经刻画脑子里了，这几年去了不少地方，也是感受颇多。到过上海，在外滩看到黄浦江对面的陆家嘴高楼林立，有一次我登上当时最高的大楼观光厅—上海环球金融中心，站在474米的观光天台上看见中国经济之都的大上海，既然经济看上海，那么政治就是我们首都北京了，计划了很长时间的北京旅行，终于在去年过年放假圆了我的首都梦，到了北京参观了天安门、故宫、国家大剧院、人民大会堂、国家博物馆、天坛，每一个地方都让我感觉到气场都是那么的宏伟壮观。

最喜欢的就是今年去青岛的旅行，可以无忧无虑的坐在海边吹着海风、看着海浪一前一拍的打到沙滩上。天和海都是蓝的，放

眼看去一望无际的大海，也许是上班累了也许是很久没有给自己的心灵放一次假了，顿时踏实了许多，放下了许多。

对于我们地处江南的来说，不去周边的古镇看看那淳朴、自然的人文风情，水乡风景，就好像在这几年旅游时光少了些什么。趁着八月份车间大维护的休息几天，和几个同事一同来到了江南古镇—乌镇，乌镇让我感觉到行走其中就是一种生活，而且没有孤独，仿佛在自然中徜徉，连游子也少了思乡的惆怅。小桥、流水、人家，典型的水乡景致就在眼前，而且是完整地呈现着，还有与水隔着屋檐的小巷，青石板路上停滞着时间，灰色的屋檐映衬的蓝天，抬头还能看见淡淡的流云，心情也会跟着飘逸起来。我们的脚步有点匆忙，因为和乌镇邂逅的时间不长。但心情还是闲散的，自然、古朴、安静的乌镇给了我很多的满足。我沿着河流走过了两岸，还几乎走过每一座石桥。驻足、停留、回首，不经意间，惊喜处处有。

时光一天天地流逝着，回首过去的五年时间，走过的路已经数不清，但心还是没变，依然坚持我的梦想，我将会在接下来的日子里慢慢的踏遍神州大地，我也列了最近几年的长途旅游出行计划，分别是东北三省以及内蒙古大草原为一线、陕西、甘肃、四川为一线、广西、海南、广东为一线，中国已行过半，我的环游中国梦也再逐渐实现。

环游中国，它其实不是一次旅行，而是一种生活经历，一种出发的信仰，这段经历，重点不在于出发，不在于结果，而在于其中的过程，让人眷恋的旅程一步一情景，步步都不同，走到最后我们才豁然开朗。每个人生都有不同的精彩，我们没有必要为每一次



许昊
兴趣爱好旅游，看电影和户外运动；
我的人生格言：最大的幸福就是，我的世界有你在。

经历都赋予它一个特别的意义，环游中国也仅仅是很普通的一段过程，因为走的多了，也才有了这段“路”。人生何尝不是如此，生活、感情、职场，当初我们并不知道结果会是什么，因为未来是未知的，走着走着才柳暗花明又一村。现在的社会太浮躁，让我们都太重视结果，沉溺于对未来结果的幻想中，而忽略了眼前的人和事，忘记了这过程中的美景，当被遥不可及的结果拖得身疲力尽的时候，一不小心就崩塌了。就像房子为了这个很多人热爱的家，忽视了我们现在身边真切的生活和感情，然而结果变成了北爱里面的小猛一样，最后得到的只是一个空洞洞的钢筋混凝土结果和空洞洞的心，失去了爱情，失去了友情，更重要的是违背了自己的心。面包总会有有的，别为了沉重的结果，忘记了自己的存在感，就像90元走遍中国的陈超波说的轻装才能上路，内心背负太多是无法远行的。

然而不是所有的经历都能成为故事，因为不是每个的人生都是那么的绚丽夺目，我想起有本书的一句话：其实年轻的流浪应该成为一辈子的养分。回味本身就是一件美好的事情，当年老的时候，回首往事，不要有太多的遗憾，那也完成了此生最大的梦想。

从前我总以为，是旅行让我认识了世界，现在我才发现，渺小的我们反而是透过世界、透过旅行来认识我们自己。旅行不是漂浮，是智慧与生命的体验，如果你决定要出发，那么旅行中最困难的部分已经结束。如果你还在犹豫是否可以与TA共度此生，那么一起去旅行吧，让旅途中的那些羁绊化为你们甜蜜爱情的最好见证。☺

它的花朵像一棵棵绿豆芽，小巧玲珑，十分惹人喜爱，它那铁青色的干枝，刚劲挺拔，那碧绿碧绿的椭圆形叶片，衬托着一簇簇小花，那么鲜艳，那么和谐。

又是一年桂花烂漫时

◎ 生产部 蒋艳

“八月桂花遍地开”，时至八月，桂花如约而至。自古便有“桂子花开，十里飘香”一说，来形容桂花那浓郁的香气，而镇上的各株桂花树也确实不负众望地施展出浑身解数，使得小镇各角落都飘荡着醉人的芬芳，行走在街道上，闻着空气中的芳香，心情顿时愉悦了很多。

2007年湖南卫视自制的一部电视剧《血色湘西》中的一个场景，让我对桂花有了莫名的偏爱。场景中，一棵巨大的桂花树上开满了花，一名男子拿着竹杆敲打树枝，一名女子拿着竹箕在树下接着掉落的花瓣，漫天的桂花犹如大雪般飘落，落在了头发上，落在了肩膀上，落进了满脸的笑容里。那美丽的一幕陶醉了戏里的男女主角，也陶醉了电视机前的我。至此，每当桂花开放时，我都会站在小区楼下的桂花树前细细欣赏，闻着那醉人的香气，整个人都觉得心旷神怡。

又到了一年桂花怒放的季节，我带着女儿来到了镇江焦山公园赏桂花，正值焦山举办桂花节。刚进焦山山门，便闻到了一股醉人的桂花香，循着花香我们来到了桂苑。进入园中，几棵桂树映入眼帘，桂树枝繁叶茂，那花密密麻麻，一簇连着一簇，远远望去，仿佛绿叶丛中点缀着碎金。秋日的阳光下，满树的桂花闪烁着金色的光芒，特别耀眼，特别美，在我眼中没有任何一种花树能与它媲美了。听旁边旅行团的导游介绍说，桂花园有20多个品种的桂花，橙黄的桂花叫金桂，黄白色的桂花叫银桂，橙红色的桂花叫丹桂。常见的桂花还有岩桂、九里香、四季桂等品种。不同品种的桂花互相配合，互相补充，真是五彩缤纷，生机勃勃。焦山桂花节至今已有15年，焦山的桂花在长三角乃至全国早已有名，“酒香不怕巷子深，花香不怕路程远”，每到花开季节，游客便慕名而来，桂花树下，吃吃小吃、喝喝茶、打打牌，亦或是一大家子人，一帮朋友，坐在一起热热闹闹地说笑，忘却工作的烦恼，悠闲而又惬意。

我爱桂花，它虽然没有牡丹花那样雍容华贵，没有月季花那样色泽艳丽，但是它的花朵像一棵棵绿豆芽，小巧玲珑，十分惹人喜爱，它那铁青色的干枝，刚劲挺拔，那碧绿碧绿的椭圆形叶片，衬托着一簇簇小花，那么鲜艳，那么和谐。

夜晚，如果睡在桂花树下，那梦，也会是香的吧！☺

晚霞中，我静静地看着她，胸中情绪复杂。我既希望越来越多的人知道她，又希望她能永远如眼前这般原始、宁静、美好！



丁阳风

财务部文员，于2011年3月17日入职。我们每个人都有潜在的能量，只是很容易：被习惯所掩盖，被时间所迷离，被惰性所消磨。

金秋圖山之行

◎ 财务部 丁阳风

秋光绚丽，金风送爽。天空之中白云漂浮涌动，秋日傍晚的阳光依旧带着点微微的炙热之感。一家人行至圖山脚下，此时出现在眼前的是一条宽敞的大理石路蜿蜒而上，道路两旁竹林相衬；这时，微风拂面而来，夹杂着翠竹的清冽之香，身处绿意盎然的山林中，此景此境，真真应了那句：“欲说还休，却道天凉好个秋。”

此次所登的圖山在历史上多次都有提及，就说这名字的由来，就有这样一个故事；传说圖山原名瑞山，秦始皇东巡途经此地，见瑞气升腾，龙骧虎视，遂传旨将瑞字去“王”旁，用“口”框住，以免王气外泄，以此得名圖山。至此，圖字的产生，乃秦始皇根据天书造字法造的，在众多的字典中，解释圖字也只做圖山使用。关于圖山的佛教文化与民间传说互补，抗击外侮，浩气长存。譬如这些故事，在登山之行中，和家人一起诉说这些经典的过往，更是为旅途增添了不少乐趣。

约200米左右，主峰达298米，但其山险、洞奇之特色，则是一目了然。此山壑深谷幽，怪石嶙峋，古木参天；山上有36处悬崖，72道险坡，可以说是一步一景。一路行来，未至山顶，身上已出层层薄汗；还好时逢傍晚，又是金秋时节，山中微风悠远绵长，周遭风景风光秀丽旖旎，满山遍布茂林修竹。虽说秋日登山，可依然给人以“自古逢秋悲寂寥，我言秋日胜春朝”之感。

其实此次的圖山之行，给我感触之深的一幕是2周岁的孩子，迈着他那有力的小腿蹭蹭向前奔去，嘴边亦是不断发出“咯咯”的笑声，活脱脱一只欢快的小鸟，畅然翱翔在山林里。每次回想当时的情景，心中依然十分欣慰，不知不觉嘴角的弧度缓缓翘起。回想起孩子成长的点点滴滴，有他相伴，生活中充满了无限的欢乐。

我们一行人的速度不是很快，也是为了好好欣赏沿途的风景。在我们行进的路途中，有遇到一对老夫妻，两人相伴登山，身侧带着一只小狗，他们边聊边走，不时呼唤下淘气的狗儿跟上来，累了就歇会，随后继续向前。看到这样一对老夫妻，我想人生有时不过如此——相识、相知、相守……其实生活中的快乐有很多，泰然处之，率性而活，幸福也就是那么回事儿。

之前其实也有来圖山，但都没有登至山顶，这次，终于来到了山顶，近距离目睹了报恩塔的风姿。到达山顶时，天色渐晚，不过那时的夕阳正好，晚霞点缀天空，彼时远

处的长江映照着光辉，宛如那华美的锦缎横贯天边。虽说身体上有些疲惫，可是心情舒畅淋漓，美景当前，身侧亲人相携，豁达之意油然而生。

想想平时都是面对高楼耸立的钢筋混凝土的城市环境中，奔波于生计，按部就班的过着每一天，往往忽视了大自然中最为纯朴的景色。人们或许追求物质上的富足，反而忘却了精神上的修养，难免禁锢了思想和视野。有这样一句话：“前人栽树，后人乘凉”，但是如果我们只知贪享一时“乘凉”的快意，而忘却珍惜资源，因循守旧，不懂创新，亦是没有成就，面对此时优美的风景，回想雾霏天的阴沉，两者相较，优劣何选，相信大家都知道的。国务院在座谈会中也表示，对于空气污染治理，树立全民意识，需全民参与，共同治理。而我也想说的是，要想留住那一片绿色，节能减排、保护环境意识必须深入人心。

圖山，就这样安安静静地站在那儿。晚霞中，我静静地看着她，胸中情绪复杂。我既希望越来越多的人知道她，又希望她能永远如眼前这般原始、宁静、美好！叹息间，我祝愿、我相信，人类在受到大自然一系列报复之后，能节制欲望、爱呵自然。我祝愿、我相信，二十年后的今天，我们能够看到和今天一样的圖山美景，只是，身边的小孩已经长大，他不再有我今天的这般叹息，只有我今天领略这番的美好。☺



题鹤林寺壁

李涉

终日昏昏醉梦间，
忽闻春尽强登山。
因过竹院逢僧话，
又（偷）得浮生半日闲。

鹤林寺：在今江苏省镇江市，始建于晋代，原名古竹院。唐开元、天宝年间为镇江南郊著名古寺之一，僧元素主持寺院始改为禅寺。

李涉，中唐诗人，自号清溪子，河南洛阳人。诗人李涉在唐宪宗时被贬谪为陕川司仓参军，文宗时应召为太学博士，后来又被流放南方。在他遭遇流放期间，用他诗中的话说就是“终日昏昏醉梦间”，情绪极其消沉。然而，在“忽闻春尽强登山”与鹤林寺高僧的闲聊之中，无意中解开了苦闷的心结，化解了沉溺于世俗之忧烦，体验了直面现实及人生的轻松感受，才得以使自己麻木已久的心灵增添了些许的愉快，于是欣然题诗本篇于寺院墙壁之上，以抒发其内心“偷得浮生半日闲”之感慨。

上述解析来源：百度百科

这首诗，大家最熟悉的莫过于“偷得浮生半日闲”，念出来带有一种古意。今世事浮华，人心躁动，忙忙碌碌，即使放松自己也爱呼朋唤友，结伴出游，好像不忙没事干就虚度了光阴，浪费了人生，却不究其意义，不听身体真实的声音。

每念此句，总有一种安宁之感。矗立在微雨的庭院或是田间“落花人独立，微雨燕双飞”，手执一书躺在摇椅上阳光温柔倾洒，打扫房屋晾晒衣被，伺弄花草为自己泡一壶茶，得一知己秉烛夜谈，撑起船桨缓缓而行……不由得又想起“生年不满百，常怀千岁忧。昼短苦夜长，何不秉烛游！”

小编的话：

70后的梁庸，80后的但芸，有幸成为《光视界》阳光生活栏目第一任小编，向大家问好！

年轻洒脱的但芸，相信“一路阳光，一路有你”。热爱生活、专注事业、畅想未来，我们的话题太多太多，我们的栏目一定热热闹闹。工作中整日与数字作伴的梁庸，却有点发怵于“如何做好小编”这道主观题。既害怕过于自我，又害怕亦步亦趋。

但不论怎么说，我们已经站在这里。作为小编，作为同事，作为同龄人，和大家站在一起！作为小编，我们想编织起大家的信赖和热情，而不只是一段段文字、一张张图片而已；作为同事，我们想看见工作以外的那个你，你的率真、你的幽默、你的柔情……；作为同龄人，我们有足够的自信，会有越来越多的人用心走入这里。

说到这儿，想到这里，刻板有余、激情不足的梁小编，也添生出好几分勇气。毕竟这里是我们两千名员工的大舞台、小天地，何来过于自我？何来亦步亦趋？我们每个人首先都要抛开拘谨，释放自己，我们这里应该“无障碍、零距离”。

借两位小编名字的谐音，期待我们的阳光生活版块，思想的交流与碰撞“风起云涌”。哪怕是只言片语，如果精彩，精彩当然不能错过！真诚期待你的参与！大家可以通过邮件与我们联系，也可通过QQ、微信等方式加入我们，让我们关注你，也让你的随思随想从你的小天地走入我们两千名员工的大舞台。来吧！大家一起来创造，来领略，一定会有意想不到的惊喜！

- 安环部** 杨凯
- 采购部** 龙建东 张菊芳 朱豪奇
- 工程部** 周忠文 谢佳佳 孙江平
- 技术部** 王忠洋 吕加先
- 生产部** 陈玉红 张学先 袁莉娟 钱璐 朱晓波 赵钦 时利俊 戴光辉 黄诗霞 殷建军 周冬明 冷小敏 唐萍 凌志平 徐欢欢 孙健 丁阳 兰晓玲 王红娟 陆军 黄晨 张凯 王莹莹 周天平 魏嘉 蒋艳 朱小红 周光美 魏娜 栾梦娇 刘霞 解志成 吕谷 孙琤 殷子雄

- 生产部** 刘玉芳 王峰 陈威 孙美 陈海萍 戴云 刘丹 孙婉 严祝仙 翟剑慧 江彬 王斌 陈燕梅 乔西杰 朱琳 王森 殷佳伟 刘吉祥 魏波 赵航文 万东方 陈燕红 陈耀毅 杨建祥 殷建红 翟优 王磊 蒙妮 马敏 倪婷 殷婷 郎文敏 王杰 殷浩允 闵建星 崔顺凯 谢建国 白清鲁 董明 刘作容 赵岚 严斌 杨允花 孙文磊 高速呈 马军娇 曹云祥 解明军 蔡东波

- 生产部** 刘晓晨 郑宇庭 莫福星 华雷 纪峻 廖罡 孙国俊 杨磊 孔德鑫 贾驰 艾镇康 马超 解欣 赵阳 郑润 金杨 董慧 翟慧彬 戴小三 李爱萍 糜枫 潘志锐 蒋倩兰 朱雷 何磊 商雪萍 刘保明 李俊成 魏星 孙玉龙 殷昕

- 生产部** 周玲霞 贾峰 张忠 庄丽 翟超 梁雪 王凡 徐伟 谈云云 曹利容 郑文豪 陈乐 王冬艳 张凯 蔡建平 陈林光 杨全杰 孙炜栋 陆长庆 唐金兵 张佳 陈慧 李峰 翟延伟 高文凯 孙亮 张家俊 钱春梅 赵燕霞 陈鹏翔

- 营销部** 孙浩 江彦君
- 研发中心** 黄钧林 陈善勇 薛姣
- 计划物流部** 肖玉婷 纪玉佩 喻俊 郁峰 肖成
- 设备管理部** 徐利民 冀春宇 屈二川 丁光涛 王提 宗红星 严超 陈进
- 质量管理部** 吴兴明 殷克峰 陈锋 蒋飞 尤文 陶建强 张欢 朱小芬 韦燕芳

- 质量管理部** 刘伟 冯永新 朱翠英 步王斌 王宏亮 章敏 徐莹 朱进进 孟段段 陈键 陈明珠 孔佳佳 解俊红 田伟 梁婷 唐月琴 邵国华 朱江星 朱罡 蒋天遥 王雪萍 朱超 姚礼萍 罗鹏 王鑫 殷玉娟 徐义鸿 邱月月
- 综合管理部** 陈浩 何柳柳 孙蕾



设备管理部马汝意新婚

技术部何飞与质量管理部许娟的儿子——何辰逸

质量管理部张欢和陈丹的儿子——张承俊

生日快樂

那美好的一切与你长随！
Happy Birthday to you!