



永祥股份阿米巴第二阶段启动大会成功召开,永祥股份董事长兼总经理段雍作重要指示

将永祥企业文化 提升到经营管理哲学高度



永祥股份董事长兼总经理段雍作重要指示



永祥股份阿米巴第二阶段启动大会现场

本报讯(记者 唐黄之 通讯员 左伟)4月28日,永祥股份阿米巴第二阶段启动大会成功举行。通威股份董事、永祥股份董事长兼总经理段雍出席并作重要指示。永祥股份本部及各子公司工段长及以上管理人员、经理助理及以上人员,财务系统全体人员参加会议,内蒙古通威高纯晶硅相关负责人视频参会。

例行的安全经验分享后,永祥多晶硅后处理工段长李川作优秀经验分享,永祥股份财务总监助理吴志军进行阿米巴推进阶段性总结汇报,永祥股份财务总监袁仕华就2019年永祥股份阿米巴建设作指示,永祥股

份阿米巴特聘顾问孔令义就阿米巴第二阶段推进作介绍。

会上,段董回顾了永祥股份的发展历程,尤其近年来,在以永祥股份首席技术官、内蒙古通威高纯晶硅总经理甘居富为核心的技术团队带领下,攻坚克难,实现技术领先于行业水平。但随着技术的不断提升,对安全和管理工作要求越来越高,管理提升应运而生。管理提升的目标是打造世界级高纯晶硅龙头企业,打造世界一流的管理团队和技术团队,关键点就在于人。所以公司一直倡导和强调标准管理,从现场管理标准到岗位工作标准,再到精

益生产管理标准,对标行业领先指标,严格标准化操作,最终形成了永祥的特色文化。

通过标准化的推进和安全管理工具融合、运用,安全、经营都得到有效管控,经营业绩、员工精神面貌大幅提升。在此基础上,2018年公司导入阿米巴经营,着力培养懂经营、会管理的企业人才,效果明显。如永祥多晶硅后处理工段,正是通过深入开展阿米巴经营管理,实现增值3000万元。

段董指出,2019年,阿米巴要从工具转入哲学,目的在于进一步解决人的问题和观念问题。思考我们的

“源点”,我们从哪里来?到哪里去?凭什么是?回顾历史成功案例,永祥树脂离子膜项目一次性开车成功、长周期满负荷运行,今年又一次性成功维保,这正是永祥树脂总经理周宗华带领员工们不断培训学习的成果。大家在离子膜一期中以空杯的心态,通过学习、拍照、视频、讨论形成标准等方式详细记录整个操作流程,并充分利用,是成功的复制,更是标准的体现,永祥多晶硅和永祥新材料也是如此保持高效安全发展。内蒙古通威高纯晶硅公辅工段通过借鉴学习永祥多晶硅、永祥树脂、永祥新能源的现场标准化,成功实现标杆工段推动和复

制落地。

段董强调,以“空杯”之心实行“拿来主义”,需借鉴并扎扎实实利用好永祥3年管理提升的成功经验和工具,沉下心来,把复杂工作简单化,简单工作用心做,执行到位,做精、做细、做到极致,如此我们的生产装置必定是安全、稳定、可靠的,我们的工作必将是卓有成效的。段董号召,条条大路通罗马,所有的管理都是相通或一致,只要我们坚持与付出,静下心来用心学习,一定事半功倍。让我们共同努力,共同前进,成就未来,为打造高纯晶硅的世界级龙头企业不懈努力!

浙江省绍兴市委副书记、市长盛阅春莅临永祥新能源调研

本报讯(记者 唐黄之 通讯员 左伟)4月12日,浙江省绍兴市委副书记、市长盛阅春率绍兴市政协代表团一行莅临永祥新能源调研。乐山市委副书记、市长张彤,市政府副市长郭捷,秘书长肖瑶伦,五通桥区委书记、区长李良陪同调研。通威股份董事、永祥股份董事长兼总经理段雍,永祥股份副总经理、永祥新能源总经理李斌热情接待。

调研中,段董向盛市长一行介绍了永祥新能源高纯晶硅项目建设情况,并表示,永祥高纯晶硅各项指标领先、成本低、可靠性强,相信在政府的大力支持下,必将能发挥核心引领作用,推动乐山市产业集群的构建、千亿绿色硅谷的打造。通过实地调研和听取介绍,盛市长对永祥新能源高纯晶硅项目建设和各项技术优势给予高度评价,并希望永祥能继续发挥技术和成本优势,不断引领技术高峰,践行安全环保、绿色高质量、科技创新的发展理念,继续做大做强,带动地方经济发展,打造行业龙头企业,助推乐山千亿绿色硅谷战略实现。

四川省决策咨询委员会副主任王海林调研永祥新能源

本报讯(记者 唐黄之 通讯员 左伟)4月17日,四川省决策咨询委员会副主任王海林一行莅临永祥新能源调研,永祥股份副总经理、永祥新能源总经理李斌,永祥股份行政总监助理谭建川热情接待。

调研中,李总向王海林副主任介绍了永祥股份近年来的发展情况及永祥新能源发展情况,表示永祥处于光伏产业链的上游,是整个产业链上最关键的一环。随着永祥新能源及内蒙古通威高纯晶硅项目的达产,永祥超过70%的产品能满足P型单晶和N型单晶需要,实现进口替代,将进一步缓解国内高纯晶硅依靠进口的局面。未来,即使面对与行业翘楚的激烈竞争,永祥也能依托自身的技术优势和管理体系处于优势地位。通过实地调研和听取介绍,王海林副主任高度评价了永祥股份取得的成绩,并表示永祥绿色发展之路具备可持续、高质量特点,值得肯定。希望永祥未来能不断挑战,在技术上突破、创新,坚持绿色发展之路,助推乐山千亿光伏产业园打造,为改变世界的清洁能源格局写上浓墨重彩的一笔。

永祥股份高管荣获“乐山市第七届劳动模范”

本报讯(记者 龙小龙 唐黄之)4月5日,乐山市隆重举行第七届劳动模范和先进工作者表彰大会,表彰193名劳模和先进工作者,向全市各条战线广大干部职工和劳动群众致以节日问候。受市委书记彭琳委托,市委副书记、市长张彤作大会讲话,向受到表彰的乐山市第七届劳动模范和先进工作者表示热烈祝贺,向奋战在全市各条战线的广大干部职工和劳动群众致以崇高敬意。通威股份董事、永祥股份董事长兼总经理段雍,永祥多晶硅品管部高级工程师魏强荣获“乐山市劳动模范”称号并现场接受表彰。

本次荣誉加冕,再次证明了永祥股份发展的十足后劲,展现了永祥股份在乐山市高质量发展、千亿级硅谷打造中的突出作用,展现了乐山市对永祥人“爱岗敬业、争创一流、艰苦奋斗、勇于创新”的工匠精神和拼搏精神的肯定。段董表示,永祥股份将以此次表彰为激励,继续弘扬劳模精神,开拓创新,锐意进取,助推我国光伏清洁能源事业稳健发展,为乐山市转型发展、创新发展、跨越发展,争创全省经济副中心,打造“绿色硅谷”,实现高质量发展作出积极贡献。

永祥股份高效组织沟通培训会成功举行

本报讯(记者 唐黄之 通讯员 左伟)4月12-14日,永祥股份“高效组织沟通培训会”成功举行,会议特邀高效沟通专家、国际九型人格协会(IEA)认证导师李想主讲,通威股份董事、永祥股份董事长兼总经理段雍,股份本部及各公司部门经理及以上领导参加此次培训。

高效组织沟通,就是传授沟通艺术,倡导和睦的人际关系,创造积极的团队氛围,于无形中提升工作效率,沟通就是为了达成共识,双方进行的一种双向交流方式。而沟通的最高境界是要实现“说到听者想

听,听到说者想说”。

培训会上,培训老师从“什么是沟通”、“什么是有效沟通”开始,结合各种生活与工作的事例,配合现场的互动,深入浅出讲述了沟通的重要性及企业中协调的必要性,在学员中引发强烈反响。培训还采取了现场互动的方式,老师和学员实现交流互动,从沟通途径、传递者及接受者的角度,为大家进行解析,并对大家进行了沟通技能提升的实用性指导。

通过培训,学员了解和学习了沟通的障碍、特性、要诀,提高了沟

通的理解与认知,掌握了高效沟通的黄金法则,提升了沟通能力与技巧,进一步增加了同事之间及上下级之间交流的信心,为提高执行力起了重要作用。

2019年,永祥股份围绕“科技创新,文化引领;双轮驱动,高效经营”的经营管理思路,将培训工作作为“文化引领”的一项重点内容,通过不断的培训学习,提高员工综合素质,提升价值认同,打造高效执行团队。未来,永祥还将多次开展各类培训,不断提升员工综合能力,为公司安全生产稳定发展夯实基础。



培训会上,永祥股份董事长兼总经理段雍与参训干部讨论交流

永祥论坛

九层之台 起于累土

本报评论员

4月28日,永祥股份第三期班长综合素质提升班圆满结业。自3月28日永祥股份启动班组长综合素质提升计划以来,共开设提升班三期,培训各公司班组长89人。通过学习,班长们有效掌握了“情绪与压力管理”“一线主管技能”“沟通演讲技巧”等专业技能,实现了思想、技能的双重提升,为永祥班组长建设工作推进,打造高纯晶硅的世界级龙头企业奠定了坚实基础。(详细报道见02版)

“合抱之木,生于毫末;九层之台,起于累土;千里之行,始于足下”(春秋·楚·李耳《老子》)这耳熟能详的至理名言,不但反复强调了细节的重要性,而且强调了夯实基

础的重要性。没有坚实的基础作保障,扎扎实实地做好每一步,一个人美好的目标可能只是梦中月、水中花,一群人修建起来的高台,随时可能倾覆和坍塌。企业经营管理的也是如此。

对于企业来说,“累土”是什么?就是“兵头将尾”每天重复的细节工作,就是固化、深化的安全操作技能,将理念、观念转化为现实生产动能的具体行动。在生产运行过程中,最关键的部分在于班组这个层级,一个优秀的班长,具有较强的组织执行能力、专业技术能力、沟通协调能力和总结表达能力,学习创新能力、激励感染能力。“管得起、理得顺、统人心、出效益,是

班组的核心理念”,企业的目标,最终落实在班长将工作目标分解到每一位员工,对班组的安全生产目标的细化分解。

班组建设并非新事物新概念,但一直是企业管理常提常新的话题。从2017年9月起,永祥股份将班组建设纳入议程并放在了工作高度,段董董事长亲自授课开启了班组建设的征程,并提出了永祥班组建设的两大目标:一是打造行业技术领先、指标最优、成本最低、效率最高、竞争优势最强、可持续发展的世界一流的高纯晶硅生产企业和世界一流的清洁能源公司,二是打造出世界一流的高纯晶硅及化工技术和管理团队。2018年,经

过一年的推动,班组建设实现了100%覆盖,80%达标,形成了良好的班组文化和工作模版,比如班组交接班、五小分享、班组团建等。正是这些“累土”,成为可靠的发展基石,保障了永祥树脂、永祥多晶硅、永祥新材料这样的公司安全、稳定、长周期、满负荷运行。

2019年,紧密围绕“十六字”方针,落地以提升满意度和员工价值认同为目标的“文化引领”,推动科技创新、双轮驱动、实现高效经营,永祥股份再一次将班组长培训纳入核心内容并置于空前高度,着力培养提升班长综合素质,并将形成长效机制,年度一年抓下去。目前已经圆满结束三批次班长集中

培训,旨在通过诸如一线主管的技能、工作改善技能、情绪压力管理、沟通演讲等实用性的培训提升,打造一支过硬的基层管理队伍,为企业发展塑造强劲的后备人才。

当今,对人才的渴求应是企业界最普遍、最关心的问题。“经营在于用人”高度概括了通威经营管理的指导思想,以及对人才的重视。一方面,人才是企业发展的基石,是企业财富的源泉,企业持续不断地为夯实这一根本基础而不惜人力物力和财力,同时,作为与企业共谋发展的员工,一定要积极发挥“累土”作用,激发英雄的潜能,自我鞭策、自我加压,奔跑起来,与时俱进。

锻造永祥铁军 打造世界一流班组

首开先河,永祥股份启动班长综合素质提升计划

本报记者 龙小龙 唐黄之 通讯员 左伟 刘召伦 程风涛



首期班长综合素质提升班开班合影

2019年,永祥股份发布了新的“十六字”经营管理方针——“科技创新,文化引领;双轮驱动,高效经营”,明确了公司2019年前进的方向和目标。其中文化引领即激活企业文化内驱力,通过喜闻乐见的文化活动,文化进入班组,让员工领会文化精髓,持续提升员工满意度,增强员工爱岗敬业、主人翁意识、集体荣誉感,持续打造“军队、学校、家庭”文化。

为切实践行“文化引领”管理思路,推进企业文化建设,永祥股份启动了“2019年度班长综合素质提升班”计划。班组是企业组织生产经营活动的基本单位,是企业最基层的生产管理组织。而班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者,也是公司中最基层的负责人,生产经营战线冲锋陷阵的生力军。提升班组长的综合素质将有利于永祥班组建设的开展,进一步夯实公司发展基础。

首开先河 封闭培训全面提升

3月28-31日,永祥股份首期班长综合素质提升班正式开班,各公司30名优秀班组长参加提升班。永祥股份经理李静丽,特聘高级培训师张海波、黄俊琳担任讲师,培训课程包括“情绪与压力管理”、“TWI一线主管技能提升”、“普通人也可以成为演讲高手”。值得一提的是,本次提升班为封闭式培训,无论形式、内容、课程设计,都是开永祥股份人才培训之先河。

培训中,李经理、张海波、黄俊琳老师通过讲解故事、案例分享、互动问答、趣味问答、归纳提炼等形式展开,课程生动有趣、形式新颖,营造出轻松、愉快、活跃的课堂氛围。有利于班长拓展思维、提高认知,以良好的情绪状态、理智的意识行为面对今后的生活和工作。训练营中,参训30名班组长分成“永祥第一队”、“狼队”、“冲锋队”三个小组。在课堂上,学员们踊跃回答问题,为团队加分,冲刺第一名。为鼓励学员积极参与,培训老师还会对积极参与与学员进行奖励,评选“金牌学员”、“优秀学员”。

首期班长综合素质提升班的开展也得到了通威股份董事、永祥股份董事长兼总经理段雍的高度重视。段董

在培训第一天亲临培训现场,为学员们带来指导和帮助,亲切询问班组长们的学习收获和感悟,大家踊跃发言,纷纷表示,通过培训学习收获满满、受益匪浅,回到岗位后定将学习收获运用到日常班组建设工作中,助推班组提升。

段董表示,本次是为期3天军事化、封闭式的学习,主要围绕大家沟通交流、情绪梳理、团队互动等综合素质进行提升。相信大家通过努力提升,无论今后到哪里工作,都会成为企业的精英和骨干。公司一直致力于打造“军队、学校、家庭”的文化氛围,通过此次培训,大家可以学到很多与人沟通交流的技巧。

段董指出,班长作为一线管理者,起着承上启下的关键作用,公司特别注重人才培养,开展此次培训就是为接下来公司进一步发展壮大做好人才储备。希望大家在培训班的学习生活中,像兄弟、像战友、像家人、像同学一样结下深厚的友谊,并将所学东西带回家里,带到工作中去,从而感染整个团队。希望大家通过此次培训,快速的成长起来,助推公司的发展,同时也助推个人的成长。

精心规划 专业教学务求实效

4月18日,永祥股份第二期班长综合素质提升班紧锣密鼓展开。来自永祥多晶硅、永祥新能源、永祥树脂、永祥硅材料、永祥新材料各公司班组长29人参加培训。

本期培训为期三天,将继续沿用第一期的封闭式培训模式,并根据具体实际进行适当调整,在生活起居、心智开启、培训互动、任务比拼等环节均进行了精心设计,从每一个细节真正体现永祥“军队、学校、家庭”文化,旨在让学员从思想观念到行为举止进行全新的洗礼和提升。永祥股份经理李静丽告诉记者,上一期培训班反响较好,所以我们在总结经验和充分沟通后在原基础上进行升级优化,力求让培训效果更好。

4月21日,二期班长综合素质提升班圆满结业,参加培训的班组长迎来结业考试—TWI现场作业指导演练和

个人演讲。在指导演练中,3支团队分别派出代表上台进行课题展示,为了使展示更具有现场教学意义,参与代表还准备了丰富的道具和背景图片,以营造最真实的场景感受。

培训老师则在台下观看,并做好记录,每一组展示结束便立刻就展示过程中优缺点进行点评,并引导大家找到作业指导环节疏漏的地方。在个人演讲展示中,参训班组长充分展示自我,精彩的演说不时赢得台下听众的阵阵掌声。

在三天的准军事化封闭培训中,班组长们用只争朝夕的精神认真学习,收获颇丰,大家纷纷表示,员工没有掌握好,是指导者没教好,以后一定会尊重员工的个人差异,设身处地的为他们考虑,努力把今日所学,运用到实际工作中,让所在班组全员综合素质快速提升,为公司发展注入新的动力。

四大主题课程:
压力与情绪管理
TWI一线主管技能
诺姆四达管理能力评估
演讲技能提升

三大培训特色:
晨练+正课+晚习
军事化+人性化
理论研修+情景模拟

三天提升 终身受益 培训心得

永祥股份2019年度班长综合素质提升班第一期的培训已经结束,三天时间虽然很短,但是这三天里所学到的内容足够我们受用终生。通过这三天老师孜孜不倦的培训,以及全体参训班长的用心学习,使这三天成为我们进步最大的三天,成为我们工作能力提升最快的三天,也是我们终生难忘的三天!在今后的工作中,我们会逐步将这三天所学的内容,应用到我们的日常工作去,让我们的工作再上一个崭新的台阶。为通威、为永祥的发展和腾飞贡献更多的力量!

掌控情绪 让我们高效工作

眼看三天的培训军营生活就要结束了,我们不忘初心,通过这次难得的学习机会,让我们能同为永祥人,共谋永祥事,共同学习。每天的晨练,一次次的演讲,一次次的互动让我们仿佛又回到了校园生活,我们在老师们精心带领学习到了如何控制情绪与解压,如何协调一个管理者和被管理者之间关系。提升自我价值,同时作为管理者,也要不断引领自己,要求自己,使团体一起发光出彩!最后,希望通过这次学习,让我们在回到自己岗位时,带回这次学习的正能量,发扬团队精神,让大家感受到企业文化的重要性。

学会管理 打造智慧团队

通过学习,我的感受是,虽然我们只是一个小小的班组,但一个集体所具备的组织结构一样不落。作为一名普通员工更是一名管理者,我们不仅要加强学习,更要学会把自己的所学转化为行动力。同时对整个班组所有人员的生产情绪、状态等都要做到及时的观察和了解。我始终坚信不论班组大小,只要心在一起,劲往一处使,我们定会把工作做到极致,以此展示自我价值和体现团队的精神。同时我也坚信,正是我们无数个这样的小班组的团结奋斗,将会为永祥这个大“班组”迎来更加辉煌的明天。

高效工作 提升主管技能

在这三天的封闭式学习中,我收获良多。首先要感谢领导对我们第一期班长综合素质提升班的关心和重视,让我体验了一段难忘的培训经历。通过此次培训,我充分了解了班组在工作中的“管理意识、指导技能、员工培训、工作改善”等知识内容,在素质上有了进一步提升,让我对班组管理有了全新的认识。我将以本次培训为起点,提高自身综合素质,强化科学管理意识,提升班组管理水平,带领班组成员,设定一个共同明确的目标,朝着这个目标制定行动方向,有计划、有步骤的实施,为公司发展贡献全部力量。



首期提升班上,参训班长开展分组讨论



第二期提升班结业仪式上,参训班长进行团队展示



第二期提升班上,参训班长在培训前进行安全宣誓



第三期提升班结业仪式上,培训老师为优秀学员颁发证书



首期提升班上,参训班长展示团队风采



第三期提升班上,公司为参训班长过生日

“希望大家在培训班的学习生活中,像兄弟、像战友、像家人、像同学一样结下深厚的友谊,并将所学东西带回家里,带到工作中去,从而感染整个团队。”

永祥股份董事长兼总经理段雍

蜕变 新生

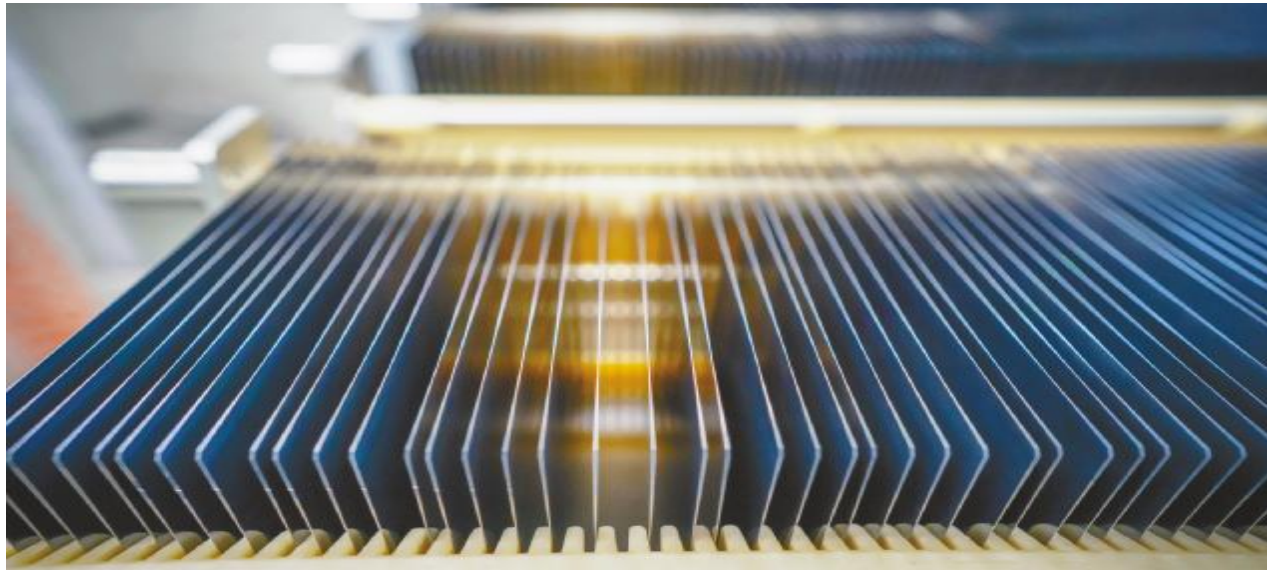
永祥硅材料转型发展取得阶段性成果

全面迈向“小而精”精品企业

4月,永祥股份颁发“嘉奖令”,对永祥硅材料3月各项指标完成较好进行了嘉奖。嘉奖消息的传来令永祥硅材料公司上下备受鼓舞,纷纷表示“我们的努力真的没有白费,为了公司这个‘大家庭’和我们的‘小家庭’,一定要加油干,争取更大奖励”。

受2018年“531”光伏新政影响,光伏行业行情低迷,永祥硅材料也面临生存危机,改变势在必行。在永祥硅材料总经理袁中华带领下,永祥硅材料以“定目标、明分工、抓落实”经营思路为引领,坚持“小而精”精品企业发展方向,不断寻找行业中最优秀指标,持续对标找到差距和提升空间;不断进行组织架构调整,通过明确职责细化分工,各司其职,层级式找到突破口;围绕目标出台了“024”“015”“789”等一系列行动计划,细分目标数据,狠抓落实。与此同时,公司还成立了多个攻关小组,领导带头冲锋解决最棘手的问题,卓有成效,自2018年8月以来,永祥硅材料各项消耗指标、质量指标、生产经营能力持续向好,截至2019年3月,各项指标取得重大突破,创历史最好水平。

本报记者 唐黄之
通讯员 潘爱原



永祥硅材料现代化生产线



严格把控产品质量

标准意识“变” 变杂乱为有序

过去,永祥硅材料员工觉得工作时按标准操作是非常繁琐的事情,“标准化”犹如虚设。在“小而精”精品企业发展方向明确,“定目标、明分工、抓落实”思路落实下,永祥硅材料员工主动讨论梳理各项标准,“标准化”成了各项工作中的教科书。如铸锭工序长晶测熔作业,因为多晶硅铸熔

化对工艺温度控制依赖性较强,且此项操作需在较短时间内完成。之前许多员工都是凭工作经验进行操作,导致铸锭过熔现象频频发生。后来经过员工们自主查找原因、分析问题后,大家对清炉细节标准进行梳理固化,严格执行标准,现在已经牢牢地管住了过熔现象的发生。

参与意识“变” 变被动为主动

为提高员工操作技能,硅片工段组织优秀主操赴无锡荣能对标学习,对标人员回来之后,所有切片主操主动利用下班时间,自发留在公司,向对标人员进行经验学习,大家相互探讨,不断提升自我的工作能力。

除了个人积极主动参与工作,各工序也主动作为。为了达成目标,永祥硅材料每月将目标细

化解到班组,生产一线形成了“人人有目标,个个有压力”的工作氛围。

如今,粘胶工序每班会到上游硅块加工工序核实产能,若预计有欠产或待产情况,会第一时间通知切片工序本班预计产能,提前做好设备运行数量规划,减少钢线浪费,既能高效开展工作,又能降本增效。

改进意识“变” 变守旧为创新

为激发员工工作积极性,公司专门制定“五小合理化建议”奖励制度,为公司营造了良好的积极向上氛围,大家主动关注岗位工作,努力寻找改进点。为更好的提升辅料价值,降低辅料消耗,切片工序员工主动思考,提出增加切片导轮切割时间方案,最后通过验证数据对比,导轮切割刀次由之前的80

刀提高到140刀,导轮使用寿命足足提高75%。在脱胶工序,员工提出在产品硅片与工件板厚片之间采用小改进,大大减少了碎片发生频率。类似这样的建议,改进在永祥硅材料有很多,据统计,2019年一季度,公司收到员工“五小合理化建议”共118条,采纳实施76条,奖励员工3000元。

责任意识“变” 变推诿为担当

遇到问题,永祥硅材料的管理人员、工程师会主动进行自我剖析并及时深入现场组织分析,找寻管控点,从生产时间、库存周期等环节制定完善来料管控标准;对标行业寻找差距,设备人员自告奋勇,主动跟班了解并制定解决方案。今年年初以来,平均抽真空时间显著下降,设备人员在此基础上又提出了新的挑战目标。各项改变的汇集,

是永祥硅材料在“小而精”发展道路中迈进的一大步,面对成绩,永祥硅材料干部员工在采访中纷纷表示,未来将继续践行“定目标、明分工、抓落实”9字管理方针,充分运用各项管理提升工具,发扬履职尽责的工匠精神,努力实现“自我消化、自我总结、自我提升”能力的突破性发展,为公司发展不断造新血、添动能,带着激情与成就感奋勇前行!



自动化设备助力企业发展

高管专访

银鞍照白马 飒沓如流星

专访永祥多晶硅总经理兼永祥硅材料总经理袁中华



“有通威集团、永祥股份平台做强大支撑,我们就有了持续改进提升的底气,对公司不断提升技术有很强保障。同时,悠久的历史决定了我们拥有一批装置驾驭能力较强的团队”。

永祥多晶硅总经理兼永祥硅材料总经理袁中华



永祥多晶硅总经理兼永祥硅材料总经理袁中华在生产现场指导工作

提升 强力措施执行到位

通过充分考量国家政策、市场行情及公司自身发展需要,永祥多晶硅于2018年提出“123”行动计划。在袁总看来,任何工作都不可能一蹴而就,每一项工作背后都是公司管理思路的直接体现,总体思路明确后,若没有达到预设管理需求,就需要更加精耕细作,持续推进下去。2019年,永祥多晶硅出台了“123”行动计划2.0版。袁总表示,2.0版的意义在于能够让团队的每一位成员清晰知道公司的目标和与之相对应的具体措施分别是什么。让大家围绕公司制定的目标心往一处想、劲往一处使,最终各司其职,形成一股强大合力助推公司向前又快又好发展。

据悉,“123”行动计划2.0版内容包含,一个核心任务:保证生产装置的安全稳定连续运行;两个目标:本质安全、提效降本10%;三个措施:班组建设、阿米巴、标准化。袁总表示,为了保障该计划的实施到位,公司以“润物细无声”的方

式大刀阔斧推进。抛去“短平快”的想法,杜绝“面子工程”,真正沉下心、俯下身,持之以恒的将各项既定措施纵向到底、横向到边,深入推进下去。对此,袁总进一步介绍,公司一是加强宣贯,让公司上下均明白为什么要出台此行动计划;二是充分利用公司目前组织架构,将公司针对计划提出的规划和一系列措施,层层目标分解、措施保障到位。如本质安全清单落实、阿米巴经营分析按月召开、班组建设总结提炼、标准化年年升级等;三是跟踪、有总结。公司领导层针对各项措施的实施情况予以实时跟踪总结,及时判断验证措施效果,同时也通过提炼总结来丰富具体的内容与做法;四是“走出去,请进来”。广泛吸纳行业内好的管理方法为己所用,使团队管理始终保持活力。

袁总相信,通过目标明确、措施有力,再辅以一只能打胜仗的产业工人队伍,永祥多晶硅定能拨云见日,再创辉煌。

突围 苦练内功迎接挑战

在今年2月北京召开的中国光伏品牌大会上,中国光伏行业协会秘书长王勃华就产业发展进行了分析,并指出,2018年的产业波动在一定程度上遏制了国内市场发展过快所引发的企业盲目投资热,遏制了落后产能死灰复燃,使产业整合得到进一步的加速,产业链各环节的集中度有了明显的提升,另一方面由于产品价格和投资成本快速下降,使得光伏发电的竞争力得到了进一步的提升,产业前景向好。

进入2019年,光伏行业面临新的发展形势,尤其在晶硅领域,机遇与挑战并存。对于未来的市场竞争,袁总充满信心,“有通威集团、永祥股份平台做强大支撑,我

们就有了持续改进提升的底气,对公司不断提升技术有很强保障。同时,悠久的历史决定了我们拥有一批装置驾驭能力较强的团队。”袁总还特别强调,永祥具备品牌质量优势,永祥多晶硅在客户端一直以来都具有行业标杆口碑,具有强大的市场影响力。

2018年,光伏市场一度火爆,众多企业加入竞争,投资晶硅领域,2019年产能释放必将冲击市场,晶硅市场势成红海。对此,袁总坦言确实有压力,但唯有练好内功,才能不惧挑战。

正如通威集团董事局刘汉元主席多次提到的:“行业有周期,春夏秋冬始终会循环,但是自己的问题解决不了,永远是冬天。袁总表

示,永祥多晶硅2019年首先是保证生产装置的安全稳定连续运行,绝不因降本的压力而忽略装置的安全问题,永远将安全放在第一要务;其次是深挖装置潜能,使装置产能发挥到最大化;三是严抓各项能耗指标,打破常规思路,以敢于向新产能看齐的勇气制定各项消耗指标,以“阿米巴+科创”模式,持之以恒朝着目标奋斗;四是做出质量品牌优势;五是利用目前面临的危局,打造一支能走艰苦道路的团队,激发他们在艰难困苦中的斗志与热情。

永祥硅材料在2019年则将在单多晶硅非硅成本上对标先进,追赶行业最优秀指标,同时将现有产能发挥到极致。

转变 定目标明分工 走精品发展之路

无论在行业,还是永祥股份内部,永祥硅材料都是一家规模较小的公司。“早期永祥硅材料的定位是验证性质多于企业性质。但硅片价格下跌,市场存在激烈竞争时,员工的成本意识、指标意识较模糊,管理架构显得松散,基础管理欠缺,员工的危机感薄弱。”在袁总看来,永祥硅材料的现状必须改变。“为了跟上行业发展步伐,不断提升技术水平,永祥硅材料的定位就要进行优化调整,需将永祥硅材料转变为一个独立参与市场竞争的企业,锤炼出和企业性质相匹配的员工队伍,将管理提升至行业优秀企业水平。”

袁总认为,永祥硅材料规模小辩证的来看,既是劣势也是优势。劣势是分摊成本高,优势是投资小、产能少,容易验证工艺技术路线。2019年,永祥硅材料提出了

打造“小而精”精品企业的目标,全力打造“小而精”企业,努力将指标做到行业前三。袁总介绍,在提效降本上,永祥硅材料实施“用锄头”“用筛子滤”“拧干毛巾”三步走,通过不断缩小管理半径,全力实现挑战目标。首先是在单多晶硅非硅成本上追赶上行业最优秀指标;其次是将现有产能发挥到极致;三是夯实基础管理,培养打造一批精英团队。同时在此过程中,密切关注行业技术发展情况,利用规模小所具备的“投资小、包袱轻”优势,始终将技术保持在最先进水平。

在提出打造“小而精”精品企业目标外,永祥硅材料也提出了“定目标、明分工、抓落实”管理思路。袁总表示,通过明确思路,让员工知道做什么、谁去做、怎么做,朝着将指标做到行业前三的目标,奋起直追,一往无前。

强化标准 打造执行力文化



进入2季度,永祥股份生产经营进入重要阶段,永祥多晶硅、永祥树脂、永祥新材料、永祥硅材料、永祥新能源、内蒙古通威高纯晶硅各公司全力以赴,稳安全、提效率,为全年工作顺利完成夯实基础。



永祥股份董事长兼总经理段雍视察内蒙古通威高纯晶硅生产现场



永祥新材料召开二季度工作动员大会



永祥多晶硅科技创新推进会现场



永祥新能源一季度工作总结暨二季度工作计划会成功召开

永祥新材料 结果导向 提升效率

4月1日,永祥新材料二季度工作动员大会顺利召开。永祥树脂副总经理、永祥新材料总经理杜炳胜出席并作重要指示。

在各部门、工段进行降本增效分享后,杜总通报了公司第一季度生产经营情况,展望了第二季度工作开展,指出水泥销售完成计划的102%,商砼销售完成计划的132%,经营利润等进度均超挑战目标。第二个季度已崭新开启,公司列出新的计划,将围绕“精、细、强”经营管理思路,持续发挥一季度的高昂士气,力争再创佳绩。

杜总指出,为达成目标,要建立各项目标及完成的标准。全体员工要像第一季度一样,在安全、环保、生产、销售、采购、品质、后勤等围绕新的目标,将各项工作落到实处,用务实的精神认真工作,各部门要围绕永祥股份的经营思路、公司的经营措施,在如何做到、做好“优质精品”上下功夫。同时,转变观念,提高责任感,“把自己逼成优秀,然后骄傲

的活着”,只有转变观念,才能“骄傲的活着”;此外,要围绕“双轮驱动+班组建设”,加强班组建设;提升效率,日常工作中要有日计划、月计划、年计划,从人员、台产、煤耗、电耗等方面与同行业进行对标。有没有结果看数据,用数据开展工作,以数据总结工作,一切以结果为导向,把工作标准落地。

4月15日,永祥新材料启动安全主题月活动,明确4月为深化隐患排查治理月,各部门发动全体人员参与隐患排查治理,经理和工段主任组织员工开展隐患排查,提高员工排查能力,评选隐患排查能手;5月为强化特殊作业管控月,开展特殊作业管理制度和特殊作业技能培训,确保特殊作业风险得到有效控制,风险控制措施得到有效落实;6月为应急演练月,以班组为单位开展应急演练大比武,确保方案的有效性,同时举行安全月竞赛活动,通过活动保障公司生产经营高效稳定。

本报记者 唐黄之 通讯员 潘爱原 聂秋艳 刘召伦 周万江 宁波卢小兰 冯义 蔡平 许文娟

内蒙古通威高纯晶硅 真抓实干 构建精益生产长效机制

4月8-10日,通威股份董事、永祥股份董事长兼总经理段雍赴内蒙古通威高纯晶硅视察指导工作,深入公司生产车间查看现场和装置运行情况,并出席了公司生产例会,听取了公司相关工作汇报,对公司经营管理、安全生产工作作重要指示。永祥股份董事、首席技术官兼内蒙古通威高纯晶硅总经理甘居富陪同。

视察中,段董深入内蒙古通威高纯晶硅生产现场,先后前往了还原、后处理、精馏等工段,详细了解了生产装置运行状态、工艺质量指标控制以及员工岗位职责、设备操作标准掌握等情况。在员工餐厅,段董与员工亲切交谈,关切地询问员工餐饮、生活起居等情况。各工段负责人表示,一定带领全体员工用心工作,把岗位标准、安全管理工具落到实处,合力推动公司发展壮大。段董在视察中要求,安全是生产工作的前提,全员要认真对待安全管理。安全分享要结合生产运营情况,认真分析做到举一反三,同时加强安全隐患排查力度,通过安全月活动制定应急预案,强化安

全管控、全员互动参与;各级领导要传、帮、带,培养人才;要强化标准从员工中来,到员工中去,不断培训,强化现场审核落地,打造执行力文化;领导要坚持做现场管理者的理念,要到现场解决问题,持续定时开展JCC,做到安全整改、跟踪,留有管理痕迹;各部门要及时关注员工发展需求,实事求是,制定整改计划组织行动,明确时限和责任人,构建精益生产长效机制,真抓实干,抓出成效,为实现内蒙古通威高纯晶硅高质量发展不懈努力。

为践行打造花园式工厂的承诺,本月内蒙古通威高纯晶硅向全体干部、员工发出倡议:节约资源、维护优质环境,做现场管理者,并进行全员宣传,目前,各部门、工段、班组持续以实际行动践行倡议。各工段结合实际制定实施方案,以“节约用水、节约用电、光盘行动、属地管理”为重点,进一步细化制度规定,创新工作方法,积极推广节能环保的有效措施和经验,切实提高了活动的覆盖面、持久度和影响力。

永祥新能源 促进标准落地 强化标杆班组建设

4月20日,永祥新能源一季度工作总结暨二季度工作计划会成功召开。永祥股份副总经理、永祥新能源总经理李斌,永祥新能源总经理助理罗周,各部门负责人及工段长以上管理人员,工程师以上技术人员出席会议。会议由人部长张慧主持。

会上,李总作出重要指示,并表示,一季度工作大家取得了一定的成绩,但和年度计划还是有所偏差,需要继续不懈的努力。2019年度工作主题词就是“标准、执行、考核”。新公司、新团队,标准的制定与升级是至关重要的工作,有工作就要有标准,有标准就要严格按标准执行,所有员工都能按标准操作、检查、确认,在现场就能杜绝失误,让员工技能熟悉和掌握更加有效,再通过考核,促进标准落地。展望二季度,公司将大力推动阿米巴和班组建设,通过打造标杆班组,常态化跟进,促进班组自主管理与提升。各部门要结合签订的生产经营目标,制定

切实可行的行动计划,充分利用表单管理与领导推动力,保障各项工作按计划有序推进。

4月6日,永祥新能源首届家属访企日活动成功举行。近百名员工家属代表及子女应邀走进永祥新能源厂区,实地了解企业工作环境、发展情况。永祥股份副总经理、永祥新能源总经理李斌出席活动。

活动当天,员工家属代表先后前往公司观景台、多媒体展厅、152主控大楼,详细了解了公司的发展历程。座谈会上,员工家属们观看了通威集团、永祥股份、永祥新能源相关宣传片。在与员工家属交流中,李总表示,为了成就永祥的行业地位,过去一年里,公司骨干员工基本都保持着“5+2”、“白+黑”的工作模式,正是有了家属的理解与支持,员工才能全身心的投入到工作中。在未来的日子里,永祥仍然需要大家的理解和支持。当天,公司还开展了丰富多彩的亲子活动,放映了亲子电影,员工和家属充分参与,乐在其中。

永祥树脂 关注员工发展 提升管理实效

为倾听员工心声、了解员工需求,找到适合员工发展的组织文化,提高公司管理水平。4月24-25日,永祥树脂开展了2019年一季度员工满意度测评。

本次测评分为四个批次进行在线测评,每次测评都让全员参与其中,广泛征集员工意见。测评工作是企业自身不断进步和发展的有效方式,测评内容分为对本公司整体经营管理评价、季度改善、其他反馈三部分;访谈人员是从公司各体系、各层级选择6名员工进行结构化访谈,时长为30分钟。通过开展员工满意度调查,将所得数据进行汇总、统计、分析,并生成完整解读报告,根据所得结果进行公司管理机制、软硬件优化,从而实现人才高效留用。

相关负责人表示,企业的发展离不开每一位员工的辛勤付出,公司一直以来高度关心、心怀每一位

员工,关注员工的工作环境和发展空间。此次测评结果将由永祥股份本部统一汇总分析,根据测评结果针对性的制定措施,促进公司管理提升和改善,为员工提供更好的工作环境和更好的发展空间。

本月,永祥树脂各车间积极开展各项学习活动。4月7日,永祥树脂烧碱车间组织员工学习《风险研判及承诺公告制度》,旨在提升公司安全管理,牢固树立全员安全风险意识,强化风险辨识和风险控制,充分落实各级人员的安全管理职责,有效防范和遏制各类安全生产事故。为提高员工多元化操作技能,更好地推进车间大岗位建设。

4月12日,永祥树脂电仪车间组织全体员工开展仪表液位计知识培训,本次培训由车间仪表技术员叶超主讲。通过培训,让全体员工了解液位计的基本原理以及对生产的重要性,促进员工的学习热情。



永祥树脂开展2019年一季度员工满意度测评



永祥硅材料首次“空巴”活动成功举行

永祥多晶硅 全员参与 扎实推进安全标准化

4月15日,永祥多晶硅、永祥硅材料安全生产工作员工大会顺利举行。永祥多晶硅兼永祥硅材料总经理袁中华出席并就安全管理相关工作作重要指示。

会上,袁总结合近期江苏省盐城市响水县化工厂发生的重大爆炸事故,再次对永祥多晶硅、永祥硅材料安全生产工作作重点强调。袁总指出,近年来,国家不断加强安全生产监管力度,而今年以来,各地的安全事故频频发生,我们自身应当引以为戒、高度警惕、警钟长鸣。

袁总要求,2019年,永祥多晶硅在安全管理方面采取硬件、软件双项推进模式。在硬件上,针对以往梳理出的37项本质安全措施,逐一落到实处,安排专项小组对此进行跟踪检查;软件上,引入“安全标准化”理念,通过安全标准化的推进,调动公司员工全员参与,系统地梳理以往在安全管理方面积累的好经验,由实践转化为理论,使其进一步指

导现在的安全管理工作。“安全标准化”要一步一个脚印,扎实推进。针对对公司重点装置,公司领导要划分区域进行重点监管。AQ3013考试、任务清单、班组安全活动、员工危险源辨识、风险评价、安全检查表等一系列措施都需接地气,落到实处。通过全员参与安全管理,扎实推进“安全标准化”各项措施,实现“人人识风险、人人讲安全”的良好安全氛围,使公司安全管理取得新突破。

为提升公司核心竞争力,提高技术攻关水平,本月永祥多晶硅技术体系组织召开了科技创新推进会,明确了以“科技创新推动降本增效”的新思路。推进会上,袁总表示,“人人有课题”的目的是通过课题牵引,在阿米巴中植入创新基因。面对新产能的竞争压力,只有不断创新、不断突破,不断降本增效,才有足够的竞争力在竞争中占据优势地位。公司各部门要通力配合,全面推进课题攻关项目,加大科技创新力度。

永祥硅材料 创新驱动 助力企业高质量发展

为进一步加快各区域在公司内部组织架构调整后的磨合,尽快建立工作默契,4月18日,永祥硅材料首次“空巴”活动成功举行。永祥多晶硅兼永祥硅材料总经理袁中华,永祥硅材料副总经理张军,永祥硅材料总工程师付家云出席,各区域主管、部门负责人共计22人参加活动。

活动中,永祥多晶硅人事行政部副经理戴领向与会人员介绍了永祥硅材料组织架构调整情况,对各区域职责分工进行宣贯。随后,各区域主管结合岗位调整实际情况逐一汇报各自的工作思路。

袁总表示,随着市场行情的不断变化,永祥硅材料若想持续进步,将各项指标做到行业前三,就需要缩小管理半径来精耕细作,因此管理模式要从“锄头挖”转变为“筛子滤”。为更进一步向行业看齐,公司充分结合永祥硅材料自身特色,对内部组织架构进行了优化调整。调整后,部分员工的工作角色有了从“被安排”到“去安排”的转变。如何做好角色转换,袁总强调,一是要建立标准意识,针对“怎么做”要有

清晰的解释。二是要善于寻找新目标,工作远远不局限于将手中事物做完,而是要将工作不断提升创新。通过不断创新,用强大的内驱力,助推永祥硅材料在“小而精”的道路上乘风破浪、一往无前。

据了解,“空巴”一词来源于日语,著名实业家稻盛和夫所打造独特的“空巴”为企业全体在工作之余,通过喝酒聊天、畅想未来等形式,在非工作场所,放松地说出自己的真心话和不满,构建领导与员工心与心的交流,实现目标共有,从而达到全员一心。在导入阿米巴经营中,“空巴”是必不可缺的工具。

4月15日,永祥硅材料单晶炉新建项目启动会成功召开。会上,袁总表示,永祥硅材料单晶炉新建项目推进小组已成立,分工明确,各组组长要带领团队做好新建项目的进度跟进。商务采购、技术、工程组要严格把关,做好细节管控工作,土建、安装、电仪、防护保温、暖通等工作要在原有的基础上做得更精更细。确保项目达到并超出预期效果,合力将永祥硅材料打造为“小而精”的行业一流公司。