

案例正文：

稚嫩“细胞核”的华丽蜕变

——记南京地铁基层“细胞体”班组长的角色适应过程

摘要：本案例描述了南京地铁 S3 号线 AFC 巡检维护班组长许潇在细胞体班组建设中的角色适应过程。从普通检修技术员到巡检维护班班长，许潇如何一步步攻克认知模糊、关系冲突以及榜样传递等问题？本案例以许班长在此过程中的心路历程和行为活动为故事主线，详细记录了南京地铁基层细胞体班组建设工作中的一个稚嫩“细胞核”实现华丽蜕变的具体步骤和途径。案例揭示了个体角色适应能力在解决身份转换问题上产生的关键效果。本案例旨在帮助学生理解和掌握个体角色适应的概念、内容和具体过程，进而激发学生思考角色理论如何在提升员工角色适应能力的过程中发挥作用。

关键词：细胞体班组；角色适应；认知模糊；关系冲突；榜样传递；2022 百优案例

Abstract: This case describes the role adjustment process of Xu Xiao, the leader of AFC inspection and maintenance team of Nanjing Metro Line S3, in the construction of cell body team. From an ordinary maintenance technician to the monitor of inspection and maintenance team, how did Xu Xiao overcome cognitive ambiguity, relationship conflict and model transmission step by step? This case takes grass-roots leader Xu's mental journey and behavior as the main line of the story, and records in detail the specific steps and ways of realizing the magnificent transformation of a young "cell nucleus" in the construction of basic cell body team in Nanjing Metro. The case reveals the key effect of individual role adjustment in solving the problem of identity transition. The purpose of this case is to help students understand and master the concept, content and specific process of individual role adjustment, and then stimulate students to think about how role theory can analyze the process of improving employee's role adjustment.

Key words: cell body team; role adjustment; cognitive ambiguity; relationship conflict; model transmission

0 引言

-
- 1.本案例由东南大学经济管理学院吕鸿江、张秋萍和南京地铁运营分公司的徐旭以及东南大学经济管理学院张子扬和南京地铁运营分公司的张逸云撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 - 2.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 - 3.本案例只供线上课程讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

2022 年 5 月的一个清晨，南京地铁 S3 号线 AFC 巡检维护班的许潇班长正与家人共进早餐，女儿可爱的面庞洋溢着天使般的笑容。突然，一阵急促的手机铃声响起，只见许班长眉头紧蹙，神色从容地交代道：“刘昕流产昏倒了？叫救护车了没？通知家属了吗？你们先回到各自工作岗位，我一会儿买好日常用品就往医院去。”说罢，许班长亲了亲正在埋头喝粥的女儿，从餐盘里拿起一块鸡蛋饼，随即背上工具包夺门而出。

到了市妇幼保健院，许班长按流程交完各项费用，便瘫坐在急诊室门前的长椅上，等待家属的到来。看着人来人往、行色匆匆的医生和患者，许班长的视线逐渐模糊，记忆似乎回到了 2017 年的 10 月。那时，她刚从细胞体班组骨干员工提为班组长，不得不面临新身份转变的各种挑战……

1 公司简介及许班长背景信息

1.1 公司简介

南京地铁运营有限责任公司（以下简称南京地铁）成立于 2012 年 9 月 11 日，前身为南京地铁集团有限公司下属的运营分公司（成立于 2003 年 12 月 31 日），是南京地铁集团有限公司全资子公司。公司主要负责南京地铁运营管理、乘客服务、列车运行、控制监督及土建设施、车辆和运营设备的保养、维修等工作。公司现有通车线路 11 条，运营里程 426.6 公里，车站 191 座，运营里程位居全国第六。截止到 2021 年 12 月底，公司累计安全运送乘客 87 亿人次，2021 年日均客运量为 246.25 万乘次，地铁线网单日最高客流 421.85 万乘次，电客车总数为 324 列。公司现有正式员工 1.5 万人，平均年龄 26 岁；现有班组建制 578 个（含 1292 个组）。近 10 年以来，南京地铁社会和经济效益“双轮”驱动，创建国内地铁用工人数最少、客流增幅最快、分段票价低廉、收支相抵盈余的地铁运营经济节约的“南京模式”。

基层班组建设一直作为南京地铁运营公司的一项重点工作任务。2007 年之前，南京地铁传统基层班组建设普遍存在一些问题：部门被各种管理活动占用时间过多；班组长管理水平参差不齐；班组管理要求重复甚至冲突；一线作业标准不够清晰，尤其是接口作业标准缺失；部分新员工甚至班组长还不能完全胜任本职工作；重视业务而忽略员工思想工作；倒班、夜班作业班组的凝聚力不强；服务型班组的品牌意识还没有形成等。为更好地使班组基层建设满足公司长期持续跨越式发展的需要，南京地铁大胆摒弃了注重塑造“执行式员工”的“螺丝钉式”和“堡垒式”传统班组。在与南京大学课题组联合探索下，公司创造性地提出并开发了全新的班组基层建设“细胞体班组”，注重打造和培养具有自我学

习、自我组织和自我创新特征的“响应式员工”。至此，班组按照成熟度由低到高被分为五个星级：初始级、已管理级、已定义级、可预测级和优秀级。在此基础上，南京地铁制定了“细胞体班组”星级创建工程“十二五”规划，通过强化班组管理和员工队伍建设，促使一线员工自动、自发、自组织的开展工作，进而形成细胞型基层团队。

南京地铁 S3 号线 AFC 巡检维护班成立于 2017 年 10 月，主要负责 S3 号线 AFC 设备（包括半自动售票机、自动售票机和进出站闸机等）系统巡检维护工作，同时以高标准严格要求带领委外单位做好 S3 号线 AFC 维保工作。班组现有正式成员 4 名，除许班长之外，还包括负责安全质量、学习宣传、民主管理和计量工作的组长刘昕，负责考勤、培训和通讯工作的组员高文，以及负责材料管理、统计核算的组员陈勇。此外，班组还包括委外人员 20 名，主要负责配合 S3 号线 AFC 设备现场维保等相关工作，并负责降低设备故障率，保证 AFC 设备的正常运行。自南京地铁实施“细胞体班组”制度以来，所有基层班组均致力于从各方面加强一线员工队伍建设，全方面激发员工的自主性和积极性。在许班长和班组所有成员共同努力下，南京地铁 S3 号线 AFC 巡检维护班从 2018 年至 2022 年间先后被评定为南京地铁运营有限责任公司机电分公司“细胞体班组”三星级、四星级和五星级；同时荣获南京地铁运营有限责任公司“先进班组”、机电分公司“安全类台账标准化管理示范班组”、南京地铁运营有限责任公司“最佳现场班组奖”等荣誉称号。

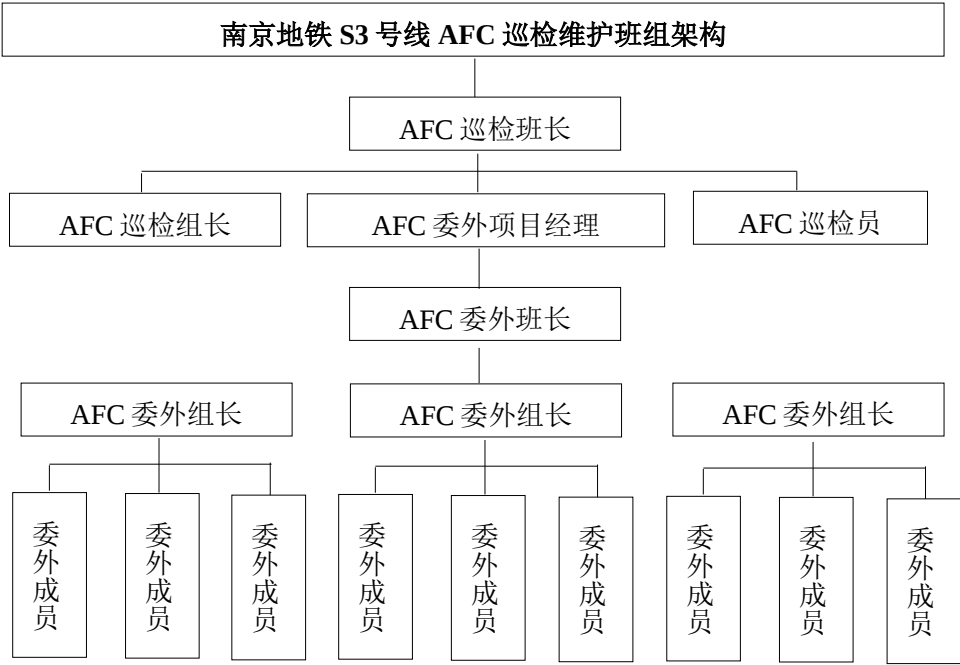


图 1 南京地铁 S3 号线 AFC 巡检维护班组组织架构图

1.2 许班长其人

许潇班长 1980 年 7 月出生于江苏南京，中共党员，技师，2017 年至今任南京地铁 S3

号线 AFC 巡检维护班班长。自 2009 年进入南京地铁以来，作为一名有十几年党龄的党员，坚持选择扎根于自动售检票系统一线维修和班组管理工作十几年。她撰写的专业论文《地铁自动售检票系统闸机常见故障分析》被《江苏交通科技》发表刊登；她本人曾获南京地铁“五一巾帼标兵”、“优秀共产党员”、“优秀班长”、运营公司级“闸机扇门底座调试”第一名、分公司“CHS 备用找零钱箱、BU 钱箱拆解组装”技能竞赛三等奖等荣誉。作为一名工科生，许班长在 AFC 设备系统运营和检修方面具有丰富的理论和实践经验，却尚未系统学习过专业的管理学相关理论和知识，这让她在适应新任班长角色时面临着很多困难。但是，许班长始终将“为人民服务”的宗旨铭记于心。为弥补自身管理知识的不足，以更好地开展班组工作、带领班组成员共同成长，许班长不仅在工作之余自主学习管理学相关理论知识，还积极参与公司为新晋班长组织的各项交流活动。经过一段时间繁杂琐碎的工作洗礼之后，许班长对细胞体班组长角色有了新的认识，并在不断探索过程中总结出一条适用于基层班组长的角色适应之路。

2 初任要职，自学习消除认知模糊

“在实践中学习，在学习中实践”。当许班长刚从一名普通检修技术员提升为南京地铁 S3 号线 AFC 巡检维护班班长时，工作角色的骤变带来的迷茫和困惑让许班长有点措手不及。她首先要解决的问题就是如何在细胞体班组建设过程中进行自我定位，是作为上级领导和班组成员之间沟通的桥梁？还是负责上传下达工作的中间人？亦或是服务大家的全能保姆？想到此处，许班长更加一筹莫展。正在犯难之际，公司企业管理部门为新任班组长及其班组成员提供了互相学习和交流的平台。例如，每季度举办的“细胞体班组大讲堂”、“两看一学”、细胞体专刊和在线班组培训课题等经验分享活动。许班长在对典型班组参访和与优秀班组长互动的实践过程中拓展了管理思维和视野，也逐渐掌握了把细胞体创建思路运用到班组工作中去的实践价值和经验措施。在不断学习和实践的过程中，许班长更加清晰地认识到，作为细胞体班组长，她既是承上启下的“中间人”，也是服务他人的“奉献者”，更是驱动细胞体班组活力的“细胞核”。

接下来要面对的就是如何带队伍的问题，这也是困扰许班长的关键问题。在许班长刚任班长半月后的某天晚上，班组夜间值班成员高文被查擅自离岗 40 多分钟。应公司《班组管理办法》要求，班长需要及时上报组员擅离岗位的原因和处罚办法。那么，如何与高文进行有效谈话，让其甘愿接受处罚，并主动改正令这个新任班长十分头疼。思虑良久，在第二天中午交接班时，许班长决定将谈话地点由原本预定的办公室改到了公司楼下的重庆面馆。一碗热气腾腾的牛肉面下肚后，谈话的氛围变得分外柔软和温馨。高文在许班长的真诚攻势下终于敞开心扉，眼含泪光的解释道：“我知道任何原因都不该成为擅自离岗的理

由，昨晚突然接到母亲被电信诈骗 2 万余元，母亲文化程度不高，身体也一向不好，我十分担心母亲……我甘愿接受公司处罚，以后有任何事一定先及时报告，绝不擅离岗位……”。听到这里，许班长对这个看似大大咧咧的年轻人有了一些新的认识，她拍了拍高文单薄瘦弱的肩膀说道：“公司的规定是硬性的规定，该遵守就要遵守，咱们做错了就要接受处罚。但是，以后遇到任何问题第一时间给我打电话，我会帮你想办法。你母亲那边也别太担心了，平时工作之余多问候老人家……”这次谈话之后，高文再也没有出现过擅离岗位等类似问题。相反，在班组各项工作中，他不仅表现积极，主动协助许班长的工作，还在细胞体班组学习创建的各项活动中展现出极强的创新和协调能力。

许班长深知，万里长征才走了第一步，未来还有更多未知和挑战需要她带领班组成员共同面对。许班长说道：“初任细胞体班组长，有过胆怯、有过彷徨，但只要在实践中不断学习和完善，就充满了应对挑战的信念和决心”。

3 再遇难关，重细节化解人际冲突

“一波刚平，一波又起”。在带领班组成员进行细胞体班组学习创建工作的 2 年多后，许班长逐渐对自身身份定位和职责有了较为清晰的认知，对班组日常作业管理也更加游刃有余。然而，许班长很快又遇到了新的问题：细胞体班组建设以来，班组成员的自发性和自主性被充分调动，这对班组日常运作带来诸多便利的同时，也不可避免地给处理人际关系管理带来更多挑战。例如，对班组成员的向下管理、回应班组成员的向上建言或是解决班组成员之间的工作矛盾时，都需要更多考虑成员的个性而非共性特质。许班长因而需要同时承担多种不同的角色职责，并处理多重角色内外部的冲突和矛盾。那么，如何有效地分解多种重叠的角色、制定和实施针对性的措施，从而更好地化解向下、向上和水平关系中的人际冲突等问题，是许班长在这一阶段亟需攻克的难题。

3.1 是“小领导”？——化解向下管理中的冲突

在细胞体班组学习和创建工作伊始，有效激发班组成员的主动性动力并非易事，这也是令许班长十分头疼的问题。经过一番推己及人的换位思考之后，许班长逐渐意识到，班组成员缺乏动力的主要原因可能是由于细胞体工作的大部分荣誉和光环都集中在班组长的身上。例如，在班组获奖、升级以及其他班组交流时，代表班组领奖和露脸的绝大部分机会是留给班长的。这对于班组普通成员而言，似乎像是“赔本赚吆喝”。想到这里，对如何推动 AFC 巡检班组成员主动地参与到细胞体班组建设工作中去，许班长似乎有了些许眉目。她暗自决心要充分发挥自己善于观察和细心思考的性格优势，准确把握每位班组成员

的想法、爱好、个性甚至信仰，并对他们进行个性化管理和培养。

这日，许班长接到公司本月对各班组自主拍摄细胞体班组建设和培训宣传片的要求，她在办公室来回踱步，左思右想，到底该由谁来负责拍摄工作呢？正在发愁之际，许班长突然想起，某日与高文闲聊时偶然得知刘昕儿子所在班级的老师经常让她帮忙拍摄一些有意思的小视频，她自己平时也会购买一些专业设备，如防抖器、高清镜头等。许班长当时就猜测，刘昕平时应该会对摄像摄影比较感兴趣。随即，许班长翻看了刘昕的微信朋友圈后发现，刘昕果然在人物和风景拍摄方面颇有建树。想到此处，许班长欣慰地点了点头。之后，许班长每天下班之后都有意识地抽时间学习一些摄影知识，并在工作之余时常向刘昕讨教拍摄手法和技巧，有时还亲切称呼其为“刘导”。渐渐地，二人建立了良好的友谊。

周一的班组例会上，在许班长向班组成员说明了此次拍摄班组建设培训和宣传视频的要求和困难后，刘昕主动地站起来，表示愿意协助许班长完成这项任务。接下来的时间里，刘昕结合许班长编写的分镜头剧本，独立承担了班组宣传片的编排和拍摄工作，当“刘导”的佳作需要群众演员配合时，其他成员也受备受鼓舞主动参与其中。在大家的通力合作下，S3 号线 AFC 巡检维护班的班组社会化宣传片颇受好评，并受邀在“细胞体班组大讲堂”中发表演讲。许班长不假思索地将这次宝贵的机会交给刘昕，由他亲自讲解视频拍摄的初衷和具体手法步骤。这让刘昕感受到了强烈的存在感、肯定感和荣誉感，此后，她便更加积极地投入到细胞体班组建设工作中。

至此，许班长在对班组成员的向下管理工作中深刻体会到：想要解决与下属之间的角色冲突，充分调动他们的工作积极性，班长绝不是简单地充当“小领导”角色。

3.2 是“纳谏人”？——化解向上建言中的冲突

在许班长的带领下，S3 号线 AFC 巡检维护班在细胞体班组建设中表现突出，多次受到公司通报表扬，班组成员的自主性和自发性迅速提升。为了便于员工及时发现和反馈班组合作、检修技术以及细胞体班组学习建设等工作中存在的问题，许班长每周都会在班组内部组织“畅想座谈会”。这大大激发了员工主人翁意识，班组成员纷纷主动向许班长献计献策。然而，班组活力得到充分激活的同时，也增加了许班长过滤信息和筛选建议的难度。那么，如何在不削弱员工自主性的基础上有效回应和处理一些不合适或不合理的建议？在解决员工建言冲突时又该扮演什么样的角色？这令许班长十分犯难。

正值迁思回虑之际，许班长果然迎来了新的挑战：2019 年的某日班组例会，许班长发布了年度“细胞体班组四星级特征价值篇”的制作主题和要求，并鼓励大家集思广益、群策群力。第二天，高文来到许班长的办公室，慷慨激昂地向许班长陈述了一番自己对本次

特征价值篇的想法。这其中自然有独到之处，但跟本年度聚焦于“全委外模式下的自主标准化管理”主题框架存在很大偏差。许班长沉思片刻，推了推眼镜看着这个全身散发着自信光芒的年轻人说道：“你的想法非常独特和新颖，引入积分制确实可以在相对轻松愉悦的氛围下提高参与度，这非常的有创意。但是.....”。说到这里，高文得意自豪的表情突然增加了一丝凝重。许班长身体微倾，缓缓说道：“我觉得是非常值得推广的，如果一些小问题也得到改善的话，我觉得你的这个提议甚至会比本年度的特征价值篇的主题更加超前”。在高文兴致勃勃的追问下，许班长继续说道：“本年度的特征价值篇更加强调标准化，你所说的积分制给大家更多的自由权，只要达到目标积分，可以自由组合，这本质上更加强调整差异性。”高文对此也表示赞同，但略失落地回道：“您说的很有道理，那我这个要不还是算了吧.....”。许班长说道：“不不不，我认为你的想法很有见地，浪费了非常可惜。我们可以把它运用到在下年度的特征价值篇中去，做成本年度特征价值篇的 2.0 版，由你主持来做。你觉得怎么样？”。高文思索片刻，对许班长的做法表示认同和钦佩。

接下来的工作中，高文表现十分积极，不仅主动协助其他同事完成的 2019 年度的“全委外模式下的自主管理”特征价值篇，还将其在实践中思考和总结的改进思路运用到 2020 年度的特征价值篇中。如此，2019 年度全委外模式下的自主化管理（1.0 版）和 2019 年度全委外模式下的自主化管理（2.0 版）均获公司表扬，并受邀在先进细胞体班组分享会上演讲制作过程和心得。

至此，许班长在处理班组成员的向上建言过程中深刻体会到：想要解决员工建言冲突问题，既不损害他们的积极性，又要巧妙化解矛盾，班长绝不是仅是简单的“纳谏人”。



图 2 S3 号线 AFC 巡检班“全委外模式下的自主管理”特征价值篇

3.3 是“和事佬”？——化解水平互动中的冲突

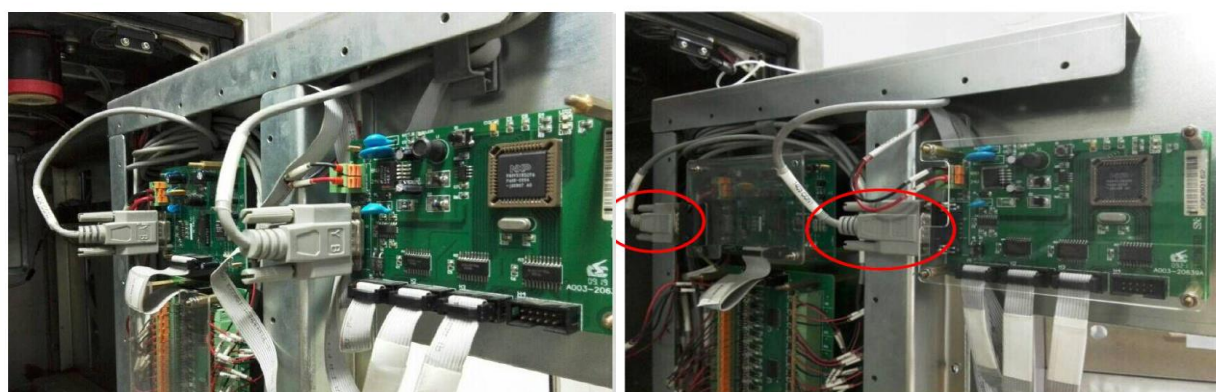
随着许班长和班组成员的两年磨合，班组氛围越渐融洽，在细胞体班组学习和建设工

作中表现十分优异。但是，许班长在与组员交流工作中还发现一个重要问题：由于 S3 号线 AFC 巡检班组中的人员年龄结构差异较大，老员工陈勇一直难以融入班组氛围中去，他在细胞体班组建设工作中的积极性和参与度都很低。陈勇常说：“我在南京地铁基层岗位干了十多年了，我没啥追求，你们搞的那些花里胡哨的活动我不懂，我做好本职工作就行啦。”听到这话，许班长心里顿时五味杂陈，百感交集。如何安抚好老员工，有效化解他们与年轻员工在水平互动中的矛盾，从而激发他们的主动性？这个问题让一直专注于解决自身与下属员工之间角色冲突的许班长有点措手不及。

经过多方调查，许班长了解到，陈勇是从南京地铁 1 号线开通时就进入公司参加基层班组工作，他在这个岗位上兢兢业业干了十多年，一直是个普通员工。据 1 号线的老同事评价：“陈勇在本职工作中一直踏踏实实，为人不善言辞，十分忠厚老实。但是，他的工作动力不足，尤其是在面临角色外工作或挑战性任务时，总是畏畏缩缩，不愿参与其中”。至此，许班长深知绝不能就这样轻易放弃老员工，相反，他们需要更多的尊重和信任。于是，许班长立刻找到刘昕和高文，向他们表达了自己的困惑，并表示需要他们的理解和配合来帮助自己化解当下的矛盾和尴尬，共同创建和谐美好的班组氛围。

某日，许班长找到陈勇，向他虚心请教一些工作技术问题，在沟通比较融洽时，许班长随即提出想要邀请他担任疑难故障 QC 攻关小组组长，并结合自己从业十多年的工作经验，为年轻员工解决巡检工作中的一些疑难问题。正如所料，陈勇摆了摆手，表示他只在极其有限的领域中有些许经验，难担重任。几日后，刘昕和高文相继都向陈勇请教技术问题……如此，几次三番之后，陈勇感受到了大家的尊重，也逐渐信心倍增，在许班长的多次邀请下，终于愿意担任 QC 攻关小组组长。然而，由于陈勇掌握的技术和理论相对比较老旧，很难适应和解决一些新问题，在 QC 攻关小组课堂上常常会被问倒。于是，许班长便主动及时和陈勇沟通和商量，给予他一定的鼓励和肯定，并将一些好的解决思路和改进方案以合适的方式传达给他。渐渐地，陈勇的巡检技术和授课能力提到了显著提升，和班组成员的关系也更融洽。许班长说：“人是心灵感应的，你对大山喊‘我爱你’，大山给你的回应就是‘我爱你’；你对大山喊‘我恨你’，它对你的回应就是‘我恨你’”。

至此，许班长在处理班组成员水平互动过程中深刻体会到：想要化解员工互动冲突问



题和矛盾，营造和谐高效的班组建设氛围，班长绝不仅是无原则调解争端的“和事佬”。

图3 疑难故障 QC 攻关小组 2 号线 I/O 控制板和电子标签管理板串口改造实践

对许班长而言，挑战远不止如此，她不仅需要处理以上所述的对下、对上和水平等不同角色内部的冲突，还要在这些多重角色之间进行灵活切换。许班长说道：“作为细胞体班组长，不可避免地要面对不同角色内外部的冲突和矛盾，唯一能做的就是学会换位思考，合理分解这些角色，并从细微之处入手，瞄准问题、分析问题和解决问题。那么，我相信处理好这些多重角色的内外部冲突对班组长的成长和发展有很大助益。”

4 新现挑战，尽己力传递榜样力量

“扬帆起航，筑梦前行”。尽管许班长作为“细胞核”引领细胞体班组长成长的角色适应之路越发广阔和平坦，但她深知这并不是终点，也不能是终点。在 2021 年第四季度的“细胞体班组大讲堂”上，许班长作为先进细胞体班组长，受邀向公司和其他班组分享基层细胞体班组建设过程中的经验教训和工作心得。许班长的一番慷慨陈词，赢得了轰鸣般的掌声。大家纷纷与其交流具体问题，其中，被问及最多的是：在“细胞核”角色适应过程中，您一路披荆斩棘，攻克难关的内部动力源于哪里？许班长低头沉思片刻，给出了令他自己都振奋不已的答案：作为细胞体班组长，我对南京地铁基层班组建设工作一直葆有非常美好的期许：我希望培养和带动更多的后备力量参与到细胞体班组学习和建设工作中；我期盼当我的组员成为班组长独立带队伍时，他们能够以我为榜样，坦然和游刃地迎接各类挑战；我更期望竭尽所能为南京地铁基层细胞体班组的建设和发展贡献绵薄之力。这是许班长的职业理想，也是南京地铁和 1290 多个基层班组长的崇高信念和伟大使命。

可以预见，许班长下阶段角色适应之路的方向将会围绕着后备力量培养和人才梯队建设而不断展开。如何培养 AFC 巡检班组快速成长为独当一面的成熟细胞体，在危机或突发事件中能够迅速做出合理有效的应急方案和措施？在这过程中又会面临什么样的困难和挑战呢？正想到这，许班长忽然被一阵轻拍声惊醒，原来是刘昕的家属到了……

（案例正文字数：7927 字）

启发思考题：

- 1.请您结合案例内容，分析许潇初任 S3 号线 AFC 巡检维护班班长时压力重重的原因，有哪些因素促使她必须快速适应新身份？
- 2.请您结合案例内容，分析许班长担任细胞体班组长初期面临的首要问题是什么，她

采取了哪些措施，其效如何？

3.请您结合案例内容，分析许班长是如何分解自上而下、自下而上和水平互动等不同层次的多种身份，进而有效化解人际冲突的？

4. 许班长作为细胞体班组长由“稚嫩”到“成熟”的适应之路是否可供推广至南京地铁基层细胞体班组长自我成长的实践应用中，她又该如何去做呢？