

# 新视界

New Horizon

07 

2020 年春季刊



深圳新宇邦科技股份有限公司 | 内部资料 免费交流

致新宇邦同仁的一封信

2019 来之不易，2020 有何期许？

精益管理开展思路与方向

认真来自日常，榜样就在身旁

排万难 诚交付

疫情过后，我想……

静听水流声，坐看庭前花

经营稳健，氟化工助 Q1 业绩超预期





# 目录 | CONTENTS

## 01 卷首语 / PREFACE

致新宙邦同仁的一封信

## 04 公司动态 / COMPANY NEWS

新宙邦大事记节选 (1-4月)

## 06 管理沟通 / COMPANY MANAGEMENT

2019 来之不易，2020 有何期许？

打造前线决策精英团队

真抓实干 继往开来

抗疫复工 新宙邦在行动

排万难、诚交付，国际业务部在行动

精益管理开展思路与方向

今日观点：如何建设新宙邦企业文化？

## 25 榜样的力量 / THE POWER OF ROLE MODELS

认真来自日常，榜样就在身旁

## 28 心得感悟 / FEELING AND EXPERIENCE

安全在心中 生命在手中

改进从小做起，质量从我做起

质量，企业生存之本

车间精益“小记”

诺莱特战“疫”复工记

那些抗疫英雄

疫情过后 我想 .....

春的感想

进步

静听水流声，坐看庭前花

不在了

田园杂兴二首

## 41 媒体摘录 / MEDIA EXCERPT

基本面稳定向好，盈利能力持续提高

经营稳健，氟化工助 Q1 业绩超预期

## 编辑团队

### Edit Teams

#### 编委会 | Editorial Board

覃九三 周达文 周艾平 毛玉华 姜希松 谢伟东 宋慧  
赵志明 曾云惠 周建新 江卫健 孙西船 孙建兵 曾爱国

#### 执行主编 | Chief Executive Editor

曾云皓

#### 执行编辑 | Executive Editor

文雨晴 刘萱 邱南亚 范家威  
袁晓哲 黄铁龙 陈广华 周忻

#### 美术编辑 | Art Editor

何蒙 曾云皓 黄琴

#### 本期顾问 | Advisor

张桂文

#### 编辑部 | Editorial Department

地址：广东省深圳市坪山区兴业路新宙邦科技大厦

电话：0755-89923768

邮箱：neikan@capchem.com

#### 内部资料 免费交流

Internal materials for free exchange

格物致用 厚德致远

*Innovation for Application, Progress with Integrity*



# 致新宙邦同仁的一封信

亲爱的各位同事：

转眼间，2020年将近过半，今年是公司成立第二十五个年头。在五到十年前，我每年都会写一封信，表达我对各位的感谢，谈谈我对市场环境的看法和公司经营管理的思路。近几年来，公司组织了系统规范的年度工作评审及目标计划会议，我的一些想法也就改在会上表达了。今年因为抗疫要求，不能跟各位面对面地交流，我们的年度计划工作会议改为电话会议形式召开。但2020年是公司发展进程中至关重要的一年，公司非公开再融资项目成功发行，6个工程项目在建，公司内部管理亟待提升……因此，我再次执笔，谈一谈我的一些感触，和未来的工作思路。

## 危机管理和可持续发展

不曾想，一种微小到无法看见的病毒COVID-19，在2020年的春天掀起一场百余年未有过的全球性公共卫生危机，席卷人类政治、经济、生活方式、意识形态等方方面面，它考验的不仅是人的免疫力，还考验着整个社会治理方式的免疫力，考验着人类文明的免疫力。这场疫情，打破了我们对社会发展线性、连续性的惯性认知，让我们从未如此深刻地感受到自己曾经熟悉的生活，竟充满这么多的不确定性。

在过去的五个月，疫情从单点爆发到全球蔓延，几十万人失去了生命。我们见证了人类史上最大规模的隔离，见证了历史上首次负油价，见证了新一轮经济危机爆发……疫情爆发和伴随的经济危机深刻地影响到社会和经济生活的各个方面，一直牵动着大家的心，我心中也经常浮现这样的思考：“公司是否能安然度过这个生死时刻”？非常幸运，这次我们公司基本都在节后第一时间复工，目前运行平稳。首先我们得感谢政府管控有力，广大医务工作者专业奉献；其次，这得益于我们思想上高度重视、措施严密、执行到位，我们的干部和骨干员工也在其中发挥了重要的作用；第三，得益于公司对“格物致用，厚德致远”价值观的坚守，我们一直聚焦于公司战略，并围绕战略领域进行不懈怠的投入，时刻紧绷控制经营风险的这根弦，持续坚守公司质量的底线。疫情已经持续了数月，在全球范围内仍在持续扩散升级，我们要做好长期作战的思想准备，继续服务好客户，紧跟市场，管理好组织，建好项目；各级干部和员工都应树立高度的警惕和责任意识，确保个人身体健康和公司生产安全。

我们必须清醒地认识到：在公司日常营运中，我们仍然面临着各种各样的风险，如处理不当，即可能转变为一场危机。日本是一个多灾多难的国家，却是长寿企业最多的国家，他们从实践中总结，企业应当具备三大风险管理机制：战略风险管理机制、业务风险管理机制和危机管理机制，对此我们应该好好学习。另外，中国是一个高速发展的国家，政策变化很大，如果不从更高的道德层面和更专业的法律层面进行研究应对，今日之荣光将成为明日之罪罚。面对国内的政策风险，我们需要提前做好合规性教育，建立严格的内控体系。针对我们每天要面对的安全环保和职业健康风险，我们更需要建立系统的风险识别、风险管理、应急预案机制。从现在起，我们将围绕五大风险管控体系的建立（战略风险管理机制、业务风险管理机制、危机管理机制、政策风险管理机制、安环风险紧急预案机制），有效实施业务连续性计划（BCP）。丘吉尔曾说过，“不要浪费一场‘好’危机”；任何危险都有可能转变成机会，相信经过这次洗礼，公司将和国家一起，回归正常，并将迎来一轮新的发展。

## 公司战略

新宙邦创业伊始，把握中国电子信息材料高速发展的历史契机，我们始终以满足顾客需求为出发点，坚持深耕电子化学品和功能材料这一主线，形成了电容、电池、半导体及氟新材料的黄金业务组合，为公司发展奠定了稳健的战略格局，既有坚实的基础，又有广阔的成长空间。

公司一季度业绩刚刚公布，我们有一个好的开端；同时本月公司在资本市场非公开发行进展顺利，募集资金已到账，为公司的中长期发展注入了强大的动力。在经济的寒冬里，资本市场对我们非常认可，难能可贵，一个方面是我们的幸运，另一方面是公司基于聚焦主业，坚持同心圆多元化发展策略的结果，每一个子公司和业务单元都是我们战略实施的重要环节。我们提出了新的五年规划：到2026年左右，公司成立30周年，实现100亿销售的战略目标。我坚信：有布局、有基础、有市场、有人才、有资金，这个目标一定能够实现。以更长远的眼光看，只要我们凝心聚力、坚持不懈，不断学习、日益精进，我们也可以成为杜邦、3M一样为人类做出贡献的、受人尊敬的公司。

## 干部队伍建设

“政治和路线确定之后，干部就是决定因素”。

这几年来，公司进入高速发展阶段，业务涉及新的领域，市场步入国际化；挑战一个接着一个，很多问题对于我们的干部队伍既是大展身手的好机会，也是巨大的考验。为了支撑公司在未来五年、十年的发展，我们必须高度重视干部队伍的建设，并特别强调干部管理务必要做到：

### 1、加强作风和纪律建设：

我们首先强调的是工作作风，必须坚持实事求是，也就是我们的格物致用；我们要感谢伴随公司创业打天下的有功之臣，但竞争是永恒的，干部一定要能上能下，更不容许搞特权和腐败；我们坚持以战略性眼光寻找高潜质人才进行培养，但绝对不容许恃才自傲、恃宠而骄，文凭和背景是一个敲门砖，代表一个人的过去，但位置、待遇和荣誉永远是给价值贡献和高绩效者的；我们倡导的是奋斗者的文化，好干部最大的特点就是带领团队持续奋斗；我们需要的是具有使命感和愿景引领的领导人带领团队在一个个小领域去追求行业第一，中国第一，世界第一。

### 2、加强干部能力和业务素质建设：

建立学习型组织：公司正在搭建学习平台，并将建立系统的培训体系，推动干部专业水平和管理能力的持续提升；干部培养要坚持“训战结合”的原则，

一方面结合业务需要自主开发或者引入先进的课程，把培训落到实处，而不是为了凑够培训时长；另一方面在实际工作中提供挑战性的机会、加强辅导，让干部在一线实战中增长才干、提高免疫力。

增加干部流动：公司业务慢慢复杂起来，在不同部门、不同业务板块之间，我们的干部需要有更多的交流，这既是相互学习、相互借鉴最佳实践的好机会，也有助于打破部门墙，加强协作，建立全局观；坚持实行“能上能下、能进能出，按需流动”的干部动态管理机制。

培养后备队伍：我们的干部队伍存在青黄不接、中腰力量不足的问题，我们亟需后备梯队。我们将建立各级人才池，并按照科学的程序选拔有责任感、使命感、有奉献精神、乐业敬业、绩效优良的年轻人进行重点培养。针对主要关键岗位，要建立和落实工作继任者机制，没有培养好接班人的干部将不能被提拔。

## 3、加强组织建设

材料行业是一个长周期行业，一个产品从策划、研发，到生产、市场，历经五至十年非常正常，更需要不同专业的人员进行紧密合作。我们的行业特点就是必须团队协作，因此要建立好团队、打造好组织。我们需要专家和高手，更要注重打造平台，从根本意识上培养团队精神，践行“参与成长，共担共享”的员工发展理念。根据公司业务发展阶段及子公司和各业务单元的管理成熟度，有梯度地推行授权体系，发挥各级干部的主观能动性，让听得见炮声的人指挥炮火。最近，公司对各子公司推行其董事会领导下的经营管理机制，就是为了让我们子公司逐步转变成为自我驱动的经营实体。

## 关于创新

创新是公司的核心竞争力，包括技术创新和经营管理创新，如果我们停止了创新的脚步，公司也会很快停止生长，甚至萎缩。我们一直在学习、改良、创新、创造这四个阶段中前进，目前正从第二阶段向第三阶段过渡，我们必须以一些可以承受的投入，投一些资源到暂时看不见回报的领域。我们要持续创新，但也不能过度创新，我们所强调的创新，必须与战略、市场和现有的资源有机结合，这样我们的协同效率高，

也能早出成果，快出成果。我们的海斯福有今天的业绩，是建立在十几年的持续投入基础之上，才有了人所不能的产品；我们的电容产品能持续保持竞争力，也是建立在持续不断的创新基础之上；我们在电池化学品的研发上投入已经很大，终于也有一些非常好的产品苗子，相信未来会进入收获季节；在半导体领域我们还是新人，要有坐冷板凳的决心，要从打造团队开始，像荷兰 AMSL 光刻机公司，日本的 JSR 无不经过多年潜伏的逆袭者，中国命中注定会成为半导体产业大国，半导体材料领域也一定会出现了不起的公司，不忘初心，砥砺前行，新宙邦应有一席之地。

## 绩效管理

我们希望通过考核和激励来连接公司的发展战略和个人的日常工作，让公司业务发展与市场竞争压力无衰减地穿透组织，也让员工获得公平的激励和发展机会。

另一方面，我们的工作方式也必须有所改进。就拿年前刚刚完成的业绩检讨举例，我希望不仅仅是做一个年度汇报，而是要做成年度的复盘、甚至是按季度进行复盘。通过复盘来回顾自身工作亮点与不足，听取他人的反馈，并据此制定改善的措施、及时落实，最终形成一个闭环，循环改进。从强调成绩，到更加注重目标达成率的检讨、问题的揭露和解决方法的探索。从职能部门主导绩效考评，到集团平台提供工具支持，让业务流程上的前、中、后台部门都参与绩效评估，以这种考评方式来牵引业务导向和各个部门的协同。从单向的汇报，到双向的互动和头脑风暴，我们的各类会议也要遵循以终为始的原则，杜绝议而不决、效率低下的会议，要抓工作中的关键矛盾、难点、问题点和机会点，积极拥抱变化。

“参与成长、共担共享”是我们一贯的理念。今年，我们的考核和长期激励制度会有一些新的变化，请大家拭目以待。

## 合规建设

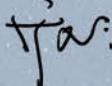
新宙邦是民营企业中极少数存在天然合规治理基因的公司，在遵纪守法，合规经营上面，我们一直是模范企业，但这几个月，深交所向我们下达了问询函和监管函。从大的方面我们要看到，国家对民营企业

态度有了明显的变化，在监管上就有所体现，有问题就被严厉处罚是惯例。但另一方面我们也要看到不少企业及领导者，在企业发展中，放松自我管理，骄奢淫逸，或见利忘义，唯利是图，不管不行。站在更高的视野，应该清醒地从根本上意识到这种变化是经济发展到较高水平的必然。我们看到国内多少党政军干部因贪腐被抓和判刑，也看到在香港、台湾、韩国有领导人被审判，西方更是如此，即使是美国总统也刚经历了弹劾风波。我们已经迈开了国际化的脚步，合规意识和能力建设是生命线。经济转型，社会转型，全球化的进程都对企业提出了更高的要求，我们必须学习戴着镣铐去跳舞。

新宙邦的愿景是“成为电子化学品和功能材料的领导者”，这是我们的每一位新宙邦人共同的目标。今年我们的重点工作之一是加强企业文化建设，我希望这项工作不仅仅是纸上谈兵，而是要体现在每一位新宙邦人的言行之中。我们的干部不仅要在经营思路和管理思维上身体力行地践行“格物致用、厚德致远”的核心价值观和“专、精、厚、透”的经营理念，同时还要在日常沟通、工作教导中传递给自己的同事、下属，在外部交往时，更要体现我们的品牌文化和精神风貌。

在公司上市十周年的座谈会上，我做了一个“行稳致远”的讲话。行稳致远是我对公司未来发展的期待。企业的成长有个“一二五规律”，从十亿到二十亿，从二十亿到五十亿，再增长到一百亿、两百亿、五百亿的过程中，都有需要迈过的坎。我们有一个很好的产业结构和财务结构，有健康的企业文化和完整的公司治理体系，这些都为公司的攻坚克难、持续发展打下了良好的基础。未来的三五年是公司高速发展的主要时期，让我们共同努力，向五十亿进发，为百亿梦、百年梦而努力奋斗！

最后，祝各位工作顺利、身体健康！

董事长：

2020年5月

## 新宙邦大事记节选 (1-4月)



01

2020年1月8日，新宙邦上市十周年暨非公开发行启动座谈会圆满举行。通过非公开发行为公司发展注入新动力，公司将进一步完善产业链布局，提升竞争优势，奠定发展格局，赢战下一个十年。

2020年2月11日，新宙邦全体上下多方举措、力排万难，制定严密的疫情防控措施与应急预案，正式恢复生产和运营，并于复工当天向深圳和湖北两地定向捐赠人民币100万元，用于支持抗击新型疫情，与社会全体共克时艰，展现企业担当。



02

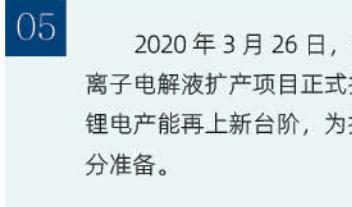
2020年3月7日，新宙邦2020年度工作计划会议顺利召开，总结了2019年的成绩与不足，明确了2020年的经营管理目标和重点工作，2019成绩来之不易，2020仍需继续努力。



03

2020年3月23日，三明海斯福第三次被授予国家高新技术企业证书，再次证明了海斯福公司在知识产权、科技成果转化能力、研发组织管理能力及企业成长性等方面得到国家认可，进一步推动公司技术创新能力提升，为公司发展提供有力的技术支撑。

04



05

2020年3月26日，惠州宙邦1.5万吨/年锂离子电解液扩产项目正式投入试生产，标志着我司锂电产能再上新台阶，为打开更广阔的市场做好充分准备。



06

2020年3月26-28日，南通新宙邦、苏州诺莱特、惠州宙邦分别召开董事会年度会议，选举产生了新一届经营管理班子，新班子、新气象、新担当，将带着光荣的使命，再创辉煌。



2020年3月27日，南通新宙邦荣获“南通市十大绿色发展示范民营企业”称号，标志着我司坚持走绿色发展道路、坚持合规守法经营受到南通市委、市政府的高度认可。

07



08

2020年3月29日，南通托普荣获国家高新技术企业证书，标志着托普公司在知识产权、科技成果转化能力和研发组织管理能力再上一个台阶。

2020年4月10日，挂点服务领导——深圳市委常委、政法委书记余新国，携深圳海关等职能部门领导到新宙邦现场办公，深入研究和解决影响我司发展的难题，在各级政府的大力支持下，新宙邦将不忘初心，不辱使命，努力成为电子化学品和功能材料的领导者。

09



10

2020年4月11日，股份公司召开一季度经营管理会议，深刻分析总结了疫情期间的成绩与不足，充分肯定了新宙邦人的不懈付出。新宙邦人的迎难而上、多措并举使公司实现了一季度的逆势增长。

11



12

2020年4月24日，惠州宙邦三期项目结构主体验收完成，预示着离项目投产又进一步，三期项目的投产将进一步完善我司产业链布局，提升我司核心竞争力。

13

2020年4月30日，惠州宙邦“新型环状碳酸酯类功能添加剂及锂离子动力电池电解液的开发与产业化”成功入选惠州市重点领域关键技术攻关项目，进一步推动我司功能添加剂和动力电池电解液产业化进程。

# 2019 来之不易，2020 有何期许？ ——记 2020 年度工作计划会议顺利召开

文 / 总裁办 曾云皓



2020年3月7日，股份公司召开了2020年度工作会议。会议表彰了2019年涌现出来的优秀单位和优秀项目，深入总结了2019年的工作成果，全面部署了2020年的重点任务，号召全体干部员工在新的一年里，不忘初心，继续保持2019年的良好态势，狠抓落实，以昂扬的奋斗姿态谱写新篇章！

## 回顾 2019

回顾2019年，危机四伏，险象环生，中美贸易摩擦不断，全球经济下行加剧。国内新能源汽车补贴大幅退坡，行业需求骤降，风险陡增。电容行业供过于求，厂商纷纷减产和要求降价，叠加贸易摩擦，需求再降，行业整体呈现下滑。但危机并不可怕，危中有机，关键看如何应对。在过去一年，在全体新宙邦人的不懈努力下，克服万难，有惊无险地实现了2019年目标，实现了业绩的稳定增长。

### 1、经营业绩方面

2019年度公司经营业绩同比小幅增长，全年营业收入23.25亿，同比上升7%；净利润3.25亿，同比增长1.6%。其中氟化品业绩增长突出，电容化学品保持较好利润水平，电池化学品在激烈的竞争环境下，相比同行也取得不错的成绩，半导体、添加剂、盖板等业务相比去年则出现小幅下降，整体而言，主要业务板块均呈现良好的发展态势。

公司在取得以上成绩的同时，也存在以下较为突出的问题：1) 应收帐款金额巨大，坏账风险高企；2) 存货周转效率相对较低；3) 呆滞料及危废库存较高；4) 成本管控力度不足等。

上市十年营收及净利润变化



## 2、人力资源方面

近三年来，随着公司的产业布局、基地建设和研发储备等需求，人员累计增长，截止 2019 年末，新宙邦大家庭共有成员 2166 人。同时，也带来了人事费用率逐年升高和人均效能逐年下降等问题。需要进一步优化组织体系，提高管理效率，提升人均效能。



## 3、EHS 管理方面

2019 年公司整体 EHS 管理运行平稳，全年未发生人员轻伤及以上事故和火灾及爆炸事故。尽管如此，仍存在以下问题不容忽视，需引起重视：1) 全年共发生轻微事故等 36 起，所幸未有造成严重后果；2) 惠州基地在外部督查中，因管理细节遭停整改，需加强隐患排查；3) 公司危废存量高企，安环监管形势日益严峻，需加强危废资源化及减量化处理。千里之堤毁于蚁穴，EHS 管理需谨小慎微，防范于未然，需进一步加强安全管理和提高防范意识。

## 4、项目管理方面

随着公司的发展规划和产业布局，越来越多的项目投入建设和实施，而项目管理却一直是公司的一块管理短板，提升项目管理能力，将进一步提升公司的经营质量和加速前进步伐。2019 年，随着项目管理体系的初步建立和实施，各项项目管理工作不断规范化与流程化，全年整体项目进行顺利，但仍存在项目进度普遍延迟等问题亟待解决。



2019年，公司取得的成绩来之不易，2020年仍需继续努力。趟过了2019这条江，容不得半刻懈怠，2020这片海已经摆在眼前，水深波浪阔，等待着我们再次扬帆起航。

## 展望 2020

### 1、经济环境的危与机

2020年全球经济增速呈持续下降态势，受新冠病毒疫情的全球化扩散影响，将进一步加剧全球经济增速的下降。中美贸易战对我国的影响将进一步深化，并已升级为科技战和金融战，对我国经济发展带来新的压力，特别是高科技领域产生较大的影响。国内经济结构性问题仍然十分突出，国家和各级政府在安全、环保方面监管力度加大，中小企业经营困难，金融风险仍然居高。

为稳定国内经济增长，我国将继续深化供给侧结构性改革，加大改革开放力度，实施积极财政政策和稳健货币政策，做好稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期工作，随着减税降费措施的逐步到位，将为经济平稳运行提供有力保障和支撑。

国家将继续大力支持战略性新兴产业发展，提出我国经济要从高速增长阶段向“高质量发展转变”，加快产业优化升级的步伐。这些对于逐步积累起了技术、品质、供应、品牌优势的我们，在市场拓展和国内外高端客户开发带来良好的契机。

### 2、四大主营业务的危与机

#### 电容器行业：

电容器市场呈供过于求状态，上游关键材料过剩，行业需求减少，价格也将出现一定程度的下调。行业需求增长情况预计与上一年度基本持平。2020年，我司电容器化学品市场增长机会主要在新产品、新技术以及产品升级换代方面。2020年，将努力通过产品创新，制定合理的产品策略，开拓海外市场，进一步提升市场份额。

#### 锂电池行业：

国内外消费类锂电池产品将继续保持10%左右平稳增长态势，储能市场将保持20%左右的增长；新能源汽车产业由于补贴政策取消，增速将大幅下降，市场风险将急剧加大，未来行业增长存在不确定性，估计在10-20%区间。外资锂电池企业开始在国内布局和全面发力，动力锂电池行业将进行彻底洗牌，最终呈现强者恒强态势。

随着欧美新能源汽车发展提速，行业将迎来较好的发展机会，市场增长机会主要集中在跨国车企的电池配套企业和国内技术实力较强的动力电池企业，预计市场需求增长超过20%。

#### 半导体化学品行业：

我司半导体电子化学品主要集中在太阳能光伏电池，TFT-LCD平板显示器，半导体IC集成电路三大市场。在太阳能电池市场，由于所需化学品等级相对偏低，需求量大，但市场竞争激烈；在平板显示器市场，由于产业转移、技术升级及国家进口替代政策扶持，市场需求每年有10-20%的增长；在IC集成电路市场，因国家支持政策和美国对出口限制，国内半导体行业迎来了高速发展的历史机遇。公司已成功投产高纯半导体双氧水、氨水，并逐步取得行业标杆客户的认证，以自身成本优势、地域优势，实现IC高端湿化学品零的突破，为后续产品研发和市场开发提供有力条件。

#### 氟化学品行业：

新产品国际市场和国际客户推广空间比较大，国内市场对于公司的高端产品需求增长迅猛，整个氟精细化学品行业前景较好。市场机会主要集中在国际市场和国内市场的相关产品的进口替代。公司产品和客户已经逐步多样化，开发新产品、开拓新市场，市场增长潜力很大。

尽管我们已在国内外高端客户市场的开发方面取得一定的进展和突破，并逐步成长为国内电子化学品相关行业的龙头企业和在国际上有一定影响力的企业，但不可否认与国外的同行相比，在核心技术、高端客户群的影响力和市场占有率方面仍存在一定差距。2020年，我们仍需继续加强技术创新、新品研发、不断提升产品品质和服务水平，不断修炼内功。

## 2020 年工作主题

2020年公司将围绕“深耕战略客户、建好重点项目、优化组织体系、稳固品质基础、降低综合成本、提升经营绩效”的工作主题，确保完成公司全年经营计划目标。

- 1、深耕战略客户：要按照差异化市场策略，对进入实际开发阶段和交付阶段的战略客户，以项目管理模式进行市场开发与维护。
- 2、建好重点项目：做好内部资源的有效配置，加快项目实施进度。
- 3、优化组织体系：构建以顾客为中心、以市场为导向、大事业部制的组织体系；职能中心需成为赋能与监督并重的组织，为公司业务部门和各子公司提供支持和服务。
- 4、稳固品质基础：实施全过程品质风险管控体系，突出质量改进与质量成本管理。
- 5、降低综合成本：从全价值链视角进行成本分析与优化，构建市场成本竞争优势。
- 6、提升经营绩效：经营要以效益为中心，管理既要讲规范，更要讲效率。

2019年公司取得的成绩来之不易，2020年虽然充满危机，但未来可期，只要我们锚定创业初心，保持迎难而上的斗志，公司必将行稳致远，向全球电子化学品和功能材料行业领导者更进一步。



# 《打造前线决策精英团队》

## ——覃九三董事长在子公司董监高任前培训上的讲话（摘录）

文 / 总裁办



### 一、为什么要建立健全子公司董事会？

#### 1、快速响应市场的需要

过去，事业部和子公司在管理或者重大决策上经常存在冲突，尤其是基地型的子公司。比如事业部想上一个项目，基地可能不同意，为什么？因为事业部和基地是两条线，好比一个是八路军，另一个是十九军，连新四军都不是，没有共同的领导，双方对问题的理解就不够。现在来看，许多冲突的解决，从结果来看还不错的，事业部在沟通的过程中进行了变通和调整，也尝试熟悉和了解生产基地；基地进行了相应的调整，快速响应了市场的需求，同时，又坚守了原则，保障了安全。但这样的结果，是通过高层的协调或者个人之间的关系协调来解决的，纵然是一种解决方式，但不是一种持续性的长效解决方式。最好的方式，是大家在同一个“战壕”里，子公司的董事会与管理层同在一张桌子上，把基地看成一个完整的公司，本着对顾客负责，对公司发展负责，对员工发展负责等角度出发，共同来讨论，一起来商议、讨论基地的现状、业务发展和风险研判。只有通过这样的方式，才能既快速响应决策，又能把沟通的“部门墙”给拆掉了。“让听得见炮火的人来指挥战斗”是最有效也是最高效的管理方式。

#### 2、内部治理的需要

子公司目前还没有形成完整的治理结构，容易出现两个极端，一是“无人管”，二是“一言堂”，即一个领导说了算。这两种情形都不是我们所希望看到的。我们子公司目前的资源都是比较充足的，尤其是人力资源，我相信我们是有智慧、有能力把自己的一亩三分地给耕耘好，进行有效地治理和管理。

#### 3、管理方式转变的需要

股份公司一直以来是倾向于一种强管控的模式，但我们需要提前考虑的是，一旦创业团队逐步退出时，公司还能不能继续保持良性的发展和运营，这也是阶段性发展的要求使然。我想，未来的管理方向应该是按制度、流程和权限进行管理，这是毋庸置疑的。目前对于化工行业，存在多重环境和政策压力，一是国内国外疫情的影响；二是经济危机，像3月的美股8天内三次熔断；三是石油价格暴跌，历史上首次出现负值等。因此，我们要尽快做好可持续发展计划(BCP)的考虑和规划，我们要尽快对战略和业务中的危机进行识别和管理，对政策尤其是安全环保政策进行识别和应对。要考虑业务可持续发展计划，需要我们首先在治理机制、组织、人员等方面进行落实。

## 二、子公司董事会的职责是什么？

什么是董事会最重要的职责呢？公司法、公司章程都有明确规定或约定。一般说来，主要是以下几个方面：

### 1. 确立公司的经营理念和使命；

新官上任时，总会满腔热血，希望带着兄弟们一起干，一起赚。同时，股东希望对公司的投资有丰厚的回报；顾客希望公司能够多让利；供应商希望能早日付款；政府希望能带来更多的税收；各方都或多或少“为钱所困”、“为钱所虑”，在这种情形下，人，还是要有一些使命感和荣誉感的。我们在评价投资项目或者优秀的年轻人时，我们也会看到，以个人利益诉求为主线还是以对事业追求的热情或使命感为中心，两者的结果是大相径庭的。而新宙邦始终坚持“成为全球电子化学品和功能材料的领导者”的使命，且一直践行着这样的理念。我们要多想一想这些使命，多念一念这些理念，会让我们的心胸更广阔，会让我们站得更高、看得更远。

### 2. 选拔、监控、评估高级管理人员，并确保管理层的换届继任；

古往今来，大多数王朝或者政权的交替，都是存在巨大的风险和危机的，最主要的原因之一是没有建立起有关管理团队继任或换届的良性运营机制。而回看新宙邦，当原有的创始人团队退休或者逐步退出时，我们的公司是会四分五裂还是会基业长青，这是我们需要提前考虑和安排的。建立平稳的继任计划，保证管理层的平稳换届和继任是摆在当前的一件急需筹划和布局的要事。

3、审议和批准管理层的战略计划及业务计划，形成独立判断；

批准管理层的重大业务计划，形成可实现的独立判断，这是非常重要的。子公司管理层需要自行制定计划、落实计划。现在子公司许多的审批流大量地流向我和周总裁，这是不合理的，也是低效的，后续我们要将财权、人权、业务权逐步下放，母子公司要建立授权和赋能机制，由子公司董事会和管理层依据权限分配自主决策和经营。

### 4、定期考虑公司管理层营运结果并评价管理水平；

未来子公司主要由董事会对管理层的管理水平进行评价辅导，股份公司可派遣财务和人事的代表参与考核，董事长和总经理由股份公司考核。评价和考核要及时，不能将所有的问题在年度会议上集中讨论和决策，这样效率太低，问题也得不到及时的解决，我们一般以季度为周期，定期回顾并做好相关计划和实施。

### 5、确保道德行为及遵循法律、审计和会计准则以及公司的治理要求；

对于公司干部，尤其是中高层干部，更需要我们摆正心态和身段，要有角色定位意识。作为中高层干部，一是受人之托、尽己之责、忠人之事；二是作为一任大员，需要造福一方员工。因此，对于中高层干部的道德要求水准必然要高，在选拔任用中高层干部时，我们必须坚持德才兼备，“德薄而位尊”则最容易酿成大祸。

子公司董事会的角色与分工

分工 角色	战略	企业文化	经营	财务	人事	EHS
董事长	编制中长期目标	宣传和推广	重大合同 对外合作 问题和机遇	资产负债表 长期收益	管理层及后备队伍	主要责任人
总经理	任期目标 年度工作目标	宣传和推广	日常运作	利润表 任期目标	人事行政部 全体员工	第一责任人
财务 负责人	风险控制 参与决策 财务分析		核算和监控	现金流量 风险管理	财务系统独立	
股份 公司	确定经营方针、 营业范围、 投资规模； 批准年度计划	确定企业文化	指导和监控	设置并授予权限	委任董事 提名总经理 提名财务负责人	

### 三、子公司董事会如何规范运作

董事会的运作一定要严肃而有深度。从形式上说，我们要有一定的使命感、仪式感，比如我们要统一每次会议的主题，要穿正装、合影留念，也要进行必要的宣传，使员工了解公司的重要安排、计划等；更为重要的是，我们的运作要更专业，围绕经营分析和绩效考核两大主题，开好定期会议，同时，对于干部任免、项目计划、危机处理等等关键事件，要及时开好非定期会议，通过民主集中制的方式进行有效决策；通过每一次对于关键问题的思想碰撞和交流，一次次进行复盘和改善，我们的管理自然就会呈现出螺旋式上升的姿态。

董事会的董事都是经过精挑细选而选拔出来的，每一位董事的业务能力、工作作风都是可靠的，董事会董事要用专业的知识和能力，指导、帮扶管理层，同管理层一道，共同抓好重点工作和难点工作的开展与推进，支持经营班子的工作。

从公司治理机制而言，董事需要对子公司运行进行有效监督和治理。授权赋能是第一步，但需要明确的是，当董事意见与股份公司存在冲突时，股份公司是有权对不能代表股份公司意见的董事进行撤换的。

### 四、子公司董事、监事、高管是如何选拔的？

董事、监事和高管的选拔，首先遵从的是合规性原则，即严格遵守国家法律法规对于董监高的任职要求。从公司管理角度出发，公司的董事、监事、高管是公司管理的高层人员，因此，个人素质（如领导能力和管理能力）、专业能力、核心素养也是同步需要考察和评估的要素。西乡隆盛说过“德高者升职位，功多者厚俸禄”，就是说有功绩的人给予金钱奖励就行了，重要的是领导职位一定得由人格高尚的人来担任。中国明代思想家吕新吾也在他所著的《呻吟语》一书中提：

“深沉厚重是第一等资质；磊落豪情是第二等资质；聪明才辩是第三等资质”。所谓深沉厚重，是指那些有雄图大略的人，他们对自己的人生有高屋建瓴的把握，对他人有强烈的责任感和同情心，对自己的性格修养有严格的要求和深厚的积累。

最后，希望大家坚守“格物致用、厚德致远”的核心价值观，时刻牢记“专”、“精”、“厚”、“透”的经营理念，为公司持续不断稳健发展注入力量。未来，我们将进一步以法律法规为准绳，以公司章程和内控体系为工具，全面推动公司业务持续、稳定、健康发展。

#### 延展阅读：

#### 《稻盛和夫的经营哲学 -- 经营十二条》

第 1 条：明确事业的目的意义。

第 2 条：设立具体的目标。

第 3 条：胸中怀有强烈的愿望。

第 4 条：付出不亚于任何人的努力。

第 5 条：销售最大化、经费最小化。

第 6 条：定价即经营。

第 7 条：经营取决于坚强的意志。

第 8 条：燃烧的斗魂。

第 9 条：临事有勇。

第 10 条：不断从事创造性的工作。

第 11 条：以关怀之心、诚实处事。

第 12 条：保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世。



# 真抓实干 继往开来 ——记惠州宙邦中高层干部见面会

文 / 惠州宙邦 王湧

## 编者的话：

为进一步加强公司内部管理，凝聚共识，明确工作职责，2020年4月14日，惠州市宙邦化工有限公司召开了首届“中高层管理干部见面会”。惠州公司董事长宋春华先生、总经理周建新先生等全体中高层管理团队共计30人出席了本次会议，股份公司董事长覃九三先生列席了会议。会上，每位新任干部均对公司给予的认可和支持表示感谢，并就个人工作做出了任职表态与承诺。董事长宋春华先生和总经理周建新先生对新任职的干部表示了衷心的祝贺，勉励大家勤恳尽责，并分别发表了讲话和提出了工作要求。本刊摘录两位高管部分讲话内容，与各位分享，希望大家共勉共进。



## 惠州宙邦董事长 宋春华：

各位同事，此次任命新一届公司中高层管理干部，是惠州公司为适应新的内外部环境变化、在股份公司提出的“管理下沉，决策前移”总体要求下提出的政策安排，目的就是要实现管理干部的年轻化、专业化，顺利完成新老的交替和传承，为惠州宙邦下一个10年的发展奠定坚实的组织和人才储备基础。

下面我与各位分享两点工作感悟，及我对于惠州公司今后5-10年的奋斗

目标的思考。

一、做事要发挥主观能动性。从“要我做”变成“我要做”，不是领导安排做什么就做什么，

而是要发挥主观能动性，围绕和承接公司发展目标，主动提出工作思路和方法，身体力行加以推动实施。要在惠州公司形成一种“千斤重担众人挑，人人头上有指标”的工作氛围，形成合力，齐心协力将管理运营推上更高的层次。

二、做事情要保持一定的“灰度”。有些同志在工作中过于死板，缺乏一定的灵活性。其实很多事并不是非黑即白，保持一定的“灰度”，加强沟通交流，平衡好各自的诉求，构建良好的沟通和管理氛围，有利于工作的推进。

三、惠州宙邦未来5年、10年的中远期定位和目标：计划用10年左右的时间，将惠州公

司建设成一家智慧工厂，成为在股份公司举足轻重，在大亚湾区乃至广东省具有一定影响力的先进企业。

惠州公司今后的奋斗目标是，5年后产值20亿，10年产值30亿。



### 惠州宇邦总经理 周建新：

各位同事，随着企业经营规模的不断扩大，人才需求不断增加，2020年，在公司发展至关重要的一年，公司召开了新一届董事会，聘任了一批年轻的中高层干部，为公司管理团队注入了新鲜血液。你们有学识、有朝气，年富力强，处在人生、事业的高峰期，是干好事业的黄金阶段。无论‘新聘’还是‘留任’，都是公司对大家品质、能力和过往业绩的肯定；作为公司管理团队的代表，向你们表示祝贺！同时，借此机会，也想对新一届的管理干部团队提几点希望：

1、工作上要踏实、实干，做人要谦虚谨慎，不要有“官架子”，以谦卑之心待人待事，不搞形式主义，多干实事，多参与基层具体工作。

2、要严于律己，以身作则，遵章守纪，不搞特殊化；要勇于承担，敢于担当，遇事不推诿、不拖拉、不怕罚、不怕骂；被“骂”说明还有价值，还有提升的空间，被寄予希望。

3、要正确看待个人的利益和得失的问题。个人的薪资待遇是靠干出来、做出来的，不是靠争来的、讨来的；是金子总会放光，短期的“失”换来长远的“得”是值得的。

4、要敢于突破与创新，不迷信陈规旧习，不怕失误，不能因噎废食。但工作必须要做实、做细，尽职尽责，尽量减少失误。少量的失误，

也许会给公司造成损失，但作为公司人才培养成本，是允许的。

5、要有成本概念、节约意识，把公司当作“家”来控制成本，自己当作“老板”来控制支出。绝不允许‘崽卖爷田不心疼’的事情发生！

6、要加强学习，不断提升自我，既要在书本上学，也要在实践中学，切勿“玩物丧志”。

7、老干部要摆正心态，理解公司调整与安排，感恩公司提供了良好的平台成就了非凡的“自我”，感恩公司提供了一份不错的待遇。公司希望老干部利用多年积累的丰富经验和知识，做好传、帮、带的工作。

2020年三期项目投产后，公司将由一个单纯生产基地转变为经营实体，由一个间歇式生产的精细化工业企业转向连续操作的大化工与精细化并存的企业，由订单生产转向以销定产、以产促销两种并存的经营方式。公司运营风险提高，管理难度变大，疫情又使公司面临更大困难。

但机遇与挑战是并存的，惠州宇邦产值、利税、人均产值、在集团的地位也会有极大提高。同时，我也坚信我们这支优秀的管理干部团队，不仅能顺利开好三期，也一定能够出色的完成公司各项经营计划目标，再创佳绩，同时确保企业的可持续发展。

# 抗疫复工 新宙邦在行动

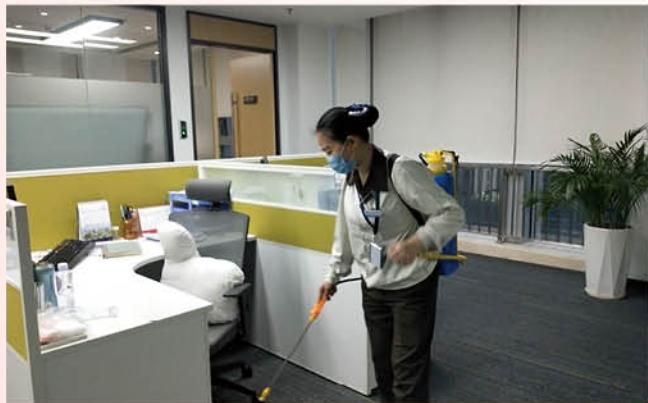
文 / 电池化学品研究部 孙桂岩



新年伊始，新冠肺炎疫情突袭而至，给全国人民的生命和财产带来了不可估量的损害，高速发展的社会被迫摁下暂停键。为早日恢复生产保证供应，将损失降到最低，深圳新宙邦科技股份有限公司根据中央、省、市关于新冠疫情的防控要求，在公司全体同事的共同努力下，在坪山区应急局等众多政府部门的大力支持下，力排万难、多方举措，全面做好抗疫复工各项准备工作。公司于2020年2月11日正式复工，广大员工在复工复产的关键时刻全心投入，展示出高度的责任感，为公司恢复正常生产秩序做出了巨大贡献。

## 一、积极部署疫情防控与安全生产工作

在正式复工前，公司成立以董事长覃九三、总裁兼新宙邦党支部书记周达文为组长的疫情防控领导小组，积极部署复工期间各项工作，并加强开展疫情防控和安全生产相关培训。通过发布疫情防控相关措施与应急预案、利用“学习强安”APP学习关于安全复工复产课程、对单位内人员聚集场所进行消杀防疫、对返厂员工按规定落实医学观察和自行隔离等有效措施，切实落实疫情防控和安全复工复产等工作，进一步保障员工的生命健康安全。



▲办公场所消杀



▲就餐前消毒、测温



▲ 草九三董事长（左）向坪山区慈善会捐赠爱心资金

## 二、参与专项重点活动，解决“保交付”难题

2月初，在国内全面停产停工、物流不通，当时国外客户生产正常的情况下，“保交付”成为公司面临的重点和难点问题。

各岗位员工积极支持公司的复工复产工作，克服各种困难，第一时间返回工作岗位。早在1月26日（年初四）起，部分同事已经开启在家办公的工作机制，尤其是供应端和客户端的同事。客户端同事每日向客户及时反馈国内疫情情况以及政府所采取的措施等，了解客户的生产需求变动；积极加入专项小组，联合相关部门讨论关于交付工作的可行性方案；尽最大能力协调各方资源，争取在复工的第一时间将货物从工厂运出，以最快速的运输方式，如期将货物交至客户手上，满足客户的需求。供应端同事们则在返岗后第一时间盘点原材料库存，了解供应商和物流的复工情况以及原材料未来3个月的需求量等，全力保障原辅材料的供应，为客户端订单顺利交付起到保驾护航的作用。

值得一提的是，在国内物流几乎全面停运的艰难时刻，我司各部门通力合作，迅速与海关、其他政府相关部门、物流等进行沟通和协商，从江苏-欧洲某国首次采用了陆路运输方式，与时间赛跑，与问题较量，最终如期将货物交至欧洲某客户手上，保证了客户的生产，将客户的损失降到最低，



▲ 从江苏开赴欧洲客户的交付专车



▲ 科技大厦上、下班测体温、登记

得到了客户的大力认可。2月疫情期间，公司在欧洲某客户的交付量甚至远超以往月份。

### 三、踊跃捐款轮流值班，党员同志坚守防疫先锋岗

疫情无情，人间有爱。新宙邦党支部广大党员同志不忘初心，充分发挥党员先锋模范带头作用，为支持疫情防控工作积极献出自己的爱心。3月6日，在新宙邦党支部发出为支援抗疫捐款的倡议后，各位党员纷纷奉献自己的爱心，向坪山区马峦街道党工委捐款共6075元整，用于支持疫情防控工作。早在2月11日，新宙邦科技股份有限公司已向深圳和湖北两地定向捐赠人民币100万元，支持抗击疫情工作（其中向坪山人民医院定向捐赠30万元整，向湖北省荆门市掇刀区慈善会定向捐赠70万元整）。此外，周达文和李利民等多位同志陆续以个人名义向灾区人民捐款，共克时艰。

除捐款捐物支援抗疫外，新宙邦党支部广大党员同志在日常工作、生活中也积极发挥党员的模范带头作用。在党支

部和公司防疫工作小组的安排下，全体党员主动奋战到疫情防控工作的第一线，以党小组形式开展测量体温、上班登记、协助消毒和安排员工就餐等工作，确保疫情防控和生产保供两不误。

由于防控措施严密、宣传工作到位，复工以来公司未出现任何确诊和疑似病例，企业生产经营逐步恢复。新宙邦人在艰难时刻团结一心，勇于担当，以自己的实际行动践行“参与，成长，共担，共享”的新宙邦精神，积极投入抗疫复工的工作中来，为公司打赢这场无硝烟战争奠定了坚实的基础。



## 延展阅读

新宙邦党支部支持疫情防控捐款统计表

序号	姓名	捐款金额	序号	姓名	捐款金额
1	周达文	500 元	22	燕民翔	200 元
2	赵大成	500 元	23	温名山	150 元
3	王明杰	500 元	24	禤裕汉	100 元
4	陆妙	100 元	25	王育才	100 元
5	龙建平	100 元	26	黄丽青	100 元
6	刘丽锋	200 元	27	向晓霞	200 元
7	黄瑶	177 元	28	万婷	100 元
8	邓小艳	100 元	29	孙桂岩	200 元
9	刘俊	100 元	30	张海玲	200 元
10	周春浩	100 元	31	刘瑞星	200 元
11	李博健	50 元	32	陈燃	80 元
12	高超	88 元	33	高国峰	100 元
13	于跃	50 元	34	刘艳芳	100 元
14	鲁晓妹	200 元	35	艾关杰	20 元
15	陈一帆	110 元	36	陈雪君	100 元
16	黄年华	200 元	37	钟玲	100 元
17	梁小鹏	100 元	38	姬定西	50 元
18	陈福亮	100 元	39	张飘	50 元
19	彭顺成	100 元	40	涂鹏程	30 元
20	黄新武	100 元	41	包成	20 元
21	王文功	300 元	42	肖恒	100 元
合计			6075		

## 其他捐款备注：

- 1、2月11日，深圳新宙邦科技股份有限公司向深圳和湖北两地定向捐赠人民币100万元；  
(其中向坪山人民医院定向捐赠30万元，向湖北省荆门市掇刀区慈善会定向捐赠70万元)
- 2、周达文同志向衡阳市商会捐赠5000元，用于支持疫情防控工作；  
周达文同志向衡阳县商会捐赠5000元，用于支持疫情防控工作；
- 3、2月14日，李利民同志向湖北省荆门市掇刀区慈善会捐款1000元，用于支持疫情防控工作；
- 4、孙桂岩同志向武汉市慈善总会和韩红爱心基金共捐款100元，用于支持疫情防控工作；
- 5、黄瑶同志向慈善机构捐款100元，用于支持疫情防控工作；
- 6、龙建平同志向襄阳市慈善总会捐款100元，用于支持疫情防控工作。

# 排万难、诚交付，国际业务部在行动

图 / 国际业务部 王丹 文 / 人力资源部 付永飞



疫情期间，国际业务部第一时间响应欧洲客户紧急交付需求，以客户满意度为第一要务，迎难而上创造了 21 天的急速交付奇迹（正常情况需 45 天的交付周期）。特殊时期，关键时刻，卓越执行，感动客户！

## 紧急授命 刻不容缓

2020 年开局，新冠肺炎疫情突然而至，给国内各行各业按下了暂停键，我司也受到了一定的冲击，但新能源海外市场受疫情影响并不明显，欧洲各大主流车企强势发力，带动锂电解液需求量持续爬坡，客户订单增量明显。2 月

中旬，国际业务部突然接到客户通知，要求紧急交付 30.8T 锂电解液，规定期限是 3 月 14 日，从订单到客户收货只有 25 天，时间十分紧迫，在这么短的时间里，成功交付需要生产、采购、仓储、物流等部门的通力配合，然而疫情之下，各个环节不确定因素太多，面临着巨大的压力。

## 突出重围 完成交付

正所谓疾风识劲草，面对种种挑战，国际业务部和关务部统筹规划，协调多方资源，以客户要求的时间节点为导向，全力推动紧急供货全流程闭环。



国际业务部在第一时间对接供应链系统，面对人员紧张、物料短缺、包装桶严重不足的情形，南通新宙邦上下一心，全力保障仓库顺利备货。管理层也躬身入局下沉到一线参与包装桶清洗工作。当前亟待解决的是危险品冷冻物流问题，是走海运，铁路运输，陆运抑或是空运？按照海运，交付期至少需要 45 天，无法保证交期；而铁路运输不接收危险品；关于空运，虽然之前我司有过运输经验，但疫情期间空运资源稀缺，运费高昂，只能作为保底方案；经过最终调研，只能选择陆运，但在此之前我司毫无经验，所有的证书文件需要从头办理，时间非常紧迫。最让小伙伴们担心的是，危险品冷冻柜是否真的能走陆运？受疫情影响封路怎么办？充满了太多的变数。这次交付，真可谓困难重重，道阻且长。

不要嘲笑铁树，为了开一次花，付出了比别的树种更长久的努力。2月20日卡车从南通工厂出发，横跨5个国家，历时504小时，直线距离8000多公里，并于3月11日当天顺利抵达波兰完成交付。中国人有句俗话叫“患难见真情”，我想对于客户来说，新宙邦显然是一个灾难来临时能够挺身而上、靠得住的“基石型伙伴”。

### 卓越执行 感动客户

本着以客户为中心的服务理念，为确保客户交期，各部门通力协作，通过 GPS 定位系统实时跟踪，把控进度；正常 45 天交付周期缩短至 21 天完成交付；特别是大胆选定的陆运方式，不但满足了客户交期要求，而且相比空运为客户节省了大量运费，见微知著，纵观新宙邦 24 年的发展历程，从创业到上市，从深耕国内到拓展海外，公司始终秉承“做专、做精、做厚、做透”的经营理念，不断创新、持续提升产品品质，快速响应客户，提高客户的满意度。2018 年，公司为实现欧洲客户的本地化供应，帮助客户节约成本，开始布局在波兰建设生产基地，凡此种种，不一而足。

新宙邦的成长经历了一次次的挑战和洗礼，每一个成长阶段都留下了深刻的印记，这些印记不仅承载了新宙邦自身的成长符号，也深深体现在宙邦人对待客户的每一次服务之中，笔者相信这次疫情下的完美交付只是新宙邦这 24 年发展中的一个缩影。



# 精益管理开展思路与方向

文 / 股份公司精益管理推进办 张飘

如今市场变化多样，企业必须通过不断进步才能永葆活力。精益管理变革使企业成为更好的竞争者，同时也是一场持久的、影响深远的思维变革。精益管理要求企业的各项活动都必须运用“精益思维”。“精益思维”的核心就是以最小资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间和空间，创造出尽可能多的价值，为顾客提供最好的产品和服务。

精益管理的根本目的就是提升企业的管理水平，企业管理的竞争是深层次文化的较量，是思想观念、思维方式和行为方式的较量。归根结底，以精益思想为导向，在已有企业文化的基础上注入和形成新的内涵，通过这种“文化上的改变和传导”，充分发挥其所具有的向导作用、凝聚作用、约束作用、激励作用，提升精益管理的执行力。将精益意识和理念融入、贯穿到企业生产经营的所有环节和过程中，让生产力各个要素的能量充分释放和奔涌起来，就能大大提升精益管理的执行力，增强企业核心竞争力，为企业可持续发展赢得无限的动力和支持。

全股份公司至今已开展了三至四期的精益管理活动，最大的变化莫过于人的思维模式和行为模式。项目导入初期，大家对精益管理认识不深，更多的是保持好奇和乐观的心态，趁着那股新鲜劲儿，大家用短暂的时间完成了基本的整理、整顿、清洁、清扫活动；随着项目的推进，部分员工似乎失去了耐性和新鲜感，慢慢开始变得漠视和抵触，采用“不理会”、“不参与”的心理模式进行“抗衡”，甚至出现了反感和抱怨情绪；为消除大家的不理解与抵抗，辅导老师与推进办进一步深入到员工内部，将理论知识和现场实践结合起来，让员工更好的理解精益理念，大家的那股消极情绪慢慢有所缓解。

后续随着精益管理评比评价制度发行，各部门间的相互“竞争”意识有效地推动着精益项目向前积极开展，大家不愿服输的心态潜移默化地影响着周边的同事，大家开始尝试丢掉思想包袱，逐渐体会到精益思维对日常工作效率提升的重要性。项目推行期间，不少部门都很好的展现了自我风采和独特的创新意识，大家在学习和接受精益思维的过程中发现了新的希望。

经过三至四期的精益管理推行，大家一路走来，有过盲目急躁，有过反感抵触，有过漠视不前，有过理解接受，项目总体推行有很多值得肯定的地方，同时也有不少值得强调和注意的地方，特别是经历了疫情影响的空白期后，大家在思想和行为上都有了些许的松懈。为了更好地把握股份公司精益项目的前进方向，在疫情有所减缓后，周达文总裁第一

时间组织了与华昊顾问公司的深度会谈，重申了精益管理的重要性，明确了后续开展思路和要求，现总结以下几点，供各实施单位学习与落实：

## 一、成果落地、稳固推行

前期推行成果要落到实处，每开展一期项目就要巩固前一期内容，要及时回顾，做到标准化，让精益思维深入人心。

## 二、全员参与、共同进步

部门负责人要当好教练员的角色，要充分引导基层员工参与标准制定并理解标准的意义。要形成“老师引导、干部带头，全员参与”的模式。精益管理项目的实施离不开每一位员工的参与，要将传统的火车头牵引模式升级为现在的动车组模式，人人都是推动前进的动力。

## 三、高标准、严要求

在精益管理项目推行过程中，各级单位及顾问老师都要以更高的标准要求自己，严格把关各项工作的开展和落实，稳步向前。

## 四、结合实际、突出特点

各子公司结合自身的实际情况，与华昊企管顾问团队共同商讨，打造属于自己的企业特点，突出企业发展的侧重点。

## 五、计划修订、滚动调整

整体项目开展要以年度大计划为基本框架，结合上季度的实际推进情况，每季度滚动调整，同时，所有调整需总部项目推进组批准备案后方可执行。

## 六、月度交流、经验分享

每月需开展小范围沟通会，各子公司推进办成员相互交流和学习，对于好的经验及时分享，对于棘手的问题共同解决。

## 七、季度评比、阶段验收

每季度需开展阶段性总结会议，各子公司需总结本季度的推行成果、进度、典型案例以及尚存在的问题。每季度需对各推进单位进行评比排名，并实行相应的表彰和批评。

# 今日观点： 如何建设新宙邦企业文化？

## 引言：

法国作家安东尼·德·圣-埃克苏佩里在《小王子》一书中写道：如果你想造一艘船，不要鼓励人们去伐木、去分配工作，你应该做的是教会人们去渴望大海的宽广无边和高深莫测。这是船长最核心的领导力。也表明了方向和目标对团队牵引作用之巨大。实践证明，企业要谋求新的突破性发展，实现阶段性跨越，文化的引领和浸透不可或缺。

公司成立以来，一直把企业文化建设作为企业发展的重要举措，早在2010年确立了使命、愿景、价值观，并进行了系统地诠释。10年来，全体员工在“格物致用、厚德致远”核心价值观的驱动和感召下，凝心聚力、勇于面对、敢于担当、攻坚克难，创造了不俗的业绩。

为进一步提高全体同仁对公司企业文化的认同度、践行度，2020年4月8-9日，公司连续举办两场内部培训，主题是《被误解的企业文化》。本次培训由公司高级顾问张桂文担任讲师，公司领导覃九三、周达文、所有EMT成员及中层以上干部、T3级以上专业技术人共计87人出席。张董深入浅出地介绍了企业文化落地的3-4-4模型，现场互动热烈，特别是覃总和张董亲自演练“绩效面谈与企业文化”的环节，给在场学员留下深刻印象，本刊摘录一段，以飨读者。

**覃总：**首先非常感谢张董丰富精彩的培训，使大家对企业文化有了更深刻的认识。从前，新宙邦聚焦于经营，对企业文化建设的投入有所欠缺。随着公司在更宽的业务领域和更广的地域进行拓展，尤其是涉及到一些并购项目，文化冲突将显得越来越明显，这是一种潜在的风险，轻

则可能造成管理的误解和冲突，重则可能导致公司内部出现剧烈的动荡，甚至影响公司的可持续经营。虽然我们很多工作没有准备到位，资源没有配备齐全，但公司充分重视和支持企业文化建设工作，借此机会，请张董谈谈对新宙邦企业文化实施落地的想法。

**张董：**非常感谢覃总聘请我来公司做顾问，让我退休之后有一个可以发挥余热的平台。我常常感受到覃总对于企业文化建设的紧迫感，也深切体会到公司建设企业文化必要性，但是为什么我之前一直没有动呢？因为我在观察、了解、理解和体验，这是需要时间的。从外部看，新宙邦各方面都非常好，业绩增长，股价飙升。但是每个企业都会有自己的问题，其实只有自己心里清楚，我们从不满足于现状，尤其是我们意识到，如果我们的文化力能够更强一些，我们的步伐将会迈得更

快一些、更坚实一些。有句话叫“气出一孔则力出一孔”，这个“一孔”就是对企业核心价值观、企业目标“统一的理解”。当我们都能根据覃总的诠释去理解，并形成一致的思维模式的时候，我们的方向才是一致的，才是真正做到凝心聚力。我们不敢轻易动手，是因为我要充分读懂企业的战略目标、充分理解核心理念的诠释，观察各级员工的行为，找到差距和着力点……才知道这个“手电筒”该从哪边照过去，投射出没有变形的影子。

**覃总：**张董思维严谨，条理清晰，也非常专业，感谢您对新宙邦文化的尊重与呵护。请问经过您足够地观察了解之后，

您对新宙邦企业文化建设的现状有何评价，接下来的工作我们要怎么开展？



**张董：**显而易见，新宙邦建设企业文化具有得天独厚的优势。覃总是一个很讲究且有文化、很有情怀的人，而且还能亲自把这种文化与理念提炼出来。这种先天条件在很多公司是不具备的。我之前工作的公司就只能从公司发展的历史事件和创始人决策行为中挖掘、提炼，让老板做选择题，不断地去探究创始团队追求的核心价值观。但是新宙邦的核心理念，覃总已经提炼并诠释了，但光写出来是远远不够的，还需要挂出来，让大家都看得见，否则那只能算是纸上谈兵的文化或者是覃总倡导的文化。

从理论上讲，企业文化体系有八大子体系，我跟周总裁说，如果条件允许，我们先做两件事：建立传播体系和组织体系。

很明显的一点，我们在传播方面做得是不够的，新宙邦有很多好的东西没有让大家知道，也没有让客户知道。当然，我们在社会上要保持低调，但是适当的传播是必须的。尤其是我们做了那么多的公益，都没有很好地传

播，有点可惜。但是没有关系，这些低调做事的风格对我们来说是加分的，只是有点遗憾而已！所以，今年我们首先要做就是把传播体系做好，建立畅通而多元化的传播途径。如内部网络、报刊、微信和部门园地等，让覃总所倡导的核心理念能有效地传播，对全员进行经常性地教育和培训，让全员共知并认同公司的价值体系。第二步，如果光是看得见，还是不够的，那只能算挂在墙上的文化。所以，接下来我想说的一句话是：“要让行为摆在文化的镜子面前”。

当我们把理念上墙了，大家都有了一面镜子，我们的管理者要率先示范并及时反馈。如果反馈的意识慢慢形成，我们就能不断的进行自我矫正。假设我要批评某人，我必须自己先做到，自己可以照镜子，自己可以自我批评，然后慢慢的自我调整，这叫作行为的自动对齐。新宙邦的员工素质很高，硕士、博士那么多，只要我们诠释得清楚，他们绝对有能力完成自动对齐。

**覃总：**请问张董，如何才能让行为摆在文化的镜子面前呢，具

体需如何落地？

**张董：**企业文化不是形式化，挂在墙上的只是标语和空口号，我们需要贯彻它，需要它对员工的理想追求进行引导。怎么样引导？首先需要对文化理念进行四个层次的系统的阐释，帮助员工对价值观对应的思维模式和行为模式进行理解，定义出哪些是正面的行为，哪些是负面的行为，最后则落实到具体的行为规范和规章制度。理念可以引导，但约束不了行为，只有制度才可以约束行为，因为理念我理解是这样，你理解的可以是那样，但是变成制度后就可以对照了，如果有行为与制度不符，或违背了制度，就必须纠正，也必须处罚。

**覃总：**我大力支持张董的企业文化建设工作，依张董您看，现

**张董：**企业文化建设是需要有保障体系的，要有组织保障和队伍保障，这就是我要讲的今年要开展的第二项工作，建立企业文化的组织体系。组织体系是必须的，但我认为这绝对不是说要一个大的文化部门来做。有些公司，规模几千亿，旗下十几个产业，员工几万人，但专职做文化与品牌的也就3个人，阿里、腾讯、华为

**覃总：**感谢张董对新宙邦文化现状的分析和建议，前面反馈的问题主要来自于我们管理层，一直以来，因聚焦于经营，对软实力的建设有所欠缺，虽然认知方面很重视，但是行为和资源配置不够。在之后的实施过程中，配置1-2名文化专员和品牌专员还是应该的。公司虽然已经提炼出了完善的价值观和理念，但我觉得公司还缺一个平台，需要大家来参与落实。我们可以从几个层面着手，如顾客层面、流程层面和员工层面。但是，我们主要的领导者都应该是文化制度的主要参与者，或者是充当公司的文化大使。

公司曾经梳理过一版，但在一些行为规范和价值观标准方面的诠释不够充分。举个例子，当初公司要求采购一批食堂桌椅，要求买品质好一点的，结果买了一批铁皮桌子，一按一个坑。如果以“格物致用”的标准去衡量的话，我们做一件事情最终就应该要形成一个资产，你就成为这个价值的创造者。我们可以不做，但是我们不可以浪费资源，要做就要做得有价值。需求也是一种资源，我们在一块土地上建一个房子，或者往房子里面放一件东西，或者创造一个职位给一个员工，这都是一个很难得的需求，这个需求必须是有效的需求，我们所放的这

新宙邦发展了20多年，肯定有一些东西属于我们自己独特的内涵，以前是前进和探索，现在是提炼和总结，

制度是要一个一个去建，但重要的是制度需要不断地优化或淘汰。然而，我们却没有关于制度管理的制度。公司经过了多年的发展，有些制度可能与我们的价值观不匹配，我们没有对制度的运行情况、适应性进行复盘，没有说每年废掉10%的僵尸制度，没有做这个动作，文化就可能停滞不前。因此，我们要建一个管理制度的制度，对制度的审视及更新的过程，就是文化迭代升华的过程。如果我们做好这个动作而且坚持不懈，我觉得文化不用大力宣传它自然就会形成。

阶段我们需要配置哪些资源去落实呢？

莫不如此。但这有一个前提，就好比今晚参加培训的各位，如果一眼望去，人人都是文化大使，我觉得不用增加编制，我们也可以把它企业文化做好。所以，这里讲的建立企业文化组织体系，其实就是组建企业文化大使、企业文化讲师和通讯员队伍等组织体系，将全体成员打造成企业文化建设的一份子。

个东西必须是一个有效的资产，不能到最后成了一种浪费。

我们的组织体系还是比较健全的，我们有完善的董事会系统，各子公司董事会也要做价值观标准的总结和提炼，而且要做全面，董事长要牵头来做这个工作，董事长就是价值观和文化的捍卫者，就是企业文化的首席文化官，股份公司是绝对支持的。还有各单位的总经理，也要在工作报告中体现企业文化建设的内容。这一点很关键，今年我们上市公司的年报，也第一次被要求增加《社会责任报告》，我看到很多公司发展起来了，很多公司又被击倒了，被击倒的就是价值观出了问题的，这些公司或偷税漏税，或无视安全环保，或业绩造假等，利益的诱惑无时无刻不在，我们要将价值观内化于心，外化于行，坚持长期去宣导。文化首先不仅仅是写给大家看的，而是写给自己去践行的，总经理应该做这个工作，我们每个公司的人力资源部或者行政部至少要有一个兼职人员来做，要给他一个窗口，一份墙报或者一个微信公众号，让他去宣导、践行我们的价值观，我们在座的每个人都需要一起来参与。

我们必须把它优化和固化，然后形成一个系列的行为表达，我希望我们能够做得和别人有所不同。

# 认真来自日常 榜样就在身旁

团队中有许多优秀榜样，  
总是能够影响更多的人变得越来越好，  
他们把活力献给公司，  
把激情燃烧在一线，  
他们与公司同风雨共命运，  
用不懈努力为公司发展做出不平凡的贡献，  
他们用行动证明了在平凡岗位上  
也能创造出不平凡的价值！





徐凯

**深圳新宙邦 新材料设计与合成研究部 研发工程师**

他是一位热爱生活、热爱美食的阳光青年，也是一位沉稳上进、严谨负责的优秀员工。入职的这一年多以来，他参与完成了多个产品的小中试放大项目。他总是奔走在实验室和中试车间，紧跟放大生产的每一个工序，严格把控产品品质，仔细排查安全和环保问题，确保顺利实现转产。他以好学上进的工作态度为画笔，以爱岗敬业的处事作风为尺子，十二分用心地描绘着在新宙邦工作的蓝图，以期实现本部门研发产品的小中试放大，为公司的发展添砖加瓦。



王朝田

**深圳新宙邦 中试车间 LED 代理副领班**

俗话说“做好一件事可能不难，难的是一直坚持做好一件事”，而他在公司的8年，认真地把控生产过程中的每个环节，及时发现投料异常，避免了一次重大质量事故；积极响应公司7S号召，团结同事完成了工作现场的多项改善，践行了他对自己“第一次做好，次次做好”的要求。没有轰轰烈烈的事迹，也没有惊天动地的业绩，他有的是认真工作，踏实履责的平凡坚守。虽然普通的不能再普通，但就像一滴水汇入大海，他用行动证明每一次平凡的坚守，就是不平凡。



邓敬能

**惠州宙邦 铝电化学品部（一）操作工**

诚实是他做人的准则，吃苦耐劳是他工作的标签，做到更好是他做事的追求。在平日的工作里，他蹲守在铝电一部车间各个工作区，仔细观察生产过程，及时发现问题，并积极解决问题，他用恪尽职守赢得同事和领导的尊重。“只要自己精神不倒，任何人都推不倒我”的信念帮助他克服了一个又一个工作上的困难，让他继2018年评为铝电一部劳模之后，在2019年再次成为了铝电一部的优秀员工。



张彤彤

**南通新宙邦 人事行政部 IT 工程师**

他作为公司信息化建设的排头兵，凭借过硬技术，先后完成了车间无线网络和MES系统改造升级，甲类仓库A、B的网络、SAP扫码出入库、新办公楼和新丙仓弱电项目的建设，以及南通新宙邦整个网路项目的设计与统一配置，大大提高了车间生产、仓库入库的工作效率，成为公司快速发展的坚实后盾。无论在生活中还是工作上，他都以“智者知难而进、愚者消沉不前”自勉，用更饱满的精神状态、更认真地工作态度迎难而上，努力拼搏，相信他未来可期。



陈亚娟

**三明海斯福 采购部 询价员兼资源开发工程师**

她美妙的歌声常在公司各个活动中响起，她灵动的身姿常活跃在羽毛球场上，但大家最常见的却是成百上千张备件、设备、仪器、试剂请款单上她的名字。无论产品是大还是小、多还是少、贵还是便宜，这一张张请款单的背后是她与请购人多次核对、与供应商无数次电话询价议价后的成果。她通过一步一步的摸索、解决一个又一个困难，顺利完成海斯福三期项目的采购资源开发与询价工作。她用行动证明尽管工作道路艰难，但只有奋斗与拼搏，才会达到成功的彼岸。



**翟中新**

苏州诺莱特 品管部 QC 副科长

只要找对了路，就不怕路远。从实验技术员，到质量工程师，再到如今的 QC 副科长，他用了整整五年的时间。2019 年 QC 的人员大变动、公司产品的更新换代无疑让他的工作量成倍增加，但他克服困难完成了对全部新产品、新原料检测标准和方法的建立，推进 QC 自行应对设备故障的操作基准建设，积极对工作进行改善整改，带领 QC 平稳度过了这一段特殊时期。他告诉我们一个人的蜕变，源于自我的用心进取，而不是等待天赐良机。



**梁德成**

淮安瀚康 EHS 安全员

入职一年来，他以强大的适应能力完美的与安全员这份新工作融合，不断提高自己的业务技能，主动承担工作任务和责任，帮助公司应对一次又一次突击检查。他在点滴细节中拔节成长，他在举手投足间悠然绽放，他给整个 EHS 注入了新的活力，为公司安全生产再添一把保护伞。面对全新的工作和挑战，他不畏艰难，勇往直前，他“不畏千锤百炼，志在成为好钢”的钢铁精神必将使他的人生璀璨辉煌。



**曾翼**

湖南福邦 研发工程师

他与新宙邦结缘于 2015 年，初到新宙邦他在研究院研究五室从事研发工作，2017 年他积极响应公司号召支援郴州博氟，参与中试实验、三废处理以及工程化设计等工作；2018 年他再次受命转入衡阳福邦项目部，从事项目申报、工程设计、主工艺技术攻关等重要工作。3 年来他以犀利的眼光、扎实的工作，很好地践行了专注、敬业、不断进取的工匠精神，始终以饱满的精神面貌站在公司工程建设发展的最前沿。公司版图的不断扩张，有他的那一份不可磨灭的贡献。



**周飞飞**

南通托普 注塑 操作工

她的岗位并不荣耀，但她的技术却折服了每一名员工。内行人常说：优秀的注塑操作人员要熟悉每台注塑机的脾气，才能做到高效出品零出错。她所在的注塑工序产量与质量都能高于公司制定的标准，且总是名列公司内部前列，足以证明这 5 年来她对注塑工作下足了功夫，正如她的座右铭“人生在勤，不索何获”。她，潜心钻研的工作态度、勇于挑战的自信和勇气，值得每一个人学习。

在挑战中寻求机遇，在积极进取中收获经验和荣耀。一路走来，正因为有这样一批又一批优秀同事的无私奉献和努力，才使得新宙邦前行的每一步都清醒而笃定。我们也坚信，所有的努力，都会有迹可循。此时此刻在工作上挥洒青春和汗水，公司一定会回馈我们最好的年华与回报。前路漫漫，未来可期。相信在新宙邦人的共同努力下，公司的明天会更加美好！



# 安全在心中 生命在手中

文 / 三明海斯福 汤成清

在工作中，大家经常会听到这样一句话：“小心，注意安全！”虽然只有短短的六个字，然而这句话的背后包藏了太多的含义：有关爱，也有警告，更有一种对生命的敬仰。

所谓关爱是因为家人希望看到一个健康，笑容绽放的你，所谓警告是要你认真做好这项危险性高、难度大的工作，不要麻痹大意，暂且不说人们对这句话的理解会有多深，但防患于未然的周全是每一个人必须想到，并且必须做到的。所以安全生产从我们做起由我们护航！

作为一名员工，我们必须充分掌握自身岗位的专业知识，认真学习安全制度。每一条安全制度和操作规程，都是在一起起血的经验教训中积累而来，它不是束缚我们的枷锁，而是指引我们正确前行的航标，只要我们认真的学习，严格的执行，“事故是可以避免的”。在进行每一项工作时，首先要问问自己，“这样做安全吗？”目的就是要把“安全第一”的思想植入我们的大脑，培养正确的安全行为观，每一项工作都有其特殊性，我们不能以经验办事，才能杜绝一切习惯性违章，有些人明知道一些行为是违章的，就是嫌麻烦不愿改，认为一直都是这样干的，不会那么巧就出事的。

这样的心理其实就是安全意识麻痹的表现。

要知道，任何的违章行为都可将自己推向危险的边缘，是要受惩罚的。上学时，老师说要爱祖国，爱人民，工作了，领导说要爱企业，爱工作，结婚了，爱人说要爱家庭，爱生活。在安全面前我说：我们首先要爱自己。这样的人才能做一个有爱心，懂感恩的人，没有安全，所有的爱都无法付出。当我们过着丰衣足食惬意的生活，那是辛勤工作加安全的果实，工作是我们赖以生存的手段，然而企业给了我们工作的机会，让我们的生活有了保障，而我们就应当感恩于社会，感恩于企业，感恩于所有爱自己的人们。该如何去做呢？那就是安全干好自己的本职工作。这不仅仅是感恩，更是我们的责任和义务。安全，在唇齿的开合之间，是一个很轻易就说出来的词汇，可是它很沉重。这个词从我们呱呱坠地的那一刻开始，耳边不知重复了几千几万遍，朋友同事的笑脸上。“同志，请戴好安全帽。”这是企业对员工的要求。一声声的提醒与忠告，常常避免了悲剧的发生。

生命是珍贵的，当我们把目光投向那一个个血淋淋的事故，再看一看那不再完整的家的时候，酸涩在眼，悲痛在心，是什么让悲剧重演，安全

的特殊性体现在哪里？各种用鲜血和生命换取的安全规程似乎在向人们诠释一个道理：你，藐视它的存在，它，就藐视你的生命。一切事故的根源出现在我们的思想上，安全意识不足、现场管理不严，工作掉以轻心等方面。想一想，还有什么比“三违”更可怕，还有什么比安全更重要，更有什么比人的生命更可贵？

安全为天，是我们的安全理念，让我们把安全生产比喻成一台正常运转的机器，那么，我们每位职工就是一颗颗螺母，这就需要我们时常拧一拧设备的螺母，听一听电机里的声音，看一看仪表上的变化。用“三心二意”即工作上的“专心、细心、耐心”，思想上的“忧患意识、责任意识”，时刻绷紧安全之弦。从“要我安全”转向“我要安全”“我应安全”“我能安全”及“我懂安全”上，使安全意识有质的飞跃，哪怕这种飞跃通过反复的、经常的安全再教育也在所不惜。

同事们，为了公司的发展，为了个人的安全，为了家庭的幸福，请拿“安全”当回事，因为只有安全在心，生命才能在手，安全生产，应该有你，有我，有大家护航！



## 改进从小做起，质量从我做起

文 / 惠州宙邦 杨关平

一滴水珠，可能会导致电解液水分成百倍上千倍上升，一粒杂质，可能会影响电池的性能甚至起火爆炸，一次粗心，可能会导致重大的质量事故，而使整个车间无法正常有序地运转。

“质量在我心中，产品在我手中”这个标题也许有些老生常谈了，因为现在公司人人都在讲质量，提倡提高质量意识，真可谓质量意识遍地开花。

作为锂电化学品车间的一名领班，每天面对的是十几台配制釜和诸多电解液产品的生产，所以我必须要学会去统筹规划和上下沟通，否则就会出现信息不对称、耽误生产、设备停滞等现象，给公司造成资源浪费和经济损失。在工作中，每个细微环节都需要我们认真敬业的对待，如果工作不细心，操作不规范，确认不到位就可能造成质量事故。一滴水珠，可能会导致电解液水分成百倍上千倍上升，一粒杂质，可能会影响电池的性能甚至起火爆炸，一次粗心，可能会导致重大的质量事故，而使整个车间无法正常有序地运转。看似不起眼的小问题，但也正是这些细节决定了成败。海尔总裁张瑞敏说过：“什么是不简单，把每件简单的小事做好就是不简单”。质量与我们的每次操作都密切相关，只要我们严把质量关，严格按照操作规程办事，就一定能防微杜渐，防患于未然。

当然，忙而不乱，也是保证质量的前提，电解液分装前先检查包装桶压力是否正常，外

观和附件是否齐全，是否符合出货标准，对于异常的包装桶要有隔离和反馈机制，否则流入下道工序，不仅白出力，同时也是对下一工序员工的不负责任。我们要踏踏实实的工作，先把本职工作做好，完成好自己的这一道工序，这是第一步。第二步，我们不能自扫门前雪，我们要有协作精神，上一道工序有问题要及时反馈，要止于我而不能止于下。第三步，我们要听取下一道工序的意见，及时的更正自己的错误，提升自己的技术水平，严格按照操作工艺执行。当出现质量问题时我们要勇于承担责任，为质量隐患的消除，积极献言献策，不能一味的推卸责任，要为事情的结果负责。对于质量，我们不光要“心动”，更重要的是“集体行动”。

质量是准则，质量是忠诚，质量是责任，质量也是企业的生命，“路漫漫其修远兮，打造百年宙邦任重而道远”，一个企业没有了质量，没有了诚信，就没有了市场，就失去了生存的能力，那么上千名员工又将何去何从，千百个家庭的生活又将如何维持？为了企业的发展和繁荣，同时也为了我们自身生活的安定，把质量意识常放心中，让优质的产品和优质的质量托起公司美好的明天！

# 质量，企业生存之本

文 / 惠州宙邦 张颐

“质量是企业的生命”，此乃颠簸不破至理名言。

几乎所有的制造企业都会把“质量第一”作为观念反复向各级员工进行宣导，作为口号让员工传诵。这不应仅仅停留在口头，实际过程中，我们更需要将这种至高无上的理念落实到具体产品的制造链条中。产品质量的形成绝对不止是企业决策层，管理执行层的事，更是每一位员工的责任，须全员参与；质量是每一道工序累进的结果，流程所有参与者必须立足本职岗位，尽责履职，对自己的操作负责到底。

本人在三类不同行业制造企业服务了30年，作为基层管理者，有一些感触与大家分享：

## 一、基层员工品质管理的三个层面

### ①员工质量意识的培养

任何产线的员工在岗时必须有足够的品质意识，才能认真去执行工艺标准和操作规程，才不会出现某些特立独行的违规操作，才会避免心存怀疑却不汇报，一门心思赶进度从而产生不良、传递不良的愚昧行为。

### ②员工品质技能的提升

员工有了品质意识是远远不够的，还需要不断提升员工的品质技能。举例说：我们锂电生产过程，有不少原料需要进行脱水纯化处理后方可投料，脱水纯化处理的操作要求还是挺高的。我们就发生过这样几次情况：因员工进料、出料工具使用技能不够娴熟，导致物料水分反复降不下来，或是已经纯化合格物料在投料时因操作问题引入水分，进而导致成品不合格，这些情况不但影响了生产进度，更会影响对客户的交付。

### ③员工执行能力的强化

员工品质意识有了，技能也培训到位了，考核也合格了，

此时作业过程的执行力就显得尤为重要了。道理很简单，我啥都知道、都明白，我就是不按照套路出牌不按照要求操作，这一类的品质不良（甚至事故）也占了不少比重的，在我司甚至出现过较为严重的品质不良案例。

## 二、品质责任心和科学精神

这么多年一路走过来，经历了各种品质不良，经历了很多的品质投诉，每一次召开分析会时都会有各种各样的声音，其中不少是本位主义思想主导了思维，总是有人喜欢将原因归结到其他人，上述思想的存在很容易掩盖事实真相，将大家引入歧途，甚至会出现为了敷衍塞责应付领导或者应付客户提交一些违背事实、违背科学的报告与改善措施。不良原因找不到、找不全，改善措施就会变得苍白无力、无关痛痒，甚至愚不可及，更可怕的是同类的不良很快就会重复发生，重蹈覆辙。很显然，这种思想必须彻底摒弃掉，不从根本上解决问题，掩耳盗铃似的回复报告是责任心缺失和科学精神缺失的具体表现。这就好比一艘大船在行驶中出现了漏洞，纵使航向精准、航道一帆风顺，也抵挡不住那些深藏的隐患漏洞，倘若逐渐累积、千疮百孔，最终必定船体崩塌，葬身大海。企业质量事故频发，品质成本飙升，必会客户投诉不断、索赔不断，甚至直接被客户抛弃，进而企业彻底失去市场话语权，这种例子在制造行业已经消失的企业中屡见不鲜、俯首可拾，教训惨痛深刻。

质量，企业生产之本。如何做好品质管理，对于本人来说，还有足够多的课题让我学习、提升和修炼，任重而道远，吾辈必当继续努力！



# 车间精益“小记”

文 / 研究院中试车间 王朝田



## 7S——基准管理

基准管理树标榜  
整洁无尘定置放  
若要保持初时样  
执行落实需加强  
规范行为改思想  
以人为本提素养  
各项基准维持棒  
红牌作战上红榜



## 精益管理——记设备防腐

清扫清洁是基础  
泵体积油污垢厚  
一朝清洁原貌露  
他日油漆刷一遍  
设备旧貌换新颜



# 诺莱特战“疫”复工记

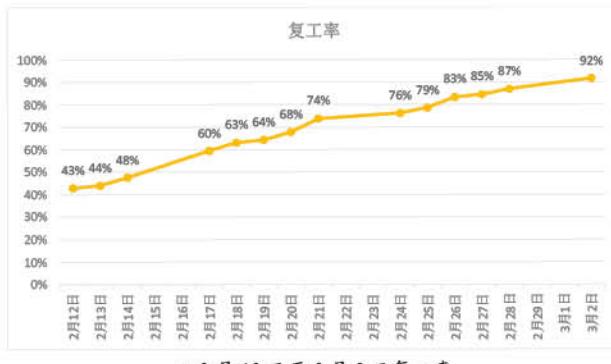
文 / 苏州诺莱特 蒋惠琴



## 引言

**Heavy is the head who wears the crown. 欲戴王冠，必承其重。**

转眼间，苏州诺莱特复工已经三周了，从最初的35人到现在的77人，人员返岗率达到92%，产能也逐渐恢复到节前水平，2月份完成180吨订单。顺利复工复产的背后，离不开所有诺莱特员工的共同努力。



▲ 2月12日至3月2日复工率

2020年春节假期从1月20日就开始了，这是有史以来最早的一次，也是最长的一次。然而，假期虽长，复工准备几乎每天都在进行。

1月20日，放假第一天，武汉新型冠状病毒似乎和我们还相距遥远，大家都开开心心地准备欢度春节。但紧接着，公司意识到本次流感的不一般，人事部立即和安环部沟通，采取了

预警措施。苏州公司第一时间发出《新型流感的预警和预防》全员通知，开始着手准备防疫物资。一夜之间，苏州市口罩断货，人事部请总部代购了100只，安环部也采购了体温计、消毒液和口罩等部分物资。

1月23日，随着苏州工业园区第一例新冠病例确诊，战“疫”进入紧张状态，诺莱特开始根据总部要求核实全体员工的情况，同时防疫物资的抢购进入白热化状态。大年初三，接到政府通知，人事行政部王丽赶往公司准备人员信息，安环部准备复工后的预防措施方案。

2月4日，通过园区党委渠道，抢购到一批口罩和免洗手消毒液。紧接着，员工陆续返苏，开始进行人员统计。同时根据苏州市防疫管理规定，安环部制定《诺莱特公司关于新型冠状病毒疫情的防控措施与应急预案》和《诺莱特公司关于员工、承包商和访客入厂前的体温检测要求》，并将该要求发放至员工微信群。

2月7日，安环部准备文本资料，在政府网站申请复工。2月11日，苏州高贸区产业局对诺莱特进行复工现场审核，符合要求，准予复工。

2月12日，诺莱特顺利复工。为保证有序复工，集团领导层和苏州公司管理层决定采取分批复工的方式，2月10日和



1 | 2 | 3  
4 | 5

11日苏州公司管理层至公司准备复工事宜，待复工申请批复后，符合条件的员工准时复工，保证了复工当天流程的顺畅。

疫情牵动着每一个人的心，也关乎着一个企业的顺利运行。为了确保正常复工，安环部和人事行政部在假日期间制定了详细的防控预案，想方设法采购防疫物资，收集和统计人员信息，准备复工资料等等。在有序复工复产的同时，疫情防控工作仍是重中之重。公司采取一系列的措施保障员工的健康，提供全方位的后勤支持，解决员工的后顾之忧。

### 守住安全第一道防线

安保人员是守住安全防线第一道把关人。从复工之日起，在测温点对所有进入诺莱特公司的员工、访客和承包商进行体温测量和信息核验，对进入人员手部进行酒精消毒液喷洒，并配发口罩，确保所有进入公司人员的健康安全。

### 高频次全方位的消杀

除了日常的保洁工作以外，保洁团队还肩负着工厂各个区域的消毒工作。针对前台，办公室，会议室，卫生间及工厂等公共区域，每天进行二次消毒。门把手、楼梯扶手、门禁按钮等处，增加消毒频次。

### 不计成本采购防疫物资

为保障员工的健康安全，公司通过各种渠道采购防疫物资，3M消毒剂、二氧化氯消毒泡腾片、免洗消毒洗手液、霍尼韦尔防护口罩等，在复工前均已到位。人事行政部通过苏州党委的渠道向苏州本地口罩生产商订购了1000只口罩，同时还为每人准备了可更换滤棉的防护面罩，使大家倍感温暖和贴心。

### 焕然一新的就餐方式

大家最关心的食堂就餐，在疫情期间也是彻底变了样。为了避免就餐时人员集中，采取了分批、分时就餐的措施。各科室分批按指定时间就餐，每个餐桌仅限1人用餐，具有固定办公位的员工鼓励在办公位用餐，餐厅吃出了高考考场的感觉。

### 员工餐厅用餐

新冠病毒的肆虐，节后复工困难重重，疫情突发事件的处理过程中，我们也存在一些管理和沟通上的问题，需要反省检讨，总结经验教训，并逐步完善应急管理和危机管理机制。

随着疫情的有效防控，复工复产的有序进行，通过集团领导的统一指挥，着眼于未来，抓住一切机会夺回疫情损失，我们有信心完成2020年目标和任务。

# 那些抗疫英雄

文 / 研究院分析测试部 吴海强

2020年的清明节，我写下了这篇文章，向英雄们致敬，只愿从此春暖花开，山河无恙，人间皆安。

**洁** 明当天，我很早就起来洗漱，吃了简单的早餐。望着窗外阴暗的天，心中很感慨也很忧伤。十点整，窗外响起了刺耳的防空警报声，我走到窗台，为那些抗击新冠病毒逝去的英雄默哀。

在这次疫情中，我觉得最可惜的是李文亮医生。本是一名普通的医生，哪曾想到一鸣惊人。“确诊了7例SARS患者”，向人类发出惊世预警，他是疫情“吹哨人”，就因为他大胆的推测为“SARS”，并在微信群里叫身边的亲朋好友做好防护，出于职业道德、天地良心的呼喊，但却被约谈训诫，最终，他被可恨的新冠病毒夺去了宝贵的生命，永远的定格在34岁。还记得钟南山院士对他的评价“我认为大多数人认为他是中国的英雄，包括我”。愿英雄一路走好！

在这次疫情中，我觉得最值得敬佩的人是钟南山院士。我们对他并不陌生，早在2003年，

他就是中国抗击非典型肺炎的领军人物，新冠病毒爆发后，钟院士再次临危受命，出任国家卫健委高级别专家组组长。一张高铁图，心疼全国人，两次大疫情，总有他身影。在新冠

病毒爆发后，他告诉大家不要去武汉，自己却亲赴一线，来回奔腾。一句“人传人”，让我们意识到新冠病毒并不简单，

但是，有了钟南山院士出场，国人放下大半颗心，他是无论生死的逆行者，是名副其实的专家，有院士的专业，有战士的勇猛，更有国士的担当。

在这次疫情中，我觉得最果敢的是李兰娟院士，她首提封城，深入“红区”。年过古稀的她，奔赴战场，给国家抗击疫情提供的宝贵封城建议。她让我回忆起一句话“女性本柔，遇事则刚”，正如，有一种勇敢执着，叫院士李兰娟；还记得她曾说“希望把危重病人救回来，已做好长期在武汉奋战的准备，什么时候回来还没有考虑过”，在这个时候，李兰娟院士就已经做好了长期与病毒抗击的思想准备，所以，我觉得战胜困难的第一道关卡是要有足够的信心。

在这次疫情中，我觉得最硬核的是张文宏医生。他从抗击非典到阻击禽流感，从迎战埃博拉到抗击新冠病毒，是从一场场硬仗中走过来的老兵。在2020年2月，我观看了张文宏医生《感染病：人类与微生物的故事》的公开课，短短18分钟的公开课，让他火得一塌糊涂，他被网友亲切的称为“耿直男孩”、“段子手男神”，收获了一大批粉丝。我觉得张文宏医生的话不仅只有硬核与俏皮，更多的是对病毒研究专业性的体现。

抗疫路上，涌现了许多的英雄，造就了许多感动的故事，展现了人才与知识的力量，在国家危难关头，冲锋陷阵的是他们，背负重任的是他们，不计生死的是他们。2020年我们每天都在见证历史，但愿从此春暖花开，山河无恙，人间皆安。

# 疫情过后 我想.....

文 / 惠州宙邦 张颐



疫情过后，我想  
煮一壶美酒，  
捧一大把鲜花，  
献给疫情一线的白衣战士。

疫情过后，我想  
掬一抔黄土，  
采满筐白菊，  
祭奠已经离去的“李文亮”们。

疫情过后，我想  
回到久别的故乡，  
在熟悉又陌生的灶台，  
升起炊烟，做一顿丰盛的晚餐，犒劳我的爹娘。

疫情过后，我想  
推掉所有的应酬，  
穿上我中意的便装，  
带上我心爱的婆娘，  
找一个静谧的山庄，  
享受久违的烛光烂漫。

疫情过后，我想  
告个长假，飞到远方，  
看望我初入职场的儿子，  
听听他均匀的呼吸声，  
感受父子情长。

疫情过后，我想  
找一个周末，  
停止所有的琐碎日常，  
带上日夜奋斗的兄弟，  
去那海滩，  
尽享明媚春光。

疫情过后，我想.....  
风和日丽，  
春暖花开，  
面朝大海，  
纵声歌唱。



心得感悟

FEELING AND EXPERIENCE



# 春 的感想

文 / 南通新宙邦 吴丹丹



春天是我们非常熟悉的季节，尽管我已经经历了33个春秋了，今年的春天让所有人感触颇深，更深刻的体会到了生命的意义，经过这次疫情，经常听到身边的人感悟生活真谛，让我感触最深的就是：人最宝贵的是生命，生命对于每一个只有一次，不因虚度年华而悔恨，不因碌碌无为而羞愧，以后要感恩父母，善待自己，珍惜身边的人，善待动物……

朱自清笔下的春：一年之季在于春，在这个美好的季节里面，不禁会让我脑子里浮现出一幅

美丽的景象，一副春天特有的景象：桃树，梨树，杏树上都开满了花，蝴蝶，蜜蜂围着花儿翩翩起舞，野花数不胜数：有名字的，无名字，都像赶集似的聚在草丛里，像一只只彩色的眼睛，像一棵棵闪烁的星星，一闪一闪的调皮地眨着眼睛。春暖花开的季节，以前人们谈论的话题永远是哪里适合旅游。

待疫情结束后去做那些想做的件事吧！~带孩子们出去旅游一到处走走停停，看看风景，看看苍生的喜怒哀乐。去超市买吃的，和亲戚朋友们去玩，去吃火锅，去看电影。春暖花开时一切都会好起来的，去公园草地上打滚，呼吸新鲜空气，每天坚持锻炼身体，去做你想做的事，去见你想见的人。2020才刚刚开始，全世界似乎都在提醒我们：请珍惜每一天！

2020年我应该好好学习，好好工作，好好生活，好好奋斗！

# 进步

文 / 半导体市场开发部 刘俊



高尔基说过，书籍是人类进步的阶梯。我们对此深有体会。通过了系统性读书的活动——读书邦。每月读完一本书，我们得到了长足的进步。

《写在人生边上》，钱老的随笔精编。他用笔向我们呈现出了当时恶劣的社会环境，一文一字描绘出自己心中所想所悟，我从书中得到了即使身处恶劣周遭，也要拥有坚持信念的道理，我进步了。

《曾国藩传》，圣人的养成之路。他的一生，正心、修身、克己、齐家、治国、平天下。一步一步告诉我，从充满七情六欲的凡人之体进化为圣人的过程。我学会了人的情性不可怕，怕的是没有克服的决心。我进步了。

《红岩》，以小说叙事形式向我们勾勒出解放战争时期渣滓洞中的大善大恶，了解彼时人们所面临的艰难困苦。江姐，一个无比坚强的女人，教会我即使身陷囹圄，也要坚守自己信仰不退缩，我进步了。

《干法》，稻盛和夫成功的根源所在。告诉我们人生、工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力，拥有正确思维，是成功的第一步。持之以恒的保持热情，付出不亚于任何人的努力，神灵也会助你，“工匠之心”，大抵如此，我进步了。

《学会提问》，告诉我们学会去质疑，带着批判性的思维去思考、去理解、去学习，以期提高。质疑是批判性思维的雏形和基础，而批判性思维是质疑的高级思维方式，通往合理结论的道路往往从问题开始，并且一路有问题相伴。我进步了。

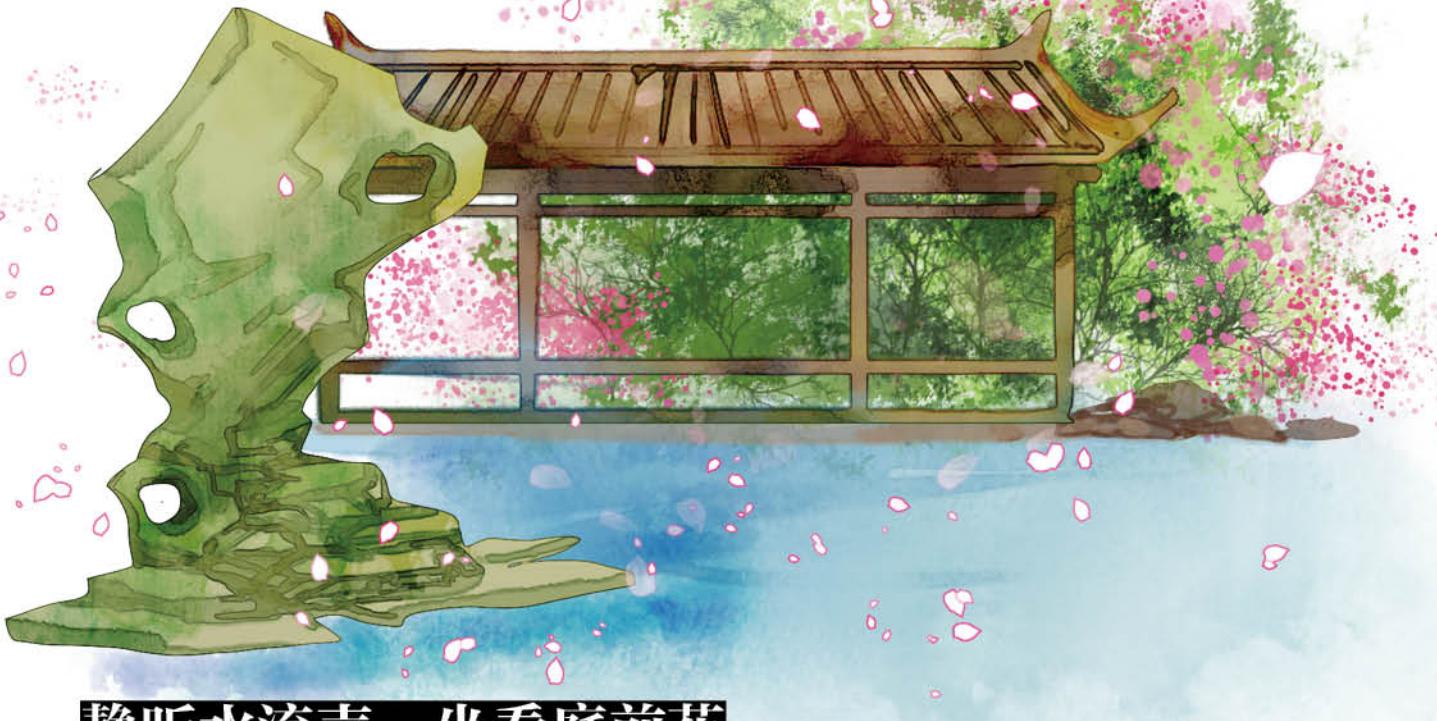
《笑傲江湖》，有的地方，就有江湖，仗剑天涯，热血沸腾。故事的核心冲突点就是欲望，罪恶因欲而生，屠戮从此开始。江湖中人，亦正亦邪，善恶没有标准。守住心中的善念，即是正义。我进步了。

《原则》，“自己思考！你想要什么？事实是什么？如何行动？”声声振聋发聩，明白在工作、生活中，如何为人、处世，是一门学问，也是一门艺术，更是一个人的终身必修课。极度求真、极度透明，原则的两大基石，受益匪浅。我进步了。

《活法》，人为什么活着？正视这个问题，树立自己的人生指南，找到人生的乐趣，在这个物欲横流、纷乱浮躁的时代，寻得内心的一片宁静，修身养性，提高心地，修炼灵魂。我进步了。

书，告诉我们各种道理，让我们在不知不觉中取得了无法想象的进步，读书，趁现在，一起来阅读吧！





## 静听水流声，坐看庭前花

文 / 三明海斯福 张绍良

“

心微动，奈何情已远，人也非，物也非，事事非，往事不可追。

”

宠辱不惊，任天 上云卷云舒；去留无意，看庭前花开花落。古人云志，心胸广大，现人诉物，迷失情怀。十年前的封笔，今再提已物是人非。

昨夜一阵狂风暴雨袭来，雨水拍打着窗台，声声震耳轰鸣。一夜未眠，思绪万千。就昨日，那庭前桃花还开得盛世红艳，满怀春回大地暖，万物复苏时的气息，却因昨日的一场暴雨，摧残得所剩无几！

前一刻还道“余生很长，莫要慌张”，下一秒便知，“人生百态，转瞬即逝”。心中纵有百般无奈，也只能遵循自然法则。我一直在彷徨中寻找真我，却又迷失在何为真我。张德芬曾在《遇见未知的自己》一书中，介绍了“真我”的定义，你的名字，你的身份，你的角色扮演只是你在“真我”下一层又一层的衣物。那何为“真我”？最真实的自己呢？

我曾向往那“不以物喜，不以己悲”的心

态，却又时常因为生活的琐事，把自己弄的狼狈不堪！我想将一切不开心的事情都抛之脑后，却又时常泛起自己不堪的回忆。我的未来该何去何从？我向往的那一片净土又在何处？有时我真想抛下现在所有的包袱，给自己来一场说走就走的旅游，忘记任何人、任何事，此刻我就属于我。

忽然，耳边飘着“树欲静而风不止，子欲养而亲不待”的歌词，把自己从幻想中唤醒，告诉自己即便想逃避现实，也逃脱不了现实的羁绊。只能任凭那无情的雨水，扎进我的身体里，透过那皮囊，狠狠地刺透我的心。时刻提醒着自己，你还活着。即便再伤痕累累，也不能倒下，你肩上扛着的是你的家庭，你的未来和希望。

沉浸片刻后，收拾收拾自己狼狈的心态，重新面对朝阳，告诉自己明天会更好！未来会更好！

# 不在了

文 / 惠州宙邦 卜胜忠

如果有一天不在了，  
就好像从来没有来过一样，  
不必忧伤，不必欢喜，  
一切都是最好的安排。

如果有一天不在了，  
就当做从来没有来过一样，  
不认识你，不认识我，  
一切在开始已注定。

如果有一天不在了，  
就没有必要再去回忆是否来过，  
愿你安好，愿他平安，  
一切都会过去的。

如果有一天不在了，  
你可以在土里、风里或者空气中，  
找到他曾经的痕迹，  
或许他很在意，  
但已经不在了。



## 田园杂兴二首

文 / 湖南博氟 陈双良

### 【其一】

红墙夜雨涨冬池，  
荷尽枣枯闲鸭轻。

最是一年好风景，  
橙黄橘绿压满枝。

### 【其二】

橘绿草斜水满塘，  
田白墙红是吾乡。  
一夜听尽春蛙闹，  
水暖挑灯捉鳝黄。



## 基本面稳定向好，盈利能力持续提高



**2020年Q1盈利能力同环比显著提升，业绩亮眼。**2020年Q1公司实现营收5.21亿元，同比增加1.62%，环比下降16.97%；归母净利润0.99亿元，同比增长59.04%，环比增长15.16%，扣非归母净利润0.95亿元，同比增长59.38%，环比增长25.81%。主要受益于氟化工业务增长及占比提升。

**2020年Q1电解液海外放量+材料降价，盈利回升，全年预期高增长。**预计20Q1公司电解液出货6000吨+，同比持平微增。一季度LG欧洲需求超预期，欧洲电动车销量同比增长80%以上，以LG波兰工厂配套为主，新宙邦作为LG波兰的主要供应商充分受益，我们预计Q1公司海外占比预计60%+。盈利方面，国内外电解液产品价格基本稳定，而主要原材料六氟、EC、DMC等Q1价格下降10-30%不等，因此预计单吨利润恢复至3000元，预计Q1电解液贡献利润约0.2亿，同比增2倍以上。而2季度LG波兰工厂订单或环比基本持平，且公司国内市场需求恢复，因此电解液业务Q2有望持平。全年我们预计公司电解液出货量有望达到4万吨，同比增长30%，同时随着公司5万吨溶剂项目投产，公司电解液成本加速下降。

**氟化工量价齐升，2020年Q1受益疫情持续增长。**19年有机氟化工业务收入4.95亿元，同比增长27.7%，毛利

率58.1%，同比增长6.3%。下半年收入2.62亿，较上半年提升12%，19H2毛利率59.6%，较上半年提升3.3%。19年公司加强氟化工一体化布局，目前完成氢氟酸、含氟添加剂、萤石资源布局。且公司产品品类增加，从医药中间体向含氟聚合物助剂系列和全氟烯醚系列拓展。氟化工业务19年贡献2亿净利润左右，同比增长近40%。20Q1氟化工业务受益于疫情，医药中间体、农药中间体及环保型含氟表面活性剂等产品，在国内外市场销量均大幅增长。预计公司氟化工Q1贡献0.6亿利润左右，同比增50%-60%。二季度海外疫情仍在延续，公司来自美国的医药中间体订单大幅增长，该业务将进一步增长，我们预计20年将贡献2.5-2.7亿利润，保持40%左右增长。

**电容器表现平稳，毛利率有所改善。**电容器业务受下游需求疲软影响，19年板块收入5.16亿，同比下降8.4%，但毛利率40.1%，同比增长1.7%略有改善。电容器板块全年产量2.47万吨，产能利用率70.6%。预计板块全年贡献维持0.7亿净利润，同比微降。20年全年预计板块表现平稳，贡献利润0.7-0.8亿。

文章摘录自：东吴证券研究报告

## 经营稳健，氟化工助 Q1 业绩超预期



### 多业务协同发展，2019年公司业绩稳定。

2019年公司锂电池电解液实现营业收入11.57亿元，YOY+7.85%；但因竞争激烈，毛利率下滑2.05个百分点到25.47%；产量27553吨，产能利用率83.49%。氟化工持续发力，实现收入4.95亿元，YOY+27.69%，毛利率提升6.25个百分点至58.05%，实现净利润2.00亿元，YOY+59.42%。电容器化学品因下游不景气，公司营收下滑8.35%，但公司竞争力凸显，毛利率逆势提升1.7个百分点至40.1%。半导体化学品实现营收1.15亿，YOY++11.39%，毛利率提升4.27个百分点至18.06%。

**Q1业绩超预期，主要源于氟化工。**Q1因疫情推动公司含氟医药中间体需求，除含氟医药中间体外，公司多品类产品发力：环保型含氟表面活性剂逐步替代全氟辛酸等传统活性剂，成本低

50%，替代加速；双酚AF需求旺盛，但其传统应用硫化橡胶等Q1并不景气，我们判断是其在光刻胶中间体的前驱体等新兴领域需求驱动；另外公司储备多种新产品，如新型聚合物改性单体（柔性屏等领域）、特种溶剂等已逐步放量。公司专注精细有机氟化工，多品类专研细分领域，盈利能力相关报告丰厚，预计2020年继续保持强劲增长。

**盈利预测：**公司经营稳健，多业务协同发展：电解液技术龙头，外单占比高；氟化工品类拓张，高增速高盈利；电容器化学品市占率高，毛利率逆势提升；半导体化学品保持成长。预计2020-2021年归母净利润分别为4.5/5.9亿元。

文章摘录自：东吴证券研究报告

全球领先的电子化学品和功能材料企业



官方微信 /WeChat

**股票代码 : 300037**

