

小细胞，大能量：南京地铁“细胞体班组”成长之路

摘要：本案例描述了南京地铁如何将基层班组传统的集权型领导模式一步步打造成人人参与领导的细胞体班组，从而激发其自组织、自适应与自成长的过程。首先，案例以青奥压力事件引出变革基层班组共享领导力模式的背景；其次，讲述了南京地铁如何通过刚柔并济的标准化与标杆化管理实现班组自组织资源以达成目标；然后，讲述了如何通过自主化、社会化管理激发班组员工主动参与共享领导力过程，从而自适应外部任务环境；接着，描述了对班组成员的共享领导胜任力进行知识化与机制化管理，实现班组自主学习与自我成长。通过本案例教学，帮助学生从共享领导力理论理解“细胞体班组”的内涵特征、实施条件与实施效果等，也希望对其他想要变革基层管理模式的企业管理者提供参考与借鉴。

关键词：基层班组；细胞体；共享领导力；管理模式

Small Cell, Big Energy: The "Cell Produce Union" Growth Path of Nanjing Subway

Abstract: This case describes how Nanjing Subway gradually transformed the traditional centralized leadership model of grassroots teams into a cell produce unions led by everyone, thereby stimulating the process of self-organization, self-adaptation and self-growth. Firstly, the case leads to the background of the reform of grassroots team sharing leadership model based on the pressure events of the Youth Olympic Games. Secondly, through standardization and benchmarking management that combines rigidity and flexibility, the union achieves its self-management resources to achieve goals. Thirdly, through autonomous and socialized management, it stimulates team members to actively participate in the shared leadership process, so as to adapt to the external task environment. Finally, through the knowledge and mechanism management of the shared leadership competencies of the union members, the union achieves its autonomous learning and self-development. Through this case teaching, it not only helps students to understand the connotation characteristics, implementation conditions, and implementation effects of the "cell produce union" from the shared leadership theory, but also hopes to provide a reference for other enterprise managers who want to

innovate grassroots management models.

Keywords: grassroots unions; cell produce unions; shared leadership; management pattern

案例正文：

小细胞，大能量：南京地铁“细胞体班组”成长之路¹

0 引言

2021年6月，伴随着大红色喜布缓缓揭下，南京地铁S6号线首列车在欢呼声和鞭炮声中惊艳亮相。这标志着南京地铁S6号线全线贯通并正式通车。徐主任注视着列车，深知南京地铁取得今天的成就与700多个班组的努力息息相关。在南京地铁，每个班组犹如具有生命力的细胞一般，能动而自发地开展工作。然而，从班组的懒散到今天活力迸发，历经了多年的摸爬滚打。徐总站在窗前，回忆拉到了10年前……

1 青奥压力，问题纷至沓来

2010年，南京申报第二届夏季青年奥林匹克运动会成功，一时间欢呼声、雀跃声传遍了整个南京。而坐在办公室的徐主任却愁眉不展，脑海里回荡着电话那头的声音“老徐啊，任务来了，为准备青奥会的到来，上面拟计划在四年内开通S8、1和10号线……”徐主任意识到，这对南京地铁而言将是一次无模拟的大考。

正如徐主任意料到的那样，南京地铁运营有限责任公司的人才队伍迅速庞大了起来，基层员工猛增至4000多人，班组数量也由最开始的200多个激增至700多个。公司一直奉行集中化管理的模式，决策重心处于顶层，基层班组扮演“任务执行者”角色。随着任务环境的不确定性增加与班组员工人数的迅速扩张，集中化管理模式的“失控”问题不断发生。很多班组长纷纷向徐主任反映：“现在的设备维修与客户服务工作越来越富有变数，但员工需要严格按照上级命令机械化地工作，丧失了工作热情。”此外，新线开通后，员工涌入和流动增强。很多员工没有积累足够的经验就“火速”踏上班组长的岗位，大量新入职的员工也面临着快速成长的困境。徐主任意识到这种螺丝钉、机械化的班组变得越来越难以应对复杂变化的任务环境与日益频繁的人员流动。变革基层班组领导模式成为摆在徐主任面前的一大难题。如何激发班组员工的主动性，促进班组有机地运作、适应并成长起来，让他辗转难眠……

¹ 本案例由东南大学经济管理学院吕鸿江、封燕和南京地铁运营有限责任公司的徐旭以及东南大学经济管理学院付星越和南京地铁运营有限责任公司的张逸云的撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2 革故鼎新，“细胞体”应运而生

最合适的基层管理模式应该是怎样的呢？当时，国内外尚未有可借鉴的基层管理模式。南京大学的张教授与江苏大任管理咨询公司的刘老师为徐主任送来了“新思想”。张教授启发徐主任说：“在这个复杂变化的年代，按部就班、一成不变的班组是行不通的，必须要打造一个能快速、敏捷地捕捉和响应外部环境的班组。”刘老师赞许地点点头，说：“基层员工冲在一线，是听见炮声最多的人，应该让他们来呼唤炮火。阿米巴、SBU 等模式都提倡管理决策权的下移。”徐主任听后突然茅塞顿开，问道：“好的班组应该需要像一个有生命体的细胞一样，能够自发、能动地开展工作吧？”张教授听后，激动地拍了下桌子，说：“细胞这个词好，生动形象，班组就要像细胞体一样生长代谢。”就这样，“细胞体班组”概念被提出。然而，对于班组管理模式变革而言，这只是万里长征第一步。如何激活细胞体班组的活性，成为最具有挑战性的一步。

3 任重道远，让细胞体“活”起来

3.1 刚柔并济，规范细胞体内部“自组织”

如何让班组像细胞一样能动地自组织运行，在南京地铁这样一个人员迅速扩散和流动的环境中显得非常困难。南京地铁每一次的新线开通，大量人员的流动经常引发很多人不满。张班长曾向徐主任抱怨：“新线开通后，我们组经验丰富的员工都去新线了，还进来了几个啥也不懂的新员工，这压力都到我身上了。”尽管徐主任给张班长做了一番思想工作，暂时安抚住了他的情绪，但徐主任自己也忧虑重重，苦苦思索这个问题。一次偶然单位制度培训后，他突然想到“如果给班组也制定一套科学有效的标准，让班组有法可依，有据可循，那么新入职的员工就能快速学习成长，班组长也更清楚如何管理，班组不就慢慢地自组织起来了嘛！”

于是，徐主任立即组织企管部讨论具体事宜，历时半年形成了一套细致全面的标准化体系。然而，让他意想不到的事情发生了，来自班组成员的抱怨声音更多：“现在这个标准太细了，麻烦的要命，简单的东西变得更复杂了，重点是有些不符合我们实际情况啊！”这些声音让徐主任认识到这个标准化还是重复老路。

在管理专家的帮助下，徐主任决定减少标准化，增加柔性模块，鼓励班组在统一框架下自发地制定班组内部的个性化作业流程或标准。其次，徐主任引入了星级成熟度对班组进行评价。为增进班组间学习，徐主任将高星级班组树立为标杆。班组标准化和标杆化的实施激发了班组内部主动性，班组运行步入

正轨，井然有序。

3.2 凝心聚力，促进细胞体外部“自适应”

尽管标准化管理保障了细胞体班组的有序运行，但随着标准化管理的实施，班组也出现了新的问题。接连几个班组长向徐主任反映：“部分员工只注重遵守标准，不关心最终结果，缺少班组建设的参与感，导致细胞体班组无法快速地响应外部环境变化。”这一现象犹如“醍醐灌顶”，让徐主任立刻地意识到要想真正让班组“活”起来，仅靠规范员工行为是不够的，必须改变员工深层次的价值观。只有让员工从内心深处认同组织，他们才会全身心地投入到细胞体班组建设中。

为此，徐主任积极开展班组自主氛围建设，主要以信任为基础，增强团队成员的感情连结。该活动主要采用以点到面的方式开展，激发了全员“目标一致，同心协力，成长并进”的班组士气，让班组“共生”理念深入人心。此外，徐主任为激发员工归属感，鼓励班组员工展示课题成果，参与奖项申请、案例写作与宣传，提供与企业内外人员开展经验分享的平台，让平凡的员工有机会登上了大舞台。

3.3 沉淀能力，刺激细胞体成分“自成长”

尽管“细胞体”班组正在慢慢步入正轨时，但高星级班组成员压力与矛盾的不断升级又一次扰乱了徐主任的心境。徐主任去班组现场检查时，听到了成员激烈的对话。小王气愤地说：“我是这块业务的专家，你们应该按照我说的做”。小李摇摇头说：“你是专家所以就要听你的嘛，谁都不明白你说的方案是什么，应该按照我说的做”。两人越说越激烈，场面一度失控，吵成一团。事后，徐主任找来王班长问一下缘由。王班长叹了口气，“哎，细胞体班组实施后，员工地位上升了，大家都想在班组做主，但可能这个任务他更有经验，那个任务另外一个更有经验，两个人一时都转不过弯，总想让对方照自己想的干，加上两个人又缺乏领导技能，所以就会冲突了”。徐主任听后，心想：细胞体思想超前，员工积极性是提升了，但大家对自己的角色认知和综合素质还没配套上来，这会严重阻碍细胞体班组的自我成长啊。

徐主任决定开展班组的知识化和机制化建设。徐主任引导员工围绕“个人创新-知识资产-知识共享”链条将个人知识与组织知识实现有机地结合与互动，初步形成集每月一课、两月一讲、公司脱产集训、班组师带徒等于一体的知识管网。为提高员工领导力水平，徐主任鼓励班组进行班组长轮值管理，副班组长由班组员工轮流担任。此外，徐主任还对班组员工的胜任力、学习管理进行机制化建设，提升员工的工作能力以及员工的一岗多能。

4 尾声：继往开来，让细胞“联”起来

经历了细胞体班组的一系列建设措施后，南京地铁的 700 多个班组变得鲜活起来。这促进南京地铁的运营规模进一步扩大，位居全国第五，进入国内轨道交通第一方阵，并且创造了国内地铁用工人数量最少、客流增幅最快、分段票价低廉、的好成绩。此外，南京地铁收支相抵盈余，实现了社会和经济效益的平衡与发展。然而，伴随南京地铁所处环境的日益复杂，多个班组的相互协作显得尤其重要。如何才能让细胞体间联动起来呢？徐主任针对跨班组的协调与沟通采取了很多措施，例如打造了班组之间经验分享的网络平台“能量星球”，鼓励班组员工共享成功案例，促进大家的学习交流。此外，也积极开展班组之间的互助帮扶活动，让优秀班组与其他班组“结对子”。

然而，徐主任发现班组参与度还不高，有很多员工抱怨工作量增大了，花费了太多精力。如何让细胞体之间自发地互联互通，让徐主任再次陷入了沉思……

(案例正文字数：3397)

启发思考题

1. 与传统领导力模式相比，南京地铁细胞体班组实施的共享领导力模式主要的优势是什么？
2. 随着班组共享领导力模式的推进，高星级班组员工面临哪些角色压力？你觉得形成这些角色压力的原因是什么？
3. 细胞体班组对班组员工的共享领导胜任力提出了哪些新的挑战与要求？
4. 南京地铁徐主任如何一步步激发细胞体班组这一共享领导力模式，进而实现其内部自组织、外部自适应和成分自成长？

附录

南京地铁经营管理情境的简介：

南京地铁运营有限责任公司于 2003 年 12 月 31 日成立，隶属于南京地铁集团有限公司，主要负责地铁运营，列车运行，控制监督和员工培训，及对土建设施、车辆和运营设备的保养、维修等。2010 年，南京申报第二届夏季青年奥林匹克运动会成功。为迎接青奥会举办带来的客流量激增的压力，南京地铁计划增开 3 条地铁线。在这个期间，南京地铁不断大量引进员工，壮大人才队伍，班组数量也翻了 3 倍。在线路增开之前，公司一直奉行标准化管理，对各个班组的沟通机制、协调机制、培训机制、现场作业、成本等各个方面都设计了一套标准，通过这套标准对每个班组进行考核。每条标准都设定的非常细致，例如，规定班组每个月要固定与其他班组沟通的次数。标准化的实行导致班组只需要按照固定的流程完成任务，不需要做任何的创新，充当一颗“螺丝钉”。在地铁线路较少的时候，标准化管理一定程度上保证了现场工作的规范性与安全性。然而，当线路增多时，员工的数量增多，任务的复杂性与突发性也增加了，这导致员工工作非常机械，凡事按照流程，繁琐又低效，也增加了员工的倦怠感与情绪的耗竭。每个人都像一台机器，不论事情的复杂与简单，都需要按照固定的程序操作。尤其是员工在执行设备维护与检修的工作时，标准化的操作会导致很多问题的产生。设备不像生产线生产的乐高玩具，按照顺序将一个个图按部就班地搭起来，设备更像是一个生命体，有时会突发不正常的运行情况，会停机、宕机等意外情况。如果只是依靠标准化，那么这些意外情况就很难去处理。因此，这种复杂多变的任务情境促使南京地铁变革基层班组的管理模式。