



# 创学习型企业 塑专业化团队

## 2018, 通威大学光伏学院持续深化人才培养机制, 为公司发展提供强大人才支撑

2018年, 面对多种不利市场环境叠加, 通威太阳能顶住压力, 逆势而上, 截至2018年12月, 公司取得了连续52个月持续盈利、连续52个月开工率100%、连续52个月满产满销的好成绩, 进一步提升了公司的核心竞争力。

在打造产品核心竞争力的同时, 通威太阳能依托通威大学光伏学院, 持续提升团队核心竞争力, 从人才培养、机制建立、人均效能提升等多方面发力, 打造了一支召之即来、来之能战、战之必胜的通威铁军。



2018年8月24日, 国家人力资源和社会保障部副部长、党组成员张义珍视察通威太阳能, 高度评价光伏学院发展成果

领导点赞

### 光伏学院办学经验值得大力推广

2018年8月24日上午, 由国家人力资源和社会保障部副部长、党组成员张义珍任组长的国务院第二十三督查组视察通威太阳能成都公司, 成都市人民政府秘书长周先毅, 双流区委副书记、区长、区自贸局局长鲜荣生, 双流区委副书记、西南航空港经济开发区党委书记、管委会主任曾虎及市人社局、市发改委、市经信委、市政府督查室、双流区政府、天府新区管委会主要负责同志陪同, 通威太阳能董事长谢毅热情接待。

张义珍副部长现场详细询问通威太阳能项目建设速度、产品市场、人才建设等情况。在现场汇报中, 谢毅董事长首先代表通威集团董事局刘汉元主

席对各级党委、政府高度关注和全力支持公司发展、项目建设表示了感谢, 并全面汇报了公司项目建设、市场经营及智能车间运行情况。

随后, 张义珍副部长一行深入车间, 详细了解公司智能化车间的实时运行情况, 并充分肯定公司的无人化产线及精益化管理。当了解到公司为加强人才梯队建设打造了企业自有大学——“光伏学院”, 并与国内知名高校开展校企合作进行人才输送时, 张义珍副部长高度评价公司在人才培养和人才发展方面所取得的优秀成果, 并现场指示, 要总结提炼“光伏学院”的办学经验并加强对外交流、分享。

荣誉加冕

### 8项大奖彰显发展实力

2018年5月29日, 由全国领先的人力资源媒体 HRRoot 举办的“2018大中华区人力资源管理卓越大奖”评选活动颁奖典礼在北京隆重举行, 经主办方邀请, 太阳能公司历经层层突围后在该评选活动的最终评委票选环节中从120多家知名企业中脱颖而出, 荣获“2018大中华区最佳人力资源团队”奖项。

2018年8月30日, 由全国22个省、市、自治区企业教育培训主管部门联合发起的第十四届中国企业教育百强年度颁奖典礼暨中国企业培训发展论坛在成都隆重举行。来自两岸三地、海内外共计1000余名企业教育培训工作者出席活动。经主办方邀请, 通威大学光伏学院历经层层突围后, 在该评选活动的最终评委票选环节中从700份申报材料中脱颖而出, 与海

大学、北京同仁堂大学、中广核大学(党校)等知名企业大学一同登顶领奖台, 荣获“最具价值企业大学”奖项。“最具价值企业大学”奖项旨在表彰推动企业职工教育、为助力企业人才发展做出杰出成就和卓越贡献的企业大学。对于年轻光伏学院而言, 本次获奖, 是对过去的一次小小肯定, 更是对未来的一次大大鞭策。

此外, 通威大学光伏学院及公司人力资源体系还相继获得了中国好伯乐最佳人力资源管理团队、2017成都市企业文化建设典范单位、成都市模范和谐劳动关系集体、合肥和谐劳动关系示范单位、成都市见习基地、2018促进就业奖等一系列殊荣, 一项项荣誉的获得充分展现了社会各界对于光伏学院工作的大力肯定。

技能评定

### 超4000名员工踊跃参与

通威太阳能在五年的稳健发展中始终秉承“人才发展是企业的第一动力”精神, 高度重视人才成长。为充分挖掘内部员工潜力, 更好地选拔人才、用好人才, 通威太阳能不断探索新的机制, 真正让员工工人尽其才, 畅通职业发展通道。

早在2016年12月通威太阳能就组织了首次操作序列技能等级评定, 根据员工入职时间、培训小时确定报名资格, 报名后通过笔试、实操考核获得技工等级, 并规定以后每年6月、12月组织评定工作。随着公司产能规模和操作人员数量急剧扩张, 2018年6月, 太阳能人力资源部在集团人力资源部的指导下对技能评定办法进行全新改革。2018年6月、12月, 技能等级评定项目在合肥、成都两地进行操作序列技能等级评定, 获得两地一线员工热烈反映、高度认同。据统计, 2次考核共吸引了超过4000名员工的踊跃参与, 在上半年考核中, 1325名员工获评技能等级, 其中39名员工斩获五级工荣誉。

培训深化

### 在线学习突破10万人次

内部培训是光伏学院的重要主题。针对各个体系的不同特点, 光伏学院开设了各种类型的培训学习班, 线上线下相结合, 取得了显著成果。

2018年光伏学院线上共开设646门课程, 在线学习突破10万人次。在线下, 针对营销体系开展“价值营销”、“华为营销体系学习”等5次培训; 启航工程及管培生培养开班6个, 技术序列晋升培养开班20个, 班组长能力提升开班12个, 通过培训和考试, 培养出各类工程师139人; 同时, 编辑了《岗位流程手册》、《经典案例汇编》等各类管理工具书, 为公司的不断扩张做好管理知识储备和经验积淀。

## 通威太阳能荣膺“中国好伯乐”杰出人力资源管理团队奖”殊荣

本报讯(通讯员 徐思佳)1月5日, 由全球领先的人力资源共享平台——伯乐会所发起的“伯乐新声·伯乐智库年会暨‘中国好伯乐’”颁奖典礼在上海隆重举行。经过伯乐会专家评审团队长达数月的审核、调研与考察, 通威太阳能荣获“2018‘中国好伯乐’杰出人力资源管理团队奖”荣誉称号。

自2016年起, 通威太阳能人力资源部积极开展人才梯队建设工作。其中, 与校企合作是人才梯队建设工作的重要组成部分, 在校企合作应届毕业生招聘项目中, 通威太阳能着力与专业对口的优质高校保持高频互动, 大量招聘优秀应届毕业生, 以内部系统化的培养作为未来技术骨干人才的主要来源, 历经3年打造, 应届毕业生人才培养品牌项目“启航工程”已经成为公司技术人才培养的摇篮。据悉, “中国好伯乐”旨在寻找具有前瞻性、深度性的实践项目, 通过向大众分享可传播、可复制、可借鉴的企业获奖项目, 不断推动人力资源行业的高速发展与转型。

### 《合肥晚报》

### 聚焦通威太阳能

本报讯(通讯员 李浩伟)2018年12月12日, 《合肥晚报》发表题为《搭建校企合作平台 缓解企业用工之急 高新区人事劳动局大调研解决企业用工难题》报道, 聚焦由通威太阳能、合肥市人社局职业能力建设处、高新区劳动人事局举办的校企对接会活动。

报道指出, 通威太阳能合肥公司地处生产型企业用工高度密集的长三角地带, 一直以来一线员工的招聘是长三角区域生产制造业企业共同面对的难题, 同时合肥公司面对新项目的不断扩张, 员工需求人数增加近一倍。公司为保障产线人力充足, 内外招聘多渠道相结合, 拓宽技工院校的校企合作方式, 积极向当地政府部门寻求支持, 合肥市人社局和高新区劳动人事局在了解企业难题后, 推动了此次校企对接会活动开展。合肥市人社局高度重视通威太阳能校企合作工作并将其作为高新区劳动人事局重点案例分享。

校企对接会的成功举办为通威太阳能与各技工院校的深入合作奠定了坚实基础, 2018年12月4日, 合肥公司正式与安徽合肥机电技术学院签订校企合作协议书, 该校63名学生已到岗开展工学交替实习, 目前学生完全融入实习环境, 整体表现良好。

### 高校光伏联盟教授一行参观通威太阳能

本报讯(通讯员 蒋婷)2018年11月10日, 中山大学、四川大学、南开大学高校光伏联盟教授莅临通威太阳能成都公司参观交流, 通威太阳能成都公司总经理萧圣义热情接待并座谈。

座谈会上, 萧圣首先代表公司对各位教授的来访表示热烈欢迎, 并指出公司一直以来都非常重视校企合作, 目前在人才培养和输送方面已取得阶段性成果。借由此次交流契机, 不断推进与高校的交流, 以更严谨的科学态度、更前瞻的理论思维指导公司不断前进。随后, 双方就行业发展趋势、光伏材料结构、未来技术储备等内容进行交流和讨论。

此次来访是通威太阳能与高校光伏联盟学术团队持续开展深度交流的一次良好开端, 对于帮助公司接近最前沿的技术和理念起着重要作用, 未来, 光伏学院将在校企学术交流方面不断探索, 帮助团队打开眼界, 更好的拥抱未来!

# 让员工找到属于自己的舞台

## 通威太阳能人力资源总监杨文栋解读通威大学光伏学院2019发展规划

2018年, 美国201条款决议、印度双反以及531光伏新政给行业造成了重大打击。面对挑战, 通威太阳能逆势而上, 电池出货、生产指标等目标全部超额完成! 通威太阳能人力资源总监杨文栋表示, 终端需求的极速萎缩给公司的降本增效、满产满销带来了新的挑战; 同时公司两地新项目快马加鞭的建设, 正是用人之际, 在这样的双重压力下, 如何更加高效且低成本的输出人才, 是摆在光伏学院面前的首要重任。2018年光伏学院积极创新人才培养模式, 积极深耕培训, 做深、做精、做透。

### 人尽其才 激活员工内生动力

2019年1月8日, 刘主席在视察通威太阳能合肥公司时指出, “在未来的发展过程中, 我们要思考如何探索建立长效的发展机制, 充分激活每个员工的内生动力, 让每个员工‘脑袋转起来, 腿跑起来’, 让每个员工、每个岗位都能够分享公司发展的成果。”在杨总看来, 这正是光伏学院的目标。2018年, 光伏学院进入第二个年头, 这一年光伏学院从班组长成长、技术序列员工发展、管理层的与时俱进、销售采购员工培训以及应届生招聘与培训等多个方面开展员工培训。从各个层级帮助员工成长,



通威太阳能人力资源团队

为公司的发展源源不断地输送人才。在杨总看来, 文化氛围是企业发展的土壤, 同时也是人才成长的土壤。只有认同公司价值观, 并在职业发展通道及其配套的薪酬、福利等方面让员工最大限度满意, 员工才会产生归属感、形成凝聚力, 愿意长期稳定留在企业工作。

经过人力资源体系多年对培训、认证、梯队建设等方面的梳理, 通威太阳能健全了全公司所有岗位的职业发展通道, 力争让所有的员工都能在工作岗位上找到属于自己的舞台。

### 量身定制 打造年轻高效团队

杨总表示, 通威太阳能是一支年轻的团队, 目前公司员工队伍平均年龄约26岁, 中高层管理团队大部分为“80后”, 员工队伍绝大部分为“90后”, 如何做好这些新生代员工, 是光伏学院每一天都在探索的事情。

在杨总看来, 首先是设计出有足够竞争力的薪酬体系, 另外, 要大力发展企业大学, 让每一位员工在公司工作的同时能得到进步、看到希望。对于那些成长起来的员工, 公司及时

给予晋升加薪, 为新生代员工打造一个完整的认同体系。

人才流失问题一直是困扰制造业的一大难题, 杨总表示, 人才保留的关键是要充分平衡人才与公司的诉求, 保持人才的稳定性, 激发人才的动力, 让每一个最小单元都成为一部发动机。为此, 光伏学院站在实现公司及人才共同利益的前提下, 上接组织战略, 下接人才发展, 搭建了完善的人才培养及人才晋升体系。

截至目前, 光伏学院结合人才培养计划, 对技术序列每半年开展一次晋升评定, 对操作序列每半年开展一次综合技能等级评定, 对其他序列每年开展一次晋升评定, 内部人才造血机制逐步完善, 关键人才80%以上都已实现了自给自足。“通过一组数据能够很好的了解这一点: 2018年光伏学院技术序列实际产出工程师80人、资深工程师及以上人员59人、助理工程师178人; 基层管理人员实际产出超100人; 操作序列技工培养实际产出1325人。

### 内培外引 确保质量数量双提升

杨总表示, 通威太阳能作为光伏产业的后起之秀, 在人才的质量和数量方面的储备显得相对薄弱, 其次, 整个行业规模在迅速扩张, 造

成人供不应求, 技术型人才成长周期缩短, 导致人岗匹配度较低, 需要在保证培养质量的同时尽可能地加快培养速度, 倒逼人才数量、质量双双提升。

在智能制造成为行业趋势的背景下, 光伏学院杜绝闭门造车、自说自话, 不仅关注内部优秀经验的萃取传承, 更走出去看世界, 积极对标。2018年光伏学院在对外先进技术或管理经验的交流方面积极探索, 组织核心技术人员与西门子、联想技术团队开展智能制造技术交流。2019年计划与大型的设备供应商开展人才培养合作, 力求将更前瞻的光伏智能制造理念与技术传播给通威团队。

2019年, 公司产能规模和产值将大幅提升, 光伏学院人才培养的着眼点从满足生产及业务需要, 转型到2019年满足公司发展需要, 通过人才盘点剖析人才现状, 找到骨干人员与公司要求的缺口, 针对缺口进行弥补提升的定制式的人才培养计划。

2019年将重点关注营销序列、技术序列、基层管理等关键岗位的人才梯队培养。同时, 为了提升全员学习意识, 光伏学院将启动在线学习积分制及晋升学分激励机制, 员工根据学习积分的多少可获取相应的奖励, 而学分的多少也将直接与员工的晋升加薪挂钩。

2018年,通威太阳能面对复杂多变的国内外形势及电池销售价格创历史最低的市场现状,超额完成电池出货、生产指标、安全生产任务、新项目建设等目标任务。这些成绩的取得,离不开集团领导的坚强领导,离不开公司管理层的逆势而上,更离不开广大员工的辛勤付出。

企业间的竞争可以归结为技术的竞争,更是人才的竞争。如何让员工人尽其才、才尽其用,就成为企业尤其是人力资源部最关的管理问题。为了积极发挥员工的主观能动性,充分施展员工才华,实现员工自我价值,帮助员工实现职业与人生规划,通威大学光伏学院高度关注企业内员工的需求与成长需要,提出学历进修计划,开展班组长岗位能力提升项目,搭建成长平台,畅通员工发展通道,以行之有效的实际手段,实现员工与企业的共同成长。

# 锻造行业精兵 打造一流团队

通威大学光伏学院全方位、多角度拓宽团队视野



2018年10月10日,通威(海南)水产食品有限公司管理团队赴通威太阳能成都基地参观交流

创新人才培养模式

打造一流企业大学

学历进修

## 三个班级 实现员工素质和技能的不断提升

为了更好地帮助员工成长,通威大学光伏学院积极与成都工业学院、西南石油大学等高等院校开展校企合作,开设专科、本科学历进修班,为员工提供继续深造的机会,帮助员工圆梦学历进修。为进一步提升管理班子的管理能力,光伏学院与四川大学开设了MBA研修班。三个班级的打造,为全面提升员工的综合素质迈出坚实的一步。

### 多校合作 助力员工继续深造

2018年3月,光伏学院先后联合西南石油大学和成都工业学院,举行光伏学院2018级本科学历进修班开学典礼、光伏学院2018级专科学历进修班开班仪式。

随着公司的快速发展,对人才的数量及质量需求双提,为使员工的成长跟上公司发展的步伐,光伏学院在关注技能及素质素养提升的基础上,开设了两个进修班级,对引导、提高员工的学习积极性起到重要作用。据了解,光伏学院不仅每年配合学校评选优秀学生、发放奖学金,还将在公司岗位晋升、技能评定等管理办法中给予学历进修班员工相应的政策支持。

100余人来自一线 不断超越,实现自我成长

学历进修,是通威太阳能不少一线员工始终怀有的梦想。加上随着公司的快速发展,对人才的数量、质量需求双提,为了让员工的成长跟上公司的发展步伐,光伏学院重视员工的学历进修工作,2018年报名参加学历进修的员工超过140人,其中100余人来自生产一线。

为了更好地帮助员工成长,光伏学院积极与成都工业学院、西南石油大学等高等院校开展校企合作,开设专科、本科学历进修班,为员工提供继续深造的机会,帮助员工圆梦学历进修,并实现员工素质与能力的不断提升。

对于公司提供的学习机会,员工们很积极和珍惜。2018年成人高考考前培训于国庆假日开启,当多数职场人还沉浸在节日的休闲氛围中时,来自通威太阳能成都公司各部门的100余位员工分三批次参加了本次培训。为了帮助员工顺利通过成人高考,完成学历进修的梦想,本次培训特别邀请到西南石油大学继续教育与网络学院的老师进行讲授,讲授的主要内容围绕考试技巧、复习技巧、重点剖析,对于帮助参考员工抓住重点、提高复习效率大有帮助。

同时,为了更程度的激发员工动力,将人才培养与发展通道无缝衔接,最终实现提升组织效能的目标,人力资源部于2018年将各模块工作联通贯穿,员工在光伏学院的进修情况、学习记录也直接与晋升或评级挂钩,因此,我们也欣慰看到员工自我成长的需求愈加强烈。

### 280人次参训 开班4个,打造学习型管理团队

管理干部是公司发展的基石。自从通威大学光伏学院主办的中高管MBA研修班开班以来,受到了学员们的一致好评。据统计,2018年MBA共开班4个,培训时长48小时,参训280人次。4个班次的学习包括5门课程,包括《企业运营管理》、《项目管理》、《企业流程化管理》、《物流与供应链管理》等内容。在课程学习中,授课老师围绕课程内容进行详细解读。

以“企业运营管理”为例,四川大学商学院教授赵正佳围绕运营管理概念、运营管理战略、新产品开发与流程选择、物料需求计划及制造资源计划等方面展开了详细的讲解。针对目前行业普遍存在的问题,赵正佳教授在课程中分享了成本管控与生产型企业运营管理的经典案例,进一步引导学员们创新降本和运营管理思路。



2018年3月29日,通威大学光伏学院成都工业学院2018级专科学历进修班开班



2018年3月16日,通威大学光伏学院西南石油大学2018级本科学历进修班开班,学员宣誓



2018年8月1日,富士康工业互联网股份有限公司副总裁倪丰国一行到访通威太阳能,并就智能制造深入交流

## 他山之石

### 近50次引进与走出 拓宽公司管理视野

据不完全统计,2018年,光伏学院引进交流学习49次,总计2516余人次参加。包括组织四川大学、西南财经大学150余位国内国际学生、西川中学百名师生成都基地参观学习,西门子、富士康等多家名企与事业单位的参观学习申请。派出交流学习3次总计60余人。

2018年初,通威集团人力资源部部长易继成带队赴通威太阳能合肥基地部署年度人才梯队建设工作,并受邀走访光伏行业巨头晶科能源、爱旭太阳能等知名企业。在经过厂区调研访谈后,集团人力资源部与通威太阳能公司一道赶赴浙江海宁,与行业巨头晶科、行业新秀爱旭等知名企业人力资源部总监深度交流,通过对行业人才流动及供给的现状分析,初步达成人才保留共识。

在西门子技术团队交流会上,双方加强了与标杆企业的技术交流,增进了跨行业管理思维的碰撞,达成共同学习提升的目标。为了加强跨行业标杆学习,光伏学院组织科伦药业领导一行23人到公司参观交流。这些交流活动的举行,既是两家强势企业的经验交流,更是互相为师为友的良好开端。

通过邀请优秀企业的管理及技术团队到太阳能交流研讨,来帮助公司拓展视野、发现问题,以期更加快速完善内部管理、稳步提升技术实力。光伏学院始终坚持加强与标杆企业的交流学习,既解决眼前问题,也储备前瞻能力,于当下提升管理水平、于未来开阔眼界以致远。未来,光伏学院将持续积极对接优质企业资源,为公司的快速发展打好人才保卫战。

## 400余人参与 提升基层管理水平

班组长岗位能力提升

班组长是公司员工的主要沟通桥梁。班组长的管理好坏,将直接影响公司产品的生产进度和产品质量,为提升班组长岗位能力,提升团队凝聚力,提升班组管理水平,2018年,光伏学院在合肥、成都两地开展了班组长岗位能力提升、精益班组建设两大项目。

在组织的每一期案例分享会上,学员们都分享解读了自己的案例,有时候,支持人组织案例分享人与听众的互动问答,带领大家一起头脑风暴,加深对班组现场管理的理解。以5S现场管理为例,通过培训与案例学习,班组长通过分析诊断员工作息、工作环境、班组管理、员工引导等不同因素,探索出团队行动方案,提升员工士气,优化管理,打造更优团队。不少班组长还根据自身工作实际与观察,就5S管理提出相应的意见及建议,比如上料空花篮摆放,办公桌桌面整理等多个优秀案例,一点一滴从细节入手,持续改善班组工作环境。

在组织的每一期案例分享会上,学员们都分享解读了自己的案例,有时候,支持人组织案例分享人与听众的互动问答,带领大家一起头脑风暴,加深对班组现场管理的理解。以5S现场管理为例,通过培训与案例学习,班组长通过分析诊断员工作息、工作环境、班组管理、员工引导等不同因素,探索出团队行动方案,提升员工士气,优化管理,打造更优团队。不少班组长还根据自身工作实际与观察,就5S管理提出相应的意见及建议,比如上料空花篮摆放,办公桌桌面整理等多个优秀案例,一点一滴从细节入手,持续改善班组工作环境。



2018年3月12日,通威大学光伏学院召开《精益班组建设》行动学习项目启动会



2018年12月8日,通威大学光伏学院组织开展“商务谈判实战策略与技巧”培训

## 5次外训 建设学习型组织

供销体系培训

2018年,光伏学院一共开展了五次外训课程,培训主题分别包括“价值营销”、“华为营销体系学习”、“采购成本控制与分析”、“商务谈判实战策略与技巧”等,涵盖了公司营销部和采购部的工作人员。培训均邀请了行业中资深老师,大家一同学习掌握了科学有效的工具和方法论,并逐步运用到工作中去。

为提升供销体系的人员专业水平,光伏学院还组织了营销采购体系定向培训,包括“华为手机营销策略”、“采购价格分析和成本控制”。“华为手机营销策略”培训中,培训专家预先拓展学员营销思维,深度剖析华为横跨B2B和B2C两个不同销售模式的成功秘诀,再以此为基础,从行业分析、竞争分析、差距分析、战略目标、业务设计、关键任务、组织运作等几个方面介绍华为的营销策划与执行过程,提升学员的销售技巧。

为提升供销体系的人员专业水平,光伏学院还组织了营销采购体系定向培训,包括“华为手机营销策略”、“采购价格分析和成本控制”。“华为手机营销策略”培训中,培训专家预先拓展学员营销思维,深度剖析华为横跨B2B和B2C两个不同销售模式的成功秘诀,再以此为基础,从行业分析、竞争分析、差距分析、战略目标、业务设计、关键任务、组织运作等几个方面介绍华为的营销策划与执行过程,提升学员的销售技巧。

如何规划自己的职业生涯发展,是每一位职场人都必须面对和思考的问题。也是公司人力资源部门需要主动思考的问题。为了帮助员工实现更好的职业生涯发展,通威大学光伏学院设置了技术岗位序列晋升培养项目。

来自设备部、工艺部、质量部、厂务部、EHS的技术序列人员参训,保障了内部人才的成长,也支持了公司的快速发展。在近6年的时间里,通威太阳能打造了自己的核心竞争力,成为太阳能电池片行业的龙头企业,而所有技术序列全体员工的持续优秀,则是公司未来10年、20年继续站稳今天龙头地位的关键。

在技术序列培训中,光伏学院引入了IDP工具,勾勒员工的目标、待发展能力及相应的发展活动,帮助员工制定自己的职业生涯规划发展。经过技工等级评定考核,员工一方面形成了日常学习总结的良好习惯,另一方面,也不断加强自我对卓越、优秀工作的追求。

# 用好赛马机制 激活内生动力

## 通威大学光伏学院 2018年操作、技术序列培养机制初见成效

创新人才培养模式

打造一流企业大学



岗位带教情况落地调研



通威大学光伏学院 90位学员通过国家级技能鉴定

### A 操作序列

#### 2次考核 吸引超4000名员工参与

2018年12月6-8日,通威大学光伏学院下半年操作序列综合技能评定考试顺利结束,标志着公司2018年度操作序列综合技能评定工作圆满落幕。在2018年6月份首次评定的基础上,这次考核更新了题库,并且对制度进行了再次宣传。

在通威太阳能人力资源总监杨文栋的统筹指导下,本次考试成都合肥两地一共组织了9场考试,吸引了约2700名员工参与,参与度高达64%。从人员排队入场,身份证签到,再到考卷发放,考核的每个环节都秩序井然。

为强化员工技术水平,进一步提升员工的综合技能,打造精益求精的工匠精神,建设行业内一流的光伏产品制造团队,2018年6月,通威太阳能组织开展了首次操作序列员工综合技能评定工作。合肥基地、成都基地1629名员工积极参与,共计1325名员工获评技能等级,考试通过率81%,其中39名员工斩获五级殊荣。6月份的考试

中,技能评定综合了员工理论知识、实操技能、日常绩效三个方面的成绩。两地人力资源部共开展了22场理论考试。

根据员工技能等级评定结果及司龄、学历、职业资格证书情况,人力资源部公布了每位员工工资标准,并在员工工资中发放,充分激发了员工学习动力和工作干劲,员工满意度大幅提升。与此同时,通过技工等级评定工作的开展,员工一方面形成了日常学习总结的良好习惯,另一方面也不断加强自我对卓越、优秀工作的追求。

在集团人力资源部大力支持下,通威太阳能操作序列员工综合技能评定工作成效显著,2次考核共吸引超过4000名员工参与。

操作序列员工量身定制职业发展通道,采用“赛马机制”,以“不进则退、能上能下”为基本准则,每半年组织鉴定1次,以激励员工不断学习、努力工作,营造了“比、学、赶、帮、超”的良好氛围,受到员工的一致点赞。



通威集团人力资源部部长易继成深入合肥公司车间调研访谈

#### 多次深入调研 量身定制考核方案

技术评定也获得了集团人力资源部的大力支持与帮助。2018年5月21日,集团人力资源部部长易继成赴成都基地,指导人力资源团队与合肥、成都基地生产体系中高管共同完成操作序列员工综合技能评定办法。

在两地视频会上,易部长强调:“通威太阳能是高效晶硅电池生产制造领域内的绝对领跑者,继续保持领先地位与每一名员工的职业发展密不可分,人力资源制度不仅要满足基层员工自身发展,更需要进一步考虑如何支撑生产业务战略落地”。

为了让广大一线员工清楚、透彻了解文件精神与激励导向,合肥、成都基地在两地生产部门积极引导落实。人力资源部充分利用生产交、接班时间,在班前会、后会抢抓时间轮流到各工序与员工详细讲解充分交流并答疑。经粗略统计,本次宣导在合肥、成都两地共涉及16个部门、31个班组,人力资源部

加班20余小时,圆满完成覆盖3000余名生产、质量等部门员工的政策宣导工作。在宣导后的员工调研数据显示,《操作序列员工综合技能评定办法》的员工满意度达到了89%,得到了员工的高度认同。

6月27日,集团人力资源部赴合肥基地视察人才梯队建设工作。集团人力资源部首先在电池P2车间进行调研访谈,就技能等级评定、班组文化建设、安全管理等问题与一线员工进行深度交流,了解员工评价,听取员工心声。

随后召开的人力资源系统会议上,易部长部署了人力资源部下半年重点工作,并强调,技能评定工作作为今年生产制造队伍建设的第二步已初见成效但绝不能松懈,人力资源部要以推动生产经营为目的,在提升员工技能、稳定员工队伍的基础上制定人员优化方案,从多能工培养、榜样宣传、岗位晋升评定、提高招聘质量等各方面入手,提高员工收入降低公司成本。



实操考试现场

### B 技术序列

#### 比学赶超 加快学习型组织建设

通威太阳能作为光伏产业的后起之秀,在人才的质量和数量方面的储备显得比较薄弱,且下游需求有缩减趋势,行业竞争加剧,加之公司规模扩张,倒逼人才数量质量双提。如何充分激发发现人才的潜力,最大限度的内培精干人才,成为了必须解决的问题。

为了最大限度的激发技术序列人员的潜力,公司专门搭建了一条帮助其加速成长的“快车道”。2018年1月,光伏学院启动了年度晋升培养项目,技术序列人员迎来了岗位晋升机会。设备部、工艺部、质量部、厂务部、安全环境部的技术序列人员都在技术序列岗位提升之列。

项目启动以来,在各部门的积极配合下顺利推动,被培养对象的个人发展计划(IDP)、岗位带教、课件制作、线上学习、案例沉淀、理论考试、实操考试等相继开展。项目也得到了员工的大力支持与积极参与。项目启动之初,即有230名员工通过报名申请和筛选环节,成功进入技术序列岗位

晋班。项目由光伏学院牵头,各部门负责人担任部门人才培养的总指挥,分别指定班主任进行人才培养的组织工作,总计遴选100余位资深员工担任岗位带教人。

仅以2018年上半年为例,合肥与成都两地同步进行,相继开展了三期晋班,技术序列岗位有482对师徒参与了该培养项目。师徒帮扶的设计,意味着岗位晋升培养项目对师傅和徒弟都是很好的学习机会。师傅可以在带教的过程中,温故而知新,更是一个查缺补漏的过程;对于徒弟来说,肩负通威经济使命,不断提升自身能力,为公司创造更好的效益,有利于拓宽自身职业生涯发展道路。师徒带教的方式拉近了员工之间的距离,有利于促进团队文化建设。随着项目的不断深入,参训人数、晋升人数与岗位带教人担任人数也不断攀升,有更多的同事加入此计划,从中受益。在通威大学光伏学院的框架下,通过培训和考试,2018年,通威太阳能培养出各类工程师139人,为公司发展提供了有力人才支撑。

#### 定制管理 鼓励员工持续进步

2018年5月,《通威太阳能(合肥、成都)有限公司操作序列员工综合技能评定办法(试行)》正式发文。技术评定成绩由理论知识考核、实际操作技能考核和评定周期内的绩效表现3部分组成,理论测试和实操测试考核内容主要为所在岗位应具备的技术理论知识、实际操作规程、必须安全知识。绩效表现直接运用评定周期内员工绩效结果。

为了更好地开展评定工作,公司成立了技术评定领导小组,由通威太阳能董事长谢毅担任组长。值得一提的是,技术评定实行动态管理,鼓励全体员工不断提升技术水

平,形成“不进则退”的良性竞争氛围,每年6月、12月由光伏学院统一组织技术等级评定工作,等级在4级及以下员工符合参评条件者须参与评定,按评定结果享受津贴,未参与者即时取消当前津贴;等级在4级以上的员工每年12月须参加技工等级考评,根据考评结果确定是晋级、保级或降级。

此外,技术评定实行定制化岗位管理,光伏学院根据公司各岗位所需的技术水平、操作难度、工作压力等因素将岗位划分为核心岗位和普通岗位。普通岗位评定1-6级,对核心岗位给予政策性鼓励,培育刻苦钻研的工匠精神,可评定1-8级。



实际操作技能考核现场,员工操作设备机台



员工理论知识考试现场

# 践行通威文化 厚植成长沃土

## 通威大学光伏学院开展多样活动 凝聚发展强动力

日月经天,江河行地。每一次壮丽的启航,都会在历史长河中刻下深深的印迹。聚合优势,厚积薄发。光伏学院着力于人才的培养,从深耕校企合作、启航工程、开设兴趣培训班、举办员工生日会等多方面开展卓有成效的工作,每一步都在为公司构建合理人才梯队奠定基石。

### [深耕校企合作]

#### 通威订单班持续深化

随着通威太阳能双流高效晶硅电池项目的快速建设,为满足大量的人才需求、保障长期有效的人才供给,如何及时有效的招揽技术人才成为公司发展的重要环节,也成为了人力资源体系的首要任务。通威太阳能成都公司在如何快速有效地“抢夺”人才资源上积极推进社会招聘的同时,更是着力加强校企合作。

通威太阳能与成都职业技术学院、乐山职业技术学院、乐山师范学院等院校签订了校企合作和委托培养协议,且成效显著。校招时与公司签约的学生人数大幅增加,新入职员工所需的磨合期也大大缩短。

2017年11月18日,通威太阳能成都基地10GW高效晶硅电池项目签约暨启动仪式隆重举行。仪式上,在政府、学校、集团领导见证下,通威太阳能与四川大学、西南石油大学、成都理工大学、成都工业学院签订《校企合作协议书》,为公司未来发展储备关键技术人才。2018年11月23日,合肥学院机械工程系党总支书记王俊一行莅临通威太阳能合肥公司参观交流,公司相关部门负责人热情接待并座谈。会议最后,双方签署《就业基地合作协议》,并授予公司为合肥学院大学生就业基地。本次合肥学院大学生就业基地的挂牌,标志着通威太阳能在深化校企融合的道路上完成了由大学生社会实践基地向大学生就业基地的完美转型,为公司的快速发展夯实人才培养基础。2018年12月4日,乐山

职业技术学院2018级通威现代学徒制班拜师仪式在通威太阳能成都公司隆重举行。乐山职业技术学院院长刘忠一行44人,通威太阳能人力资源总监杨文栋携光伏学院师傅10余人参加本次仪式。此次拜师仪式是光伏学院首次启动现代学徒制模式的校企双育人人才培养计划的一个开端。该计划通过师徒结对的形式,从而促进师徒共同进步,相互提升,为打造高质量技术人才梯队建设提供薪火相传的能量!

为了加深校企合作深度,培养和选拔更加符合企业需求的人才,通威太阳能与四川矿产机电技师学院、成都工贸职业技术学院、乐山职业技术学院等共建“通威太阳能订单班”,学生接受定向培训,相关教学计划、教材由通威太阳能和院校专业共同制定,在学校植入企业文化,让通威文化深入院校;联合建立社会实践基地,针对部分专业的学生开展定岗实习等。与四川农业大学共建教学实践基地,为优秀毕业生搭建优质的实训中心与就业平台,共同推进行业发展。项目合作、科研教学以及技术研发等方面,进一步打造产学研合作新模式。

自2016年以来,校企合作为企业输送合格人才500余人。一方面满足了企业所需的人才需求,另一方面也塑造了良好的雇主品牌形象。人才的保障,有力的支撑了企业朝着“全力打造世界级太阳能光伏企业和世界级清洁能源公司”的目标不断砥砺前行!



2018年6月19日,通威太阳能2018年“启航工程”培训项目正式启动

### 势聚焦 执行到位 高效经



2018年11月23日,合肥学院大学生就业基地落户通威太阳能合肥公司



通威大学光伏学院观影活动现场



西南石油大学夏令营学员们展示手工作品——我印象中的通威

### [提升组织效能]

#### 搭建沟通桥梁 拉近公司员工距离

众所周知,制造业的离职率一直居高不下,而高离职率必然消耗组织效能,因此探索出有效控制离职率的方法,以帮助各部门更顺利的开展工作迫在眉睫。对于通威而言,2018年是快速发展的一年,随着各个新建项目的启动,工作节奏也在不断加快,那公司是通过什么方式让员工在工作压力增大的情况下还降低了离职率呢?

为有效解决“高离职率”这个问题,公司做出了很多的努力,人力资源部辅助各部门组织员工月度沟通会,更加深入了解员工的工作、生活情况,解决员工在工作、生活中遇到的问题,每月都召开员工沟通会,“从下向上”收集信息,关怀员工,一方面让员工感受到公司尊重他们每个人在工作中所作的贡献,另一方面公司通过这种方式切切实实解答员工的疑问。

部门召开座谈会的时候,出席的除了员工代表之外,还有本部门领导、人力资源部代表和行政部代表,与员工工作、生活息息相关的部门都有派代表在场,能够及时解答员工的问题。作为人力资源部,能现场解答的问题都现场解答,对于一些需要进一步确认的问题下来之后进行追踪处理,本部门无法解决的人力资源部负责收集好问题,并将问题反馈至各责任部门,督促责任部门进行改善,最后员工对于意见解答、问题改善时效性均表示满意。

其实员工很多问题都是源于沟通不畅,通过员工沟通会的形式就搭建了沟通的桥梁,集中解答了员工的各类问题,让员工备受关怀,这是一种成本很低但很有效的留人方式。2017年到2018年的离职率有明显下降,这与公

司在这方面的努力也是分不开的,员工每天的工作只是机械地重复着上班下班,工作相对枯燥,公司通过关怀员工,征求他们的建议,满足了他们最基本的心理需求,提高了员工的归属感,降低了公司的离职率。

2018年10月底,通威太阳能合肥、成都公司各部门三季度绩效管理问卷调查工作刚刚结束,两地合计2659人参与调研活动。

据悉,绩效管理问卷调查活动由人力资源部主导,作为监督、推动部门内部绩效管理水平的管理手段,自2017年5月启动,经过一年多的运行完善,越来越受到部门重视。调研活动在每个季度绩效考评后开展,调研形式由最初“一对一访谈”到目前“问卷调查为主、针对性面谈为辅”,单次覆盖人数由最初100人扩展到目前2600余人。调查问卷涵盖个人绩效结果认可度、考核流程合规性、绩效辅导与沟通情况、绩效考评标准等绩效管理八个细化评价维度。问卷调查结果由人力资源部汇总分析,上报分管领导,同时针对总分排名靠后的部门人力资源部重点关注,深化员工访谈并与部门共同找原因,制定改善计划,以季度为周期验证改善效果。

绩效管理作为推动企业战略目标落地的重要手段。公司自2014年下达绩效考核管理办法,起初侧重公司经营指标及管理团队考核,目前绩效考核体系已全面覆盖公司绩效、部门绩效及个人绩效,在推动公司经营目标落地的同时,注重部门绩效管理高效性和有效性,注重员工能力和绩效提升,保障公司持续健康快速发展。

创新人才培养模式

打造一流企业大学



2018年12月4日,乐山职业技术学院2018级通威现代学徒制班拜师仪式合影留念

### [启航工程]

#### 莘莘学子华丽转身

通威太阳能2018年“启航工程”培训项目于6月19日在成都基地正式启动,来自全国各大高校的50余名应届生参加通威太阳能2018年“启航工程”第一期开班仪式,通威太阳能成都公司常务副总经理萧圣义、通威太阳能人力资源总监杨文栋、通威太阳能成都公司电池二厂工艺部长姚鸾出席开班仪式并致辞。

开班仪式上,萧总从公司战略、平台、前景等方面展开分享,并鼓励学员努力拼搏,争取在公司不断成长、成才;杨总从职业生涯规划及职业生涯落地两方面鼓励应届生踏踏实实打基础、学知识、促发展;姚部长从坚持、适应两个关键词展开分享,希望应届生尽快完成从学生到职场人的角色转换。光伏学院老师向大家介绍了“启航工程”人才培养项目的内核及优势。

2018年7月25日,通威大学光伏学院在通威太阳能合肥公司的启航工程集训阶段顺利结束,启航工程第二批四十余名学员参加结业仪式,通威太阳能合肥公司总经理谢泰宏、通威太阳能人力资源总监杨文栋出席结业仪式。

杨总对学员提出新要求,希望学员们要以启航工程结业仪式为契机,戒骄戒躁,脚踏实地,在工作中积累,在实践中学习,立足通威的广阔平台,加快实现个人成长。

萧总向顺利结业的学员们表示祝贺,向付出辛勤劳动的讲师表示感谢。萧总表示,启航工程培养计划作为通威太阳能人才培养机制的积极探索,取得了很好的成效。学员们通过培训和军训,顺利实现了从在校大学生到职场新人的华丽转身。他鼓励小伙伴们珍惜机会,努力提升职业素养和专业水平,为通威太阳能的发展贡献力量。

光伏学院在以往“启航工程”项目的基础上,结合公司全新发展时期对人才的要求,取长补短,完善培训体系。2018年“启航工程”培训项目分为2周集中培训、10周岗位实习、12周定向培养三个阶段,合肥、成都两地将分5批次完成300余位应届生的培训,光伏学院希望通过系统科学的培养让应届毕业生快速认知自我、认知公司、融入工作、提升技能、胜任岗位,为公司的快速发展储备技术型人才。

### [人文关怀]

#### 提升组织氛围 温情表达

随着公司的快速扩张,员工数量与日俱增,如何管理好这么庞大的团队?如何凝聚人心?如何让员工保持良好的作战心态?基于此,光伏学院立足服务员工、激发员工斗志,以更好的保障公司运营为前提,积极开设各类兴趣学习班,帮助员工学习提升的同时,放松心情,以此提升员工的归属感。

2018年6月,光伏学院启动了高级茶艺师兴趣培训班,号召对茶艺、茶文化感兴趣的学员们积极参与,让员工在忙碌的工作中感受宁静,提升修养;7月,光伏学院遴选高校优秀英语讲师,为需要参加学历进修、学位英语考试及对英语感兴趣的学员们开展培训;8月,光伏学院在合肥基地启动健身兴趣培训班,让学员们有一个健康的身心去创造美好的明天。

据悉,光伏学院一直在探索创新人才发展模式,系列寓教于乐学习班的开设,有很好的反响并受到热烈追捧。2018年6月组织氛围调研显示,相比上一年度,员工满意度有明显提升。截止目前,光伏学院已开展四期摄影培训,共计150余人参与;三期高级茶艺师培训,

共计137人参与;八期英语培训,共计40余人参与;二期健身培训,共计80余人参与。

2018年12月11日,光伏学院分别在通威太阳能合肥、成都两地举办了2018年第四季度员工生日会。作为2018年员工季度生日会的收官之战,本次生日会在现场布置、礼物选择、游戏设计等方面都进行了创新升级。光伏学院希望通

过努力,让大家在忙碌的工作之余,也能拥有难忘的生日庆祝时刻,让寿星们感受到家的温暖和集体的祝福。五年来,生日会虽是周而复始的,但每一次的惊喜都是不尽相同的。据悉,五年来生日会参加人次共计达到3720。

员工生日会作为通威大学光伏学院的年度常规活动,承载了公司对员工辛勤劳动的感恩,让

每一位在职员工切身感受到公司大家庭的温暖,使广大员工真正地融入到公司大家庭中,进而保持更好的工作心态,与公司共同成长和发展。通过开展员工兴趣培训班、员工生日会等活动,光伏学院在打造“关爱员工”的企业文化过程中受到了员工的一致好评,在集团2018民主测评中,公司得分增幅全集团最快。



通威大学光伏学院第三季度成都基地员工生日会现场