

“只有企业做到了视员工为家人，员工才会把企业当做家。哪个美满的家庭不是家人共同创造的？哪个家人不希望自己的家庭好”

把最大的空间留给员工

本报记者 蒋菡

苏州协鑫光伏科技有限公司（下称“苏州协鑫”）是全球最大的多晶硅切片工厂，每个到过这里的人，或许都会对他们的员工餐厅印象深刻——挑高4米多，空间敞亮，桌椅别致，当天所有菜品的样菜一碟碟摆放在餐厅入口处，员工可以据此挑选。餐厅二层还立着一排展板，每位就餐者可以顺道一睹公司当月评选出的“工匠达人”的风采。

“我们公司餐厅没有高管专席和包厢，老总都是跟工人一起排队买饭。餐厅还会不定期召开伙食会议，听取大家的意见。有一次我提出夜班饭菜有点凉，第二天就改善了。”10月29日，31岁的徐春红用“人性化”来形容自己干了8年的这家企业，“无论生活还是生产上，企业都鼓励我们多提合理化建议，只要有好想法就能实现。”

“人机料这三个因素中，人是最活跃的，提合理化建议能充分发挥员工的积极性”

2010年苏州协鑫成立时徐春红就来了，第二年通过竞聘成为品质管理部C班班长。原本仅有高中学历的她，利用业余时间拿到了工商管理的大专文凭，现在正读本科。

“人机料这三个因素中，人是最活跃的，提合理化建议能充分发挥员工的积极性。”徐春红说，比如生产线上使用自动包装机后，操作更方便了，但也会带来新的安全隐患。有员工就建议，可以加上防护罩，防止工人碰伤。公司很快采纳了这条宝贵的建议。

苏州协鑫是全国首个使用阿里云大数据平台的新能源工厂——这也源于员工的一项合理化建议。

“2017年有员工建议，是否可以利用大数

据平台来提高良率。后来我们就与阿里云合作，通过不良诊断算法、备件损伤预测等，良率提高了1%，一年下来成本降低1亿元。”苏州协鑫副总经理兼工会主席金善明告诉本报记者。

2011年，这个工厂两人操作一台插片机，现在1人操作3台，人均生产效率全球最高。

曾经干过35年切片工作的金善明感慨：“以前分析主要靠经验，现在通过大数据平台建立模型分析，发现切割良率跟轴承箱温度之间居然还有关系，真是没想到！”

“开运动会、搞节日日晚会都不新鲜，但关键是坚持和认真，一年年搞，花心思搞”

徐春红所在的切片车间，挑高有5米，面积达2.1万平方米，整间厂房的造价达8500万元。

“我们集团董事长朱共山反复强调，企业要把最大的空间留给员工。尊重员工，就要让员工释放压力，放松心情。”金善明说。

苏州协鑫是协鑫集团旗下企业，而该集团所有企业的厂房都十分敞亮。“有的企业所有厂房的造价加起来还比不上我们一间。”金善明不无骄傲地说。

一次，金善明去宜兴的一家切片工厂，发现他们的工资比自己所在的企业高。“为什么我们的员工愿意留下来？软性的东西在起作用。”他说，“开运动会、搞节日日晚会都不新鲜，但关键是坚持和认真，一年年搞，花心思搞。”

苏州协鑫工会下设8个协会，5大球类运动加上合唱、舞蹈和摄影，都是在征求员工意见的基础上成立的。“不光自娱自乐，还要出精品，争取出去获奖，这也是增强企业凝聚力的一种方式。”

金善明直言，如何让基层工会活动办得有声有色，首先得领导重视。“不要把工会工

作跟生产割裂，其实软性的工会工作与硬性的生产是个有机体，不是零和游戏，越是到企业困难的时候越能看出由此带来的凝聚力。”

“当员工想要离开的时候，有些东西会在他脑子里翻腾，点点滴滴，潜移默化影响他最终的选择”

苏州协鑫成立之初，就赶上2012年由“双反”导致的光伏寒冬，而职工的离职率比较低。

今年的“5·31”光伏新政提出暂不安排

2018年普通光伏电站建设规模，并进一步降低光伏发电的补贴力度，无异于又给高速发

展的中国光伏产业踩了一脚急刹车。为了争夺骤然缩小的市场，光伏制造全产业链掀起降电价潮，除了加大力度开拓海外市场，降本增效成为企业的唯一选择。

“当企业遇到困难的时候，当员工想要离开的时候，有些东西会在他脑子里翻腾，点点滴滴，潜移默化影响他最终的选择。”金善明说。

这家1600人的企业，80%员工家在外地。公司请家属来企业参观，并根据员工孩子的年龄寄去不同的“六一”礼物。他们还让员工给餐厅评分、举办宿舍文化节、烹制孕妇营养餐、设置孕吧……

金善明一直记得他加入协鑫集团的第一天。那是2010年10月15日，他一打开宿舍门，



屋里的空调已经开好了，沙发上摆着切好的水果。“真像是回到了家，特别温暖。”回想起那一刻，他眼中带笑。

屋里是热的，空调已经开好了，沙发上摆着切好的水果。“真像是回到了家，特别温暖。”回想起那一刻，他眼中带笑。

拥有3万名员工的协鑫集团，自28年前创立以来就把员工视为企业发展的第一要素，用心培育企业文化。也正在家文化的浸润下，这家企业从十几个人的小厂发展成一家集传统电力、新能源、清洁能源及相关多元产业于一体的现代化大型能源企业集团，2018年列中国企业500强第139位。

“只有企业做到了视员工为家人，员工才会把企业当做家。哪个美满的家庭不是家人共同创造的？哪个家人不希望自己的家庭好！”回首创业路，协鑫集团董事长朱共山不无感慨地说。

【他山之石】

古城煤矿：

18项技术难题悬赏百万元

本报讯（通讯员陈宜勇袁国）“技术难题描述，掘进工作面临支护比较单一，使用吊挂式前探梁进行临时支护，移效率不高，吊环及钢管容易变形，更换较为频繁。期望达到的目标：更安全稳固，减少更换频率。奖励金额：10万元。”11月4日，在山东能源临矿集团古城煤矿科创中心，面对刚刚公布的“第一期有偿破解技术难题清单”，前来参加发布会的安监处长谢洪路与信息办主任范长征几经商量，一口气拿下了总奖励金额达到10.7万元的3个项目。

“解决这些难题，我们有信心！”范长征说，安监处工作人员大多都在最基层摸爬滚打过，并不缺乏采掘等专业方面的知识，有激励更有动力，一定能圆满解决难题。

没有金刚钻，揽不了瓷器活儿。看似信手拈来，却必须有“勇气+经验+智慧+汗水”凝结的底气。

为了营造“大众创业、万众创新”的氛围，通过充分发挥大众智慧，激发工程技术人员创新意识，进一步提升科技创新能力，破解制约矿井发展的瓶颈及技术难题，古城煤矿运用科创中心这一平台，举行有偿破解技术难题发布会，一次性发布了18项技术难题，涉及采掘、机电、冲击地压防治等多个专业，并重金悬赏100万元，寻求破解。

据了解，对于有偿破解技术难题，古城煤矿坚持一季度一征集，难度有大有小，大到瓶颈制约问题，小到润滑油使用问题。征集上来的难题，经过分类筛选，通过审批后，明码标价，张榜公示。

难题认领后，认领人员要与矿上签订合同，完成技术攻关任务并达到相关技术要求的，再以书面形式提出验收申请。项目验收合格后，根据合同要求，每季度集中进行一次奖励兑现。

奖励兑现的主要依据，就是技术含量高低、难度大小、效益和效果显现、对安全生产的促进以及推广应用价值，通过综合评定，进行确认分级。比如产生价值介于50万~200万元之间的，一次性奖励2万~5万元；像一些小问题、小革新，也有2000元~2万元的一次性奖励。真正是价值驱动创新，创新驱动发展。

VR培训让职工“身临其境”

本报讯（通讯员宋贤芹）“事故场景太逼真，感觉非常震撼！”

“像看电影一样令人印象深刻，这要比照本宣科学习事故案例效果好百倍！”

10月16日下午，在淮北矿业神源煤化工邹庄煤矿安全培训中心，5名职工作为首批通过VR虚拟一体机进行安全事故互动体验的尝鲜者，在兴奋地交流使用后的感受。

运输区职工孙龙深有感触地说：“通过VR虚拟现实技术，我能够深刻感受到安全事故发生瞬间的震撼场景，现在心还在怦怦地跳，如同亲身经历一场事故，教训深刻！”

“里面还有内容互动，有利于促进我们对安全知识的掌握，对如何避免事故也有指导性，这种方式非常好。”综掘二区职工刘云龙称赞道。

据了解，邹庄煤矿将购入10台VR虚拟一体机，创新培训方式，不断提高培训效果。

“运用这种设备，有助于提高学习兴趣，使培训内容入脑入心，避免‘不愿培训、怕学不会’的情况。”综掘二区职工杜峰说。

“我们将不断丰富VR虚拟培训内容，在进行安全事故警示教育的基础上，拓展应用领域，降低实操培训成本，增强培训效果，打造一支高素质的职工队伍。”该矿安全培训工作有关负责人表示。



今天午饭做鱼吃

“午饭除了炖鸡、西红柿炒鸡蛋，我们还有鱼吃，看，这是新鲜的……”11月1日，在冀东油田高88-28井作业现场的板房内，井下作业公司试油12队技术员钮宁手抓着两条黑头鱼高兴地说。

从啃方便面、送饭到如今自己做饭，修井工的伙食条件逐渐改善，从“吃饱”升级到了“吃好”。

杨军 吴平瀚 摄

抓住班组建设和班长培养，就是抓住了矿井管理的核心

“华山论剑”交流班组管理经

本报讯（通讯员刘光贤）“俗话说‘雁阵不乱靠头雁’。当班长要知人善用、公平公正，不重在前、干在先，这样就不愁没有威信，就不愁班组没有凝聚力。”洗煤厂机电车间班长陈永说出了自己的观点。

李孔祥是该矿综采二区安全副工长，今年第二次参加班长论坛。他认为，“班组长应该学会以不变应万变。‘不变’就是坚守规程、坚持规范化作业。生产再紧张，即使领导催得再急，也绝不能急于求成、冒险蛮干，必须按章作业，按照先急后缓的原则，排除故障保证安全。”

此次论坛以“强六自、促六观、提六力”为主题，7名优秀班组长代表先后发言，被大伙称为“华山论剑”。

“我认为班组长除了要带头做好工作外，还要仔细了解和准确掌握每个组员个性特

点。同时，要乐于为他人做‘嫁衣’，遇到困难要冲在前、干在先，这样就不愁没有威信，就不愁班组没有凝聚力。”洗煤厂机电车间班长陈永说出了自己的观点。

李孔祥是该矿综采二区安全副工长，今年第二次参加班长论坛。他认为，“班组长应该学会以不变应万变。‘不变’就是坚守规程、坚持规范化作业。生产再紧张，即使领导催得再急，也绝不能急于求成、冒险蛮干，必须按章作业，按照先急后缓的原则，排除故障保证安全。”

“你有一种思想，我有一种思想，彼此交换一下，才发现从不同角度看到的问题更深

刻，所以多交流多沟通是提高自我能力的一

种最佳方式。通过交流，你的成果可能就是别人问题的解决途径，而你的问题也可能成为别人下一步加强班组建设的着力方向。”该矿工会主席丁春纪说。

通防科班长肖银行听了几位班组长的发言后，真诚地说：“我觉得我在班组管理方面跟优秀班组长还有一定差距，许多先进的安全管理方法值得我学习。我要根据职工自身优势，真正发挥他们的积极性。”

有的班组长反映班内新老职工差距较大、众口难调，而不知道怎样落实全层级自主管理。在论坛上，运转工区绞车司机班班长王德平就带来了深化全层级自主管理方面的经验。

“你有一种思想，我有一种思想，彼此交

换一下，才发现从不同角度看到的问题更深

刻，所以多交流多沟通是提高自我能力的一

种最佳方式。通过交流，你的成果可能就是别人问题的解决途径，而你的问题也可能成为别人下一步加强班组建设的着力方向。”该矿工会主席丁春纪说。

通防科班长肖银行听了几位班组长的发言后，真诚地说：“我觉得我在班组管理方面跟优秀班组长还有一定差距，许多先进的安全管理方法值得我学习。我要根据职工自身优势，真正发挥他们的积极性。”

有的班组长反映班内新老职工差距较大、众口难调，而不知道怎样落实全层级自主管理。在论坛上，运转工区绞车司机班班长王德平就带来了深化全层级自主管理方面的经验。

“你有一种思想，我有一种思想，彼此交

换一下，才发现从不同角度看到的问题更深

刻，所以多交流多沟通是提高自我能力的一

开好小座谈，细算小成本，组织小切磋，依托小载体

小举措激发班组大活力

生活、思想状况和工作状态，能够当场答复或解决的问题，当场答复或解决；对暂时不能答复或解决的问题，做好记录，会后立即给主要领导和相关部门汇报，逐条进行分析落实。

细算小成本。该公司把精细化核算引入班组管理中，将生产材料的使用量、损耗量、回收量与职工绩效工资挂钩，使职工牢固树立起“人人都是经营者又是管理者”的理念，不断增强成本节约意识。

组织小切磋。班组成员在遇到生产技

术和现场管理难题时，充分发挥班组内



◀ “光荣卡”让优秀职工得实惠

11月7日，在中国铁路太原局集团公司太原车辆段食堂内，设备车间机修组工长刘锋手拿一张蓝色饭卡在打菜，可刷卡时没有扣钱。原来，他这张特别的饭卡叫“光荣卡”，可以在单位免费用餐一年。获得局级及以上荣誉或排除重大安全隐患受到万元重奖的职工都能享受这样的待遇。刘锋是单位出了名的“技改达人”，每年他的技改项目就达20多项，是局先进生产者。

今年该段有25人领到了“光荣卡”。除此以外，该段每年还会评选出可以享受光荣报、光荣屋、光荣疗养等八大“光荣套餐”的职工。

王志鹏 摄

生活、思想状况和工作状态，能够当场答复或解决的问题，当场答复或解决；对暂时不能答复或解决的问题，做好记录，会后立即给主要领导和相关部门汇报，逐条进行分析落实。

细算小成本。该公司把精细化核算引入班组管理中，将生产材料的使用量、损耗量、回收量与职工绩效工资挂钩，使职工牢固树立起“人人都是经营者又是管理者”的理念，不断增强成本节约意识。

组织小切磋。班组成员在遇到生产技

术和现场管理难题时，充分发挥班组内

民主管理优势，由班长组织讨论，共同寻找解决问题的办法，力争做到让复杂的事情变得简单，把简单的事情做得优秀，着力提高班组每一名员工的综合素质，以达到相互学习、共同提高、促进安全生产的目的。

依托小载体。该公司建立了微信群，不但在公司部门与班组之间快捷传递生产管理相关信息，还通过微学习、微分享、微管理、微点赞、微传播、微关爱，突出微信“职工小家”的功能，便于职工参与班组管理。