

盾安集团董事局四届四次扩大会议在杭召开

（本报讯）7月19日—21日，盾安集团董事局四届四次扩大会议在杭州召开，集团董事局成员、控股集团总裁班子及各职能部门负责人、各产业集团负责人共40余人出席会议。

本次会议邀请专家进行了《国际化：自由贸易与海外并购》、《中国经济体制改革回顾与前瞻》、《民营企业智慧转型》等专题培训，认真审议了《关于各产业

“十二五”规划的执行情况和调整意见》、《关于“优化流程、提升组织能力”》、《关于2013—2015年集团创新发展规划及2013年度创新重点工作》等相关议案，听取并讨论了关于增设、修订创新发展大会及集团级先进相关奖项、廉政建设工作通报的议题，并就相关议案、议题做出了决议。会议期间，全体与会人员还集体参观了杭州汽轮动力集团和浙江中控集团。

集团董事局主席姚新义在会上作了主题为“理想、行动、坚持、超越”的总结讲话。姚新义说，人生在世必须要有理想、行动、坚持、超越，盾安组织更是如此。在这个不确定、浮躁的年代，如何发扬这种气定神闲的精神、做实做强的智慧，达成我们的既定目标，必须做到坚守理想，让组织飞得更高；积极行动，让根基扎的更深；坚持不懈，建设更幸福的盾安；超

越现在，创造未来。

最后，姚新义指出：坚韧和务实的作风，正是盾安精神的精华。我们相信进步，因为我们就身处其中，它是孕育我们盾安的摇篮。虽然看起来，要实现进步似乎是很苦、很累，但是事实并非如此。只要你愿意参与改变，进步终会实现。

（编辑部 陈佳文）

吴忠市委书记赵永清调研太阳镁业

（本报讯）7月12日，宁夏吴忠市委书记赵永清、吴忠市长白尚成一行六十多人组成的县域经济观摩团莅临太阳镁业进行调研，浙江金

石矿业技术中心副主任、铁合金厂总工程师翟兰君等接待了赵永清书记一行。

赵书记一行听取了翟兰君对

铁合金厂的施工进度、投产计划、人员招聘以及产能等方面的详细汇报，他充分肯定了太阳镁业在镁合金市场低迷的情况下，对太阳山开

发区、吴忠市的经济发

展所做出的贡献，并对铁合金的投产计划、投产后的经济效益表示密切关注。

（太阳镁业 张也）

内蒙古自治区科技厅厅长李秉荣考察盾安光伏

（本报讯）7月31日下午，内蒙古自治区科技厅厅长李秉荣，副厅长杨劼、额尔敦，巴彦淖尔市副市长李理、市科技局局长杨焕枝、乌拉特后旗旗委书记杜占贵等一行考

察盾安光伏。盾安光伏总经理魏建军，副总经理齐林喜等热情接待了李秉荣厅长一行。

魏建军向李厅长一行汇报了盾安光伏整体运营和科技创新工

作开展情况，李厅长对盾安光伏成立以来在科技创新、知识产权等方面取得的成绩予以充分肯定，并勉励盾安光伏攻坚克难、再接再厉，力争在科技创新上取得更大突破。

座谈期间，双方还就盾安光伏创新工作、企业运行中的难题、市场情况、产品品质及技术突破等进行了深入交流。

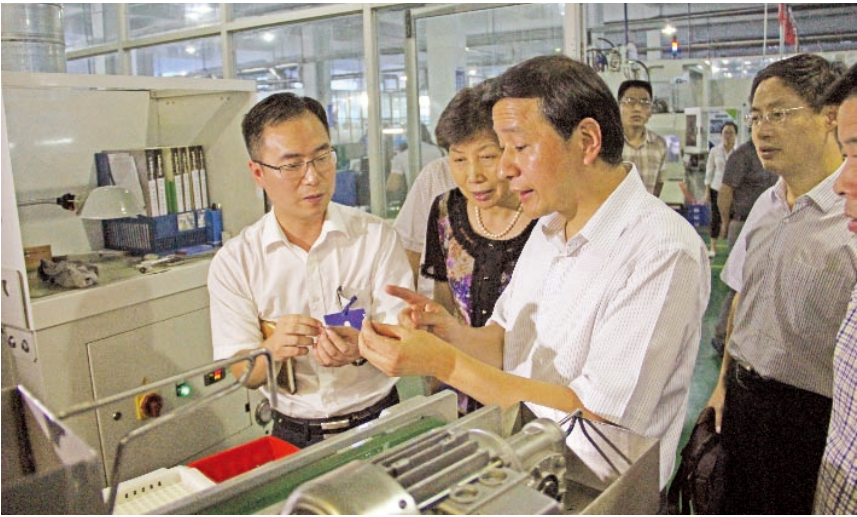
（盾安光伏 乔娜）

领导送关怀，砥砺大发展



“自治区将重点关注金石镁业的发展，对企业目前存在的困难，政府将予以帮助和支持。”

——7月24日，内蒙古阿拉善盟盟委副书记、盟长冯玉臻（前左二），副盟长田德志（前右一）一行调研金石镁业。



“盾安成熟的现代管理模式、人才培养机制和强烈的社会责任感是其他企业需要学习借鉴的亮点所在。”

——7月31日，绍兴市人大常委会副主任王继岗（前右一）等领导调研盾安集团店口生产基地。

盾安集团被评为浙江省拥军模范企业

（本报讯）近日，盾安控股集团有限公司被评为2013年度浙江省拥军模范企业。

近年来，盾安集团在全国各地的子公司和事业部与驻地解放军、武警部队积极开展双拥工作。盾安集团在杭总部、珠海华宇、合

肥通用、新疆天河等十几个公司长期与部队建立互动关系，已经形成传统。集团每年吸收退伍军人就业达百余名，既支持了军队的国防建设，又为盾安建立了一支特殊的退伍尖兵，做到部队和企业的双赢。

2003年8月成立的盾安集团武

装部，肩负着企业和地方突发事件处置及民兵建设的使命，截止目前，武装部共处置三江口决堤等突发事件96余起；出动民兵472人/次；参训、组训200余人/次；共挽回经济损失约320余万元，为企业和地方建设起到了保驾护航的作用。

在7月19日，盾安集团武装部还被绍兴市政府、绍兴军分区授予“绍兴市企业武装部先进单位”，军分区司令员王干银对盾安集团武装部出色开展民兵工作和积极完善硬件设施建设给予了充分肯定。

（盾安武装部 陈华明）

江南化工在安徽理工大学、中南大学设立奖(助)学金

（本报讯）近日，江南化工先后与安徽理工大学、中南大学签约，通过在两校设立“江南化工奖(助)学金”的形式，鼓励、支持相关学科的学生勤奋学习，学有所长。

此次江南化工在大学设立“江南化工奖（助）学金”，一方面是回报社会，更好支持国家高等教育事业的发展，另一方面，也是鼓励和帮助品学兼优及经济困难的学生积极成才，并藉此加强江南化工与高校的联系，推动双方共同发展。

安徽理工大学、中南大学校方领导对江南化工的捐赠表示诚挚的感谢，并高度肯定了此次捐赠对两校在校大学生培养产生的积极意义。安徽理工大学校长颜事龙表示，在学校设立奖（助）学金，不仅有助于学校的发展建设，还通过企业回馈社会的爱举，培养了学生的爱心和社会责任感，学校一定会按照公开、公正、透明的原则管好用好此项奖助学金。中南大学副校长田勇泉也指出，江南化工奖学

金不仅能够表彰和激励更多学子，其企业所坚持的“诚信、尊重、专业”的价值观和“创业、创造、创

新”的人生观也将给同学们带来积极的影响。

（江南化工 高利）

导读

2012年度盾安集团十佳员工风采（二）
企业发展，不能以环境破坏为代价
走近南标
换位思考让组织更和谐
盾安报读书会：《第一次把事情做对》

3版
4版
5版
6版
7版

理想、行动、坚持、超越

姚新义

在7月下旬召开的盾安集团董事局四届四次扩大会议期间，组织与会的全体高管专程去参观了两家企业。这次参观让我很振奋、很震撼。虽然这两家企业所从事的行业截然不同，却有许多惊人的相似之处。一家是从事重大装备研发制造的杭州汽轮动力集团，一家是用信息技术提升城市、工业的智慧水平，实现节能减排的浙江中控集团。这两家企业敢于主动对接创新国家主战场的主人意识，持续研发投入、锐意技术创新的举措与努力，认真关注员工价值观、利益、激励与发展的以人为本管理，强烈的危机意识与家国情怀，也给我们组织注入了正能量，受到了启迪。这两家企业不畏挑战、不惧国际巨头，为社会创造财富，为民族赢得竞争力，在国际赢得地位，最终也为自己的人生赢得价值。他们再次证明：只要能凝神静气、踏踏实实地做，勤劳、聪明的中国人照样可以做出数一数二的产品和服务。

人生在世必须要有理想、行动、坚持、超越，盾安组织更是如此。在这个不确定、浮躁的年代，如何发扬这种气定神闲的精神、做实做强的智慧，达成我们的既定目标，我想和大家分享四点。

一、坚守理想，让组织飞得更高

我们正处于一个非常复杂多变的时期：国内外经济、社会发生深刻的变化，全球经济尚处于低迷时期，而新兴市场国家面临巨大的不确定因素。国内经济持续调整，周期性下行走势明显，资本市场持续低迷，经济、金融政策不确定因素较多。一些产业去产能、去库存的压力日趋加大，不少产业面临洗牌的风险。与此同时，移动互联网、物联网应用为核心的大数据时代到来，新一代信息技术推动的产业融合，3D打印技术为标志的新制造业革命，页岩气技术为代表的能源技术革命，节能减排为重点的环保革命，这些革命性力量对我们现有产业在技术应用、商业模式和市场需求带来了新的机遇与挑战。

在本次会议上，我们对各产业“十二五”战略规划的两

年实施情况进行了认真回顾、反思，并结合国际、国内最新形势，对具体规划、阶段性目标进行了适时、动态的调整。这是我们应对复杂形势，坚定转型升级、创新发展信念的主动之举，也是我们坚持稳健经营，谋求进一步做强，不追逐

虚名、保持清醒头脑的负责态度。我们打造受人尊敬的企业愿景从来没有动摇，做行业数一数二的定位从来没有动摇。过去5年，盾安的年销售收入增长了2.17倍，

利税收入增长了2.92倍，为社会新增就业机会8000余个；2012年全集团节能加清洁能源105.4亿千瓦时，8个盾安集团相当于为社会再造1个三峡水电站；年减少碳排放984万吨，固碳贡献相当于覆盖北京直辖市1.64万平方公里的阔叶林。这些可喜的成绩，充分肯定了我们过去五年坚持转型升级、坚持创新发展的理想与努力。

二、积极行动，让根基扎得更深

我们要继续大力弘扬“创业、创造、创新”的精神，以四个支撑、两个保证，实现竞争力的有效提高。

我们要以高度的危机意识和责任意识，努力做好市场拓展、运营高效、流程优化、管控到位的四个支撑。市场拓展，即要在国际、国内市场上努力实现目标市场占有率、产品规模化的提高。运营高效，即要进一步做好精细化管理、强化降本增效，确保产品附加值的提升、财务指标的健康。流程优化，即要在体系建设、制度完善上不断优化，提高效率。管控到位，即要在公司治理、财务管控、运营监控上持续改进、精耕细作，不断强化经营管理的根基。

我们还要做好两大保证。一是强大的创新体系作保证，我们要不遗余力、持之以恒地打造创新组织、建设创新文化、做强创新平台、完善创新激励，深化创新工具应用，系统落实创新规划与各项重点工作，推动创新工作的持续、系统、深入。二是健康的团队建设作保证。我们要进一步在人才引进、培养、激励、选留上下大功夫，在团队能力、学习型组织、支撑体系上实现新的突破，用更强大的组织能力做好创新发展的强大保障。

三、坚持不懈，建设更幸福的盾安

企业发展的核心是人才的竞争。我们要进一步把“阳光、发展、分享”的幸福盾安各项举措落到实处。要进一步在全集团深化公正、公平、公开的“阳光”办企实践，以依法依规经营为责任底线，做好“三个确保”；以“盾安之道”为价值底线，努力打造盾安人“阳光”的人品。继续坚持以“绿色节能、低碳环保”为产业发展理念，主动对接国家战略，建设美丽中国。进一步在各企业落实企业、个人发展并重的“发展”理念和各项举措，深化落实在利益、能力、资源、温暖上的“分享”，全力打造大盾安共同体，让员工们发展动力，看到关爱、希望、前途、成长空间，找到归属感、成就感、荣誉感。

四、超越现在，创造未来

面对未来的诸多挑战和不确定性，我们唯有不断地挑战自我、超越现在，用我们共同的不懈努力，开拓创造更美好的未来。盾安是由一群富有理想、富有激情的人组成的，是不断挑战自我、追求卓越的企业。这就要求作为带领团队的领导者，我们要率先做好四个自我超越。即“德”的自我超越，修炼自己的品质和心胸，更好地和组织的目标定位，企业的地位、层次匹配；心态的自我超越，始终保持一颗对新事物、新知识求知若渴的开放心态；“能”的自我超越，以更高的眼界、思维与格局，与时俱进的推进各项工作；行动的自我超越，勇于否定自我、接受挑战、团结拼搏、创新突破。

超越现在，创造未来，最重要的是要始终保持不悲观、不放弃的勇气与坚持，相信进步的力量。美国加州大学一位名叫罗伯特·瑞特的教授写了一封《1968毕业生致2013毕业生：下定决心，去改变这个国家的未来》的信。他在回忆1960年代的美国变革前时说到：“当时一切看起来都没有希望。我原本以为，美国的未来会像地獄一样。然而，变革却实实在在地发生了。尽管变革得来不易，尽管每一次的进步，都会遭遇坚实的阻碍。但是我们的脚步也因此更加坚定，因为我们已经下定了决心，去改变这个国家的未来”。我对罗伯特教授文章中超越现在、创造未来的许多观点深表认同。

我想在此借鉴罗伯特教授的话，与大家共勉：坚韧和务实的作风，正是盾安精神的精华。我们相信进步，因为我们就身处其中，它是孕育我们盾安的摇篮。虽然看起来，要实现进步似乎是很苦、很累。但是相信我，事实并非如此。只要你愿意参与改变，进步终会实现。

盾安环境荣获全国优秀质量管理小组一等奖

7月1日—3日，由中国机械工业质量管理协会主办的“全国机械工业第三十二次质量信得过班组和质量管理小组代表大会”在昆明

举行，盾安环境获“全国机械工业群众性质量管理活动”优秀企业称号，盾安环境冷配事业部选派的截止阀制造部迅达QC小组《降低截止

阀气门芯泄漏不良》荣获“全国优秀质量管理小组”一等奖，四通阀制造部和谐号QC小组《降低四通阀内泄漏不良》荣获“全国优秀质量

管理小组”二等奖，膨胀阀制造部超越信得过班组荣获“全国质量信得过班组”一等奖。

海通用、东风汽车、中联重科、湘电集团等行业优秀企业310余项QC成果参加了本次大会。

(盾安环境 周寒冰)

盾安两冷水机组顺利通过AHRI认证测试

7月23日，美国制冷空调供热工业协会（AHRI）、合肥通用机电产品检测院组成的专家组一行在盾安机电店口工厂，依据严格的AHRI550/590标准，对盾安降膜式冷水机组和满液式螺杆冷水机组进行了现场测试，经过反复比对两冷水机组全负荷状态的实测数据，认为盾安降膜式冷水机组、满液式螺杆冷水机完全满足AHRI标准要求，顺利通过AHRI认证现场性能测试。

美国制冷空调供热工业协会（Air-Conditioning, Heating, and Refrigeration Institute, 简称AHRI）是代表国际制冷行业最高水平的行业组织，AHRI认证是该协会对制冷空调产品实行的一项自愿认证体系，是制冷空调进入北美市场的门槛。此次测试的通过，为盾安螺杆式冷水机组产品打入国际市场具有重要意义。

(盾安机电 詹欢生)

宁夏太阳镁业一期硅铁项目顺利点火

8月5日上午，宁夏太阳镁业一期5万吨硅铁项目正式点火投产，这是继2010年10月一期3.5万吨金属镁及镁合金项目投入生产之后，公司推动循环经济发展的又一举措。

宁夏太阳镁业一期5万吨硅铁项目去年3月进入考察、调研，项目首期建设两台25500KVA硅铁电

炉，年产能达5万吨国标75#硅铁，安排就业人员400余人。生产工艺采用自动配料和自动加料系统，炉前采用自动捣炉车捣炉、推料，炉前操作人员可减少60%；引进先进的环保、节能设备，有效改善厂区和车间的生产环境；节约水资源40%。

(太阳镁业 李清)

阿拉善盟金石矿业白云岩一矿开工投产

7月16日，阿拉善盟金石矿业白云岩一矿开工投产庆典仪式在阿拉善左旗巴彥诺尔公苏木（乡）隆重举行。苏木（乡）政府、国土、交管、公安等领导及内蒙科大、日益爆破、宁夏矿业等40余人应邀出席。阿拉善盟金石矿业总经理张俊明致辞，他鼓励金石矿业员工要克服困难，心怀梦想和激情，在项目

中发挥主动性，勇创佳绩。

11时18分，随着阿拉善盟金

石矿业董事长刘红东开工指令的下达，炮声隆隆、机器轰鸣，金石矿业年产30万吨白云岩一矿顺利投产。

金石矿业是盾安集团在阿拉善产业布局的重要板块之一，而白云岩一矿又是金石矿业在矿产开发、资源整合中打响的首役，为今后矿权获取，矿产品开发奠定了良好的基础。

(金石矿业 刘银泉 李鸽)

盾安冷链为7-Eleven实施节能改造

盾安冷链在中标外经集团和“步步高”等大型冷库项目后，又传捷报，应全球最大的便利连锁公司“7-Eleven”的要求，为其在上海的84家门店实施节能改造。

7月11日，盾安冷链专业改造团队完成第一家门店——上海凯旋路店的改造，经客户测试，确认整体节能效果达41%。此次承担“7-Eleven”改造工程，是盾安冷

链向系统服务的一次成功尝试。

“7-Eleven”是全球最大的便利连锁公司，全球拥有约50，000家门店，盾安冷链公司此次承担上海“7-Eleven”改造工程，标志着公司正以领先的技术实现向系统服务的转变，为公司努力成为“行业领先的高效节能冷链系统解决方案专家”打下了良好的基础。

(盾安冷链 白都浩)



7月17日，内蒙古金石镁业迎来了继一期焦化项目顺利投产之后的又一大喜事，一期10万吨镁合金项目点火仪式隆重举行。

图：镁合金厂一号还原车间点火开工。

(金石镁业 李雪)

盾安机电为大学生科技竞赛搭台

7月22日，第七届中国制冷空调行业大学生科技竞赛（华东赛区）在盾安机电拉开帷幕，近20支华东地区大学生代表队汇聚决赛现场，进行制冷空调行业研究生作品答辩及本科生知识竞赛。盾安机电作为本次竞赛华东区的实践操作基地，接待了来自上海交通大学、上海理工大学、同济大学、南京理工大学、浙江大学、浙江理工大学、江苏科技大学、中国矿业大学等十

几所高校的老师和学生。

比赛持续四个多小时，学生们积极参赛，不仅展示出了他们对专业知识的熟练，更有他们过硬的动手能力。活动期间，各高校老师和学生还参观了盾安技术中心实验室、特种空调机组等各项技术设备，求知的学生们频频提出各种问题，现场交流气氛十分热烈。盾安中央空调技术总监潘祖栋还为学生们做了关于制冷设备的专题演讲，

他对空调制冷技术的独特见解引起了现场同学的共鸣。此外，他还呼吁学生们积极投入空调制冷行业，并欢迎大家加入盾安大家庭。

作为行业发展未来的支柱，大学生具有很强的可塑性，而走进企业，参与实践是他们最好的一种学习方式，盾安积极投身于大学生能力塑造的行动中，也是在为行业贡献自己的一份力量。

(盾安机电 孙诺)

安庆向科成功爆破拆除五类桥

近日，安庆市向科爆破工程技术公司成功实施半砂延期控制爆破法，拆除了霍邱县北郊一座已经使用40多年的五类桥（桥梁状况技术评定等级中，五类桥属危险桥梁）。

爆破当日16点44分，随着现场指挥员“起爆”指令的发出，反修桥整个桥身在烟尘腾空而起的瞬间倒入预定的河床方向，周围建

（构）筑物未受到影响。

该反修桥建成于1968年，为钢筋混凝土双曲拱桥，全长160米，宽7米，已属五类桥。反修桥周边环境较为复杂：桥的上游不足一米处有电力、通讯线缆数条；下游60米处为油库泵房；大桥沿岸两边分别是石油油库和工厂厂房。为此，安庆向科爆破公司高度重视，编制了完善的爆破施工方案，并经安全评估

和市县公安机关批准后，组织技术力量精心施工。本次拆除爆破采用一次点火孔内半砂延期起爆技术，共使用炸药192千克，雷管900发，获得圆满成功，并得到执行爆破警戒任务的市县公安干警、县交通局工作人员以及围观群众的称赞。

(向科爆破 王建华)

挖潜增效，各有一套

系列报道三

浙江华益：QC小活动，降本显神通

QC小组活动，是进行人力资源开发的有效手段，是实现全员参与质量改进的有效方法，也是提高企业竞争力的一个有效途径。

浙江华益2010年开始接触并学习QC小组活动的开展，2011年开展QC小组5个，2012年开展QC小组10个，为公司创造了可观的经济效益。

“蓝钻QC小组”以降低TOTO本体碰撞不良率为目标，根据公司和部门的质量方针，制定了TOTO本体的包装合格率大于等于95%，碰撞不良率控制在30000ppm以内，螺纹不良控制在10000ppm以内的改善目标。该小组所有人员均有一

线操作功底，具备较强的动手改善能力和现场管理经验，小组成员们通过现场试验、测量和分析，共找到造成产品合格率低下3大因素共6条末端原因，经过对6条末端原因进行逐一改善和验证，最终改善达到预期效果，使TOTO产品碰撞，降低了78.5%，螺纹通规止降低了86%，包装合格率由改善前的80.45%提高至95.59%（TOTO本体电镀表面不良由改善前的14.29%下降到2.06%，同比下降12.23%），年产生降本经济效益15万余元。

2012年公司新开发了锌合金压铸和喷塑类产品的客户，因不同原材料的加工工艺不同，在2012年

上半年公司锌合金喷塑上盖类产品气泡不良率平均高达14.77%，与公司的质量目标等标准差距甚远，并严重影响了公司的交货及时率，同时造成公司制造费用严重超标。为此，公司于6月成立了“降泡QC小组”，并由技术副总罗占涛担任组长。小组成员们不辞辛劳，往返于锌合金喷塑供方和公司间寻找不良产生的原因，经过反复比对，发现锌合金喷塑后经过高温烘烤产生的小气泡均集中在切削面部位。针对这一现状，小组成员通过鱼骨图、头脑风暴、现场验证和试验，确定造成锌合金喷塑气泡的三大主要原因。经过三个月的努力，最终使产

品质量达到预期效果，年度仅报废品降低一项就降本18万余元。

今年上半年，公司注册登记并开展活动QC小组共9个，课题涉及营销、技术、生产、品保等，其中由品保部进货组主导的“共赢QC小组”，邀请了外协优秀供应商共同参与，以完善供应商质量基础管理、降低内部管理成本等为主题，把公司好的质量管控活动向外廷发展，达到与供应商真正的共赢。

浙江华益自引进QC小组质量管理活动以来，取得了蓬勃发展，从公司高层领导到一线员工、公司的各个部门都积极参与其中，课题类型以改善攻关为基础，不断向服务型、创新型、管理型发展，小组课题来源也从开始的指令型发展到自下而上的主动型。通过QC小组的持续开展，公司也培养出一批QC小组开展骨干人员，并使一线员工的素质得到较大的提升。

历届QC小组成果发表情况：

2011年：“解裂QC小组”、

“黄金搭档QC小组”分别获得浙江省机械联合会优秀QC小组成果发表一等奖；

2012年：“猎砂QC小组”、“海洋之星QC小组”分别获得浙江省机械联合会优秀QC小组成果发表一等奖；

2013年：“红冲QC小组”、“降泡QC小组”分别获得绍兴市质协优秀QC小组成果发表一等奖，浙江省机械联合会优秀QC小组成果发表一等奖和二等奖，同时公司被授予“2012—2013年度浙江省机械工业群众性质量活动杰出企业”，品保部长陶小好同志被评为“2012—2013年度浙江省机械工业群众性质量活动杰出管理者”；余玉芳同志被评为“2012—2013年度浙江省机械工业群众性质量管理活动优秀工作者”。

(浙江华益 俞秀丽)

新闻速览

◇由珠海市科技工贸和信息化局会同市金融工作局等部门经过为期4个月的综合评定，选出了100家珠海市“三高一特”民营企业作为重点培育对象进行一定的政策和资金扶持，其中珠海华宇作为“高端制造业”也名列其中。

(珠海华宇 林颖峰)

◇在“八一”建军节来临之际，盾安控股集团党委、赛富特公司、新疆天河经营公司等先后到驻地部队进行节日慰问。一直以来，盾安集团党委始终坚持做好“双拥”工作，每逢部队节日或重大活动都予以财力、物力上的支持，与当地入武部建立了良好的互动机制。

(盾安集团武装部 陈华明)

◇7月17日，盾安环境制冷配件事业部技术副总监陈亮，微通道专家施骏业博士，微通道技术部部长李恒，到上海日立电器有限公司为其N-RAC(非家用特种空调压缩机)事业部技术人员进行了关于电子膨胀阀和微通道技术的专题培训。他们分别就电子膨胀阀和微通道的技术原理、技术应用与干衣机压缩机等内容与客户进行交流。

(冷配事业部 胡腾飞)

◇为提高安全生产整体水平，建立结构合理、重点突出、符合企业实际的安全生产标准体系，7月12日，宁夏瑞兴矿业在青龙山项目部组织召开了“安全生产标准化项目”启动会议，会议邀请了技术咨询公司朱新荣等工程师参加。朱新荣就安全标准化基础知识、安全标准化规范及评分办法做了详细培训，为宁夏瑞兴推进安全生产标准化工作提供了支持。会上，宁夏瑞兴总经理刘红东对推进安全生产标准化项目进行了具体工作部署。

(宁夏瑞兴 张佳)

◇7月13日，天津百利展发举行年度技能比武大赛，此次比武共有小机床操作、大加床操作、产品试压、阀门装配及数控机床操作五个项目。经过激烈角逐，生产部王德伏、王春强、潘海存、曹永利、耿仁金分别获得小机床操作、大机床操作、数控机床操作、阀门装配和阀门试压一等奖，生产部李会才、朱胜奎、常洪滨、耿仁亮分别获得小机床操作、大机床操作、阀门装配及阀门试压二等奖。

(百利展发 郑雯)

◇近日，厦门市文园桥改造工程顺利完工，在直径1.8米，桩深26米，入岩12米的文园桥独立桥墩施工中，采用了盾安重工DTR2005H全回转钻机施工，工期约为4天/根，比传统施工方法节省工期15天以上，且环保、无污染、无噪音。

厦门市文园桥改造工程是厦门市长亲自挂帅项目，也是中铁一局厦门分公司在厦门市地铁建设中的重点项目。在此次工程中，盾安重工全回转钻机的安全环保高效施工，为公司在以厦门为主的南部沿海地区的营销工作奠定了坚实基础。

(徐州盾安重工 企管部)

◇为搭建员工沟通平台，丰富精神文化生活，盾安中元在企管部的组织下，于7月4日—19日在公司篮球场举行了2013年度“开拓杯”篮球联赛。职能联队、储液器队、精加工队、弯焊总装队、华海队五支队伍展开了激烈角逐，赛场上，队员们严密防守，精彩的配合，巧妙的抢断，不时将比赛气氛推向高潮。经过半个多月的紧张比赛，最后职能联队取得本次球赛冠军，储液器队和弯焊总装队分获第二和第三。

(盾安中元 沈超)

2012年度盾安集团“十佳员工”风采（二）



黄祖军是盾安环境热工科技一名焊接班长。自2006年6月加入了

盾安环境热工科技焊接班长黄祖军

做精做专，平凡岗位也能闪耀光芒

盾安以来，他通过不断学习和努力实现了成长与发展。刚进公司时，黄祖军被分配在检漏工序，在班长指导下，他很快熟悉了产品工艺和品质要求，掌握了检漏工序技能。为提高检漏工序作业效率，他自己设计了快速放气钳，提高了170%。

2007年10月，黄祖军进入了焊接班，经过一年的实际操作与摸索，黄祖军的焊接技术不仅从生疏变成了熟练，并且取得了班组焊接泄漏率最低、获得公司2008年“焊接比武大赛”第一名的好成绩。2008年，公司成立了列车空调线，黄祖军担任了该线的焊接工序班长，多次被派遣到客户方进行焊接工艺的交流学习，得到了客户的一致认可，并取得了列车空调焊接资格认证。

在日常工作中，黄祖军注重创新以及效率的提升。公司产品柜机集水管焊接本来需要两人对焊操

作，焊接效率较低，且容易发生过烧现象，导致产品泄漏率较高，黄祖军通过技术性改进，将两人操作改进为一人操作，不仅消除了过烧现象，同时还提高了产品品质——在焊接效率提升33%的同时，泄漏率也降低了91%，促进了团队整体技术水平的显著提升。

2012年初，公司开发了新客户，组建了英格索兰空调专线。在客户开发过程中，黄祖军顺利完成了各项焊接测试，并配合工艺部门制作出了专用的气动焊接工装架，提高了焊接操作的方便性，为新客户的开发贡献了自己一份力量。

从初步焊接操作到焊接工艺试验，从焊接质量控制到焊接技术工人的培养，黄祖军在焊接岗位上不断进步并取得显著成果。在公司历年的焊接比赛中黄祖军都获得了不错的成绩，并两次被评为公司级先进个人，通过师带徒的制度，黄祖军还向各专线输送多名焊接骨干，其中2人目前已经分别担任了两条专线的焊接班长。

在工作上，黄祖军严格要求自己，认真完成上级分配的生产任务，同时遵章守纪、团结同事、乐观上进，始终保持严谨认真的工作态度和一丝不苟的工作作风。在生

○盾安热工科技 金成杰

活中，他发扬勤俭朴素、乐于助人的优良传统，始终做到老老实实做人，勤勤恳恳做事，在员工中起到模范带头作用。

面对荣誉，黄祖军表示：“荣誉属于过去，每一天都是一个人新的开始。”能够获得集团十佳员工的荣誉，他感到十分荣幸，但获得荣誉的同时，也是一个鞭策、一种动力、一股正能量。借助这股正能量，黄祖军说他会更加努力、拼搏，和团队携手并肩，为盾安更加辉煌、美好的明天添砖加瓦！



盾安环境芜湖中元财务部副部长夏梅丽

细致与耐心，迎接每一个新挑战

2006年7月，夏梅丽加盟盾安集团，她从最初的车间统计员做起，先后从事过材料会计、反倾销会计、成本会计、管理会计等岗位，2011年因公司生产基地要搬迁至芜

湖，她自荐到芜湖工厂从事财务工作。

工作中，夏梅丽一直秉承忠心职守、高度负责，得到了领导和同事们的首肯。在盾安环境应诉美国反倾销调查中，夏梅丽深刻感受到做任何事都需要耐心和细心。反倾销问卷，一般都是问题多而给定的期限有限，如超过一天提交答卷，则视为敷衍。记得有一次为了按时提供反倾销数据，夏梅丽接连三

天没有休息，一直在办公室整理数据，饿了就叫外卖，困了就趴在电脑旁休息，最终顺利提交了反倾销数据。

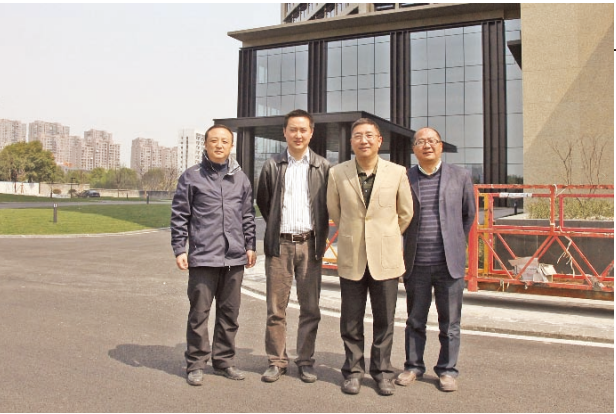
在刚刚调动到盾安中元时，因公司处于筹备阶段，各项工作都要从零开始，包括夏梅丽自己的团队建设。那段时间，几乎所有与银行、地方政府的联系工作都需要她牵头开展，于是夏梅丽白天跑外联，晚上还要经常加班到10点左

○盾安中元 沈超

梅丽和公司总经理与地方政府的不断沟通和协商，最终政府在2012年6月底的最后一个工作日将土地款全额退还给盾安中元。而在此之前，芜湖县没有一个企业是缴纳当月即退还土地款的。

对于成绩夏梅丽永不自满，对于困难她永不服输，对于工作她永不放松。她总是以饱满的工作热情，迎接每一天的挑战。

盾安集团2012年度优秀团队风采（一）



民泽科技公司杭州房产团队

逆势而上，小资金创造优资产

的前提下，杭州公司以“节约开发成本，创造最优价值”为前提，对杭州地区项目——智汇领地（智汇中心）的整体经营策略一直进行着规划探索，并在智汇中心项目整体经营策略和增容调规上取得重大突破。

响应政府号召，集约使用土

地，实现项目价值最大化

“智汇中心”项目位于杭州市滨江区，土地使用权面积为81008平方米（约121.5亩），地块取得时，规划的总建筑面积为61000平方米，即容积率约为0.75。2007年4月，根据滨江区整体规划的调整，同时应政府集约使用土地的要求，项目申报政府进行“拆复建生产厂房”，经滨江区规划局确认批复，“智汇中心”项目容积率提高到2.0。合理范围内容积率的提升能大幅度提高土地的使用价值，在控股集团和房

产总部的关心指导下，杭州公司改变经营思路，委托专业设计单位完成项目增容调规的选址论证报告。经专家技术论证通过后，获得滨江区建设局书面同意，项目容积率再次增至2.8。至此，杭州“智汇中心”项目从初期的61000平方米的规划面积升至226822平方米，达到了原面积近4倍的建设量，开创了杭州市区工业用地集约使用的创新新局面。

2008年7月，杭州公司首先取得了项目A区建两幢百米高楼及多

层裙房的规划许可证，至今，两幢百米高楼已耸立于江南大道南侧，成为了杭州滨江区的新地标。

创新开发模式 小资金创造优资产

自2010年开始实施全面性的样本管理，杭州公司对项目开发节点制定了提前计划要求，先于工程开始前进行样本施工，并留充足时间以判测施工的合理性、科学性和市场性。智汇中心A区的两幢楼已于2012年年底工程完工，并将于2013

○杭州民泽科技 洪杰

年8月31日装修完工，11月1日可正式投入使用，但杭州公司的招商工作早已开展，并已约谈多方客户。公司根据客户需求，经过调研、分析后，优化装修设计思路，用最优质的产品来迎接市场，力求项目尽早达到快租、满租，争取打造盾安开发工业办公楼的新名片，杭州公司精益求精的工程施工也将使“智汇中心”项目成为盾安房产新的优质资产。

【身边的楷模】 ERP之路在他的脚下延伸 ——记江南化工ERP之星杨小四

○江南化工 高利



■杨小四（后排左二）和团队

专业扎实、经验丰富，从江南化工宁国分公司到总部ERP-SAP项目组，他用以身作则的工作态度，诠释着一个管理人员的职业精神；用认真负责的工作方式，承担着生产质量组的相关重任；用职业精神给项目组交出了一份出色的答卷。他是杨小四，江南化工宁国分公司的生产副总，江南化工ERP-SAP生产质量组的关键用户，也是项目组第一阶段评选出的唯一一位“ERP之星”。

他的“敢与不敢”——敢想敢做 不敢掉以轻心

“当突然宣布ERP之星结果时，自己都吓了一跳，我觉得自己做的都是应该的。如果说跟其他人有什么不同，可能是因为我提出的想法多，我是有想法就会讲出来，然后尽量做好。”杨小四从3月中旬进入ERP-SAP项目组，伴随项目一起成长，已有近4个月的时间。进入项目组之初，一方面他要努力学习新系统的相关知识，尽可能在最短时间了解内和掌握，另一方面因宁国前期技改还有不少工作未完成，3月和5月就有两次专家评审会议，所以经常“两边跑”。“但后来自己的

主要精力都放在项目组，宁国那边的事情就兼顾不到了，全部由我们的欧总、张总等领导承担起来。如果没有他们的支持，我们也不可能在这里全身心的工作，所以，如果要报道真的应该报道一下我们‘家里的’。”并不觉得自己做出了多大成绩，把宁国分公司自然而亲切地称为“家里的”，说到采访，第一是想到“家里人”的支持，这就是杨小四。

“我们来的时候是领着任务的，不敢有丝毫掉以轻心。”原来，在他们来项目组之前，欧总就已经给他们布置了“任务”。要通过这次机会，利用系统先进的管理方法和管理理念，进一步加强成本控制并对企业进行精细化管理。目前，杨小四所在的生产质量组共有24个生产脚本、7个质量脚本，每个组员都要写31个脚本。通过这种强化训练，以使组员熟悉系统，“我现在就可以说出这31个脚本，你看，第一个就是建立BOM，也就是物料清单，然后创建一个工作中心，再针对产品建立工艺路线，在建立生产版本，在这4个的基础上才可以创建生产计划……”说起脚本来，杨小四如数家珍，那认真的劲头让人看到了这位“ERP之星”身上的那股努力和严谨。

他的“现在与以后”——现在

麻烦 以后受益

值得一提的是，杨小四在项目组期间主动提出将混装车业务从传统的生产流程中独立出来，与PPQM组顾问及成员一起共同制定了混装车业务流程，并在公司的蓝图设计汇报会上进行了演示说明。“总部领导一直要求，每个人都要站在整个集团的角度，要有集团的全局观。”正是秉承这种思想，杨小四积极主动，把混装车业务单独拿出来，和团队成员一起加班加点完成，并取得了较好成果。

对于软件来说，IBM顾问是专家，但对于民爆行业和公司的运行模式，他们并不是很了解，之前并不清楚混装车是怎么回事。所以，“在IBM顾问做最初的系统辅导时，希望把混装车业务和普通生产业务放在一起，按照普通的领料、生产、包装、销售等流程进行操作。实际上，公司混装车业务和普通生产业务有很大区别。首先，两者的业务流程模式不同，普通的生产任务有销售计划、生产计划，最终根据销售合同发货，但混装车业务随机性较强，无法制定详细的销售与生产计划。其次，两者的生产过程不同，普通生产业务都有包装。而混装车是把原材料备好放在车上运到客户指定地点，现场制作炸药并直接使用，不需要包装。最后，

混装车业务是与客户直接挂钩，向客户提供的不仅是产品，更多的是提供了“一种服务”，这种服务是可以进一步延伸，延伸到“爆破工程”，这也利于公司今后更好的发展。

“如果把两者放在一起，可能前期会省去一些麻烦，但势必会对以后混装车在全集团的推行造成阻碍。”对于杨小四来说，他看到的不仅是眼前，更是公司今后整体的发展需求，“混装车业务可以拓展，一辆混装车就相当于一个移动工厂，只有单独拿出来做，才有利于混装车以后在爆破应用方面的推广。虽然现在麻烦点，但以后在全集团的推广会受益很多。”

他的“正与反”——心怀正能量 重视反面因素

作为9月第一批上线单位，项目组的宁国分公司成员在7月底就要回到原单位。回去之后并不是紧张阶段的结束，而是担当更大的责任。他们需要当“老师”，通过一步步讲解，给分公司ERP真正使用人进行全面培训。可以说分公司系统上线的执行情况，很大程度上取决于他们传、帮、带作用的发挥。

针对未来宁国分公司ERP的实施，杨小四也做了认真的思考。“我觉得系统在宁国的实施会面临正反两方面的力量，我们一定要重视并充分考虑反面的各种因素，但对新系统的实施要充满信心。”就“反”的方面来说，宁国目前正在使用利玛系统，这套系统的实施经历了“抵触—慢慢接受—舍不掉”的过程。目前宁国分公司从上到

下，几乎在各个环节（检验、生产、物料、采购、发料、进料、月盘点、账目统计等）都依靠利玛系统。而SAP系统的操作方法、运行模式和原来的利玛系统完全不同，大家对原系统的依赖将成为新系统实施的阻碍。另外，在新系统推行的阶段，大家可能会因为阶段工作量的增加、不熟悉导致的操作失误等对系统有抵触，心里有抱怨。

“但是，我们在推行利玛系统的时候就已经深刻的认识到，克服阻力本身就是一项重要工作。”说到这里，杨小四语气坚定而有力。任何事情都是利弊共存，原系统虽然可能会造成一些阻碍，但从另外一方面看也给宁国分公司带来很多有利因素。首先，宁国已经有实施系统的经验，这种经验本身就为新系统的推行奠定了很好的基础；其次，宁国分公司的员工已经在用软件，在计算机操作和接受能力上会比较强。“我相信只要培训到位，让他们真正理解，他们一定能接受并尽快掌握这套新软件，实现更多我们之前不能实现的内容。”

他最后的话语里充满了信心和憧憬。对待工作比别人多一点想法，多一份担当，多一份责任，本职工作任劳任怨，团队事物主动协调，杨小四为项目组成员树立了学习的榜样。作为公司ERP-SAP项目第一批建设者，从项目组的集中学习到宁国分公司的实施运用，他将和他的同伴承担起更艰巨的任务，期待他们也在项目组的华美转身，我们相信，ERP之路将在他们的脚下继续延伸。

盾安故事

——解读盾安之道背后的力量



“诚信”是盾安做人做事的根本原则。

“诚以立人，信以立业”是盾安永远坚守的信念，“认真做事，踏实做人”是盾安人的行为准则。

盾安严格遵循“三个确保”原则，即“确保依法规范经营；确保按时保质保量将产品和服务送达客户；确保按时支付各种应付款”。盾安不允许有违背“三个确保”原则的经理人存在。

——摘自《盾安企业宪章》

“尊重”是盾安做人做事的基本态度。

盾安尊重法律、尊重规则、尊重人才、尊重环境，自觉承担并履行对顾客、合作方、员工、股东等利益相关方和对环境、对社会的应尽责任。

——摘自《盾安企业宪章》

■ 尊重故事一

“环境是人类的家园，节能减排、保护环境是盾安人应尽的责任。企业的发展不能以环境的破坏为代价。”对盾安来说，尊重环境不仅是企业宪章上的白纸黑字，更是融入血液的行动指南。

“环保只是技术问题”

1994年的盾安，还只是位于诸暨店口的一家小小的铜配件加工厂。因为生产过程中有“酸洗”这道程序，会有强酸和重金属离子等污水需要排出。

当时诸暨店口镇，这样的工厂很多，普遍的做法是趁着环保部门不注意，偷偷地在河里排出污水。毕竟二十年前的中国社会，环保意识普遍淡漠，国家的监管也远不如现在这么严厉。

而当时的盾安集团前身——盾安机械有限公司，却花了大价钱买来了包括沉降塔、压力机在内的整套污水处理设备。一些员工对此很不能理解：“企业成立没几年，资金还相当紧张，生产设备都买不回来，还买这些东西！”

除了前期设备的投入，治污还有不菲的后期运行费用。为了保证这些设备运行有效，盾安专门招了两个人负责污水处理，还在排放口设立一个中转站，对最终排放出去的水质进行检测，如果不符合，就必须重新处理。

从1994年到1998年左右，盾安总共购买了三套污水处理设备，只要有污水排放，就必须先经过这些设备处理。

为了让员工普遍具有环保观念，姚新义不断地启发大家：“企业要做大，各个方面都要合法合规。我们的水会排到浦阳江，我们一定要为子孙后代考虑。”

因此，在上个世纪九十年代，国家对钱塘江水域的排放标准还只是定在三级时，盾安的工业废水就经过多道严格净化处理达到一级水质标准。

但即便这样，姚新义还是不放心的：这些数据理论上来看已经很好了，如何证明生态上真的没有任何问题呢？

他灵机一动，想出一个办法，他找人买来一百多条鱼，放入

企业发展，不能以环境破坏为代价

○文/陈书舫(特邀)
被采访人/冯忠波（江南化工董事长）、杨飞程（盾安环境运营管理部总监）、朱兴军（杭州赛富特总经理）

处理过的沉淀池中，因为鱼儿对水质的变化很敏感，只要这些鱼一直生活得很好，就证明水质没有问题。多年过去，这些鱼儿一直在这里“颐养天年”。

在姚新义看来，这些付出非常值得。“环保只是一个技术问题”，这是他经常对员工说的一句话，只要技术上可以做到的，就没有任何理由不去这么做。

禾田事故

当2009年，盾安环境旗下的禾田公司在绍兴市环保局的一次抽检中被查出污水排放不合格时，以姚新义为核心的盾安高层领导的震怒可想而知。

2008年开始，盾安进入新一轮快速发展期。一年之内，盾安环境下属禾田公司生产的截止阀、四通阀、电子膨胀阀、储液器四件一套的组件由3000多万套猛增至6000多万套。

这些配件生产过程同样要经历“酸洗”，把金属表面的氧化物清洗掉，使之看上去簇新而且具有光泽。但“酸洗”后大量的重金属离子融入水中，必须经过净化处理，才能排放到河里。

在生产量迅速放大的情况下，禾田公司原有的污水处理设备一直没来得及扩容，始终处于超负荷运转状态。如果哪天排放量超出正常水平，处理设备就有可能不堪重负。对污水排放外包的监督失察更直接导致了大错。

2009年8月，在绍兴市环保局组织的突击检查中，禾田公司被查出以铜为代表的重金属排放超标。这不仅可能会对公司产生严重的负面影响，更重要的是，这触犯了盾安的“红线”，即“企业发展不能以环境的破坏为代价”这一价值观。

在盾安集团董事局主席姚新义的督导下，整改雷厉风行地开始。

首先是事故的责任人——当时禾田公司的总经理被就地免职。

这位总经理事后说，“既然出了问题，我作为总经理就要承担责任。盾安要做受人尊敬的企，在公司发展过程中，环保方面的配

套一定要跟上。”

2009年底开始，盾安正式投资300万对禾田污水排放的整套设备进行整改，这次整改足足进行了10个月，到2010年10月才完工，禾田污水排放基本达到一级排放标准。

监管模式也随之改变。原来禾田的污水排放处理是外包给杭州的一家企业在做，事故发生后，盾安将之全部收回，由五六个员工专职负责，并实行24小时监控。虽然投入增大，但更加可控，风险减少。

为了在源头上减少污水排放，最近两年，禾田还对工艺流程进行了改进，也就是变“酸洗”为“清洗”。“清洗”其实也就是“免酸洗”，因为没有了这道程序，排污程度显著减轻，不过清洗有一个“后遗症”：就是产品外观不像酸洗后那么光洁锃亮。

禾田和空调厂家有一个4M1E变更协议，也就是当人(Man)、机器(Machine)、方法(Method)、原材料(Materials)、环境(Environment)发生变更时，禾田必须在正式发货前提前告知对方。

虽然“清洗”不会对产品性能发生任何改变，而且这些阀门等配件均使用在空调内部，对整体观感没有任何影响，然而当禾田公司的销售人员将“清洗”后的样品提前拿给合作厂家看时，许多厂家的第一反映是“不答应”。

比如格力，禾田公司先后用了将近大半年时间，最后由营销总监和技术厂长两人亲赴广东，才最终“说服”对方接受免酸洗产品。因为盾安在环保方面的诚意和可靠的质量保证，时至今日，格力已与盾安达成“战略合作伙伴”关系。

主动的环保意识

二十多年过去，盾安已经从诸暨店口的小村庄里走出来，成为产业遍及全国、横跨多个行业的大型企业集团。环保，不仅成为了盾安的企业新旗帜，贯穿始终的绿色准则，更成为盾安赢得社会尊重的重要利器。

比如在内蒙古投资建设海力

素风电场时，为了保护大草原上的绿色植被，当地的施工人员有意地减少大型机械施工，改为人工松石，虽然工作量显著增加，但有效地保护了许多植被不被破坏。他们还运输车辆设置了一条特殊的行车线路，所有的车辆必须沿规定的道路行驶，避免了对周边植被的碾压。

风电机组基础开挖及电缆线路埋设时，免不了会破坏一些地表植被，施工人员把这些表土单独堆放起来，并采取措施防止水土流失。施工一旦结束，就将一部分表土回填到原来的地方，及时进行场地清理、硬化和绿化。

大量人员工作生活在海力素风电场后，不可避免会留下生活的痕迹，比如污水、生活垃圾等。为了保护草原的原始生态，大漠风电将生活污水采用地埋式一体化污水处理设备处理，过滤后的水全部用于升压站内绿化区域和种植区域的灌溉，不但节约了用水而且美化环境。员工们的生活垃圾也会定期运送到海力素镇垃圾场处理。

在人们心中，炸药生产企业应该是粉尘、浓烟弥漫，废水污染环境的高危地，可是在盾安民爆产业——江南化工集团的各个炸药生产企业中，到处是窗明几净、绿意盎然，展现的是一所“绿色”现代化工厂。河南华通、绵竹兴远等下属企业还对锅炉进行了生物质能改造，通过以稻壳和米糠等为燃料实现环保排放。绵竹兴远还开发了先进的生活污水生物净化工程，在实现生活污水循环利用的同时，并成为厂区一道亮丽的风景线。

“行业内我们都是走在最前面的”。说起环保，盾安各个分公司的老总们底气都很足，这或许与公司掌舵人姚新义长久以来的坚持有关。因此，当盾安的触角延伸到新的领域和城市时，也都会受到当地政府与社区的高度支持。

世界真的就这么奇妙。20年前孕育下强烈的环保意识的种子，已结下了盾安未来与节能环保、新能源、新材料的缘，而随着时间的流逝，最终在节能环保产业转型升级中开出最灿烂的花。

■ 诚信故事

盾安没有理由让合作伙伴赔钱

○文/陈书舫(特邀) 王婧婧(盾安控股)
被采访人/乐细明（盾安环境技术公司主任助理）王海勇（盾安机电企管部长） 陈永亮（盾安机电营销绍金分部经理）

2002年的一天，盾安机电器材部的章清丽如平常一样准时来到单位上班。她当时的职位是采购员，主要负责技术及生产部门所需的各种材料的购买，寻找供应商——价格谈判——跟踪发货，她一直轻车熟路。

这天，她接到技术部门发过来的模具图纸——在盾安中央空调第一代组合机改进为第二代组合机的过程中，有个特殊规格的零部件——塑料边框，需要新刻制一个模具才能做出来。她翻出相关的供应商名录，在一番电话沟通后，初步锁定了新昌的一家公司。

听到有新的业务可做，这家公司的负责人吕先生很高兴，第二天一大早，便兴冲冲地赶到了诸暨。

一杯热茶过后，章清丽向吕先生介绍起这款模具今后的市场前景。此时，一般会告诉他一个预估的订单量，这个订单量，往往是供应商决定愿不愿意做以及最终订货价格的关键。按照以往的经验判断，章清丽告诉吕先生，这款模具的订单量在一两年内达到几百万没问题。

听到有这么大的数量，吕先生很高兴，他主动承担了前期开模的费用。因为按这个量来算，不仅收回模具的费用毫无问题，而且还可以获利不少。合同也很快签下。

回到新昌后，吕先生着手开始生产。然而，时间一天天过去，盾安的订单并没有像他原先想的雪片般飞来。大半年过去了，他总共就接到了几千元的订单，而他制作模具的费用就花掉了4万多元。

焦急的吕先生终于等不住了。他向盾安这边打听情况，然而，知道原因后，他心凉了半截：盾安机电对中央空调产品进行了重新优化设计，他供货的塑料边框以后再也不用上了，而且因为中央空调的特殊性，这个产品以后也很难用在其他途径上。这对吕先生来说，不仅意味着赚不到钱，连当初开模具的费用都收不回来。

盾安有个规定，类似供应商

利益受损的事，都可以直接投诉到董事局主席姚新义那里。终于有一天，一封写着此事前因后果的信，抵到了姚新义的桌上。

接到投诉后，董事局主席姚新义非常重视。他亲自追查这件事，把技术部、器材部的相关人员一个个叫到办公室来询问情况。

从理论上讲，处理与供应商的矛盾可以按当初签订的合同来，盾安与吕先生签订的合同上并没有注明采购总量，盾安可以不用承担任何责任。

然而姚新义却完全不这么看。他当即给出处理意见：口头承诺也是承诺，无论后期遇到怎样不可预测的变数，盾安承诺在先，不能失信于人，更不能让供应商的利益受到损害。“盾安没有理由让我们的合作伙伴赔钱！”他说。

盾安随即达成了对吕先生的补偿方案，就是在其他产品的采购上，尽量向吕先生倾斜。很快，吕先生收回了那款模具的制作费用，在之后几年里，还与盾安机电建立了持久良好的合作伙伴关系。

为了避免此类事件再次发生，在盾安内部，召开了一次专门的管理论坛。盾安精工、赛富特、换热器，甚至远在安徽的合肥通用公司，都派人赶到现场参加。管理论坛上，大家举一反三，深刻反省这个事情，并就业务往来中该怎样做到诚信、如何维护供应商利益等问题进行了讨论。

这个事件的处理，成为盾安处理类似事件的标志性案例。双赢才是合作的长久之道，在自身发展的同时，也要带动合作方的共同成长。想清楚再承诺，承诺了就必须兑现。盾安“诚信”的价值观，不仅是对员工和股东，还包括了对顾客、合作方、社会各界的信诺力量。

■ 尊重故事二

偷税漏税决不允许

○文/王婧婧(盾安控股)
被采访人/杜宾（贵州量子能源财务总监）、周昭（机电五交化企管部综合管理部部长）

自2010年起，盾安集团开始实施离任审计，其目的主要是为了加强公司中、高层管理人员的诚信管理，客观、公正的评价离职人员任职期间的经济责任履行情况。

2009年5月，因工作需要，时任青海民泽龙羊峡生态水殖有限公司总经理的黄某某即将被调动到另一个岗位上。在办理工作交接手续之前，时任控股集团审计部部长杜宾就黄某某任职期间的龙羊峡公司项目合约推进、生产经营情况及个人执行财经纪律等进行了审计。

5月19日，到达龙羊峡公司的第二天，杜宾便搜集了各方资料，一份份认真的进行查看。在查阅公司工资报表时，杜宾发现2009年1月工资发放表上赫然出现了几个陌生的名字，“李致富、韩海龙、王理朝……”

“前几个月的工资发放表中并没有这13个人，难道是新招聘员工？”在检查2月份的工资发放表时，发现这几个人又“神秘”的消失了，杜宾又抽出3月份的工资发放表，“吕亚维、傅伟嘉、蒋玉

庆……”3月的表格上竟然又出现了10个陌生的名字。这究竟是怎么回事，难道……杜宾来到了黄某某的办公室，“黄总，1月和3月的工资发放表上怎么会突然出现这几个人？他们是什么岗位的？”黄从座位上站起来，走到杜宾身旁，“杜部长，不瞒你说，这几个人并不是我们公司员工，把他们名字做进工资单中，是为了让几个管理人员少交个人所得税……这个也是我们青海当地‘国情’下想出避税的方法，你看能不能不要披露呀？”

杜宾拒绝了黄的央求。

民泽龙羊峡公司是盾安集团下属一家于2008年9月新成立的公司，地处青海海南藏族自治州共和县龙羊峡镇。公司成立后不久，即从杭州、店口等地调了部分有经验的管理干部前往任职，按理说，盾安的各项管理标准、企业宪章所规定的内容都应了如指掌，可为什么还会出现与盾安价值观“尊重”相违背的偷漏税行为呢？

时任民泽龙羊峡企管负责人的周昭还记得第一次去青海当地税务

部门交税时的情景，“那天税务办事窗口的工作人员接过我们公司的税款时，很奇怪地问了一句：‘你们怎么会来交税的？’”后来在与当地税务部门沟通中，民泽龙羊峡公司管理人员了解到在当地有些企业不交税的现象，部分企业之间似乎还达成了某种“默契”。

由于地区差异，青海当地的个税起征点要比内地低，相较浙江等省份，个人承担的个税相对较高。了解到当地部分企业达成“默契”这个现象后，黄某某召集公司管理人员商议，员工工资所涉及的税款能不能通过“合理”避税的方式不上交，为个人节省一些费用？

商议的结果是，把超出个税起征点的费用做到“虚拟小工”身上，这样“调整”后，部分管理人员的工资就低于个税起征点，从而

也就达到不交个人所得税的目的。通过这个办法，在2008年10月至2009年4月期间，黄某某等4位管理人员实际分别少报、少交个人所得税10370.2元、2308.55元、744.66元、351.8元，总计达13775.22元。

然而，这种“避税”的做法，直接违背了盾安的“三个确保”原则。“盾安是一家规范经营的守法企业，偷漏税是绝对不允许的。”姚新义看完审计报告后批示，要严肃查处这一事件。黄某某等人的行为即在全集团范围内通告批评，总经理黄XX负领导责任，给予负激励，相关责任人也受到相应处罚。审计截止日后，黄某某等四人于5月24日将个人少报、少交税款办理了补缴手续。

走近商标

——“王老吉”商标一案探讨

○盾安阀门知识产权经理 陈焕波

2012，注定是中国知识产权界不寂寞的一年。无论是饮料行业“王老吉”商标之争，还是唯冠苹果的“IPAD”大战，更或后期360百度的“引擎”垄断……你方唱罢我登场，让我等知识产权从业者在探讨之余，深思无限……

王老吉凉茶，商标始创于清道光年间，迄今已有150年历史。1949年新中国成立后收归国有，隶属羊城制药（广药集团前身）。1997年广药集团以合同许可方式正式授权给加多宝公司（香港鸿道集团子公司）在中国大陆独家生产销售。双方历经14年蜜月合作，创造了1080.15亿元品牌价值神话，最终于2011年分道扬镳，后因商标价值赔偿之争诉诸公堂，被媒体渲染为“中国商标第一案”。

一切纷争的背后都是利益。判决过后，加多宝公司虽在多方媒体宣称“痛失商标”，大打悲情牌，但站在法律角度来看，其为人做嫁的笑柄未尝不是自酿苦果。

商标，是《巴黎公约》规定中知识产权的重要组成部分，英文BRAND（烙印），又名行业标记，是不同商品的生产者或服务的提供者用来区别其商品或服务来源的由声音、文字、字母、图形等要素组成的一种标记。我国现行法律体系目前只承认“可视性标记”，声音、气味等要素商标暂时排除在外。

商标权是一种无形财产权，其一般具有以下三大特征：第一，法定专有性，又名排他性，商标一经授权，权利人有权在注册产品或服务项目上自主使用或许可他人使用，并有权禁止他人在相同或近似产品服务上使用。本案中，广药集团作为王老吉商标的相应权利人，不论其在自主开发绿盒产品上标记“王老吉”商标，还是授权许可加多宝公司在红罐凉茶上使用“王老吉”商标，均属正当行使其商标权。

同时，相对于财产权的物权属性，其所有权人能随时行使占有、使用、收益、处分权能。本案中，加多宝公司仅仅作为商标权被许可方，对“王老吉”商标从未曾拥有，又何谈痛失？诚然，加多宝公司在经营中扩大该商标知名度付出很多努力，但作为一个成熟的经营主体，在十余年的运作中均未意识到商标权的主体专有性，空留“为人做嫁”叹叹，何尝不是一种悲哀。

商标权的第二大特征是时效性。鉴于商标资源的稀缺性，尤其是商标组成要素的单一性，各国都严格规定了商标保护及使用中的合理期限。我国商标法规定：商标一经授权，其保护期自注册之日起十年有效，保护期满后需继续使用的，需办理续展手续。同时，针对连续三年停止使用的商标，任何单位或者个人都可向商标主管部门提起撤销手续。有趣的是，本案中“王老吉”商标虽成为双方争夺的“香饽饽”，但在签订许可合同之前，该商标竟然被广药集团放在档案室闲置了近半个世纪。

商标权的第三大特征是地域性，即商标仅在注册地所在的国家或地区组织内有效。一旦商业活动扩展到国外，就必须按照出口地所在国家法律重新予以注册。本案中，广药集团虽在国内打了场胜仗，但在香港地区，面对另一个由王氏后人早期注册的“王老吉”，神通再大亦只能徒呼奈何。

历经三年的“王老吉”之争已渐入尾声，但作为企业经营者，我们面临的挑战才刚刚开始，如何充分运用商标等知识产权手段，合理规避商业活动风险并有效提升企业竞争实力，势必成为永恒的课题。个人认为，企业在商标运营活动中，应考虑以下方面：

首先，合理定位，以呵护之心培育商标。商标不仅是企业经营活动的旗帜，更应成为企业家心中的孩子。父母对儿女的爱，最先都会通过一个好听的名字来表达。企业定位一个商标，也要具备将其做成一流品牌的决心和坚持，一份优秀的商标创意尤显重要，商标的构思应具备独创性，既要考虑简明、易记，更要契合产品或服务特色，必要时候，还应考虑市场区域和消费对象等因素，如涉及进出口贸易优选英文商标，儿童用品可考虑图形商标。

其次，持续检索，以谨慎之心确保授权。如前所述，商标主要由文字、字母、图形等要素构成，上述社会资源本身稀缺，故在实践中经常会造成创意相同或近似。按照现行商标法及审查指南规定，商标申请不得侵犯他人优先权利。申请中的商标一旦违反前述规定，不仅浪费人力财力，影响自身授权，甚至可能构成对他人侵权，给企业经营活动带来隐患。为避免上述风险，商标申请前的检索活动势在必行。检索可委托专业代理机构，由专业人员出具意见，且检索应保持周期性，一般2—3周重复检索一次。

再次，积极维权，以必胜之心巩固市场。商标一经授权，权利人即可依法在产品或服务范围内实施，同时，有权禁止他人实施。需要注意的是，商标作为一种重要的无形资产，其价值伴随商业实施不断增值。企业一旦确认市场侵权信息，应立即启动行政或司法救济程序；专业条件成熟的企业甚至可利用侵权机会采用诉讼方式认定驰名商标。如果企业放任市场商标侵权，即会造成商标价值淡化，甚至可能沦为商品通用名称而最终被人撤销，典型如深圳朗科公司，其“U盘”商标教训可见一斑。

最后，明确权属，以运营之心提升价值。作为企业管理者，应时刻以运营心态看待商标，同时，更应规避商业活动中的商标陷阱。前者要求其将商标运营与营销策划、渠道管控有机结合，提升商标在行业内的美誉度和影响力。必要时，更可采取与资本运作相结合，利用商标评估、商标权入股、商标权质押等方式为企业发展换来资金和机遇。后者提醒其在企业并购或商标转让活动中应积极开展尽职调查，提前明确其权利归属。不信？试看苹果唯冠。

○江南化工副总裁 欧飞能

以ERP—SAP提升企业管理水平

公司各部门的集成办公。在经历了从手工到信息化的适用、习惯乃至阵痛后，系统运转走上轨道，为公司的管理提供了支撑。

在运行过程中，我们也感觉到利玛ERP软件的不足之处，比如，无法支持互联网运用；与行业结合度不够，没有安全模块；系统集成度不够，没能实现与公安系统的对接等，这些不足之处在江南化工重组后显得尤为突出。

本次由江南化工总部牵头，在全集团内部部署ERP—SAP系统，这是江南化工实施管理变革的重大举措，将为江南化工创造可持续价值，实现新一轮的腾飞提供重要的管理支撑。宁国分公司将秉承之前的优良传统，发挥“老江南”的作用。

1.敞开心扉，接纳并积极宣传SAP系统
更换原有利玛软件，必然带来

一些使用习惯的不同，并行期间工作量加大，甚至会导致部分人员的反对情绪，对此我们积极宣传，说明新系统的集成性、可靠性、功能性、成熟性，阐述总部部署ERP—SAP的重要意义和决心，以达成思想意识统一。

2.共享原利玛ERP使用经验，起到试点单位的作用

宁国分公司通过使用利玛ERP软件，积累了部署、使用、管理的经验，本次作为试点单位，我们将毫无保留将这些知识分享，起到试点单位的标杆作用，争当ERP—SAP部署实施的“排头兵”。

3.选派精英团队，参加总部项目组，积极配合总部推广项目

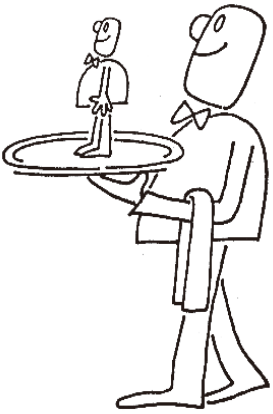
我们派出了由4名副总经理、1名部长、3名业务骨干组成的精英团队，目的就是要配合集团公司把我们未来的蓝图设计好，把ERP—SAP项目做好，为集团公司的持续发展

尽应尽之力。

最后还要说明一点的是，江南化工此次花费大量的人力、物力、财力建成ERP—SAP项目，并不等于说项目建好了，我们今后的工作就可以更轻松和省事了。项目建成只相当于为我们今后利用信息化手段开展好工作起了一个头，关键和重要的工作还在于今后的持久坚持和正确使用，因为再好的软件和工具放在那里长期不用最后只能是失效和荒废，如果这样，对于企业信息化建设来说也就意味着失败！因此，我们每个人在今后的项目应用过程中要改变以往形成的惯性思维习惯，都要以热情的姿态接受它，以积极的姿态使用它，以认真的姿态推进它，让它成为助推我们江南化工更好更快发展的助力器和发动机，成为我们广集数据、广开思路、及时分析、与时俱进的管理帮手。

○浙江华益营销部外贸员 冯娜佳

卖产品不如卖自己



慢慢的学习与历练过程中，才明白以前那篇文章的含义。国内著名的演说家姜岚昕曾说过“假如世界上有70亿人口，那么销售人员所占的比例为100%”。也就是说我们每个人都从事着有关销售员的工作，每个人都是销售员。或许很多人会认为，我只不过是普通的一名车间员工，每天面对的是机器，从何谈销售？而实际上不管是国家领导人还是一名清洁工，每天都是在销售着不同的“产品”。举个简单的例子，在中国，80%的企业家都是从最基层的销售员做起，一家私营企业的老板也是，甚至是公司的总经理也同样是在第一线“业务员”的岗位上坚守着，他承担着公司销售的领导工作。职位越高执行力也越大。世界营销大师亚布罕也曾说过“在这个营销的时代，你不会营销就没有人认识你、认识你的产品、认识你的服务！”酒香不怕巷子深的时代已经离我们越来越远。

那到底我们的产品是什么？谁又是我们的客户呢？以我们公司精加工车间的一名工人为例，他的产品不单指他所加工出来符合要求

的完工品，还包括他的人格素养以及工作能力。其实对于他来说只要是我们华益的客户也是他的客户，或者说公司里面每个同事也都是他的客户。销售领域里面有一则重要的理念“卖产品要先卖自己”也就是说你自己本身就是一件产品。陈安之老师著作《卖产品不如卖自己》，就是告诉人们“每一个全世界最顶尖的销售人员所销售的产品，不是产品本身，而是他自己”；“顾客在购买产品之前，一定先买这个营销代表，当他喜欢你，了解你之后，才开始选择产品”。我个人认为在公司里面越高层面的领导人，他本身的“产品”也越难卖，因为客户对你的要求就比普通

人更高一筹。而且他还担负着整个团队将产品卖出去的责任。网上有句话说：你敢跟自己谈恋爱吗？其实这个跟公司雇佣人有着极其相似的共同点。转换过来就是“假如你是公司的老板，你会雇用你自己吗？你会花多少钱来雇用你自己？”说的直白一点，公司老板就是我们的衣食父母，但同时老板也是我们的顾客。产品跟人是一样，再好的产品都会有瑕疵的，没有十全十美的人，更何况没有生

命的产品。聪明的老板都明白“用人所长，天下无不用之人；用人所短，天下无可用人之人。”所以我认为成功的销售不在于取长补短，而是扬长避短。其实就是说明了自己同时也是自己的客户，你会买自己的产品吗？如果你连自己的产品都无法接受，又怎么让一位陌生人来相信你呢？

在所有的企业文化里面都会提到一点，那就是要把企业当成自己的家，把老板作为自己的亲人，简单来说就是我们每个人都以老板的心态去做事。假如改变了这个心态，你会发现自己的思考范畴发生了变化，工作表现大变样，因为你有了老板的心态，以一个家为核心在做事。写到这里，自己也在反省，其实这些也正是我成长的地方。有老板的心态可以说很难，那如果是容易达成的成功又算什么成功呢？其实我们每个人都是老板，每个人都拥有自己的品牌。品牌推广越快，就越成功。我们需要做的不仅是推广产品，还要不断地提升自己“产品”的含金量和附加价值。

○浙江华益营销部销售员 骆铁城

营销从人出发



因为所有的销售都是建立在为客户服务的基础上的，如果仅仅只是想：我想卖东西，我想跟客户说事情，那么你将是个不受欢迎的人。

在销售的过程中，有两个关键，一是策划，二是沟通。

在策划时，一是要判断理想的客户，销售是有个漏斗的，漏斗的上方是一群准客户，经过筛选以后，漏下来的是我们的良质客户，良质客户经过我们的沟通后就成为成交客户。

我们在销售筛选、判断良质客户的过程中，要知道哪些是良质客户，哪些是需要暂时放一放，哪些需要深入接触。

“人怕见面，树怕扒皮”，所以电话接触谈不透的，就得跟他见面，如果见面跟他谈得不太好的，就跟他身边的那些人约见，这当中都有可能把商机转回来。所以说，如果我们常站在客户的角度上去考虑问题就可以把一些死单做活，把一些小单做大。

人情练达才是绝招。人性中都有这样一个特点，喜欢追求快乐而逃避痛苦，销售是做人的生意，所以要了解心理学，要了解“人们追求快乐而逃避痛苦”这样一个规律。



思考

智联招聘、北京大学企业社会责任与雇主品牌传播研究中心联合进行了一项“中国年度最佳雇主（2012）”的调查（约3万人参加），结果显示，90后求职者选择“最佳雇主”标准前5项依次是：完善的福利待遇、企业具有良好的发展前景、和谐的内部人际关系、公平公正的用人原则和提升个人核心能力的机会。

如何选择90后？如何做90后？期待有更多管理者

和90后员工的思考。

换位思考，让组织更和谐

我不知道，你为什么选择做老板？ 一封流传的员工写给老板的信



编者按：

在一个组织中，不和谐，往往来自彼此间的不理解。在企业中，这种需要增强理解的关系，大致分为两类：员工与上司，员工与企业家。

员工与上司之间的不同心态，是职场的重要矛盾根源。二者之间的不理解，往往体现为：领导认为，员工没有把自己的命令执行到位，就是不称职；员工认为，领导自己没有领导能力，管理不到位，没资格说自己。

矛盾产生的原因在于：宽己严人。

员工与企业家之间的不理解，反映了人性的一种惯性思维，比如对财富、权力、风险、付出、收获、回报等等的不同理解。这也是造成中国一些企业无法真正打造强有力的企业文化的重要原因。

对此，作为企业家，心里有苦闷、更有焦急，因为对于一位真正的企业家来说，他清楚地知道，要把企业做大做强，真正打造一个对社会有用的组织，需要员工的齐心协力。而这种认识水平的巨大落差，使得人心难以凝聚，虽三令五申，或语重心长，总不能真正“交心”。

这个矛盾产生的原因在于：彼此立场不同。

而无论是员工与上司，还是员工与企业家之间，其实本来可以有更大的交集，需要的是换位思考，只有这样，才能有更和谐的团队、更和谐的组织。要做到换位思考，最基本的，就是要给自己建立宽人严己、将心比心、设身处地的心理机制。

当我们能够在坚持自己的同时，站在对方的角度去思考问题，就会更好地调整自己的心态，调整对待别人的态度，理解了别人，尊重了别人，同样也能被人理解、被人尊重，和谐也一定能让我们在幸福中，共同进步，共同成长。

我不知道，你为什么选择做老板？

其实，在你的一生中，你有很多机会从事各种各样的职业。但是，你却选择了做一名老板。你知道，选择做老板，就是选择了风险，选择了责任和压力；选择了含辛茹苦的劳累，选择了被别人的不理解，但是，您依旧无怨无悔。

有多少个夜晚，所有的员工都进入了梦乡，而你办公室里的灯依然亮着；有多少个节假日，别人都在休闲，而你，却在跑客户、市场或是各种培训课程的会场上；就算是一年一度的春节，你还要挨家挨户的给领导给客户拜年；

有多少次，员工犯了错，你除了自己承担责任，还要反过来去安慰犯错的人；有多少次，因为服务出了问题，客户怨你骂你，冷眼待你，而你只能陪着笑脸；有多少次，企业周转资金遇到困难时，为了让员工准时拿到工资，你放下自己的自尊，到处求人，彻夜难眠；

有多少次，为了应酬，你硬着头皮一杯接一杯的喝，甚至喝到洗手间里吐出来，还要继续再喝；有多少次，你答应了陪伴家人，却一次次的失信；

父母亲年纪大了，需要你

去尽孝心；孩子正在成长阶段，需要你去辅导；爱人的生日、结婚纪念日，需要你陪她逛街买礼物；自己身体不舒服了，需要去医院治疗……

这些常人都很容易做到的，对你来讲，却总是那么的难，那么的难；可是，即使这样，又有多少人能够理解您？

员工认为你自私，朋友觉得你无情，家人抱怨你冷漠，孩子感觉你不关心他。没有人明白你内心的无奈；没有人体会你心灵的孤独；没有人理解你心里的委屈和心酸。你甚至连一个可以倾诉的人都没有，你甚至连眼泪都只能悄悄地流。

是的，很多人认为你经营企业只是为了赚钱，你就算是累死也是天经地义的；有多少人知道，如果只是为了赚钱，有多少已经完成原始资本积累的老板，完全可以选择把企业卖掉，因为赚的钱一辈子都花不完。

只有你自己了解，心中的追求；只有你自己明白，作为船长的责任；只有你自己知道，这，就是上天赋予你的使命！

你告诉自己：既然选择了做船长，就要为船上所有的人负责！

虽然，偶尔你也会心灰意冷的时候，也会有想要放弃的

念头。但是，每一次上下班的时间，当你从办公室的窗口看着几百几千个员工像潮水一样进出企业的时候，你很快就打消了念头，很快就振作起来。

你告诉自己：为了让更多的人有一份稳定的工作，为了让更多的人家庭生活得幸福，为了让更多的人拥有一个实现梦想的舞台，你愿意用自己的生命作为赌注；用身体作为代价；用孤独作为交换。

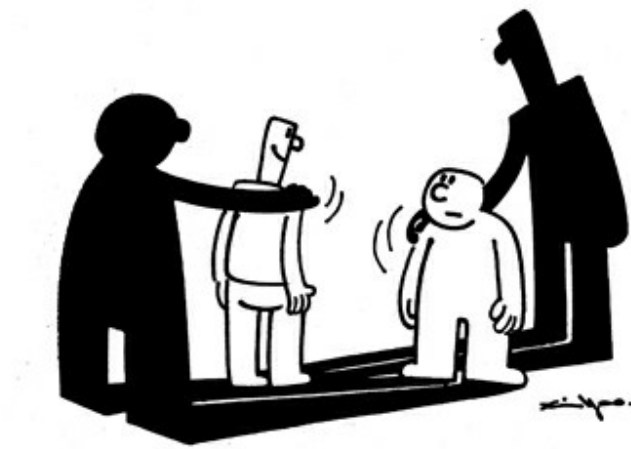
生命不息，战斗到底！老板，因为你们的选择，数亿中国人有了就业的机会；老板，因为你们的付出，无数的普通人有了实现梦想的舞台；老板，因为你们的坚持，中华民族的伟大复兴又向前迈出了坚实的一步。

我要感谢您！每一位日夜操劳、艰苦奋斗的中国民营企业的老板！

我要感谢您！每一位为客户创造价值、为国家创造税收的中国民营企业的老板！

我要感谢您！每一位让社会变得更加美好的中国民营企业的老板！

我要衷心地感谢您！您，就是我们这个时代最可爱的人！



下属和领导最不愿听到的TOP22句

——大家都要学会换位思考

《职场》通过网络调查收到了5968人对该话题的反馈，分别得到“上司最招员工恨的40句话”以及“员工最招领导恨的40句话”（本报选取其中的22句）——请赶紧看看，评估一下自己和领导的招恨指数有多高。

上司最反感下属这么说…… 投票总数：2299

- Top1 他分内的事情，过问了儿句，都是一个回答：“我不知道。”（支持率：31%）
- Top2 出了问题后说：“这个事情不是我的问题，是他的问题。”（支持率：30%）
- Top3 拿来一个和讨论结果不一样的方案，说：“我做的时候觉得这样更好，所以就这么做了。”（支持率：10%）
- Top4 事情办坏了，只会说：“这个事情我也不知道怎么变成这样了。”（支持率：9%）
- Top5 遇到所有问题，都问老板，“这个问题怎么办？”（支持率：7%）
- Top6 老板说，“我最怕员工不跟我说话，坐在那里一直沉默。其实只要说话就好办，什么话最讨厌倒是没想过。”（支持率：7%）
- Top7 “我以为能搞定这事儿，所以就一直没说，想搞定了后再告诉你的。”（支持率：6%）
- 8. “这事儿是我一个人做错的么？”
- 9. 事儿没做好，还反问我：“谁让你不说清楚咧。”
- 10. 事情做错了，所以说了儿句，员工说，“既然嫌这嫌那，要不您再找个明白人吧。”
- 11. 听过员工最讨厌的一句话

- 是：“有本事自己弄。”简直……
- 12. 只会嘴上功夫，一口一个“知道了”，但是就是不去执行。
- 13. 任务执行上出了问题，员工说：“这个事情，我交代过他的。”
- 14. “反正我就这样，大不了我走人！”
- 15. “为什么又是我去做，怎么不叫他们去？”
- 16. “就给这点钱，还想让我干这干那。”
- 17. 捅了娄子，所以说了他儿句，没想到他说，“说白了你不也是一个打工的么，有什么了不起。”
- 18. 推卸责任推卸到领导头上来了，说，“这个我不懂，你也不懂。如果你懂事情不会发生。”
- 19. 问下属事办得怎么样了？（实际还没办呢）他的回复是：“快了，快办好了！”
- 20. “我只是个员工，很多事情是需要主管去做的，我做不了。”
- 21. 不会在事后思索一下怎么在下次把事情做得更好，而是说，“换作别人做可能会比我做得更差。”
- 22. 刚毕业来我们公司应聘工作的一个人说：“不要我是你们公司的损失。”

下属最反感上司这么说…… 投票总数：3669

- Top1 遇到问题，老板说：“怎么做我不管，我就要看到结果，具体的自己想办法。”（支持率：29%）
- Top2 老板不知道自己在忙，还说：“这事儿你去做吧，反正闲着也是闲着。”（支持率：15%）
- Top3 事情做完以后，老板说：“这事先放放。”（支持率：11%）
- Top4 总在快下班时下新任务：这个事情很急，今天要辛苦一下。（支持率：5%）
- 5. 遇到经济危机，老板说，“你干得最好，觉悟最好，你带头降薪吧！”
- 6. 点灯熬油做出来的东西，领导只是随便看了一眼就说：“你做的这些有什么意义呢？”
- 7. “家就在本市，还年休干吗？有事请假一天，回家办完事就回来上班好了。”
- 8. 领导自己啃着饼干，然后对我们说：“今晚加班！我和你们一起饿着。”
- 9. 下班了，领导让去离公司十公里远的地方送文件，问他：“那我下班可以不打卡了吧？”回答说：“你送完文件还有事吗？”我说：“没事，但是家在那边。”领导也没抬头：“既然没事，那就回来打一下卡再回去，不打卡不行。”
- 10. “我说你听，不准反驳，对错好坏都照着做，公司倒了跟你

- 没关系。”
- 11. 不给加班费也就忍了，还说：“多加会儿班又死不了人！”
- 12. 头一天已经告诉我不办的事情，第二天领导说起这件事后却说：“怎么告诉你的事情还没有办好，办什么事情都办不好！”
- 13. 想当初，我们那会儿工作多努力、多积极……
- 14. 遇到问题，领导说自己想办法，事情做完了，他又说“谁让你那么做的”，然后劈头盖脸地一顿训斥。
- 15. “没事星期天就不要休息了。”
- 16. “你们没权利跟我谈条件，你有本事你可以不来。”
- 17. 领导不需要脑子，只需要一双干活儿的手，他总说：“别问为什么，做什么为什么。”
- 18. 领导总认为要加班才是好员工，我最讨厌他说：“你怎么一下班就走？”
- 19. 真是费了九牛二虎之力完成了领导的难题。领导说：“看，学到不少东西，得到锻炼了把！”
- 20. 有个任务需要花钱，去找领导，他说：“钱没有，有钱这事情还用你们办？”
- 21. 事情稍微没做好，领导就说：“就你这点事，随便找个人都可以顶替你。”
- 22. “为什么不来加班？这么好的工作机会你竟然不珍惜？！”

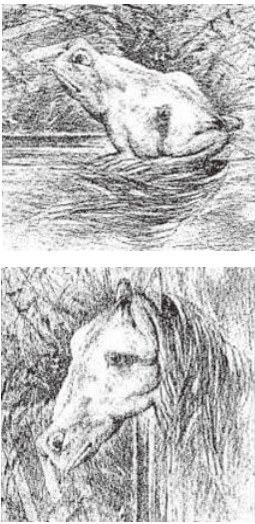
神奇图片告诉您：要学会换位思考

——换个角度去看待问题，你的人生必将变得与众不同。

心理学中有一些很有意思的图，往往带给我们很多欣喜，也带来很多关于人生值得思考的东西。

第一幅图， 首先看一下这幅图，您看到的是什么？

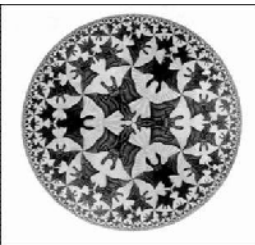
很明显，您肯定会说，一只青蛙啊，那现在请您换个角度看一下，您发现了什么其它的东西吗？



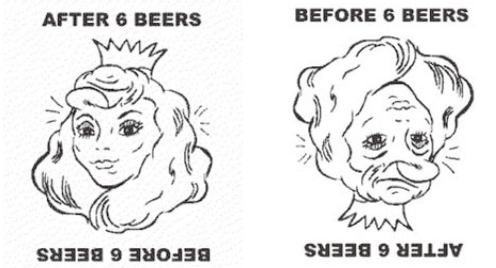
第二幅图：（下图）您可能看到的是个花瓶，也可能看到的是两个女孩的头像，关键是您关注的是白色部分还是黑色部分。



第三幅图：这幅图名字叫做“天使与魔鬼”，您看到的是天使还是魔鬼呢？关键点在于你看的是黑色部分还是白色部分，黑色“魔鬼”，白色“天使”，对吧？



第四幅图片，一幅相当经典的图片，叫“老妇和少女”：



这很明显是位老妪，但换个角度再看，怎么年轻了呢？是不是挺奇特？大千世界无奇不有，我们生活在地球上，吃五谷杂粮，生老病死，这是自然规律。在这个过程中，我们经常会碰到很多不如意、不顺心的事，心情有时候会很郁闷，很烦恼，很惆怅，很无奈。遇到这些不开心的事呢，就应该换个角度，换个思路，换种活法，调整自己的心态，就如上面的图片，换个角度，结果会完全不同。所以，即使遇到再大再多的烦心事，试着换位思考，可能你就会觉得豁然开朗：世界原来如此美丽……把视野放宽一些，把烦心事都统统抛开，换位思考，心情也好，一切就都好了！

让阅读拨开迷雾启迪智慧，让阅读平息躁动带来安宁，
让阅读激荡灵魂再造激情，让阅读与人生相伴终生不辍。
人生如果是一场旅行，阅读是最好的列车；
人生如果是一场修炼，阅读是最好的殿堂。
盾安报读书会，专为热爱学习的人努力。
我们给你一本好书，你能否给我们一份真心？
稀缺版面，等待你的读书笔记……

读书会

【本期推荐】

《第一次把事情做对》



读书心得



如何“第一次把事情做对”

◎盾安禾田总经理助理 任树君

“第一次把事情做对”，是著名质量管理大师克劳士比的核心管理理念，是盾安禾田2013年质量管理的核心思想。第一次把事情做对，不是一个简单量化的工作标准，而是一个改变所有组织的个人有效的工作哲学和方法。

“第一次把事情做对”首先是一个工作哲学，是我们工作的世界观，也是我们工作的态度。态度受价值观的指导，是行动的前提，是为人处世的基本原则。凡事态度积极，就已经成功了一半！难怪当年米卢教练的一句“态度决定一切”成了当年曝光率最高的名言，这个老头入主中国男足之后，第一次把国家队带进了世界杯的舞台，圆了中国几代人的梦想。中国的球员和百姓如梦初醒，第一次深切体会到了“态度”的重要。

仅仅有一个态度是不够的，我们不能做思想上的巨人，行动上的矮子。我们必须要有方法，那么，“第一次把事情做对”的方法是什么呢？

在《第一次把事情做对》书中，“零缺陷”博士在探险故事结束时已经给出了完美的答案：确定目标、控制过程、建立标准、预防错误、团队协作、达到结果，最后

才一次做对。这是把事情一次做对的完美过程，是把事情一次做对的方法论。

首先，确定目标。目标是指企业、组织或个人工作努力所指向的终点，目标是指引我们工作的方向。我们在制定目标的时候，必须要遵循合SMART原则：即要满足明确的（Specific）、可测量的（Measurable）、行动导向的（Action-oriented）、务实的（Realistic）、有时间表的（Time-related）等要求。

其次，控制过程。过程控制最好的模式就是程序控制。程序控制法即对经常性的重复出现的业务，要求执行人员按规定的标准化程序来完成，以保证业务处理质量达到控制目标和要求。程序控制要求按照牵制的原则进行程序设计，所有的主要业务活动都要建立切实可行的办理程序。程序是一种计划。它规定了如何处理重大问题以及处理物流、资金流、信息流等的例行办法。也就是说，对处理过程包含哪些工作、涉及哪些部门和人员、行进的路线、各部门及有关人员的责任，以及所需的校核、审批、记录、存贮、报告等等，进行分析、研究和计划，从中找出最简

内容简介：

第一次把事情做对，不是一个简单量化的工作标准，而是一个改变所有组织和个人的有效的工作哲学和方法。
第一次把事情做对，代价最小，收效最大。通过第一次把事情做对，人们可以达到组织管理的最高境界：成本最低并且实现“无火可救”。
第一次把事情做对，关系到整个组织的兴衰成败。
第一次把事情做对，是做人做事的最高哲学，是实现事业成功和人生幸福的第一法则。
本书秉承杨钢一贯的幽默文风，从一个惊险、刺激、神秘、充满魔幻色彩的好莱坞大片式的故事开始，向人们阐述了这个古老的成功法则。书中既有启发性的理论阐述，同时又为读者提供了系统、详实的解决方案。
本书寓意深刻，深入浅出，是企业降本增效、提高员工素质、打造卓越文化的一本好书。

捷的、最有效的和最便于实行的准确方案，要求人们严格遵守。

第三，系统预防。我们把过程控制好了，并不一定就能保证不发生错误，应对错误最好的方法就是坚持预防为主。预防最好的方法就是防呆管理。从工艺、工装、模具、设备控制等多方面进行防呆化的设计。对错误的及时有效预防，是提高工作效率、一次做对工作的重要保障。

第四，建立标准。通过文字说明、格式说明和流程图等方式，把一项业务的处理方法规定得一清二楚，从而，既便于执行者遵守，也便于主管人员进行检查和控制。程序所隐含的基本假设是，管理中的种种问题都是因为没有程序或没有遵守程序而造成的。一个复杂的管理程序，例如新产品开发、成本核算等，往往涉及多个职能部门、多个工作岗位、不同的主管人员和专业人员、各种计划、记录、账簿、报告，以及各种类型的管理活动，例如调研、计划、设计、会审、校核、登帐、核算等等，因而应将其看作是一种系统，用系统观点和系统分析方法来分析和设计程序。从系统的观点来看，一个管理系统的程序化水平，是这个系统“有序”程度的一种标志。在建立标准的时候，一定要遵循“四化”的要求——系统化、细化、量化、优化。

第五，团队协作。是指建立在团队的基础之上，发挥团队精

神、互补互助以达到团队最大工作效率的能力。对于团队的成员来说，不仅要有个人能力，更要有在不同的位置上各尽所能、与其他成员协调合作的能力。“木桶原理”是对团队协作重要性的形象说明。团队协作的本质是共同奉献。这种共同奉献需要一个切实可行、具有挑战意义且让成员能够为之信服的目标。只有这样，才能激发团队的工作动力和奉献精神，不分彼此，共同奉献。在一个团队里面，只有大家不断地分享自己的长处优点，不断吸取其它成员的长处优点，遇到问题都及时交流，才能让团队的力量发挥得淋漓尽致。

第六，达到结果。结果导向首先强调的一个要素就是站在结果的角度思考问题，并养成一种思维习惯，过程固然重要，但是结果更是不容忽视，而且对理想结果的追求对工作的过程也起着决定性的作用，只有时刻提醒自己要达到理想的结果，才能不断的完善过程，从而实现既定的目标。

李克强总理在第一次记者会上的名言“喊破嗓子，不如甩开膀子”瞬间红遍大江南北，不过我认为我们不但要喊破嗓子，同时要尽快甩开膀子，两者缺一不可，就像我们“第一次把事情做对”一样，不但要是工作哲学，也是我们的工作方法，只有这样理解并行动，才能够真正地实现“第一次把事情做对”。

分人致力于材料的控制，但却始终没有控制好，流入下道造成了更大的损失。

这就要求我们全员参与到质量预防管理，强化第一次把事情做对。

发动全员参与质量管理，才是提高质量的根本。一个企业的产品需要很多环节来共同完成，从产品的设计、开发、制造、生产、销售直到售后服务。而所有这些环节都是由各部门、各岗位的人员完成的，任何一个环节出问题都将影响产品的最终质量。产品的生产过程、质量控制需要环环相扣、层层把关。如果单纯依靠质检人员把关质量，那么要保证质量就需要百分之百的检验，这就势必增加企业质量成本，而且也只能是事后把关，无法起到预防和控制的作用，在盾安这样工业化大生产的现代企业是不可行的。另一方面，现代产品的结构越来越复杂，仅靠少数质检人员的努力，不可能将产品质量控制在满意水平内，而生产一线工人对工艺过程最为了解，最容易发现产品和零部件的缺陷。因此，将生产一线工人纳入质量管理和质量控制队伍中是提高产品质量的根本途径，调动广大员工的积极性和主动性，从而促进企业质量管理水平的提高。

企业的生存和发展离不开全体员工，而员工要通过企业才能实现自己的人生目标，二者相互依存，而企业要兴旺发达又要依靠质量的竞争。因此，员工应充分发扬主人翁精神，主动投入到企业的质量管理活动中。企业则应对全体员工进行质量管理知识的教育培训，推动和引导全体员工参与质量管理。只有这样，我们的企业才能长久兴旺，我们的员工才能实现自己的理想。

精彩书摘

换换脑筋：第一次就把事情做对

“克鲁克斯的‘愚’就在于没有意识到必须要把事情全部做对，才能最终顺利地完成任务。智者常常是谦虚谨慎的，而愚人总是自以为是的，类似的人在生活中比比皆是。”“零缺陷”博士总结道。

克鲁斯认为：把事情做对有很多机会。如果一件工作有10次做对的机会，第一次没做对，第二次没做对，第三次没做对……做到第九次做对了，结果是做对了；如果第一次没有做对，第二次做对了，结果也是做对了。最终的效果其实都是一样的！

德普认为：我们对工作的要求是要努力做对，并且在开始时就按自己所制定的标准去做，尽量不要有过多的耗损。

李认为：第一次没有做对，必然要修修补补，可能要做第二次、第三次……这些都是额外的浪费。如果第一次就把事情做对，浪费就会最少，效果也是最好的。

“其实很多事情，本来就可以第一次做对！”保罗按捺不住内心的激动叫了起来。

“这是一定的！”博士说道，“我们可以试想一下，世界上有哪家医院的医务人员不能把手术做好？有哪个司机不能遵守行车规程？有哪个煤矿不能按要求作业……追溯曾经发生过的每一桩不幸事件的起因，在这些成千上万的错误里，我们不难发现：人们能否做对，并不取决于自身的行为能力，而是取决于支配行为能力的思想观念！”

接着，“零缺陷”博士给大家讲了一个故事：

“当年，我的导师克劳士比先生应一位著名企业家的邀请，为他的企业做咨询。这位企业家对克劳士比先生抱怨说，自己忙得没有时间去赚钱。问其原因，得到的答案是他的工厂总是不能按期完成生产计划，总是延期发货，客户们为此怨声载道。为了赶工期，他不得不新招聘来400名工人加班加点地赶工，但是生产进度永远赶不上增加的订单。

于是，克劳士比先生去他的工厂进行了一次考察：那是一家非常现代化的大工厂，厂房明净，规划整齐、生产设备也是最先进的；有七条装配线可以把不同的部件组装在一起；在每条装配线的尽头都设置了检查站，一旦哪个环节出现问题，质检人员就会记录在一张桌子上；而几乎每台机器都会在某个环节出现不同程度的问题；出现问题的产品被送到返工站，那里搭建了几个工作间，由最有经验的工人负责返工的工作；返工之后，产品就可以出厂，发给客户了。

整个过程中，克劳士比先生一言未发。午餐的时候，企业家终于忍不住问克劳士比先生：‘有什么办法可以把返工的次数减下来？’他还列举了一些不能不返工的条件：

- 机器在生产过程中是不可能不出现错误和问题的。
 - 所有的工人都很敬业，他们为了返工可以工作到夜里12点，这已经是工作的极限了。
 - 技术上的改进在未来两年内是实现不了的。
- 克劳士比先生笑道：‘实际上，我给出的方法非常简单——取消返工区。你不妨试一下。’

‘取消返工区？哦，不，先生，您是在开玩笑吧？这样的话，返工的产品在哪里重新修复加工？要知道返工的产品占了全部产品的30%！’

克劳士比先生告诉他，实际上只需要做一件事，就可以把所有的问题都解决，而且以后永远不会出现返工。

“这是不可能的！”企业家叫道。

克劳士比先生没有说话，只是拿出纸笔，写下了这样的建议：

☆关闭返工站，让在那里工作的人都回到各自的生产线当中去，做指导员和培训员。

☆在生产线尽头摆上三张桌子，让质量工程师、设计工程师和专业工程师各管一张。

☆将出现的缺陷按“供应商的问题”、“生产过程中产生的问题”以及“设计的问题”进行分类，并且坚持永远、彻底地解决和消除这些问题。

☆将机器送回生产线修理。

☆建立“零缺陷”的工作执行标准。

虽然心存疑惑，但是这位企业家还是照着克劳士比先生的建议进行了改进。结果，他们发现了许多管理问题。比如，订购零件时，只看价格高低；没有对生产线的工人进行很好地培训；有的人接受了这样一种观念，就是一切都需要返工……

几星期之后，他们的生产进度发生了质的飞跃，无论订单如何增加，他们总是能够按时甚至提前完成。不仅如此，他们还在制造车间立了一个标志板，上面写着生产无故障、无缺陷产品的天数。随着时间的推移，这个数字越来越大，甚至连他们自己都不相信。而且他们还学会了检查新产品的好方法：工人一边装配，一边将出现的问题提出来并解决掉。不仅如此，工人们也不必每天加班到12点，而是按时上下班，有很多时间去享受工作以外的生活。

最让他们兴奋和自豪的是，由于他们生产速度快，提供的产品质量稳定、性能可靠，很快便占据了本行业最大的市场份额。日本人原本已进入了这一市场，但由于看到了该公司的领先水平，最终选择了退出。这家企业也成为了所属行业第一家打败日本企业的美国企业。

在克劳士比先生告诉他们取消返工区时，几乎所有的人都认为这是不可能的，因为在他们看来‘第一次就做对’只是一个理想的状况，它不会在现实中发生。谁都不可能第一次就制造出无缺陷的产品，尤其对于他们的企业来说，这简直就是个神话！

而实际情况是，‘第一次就做对’是如此地简单、容易。此后，他们先后兼并了七家工厂，这些工厂也都无一例外地做到了“第一次就做对”。即使是那些只有小学文化水平的工人，也照样做到了‘没有返工区’，且每家工厂的利润都翻了10倍以上。”

