

“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 茜

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

在公司的分选车间里有世界一流的自动化分选线,一个工人可以同时看管5台设备,日产20万片硅片。而在两年前,每个工人只能操作一台设备,日产量2.5万片。智能制造不仅提质增效,还让工人更轻松。

本报记者 蒋茜 摄

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,用心培育家文化。也正是在家文化的浸润下,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。

## 凭实力竞聘主操

彭 展 杨莉莉 徐亮亮

“哇,这次第一名是王晓娟,她进厂才一年多吧?”

“第九名和第八名只差0.5分就落选了,好可惜!”

10月12日,巴陵石化橡胶部SIS车间主控室,员工们针对9月份的最新主操竞聘结果热烈讨论着。

SIS车间装置年产能8万吨,共有操作人员171人,其中主操45名,每半年进行一次主操考评。

“车间对操作人员进行理论与实操双考核,再加上个人绩效得分,据此录取主操。”SIS车间主任吕志龙说,本次考评共有130人参加。

细看车间公布的结果,大家发现竞聘主操成功的10名员工中,既有工龄较长的“老师傅”,也有入厂不久的“新面孔”,既有熟练掌握多个DCS(集散控制系统)操作岗位的室内操作员,也有精通纯化、水处理等多个新岗位的室外操作员。

从消防中心转岗到SIS车间的四班员工王晓娟成了一匹“黑马”——考核名列第一。而一年前,她还是个连“合成橡胶”都不怎么懂的化工操作门外汉。

一年来,王晓娟把班里的师傅都“拜”了个遍。无论DCS控制还是现场操作,她几乎每个班都在提问、记录、学习。师傅们的笔记、岗位上的操作规程,她一一吃透。“晓娟的进步同事们有目共睹,她当主操大家心服口服。”四班班长谭伟说。

全员公开公平竞争,自然就有上有下。二班员工许勇具有丰富的聚合反应岗位操作经验,曾多次获得公司“技术能手”称号,但因为去年底一次失误影响了产品质量,随即被“摘帽”。

“说实话,当时有些不服气。可看到那些进厂比我晚,岗位技能等级比我低,操作经验没有我多的同事工作时非常用心,处理突发异常比我及时,我感受到了压力。”许勇说。他迅速调整状态,这次成功竞聘主操。

近年来,随着生产规模扩大和自动化程度提高,巴陵石化对主操也提出了“精两岗会三岗”等更高的要求,以此引导和激励员工一岗多能、能者多劳、多劳多得。



## 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道。

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

抓住班组建设和班组长培养,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,待职工亲如兄弟,真心为大家办事,用爱心、诚心、公心感染班组成员,形成班组凝聚力,提升班组战斗力。”10月31日,柴里煤矿举办的班组长论坛上,该矿掘进专业最年轻的班组长——掘进二区安全副工长彭猛介绍班组管理经验时说。

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把握每个组员个性特

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。”洗煤厂机电车间班组长陈永说出自己的观点。

李孔祥是该矿综采二区安全副工长,今年第二次参加班组长论坛。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,按照急后缓的原则,排除故障保证安全。”

自去年以来,柴里煤矿以推进班组长素质提升工程为切入点,深入开展班组长沟通

交流活动。他们围绕企业当前发展形势、矿井及班组管理重点难点,让班组长出思路、想办法、唱主角,通过谈工作、论心得、讲体会,相互切磋各自的“管理经”,让班组长真正感觉到自己有施展才能的舞台,有共同促进的平台。

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,而你的问题也有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,许多先进的安全生产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。”

“班组长论坛是培养班组长成长成才的载体,也让班组长学有标杆、干有方向。”该矿矿长李文说,抓住班组建设和班组长培养,就是抓住了矿井管理的核心。

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

曹国亮

中原石油工程有限公司录井公司运用多项举措激发班组活力,有效提升了班组自主管理能力、凝聚力和战斗力,同时也推动了公司生产、安全等各项工。

开好小座谈。各班组遇到班组成员有烦心事,受到批评或处罚等,组长及时召开小座谈,谈心交流,因势利导,消除消极情绪,以良好的心态投入工作。同时,每月至少召开一次座谈会,详细了解职工的生产、

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,充分发挥班组内部

【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 袁园)“技术难题描述:掘进工作面临时支护比较单一,使用吊挂式前探梁进行临时支护挪移效率不高,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的尝鲜者,在兴奋地交流使用后的感受。

运输区职工孙士龙深有感触地说:“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。”综掘一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。”该矿安全培训工作领导小组负责人表示。