

案例使用说明：

小细胞，大能量：南京地铁“细胞体班组”成长之路¹

一、教学目的与用途

1. 适用课程

本案例是描述型案例，适用于《领导力》、《组织行为学》课程中有关共享领导力的章节内容的教学，主要涉及共享领导力概念及特征、共享领导的员工胜任力、共享领导力影响因素、共享领导力的影响效果等相关知识。

2. 适用对象

本案例可用于 EMBA、MBA 学生的案例教学，也可作为阅读案例用于工商管理相关专业的本科生、硕士生和博士生的学习。

3. 教学目的

通过教师对案例的引导和学生讨论，力求教师与学生做到以下几点：

知识传授：本案例旨在引导学生思考在 VUCA 时代背景下，如何将基层班组的传统集权领导模式变革为具有共享领导模式特征的细胞体班组，以促进班组实现自组织、自适应与自成长的过程。通过该案例，旨在帮助学生学习以下知识点：第一，学生需要理解实施共享领导力模式的必要性，即理解共享领导力模式相比传统领导力模式的区别与优势；第二，学生需要认识到共享领导力模式实施存在的困难点，即需要认识到共享领导力模式实施带给员工角色的负面效应以及如何克服与解决；第三，通过讲述南京地铁如何提高员工共享领导胜任力，来促进共享领导力模式的有效实施。第四，立足于南京地铁采取的共享领导模式变革的所有措施，启发学生学习共享领导力模式的实施条件与影响因素。

能力训练：本案例旨在提升学生的对比分析能力、逻辑思考能力、系统归纳能力与理论联系实践的能力。学生需要通过对比分析能力理解细胞体班组实施的共享领导力模式的内涵、特征以及与传统集权领导力模式的区别；利用逻辑思考能力推理出共享领导力模式对员工角色带来的影响；利用逻辑分析与归

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。

纳总结能力提炼出细胞体班组员工需要具备的共享领导胜任力；运用系统归纳能力与理论联系实践的能力总结出南京地铁在实施细胞体班组的探索过程中采取的一系列措施。

观念改变：本案例的教学旨在启发学生借鉴南京地铁细胞体班组模式的建设经验，将以往“基层员工只是执行者”的思想观念转变为“授权基层员工，促使基层员工成为领导者”。

二、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？

三、案例分析思路

本案例以对徐主任以及班组长等多人的深入访谈记录和南京地铁细胞体建设的相关资料为基础，描述了陈部长为促进班组的“自组织”、“自适应”和“自成长”，分别对班组采取“标准化”、“标杆化”、“自主化”、“社会化”、“知识化”和“机制化”措施，将传统基层班组管理模式变革为共享领导模式的过程。授课老师可以基于下面的故事线、问题线和知识线引导学生思考和学习案例，促进学生将理论知识与企业的管理实践问题相结合。案例具体的分析思路如图 1 所示。

本案例故事主要围绕“南京地铁如何打造一个具有自适应、自组织、自成长特征的细胞体班组”展开，主要包括四大部分的内容。第一部分引言介绍了南京地铁细胞体班组背景，主要讲述了青奥会压力下造成传统集中式管理带来的班组工作被动问题，从而激发徐主任决心变革基层管理模式。第二部分交代了南京地铁如何提出细胞体班组这一概念，介绍了徐主任如何与南京大学、江苏大任管理咨询公司的专家摸索提出细胞体班组这一创新模式。第三部分介绍了徐主任如何通过“标准化”、“标杆化”、“自主化”、“社会化”、“知识化”和“机制化”措施，不断激发细胞体“活”起来，促进其内部自组织、外部自适

应和细胞体成分自成长。第四部分是本案例的尾声，抛出了南京地铁目前面临的如何让细胞体能动地“联”起来的问题。

围绕案例的故事情节，本案例旨在启发学生结合共享领导力理论知识点思考以下四个方面的问题。第一，引导学生从共享领导力的概念及特征出发思考南京细胞体班组的内涵以及与传统管理模式的差异。第二，从共享领导对员工角色的负面效应理论出发，引导学生剖析细胞体班组增加员工的角色压力的过程及原因。第三，基于共享领导的员工胜任力模型分析南京地铁如何提升员工综合能力。第四，基于共享领导影响因素模型分析细胞体班组成功实施的条件。

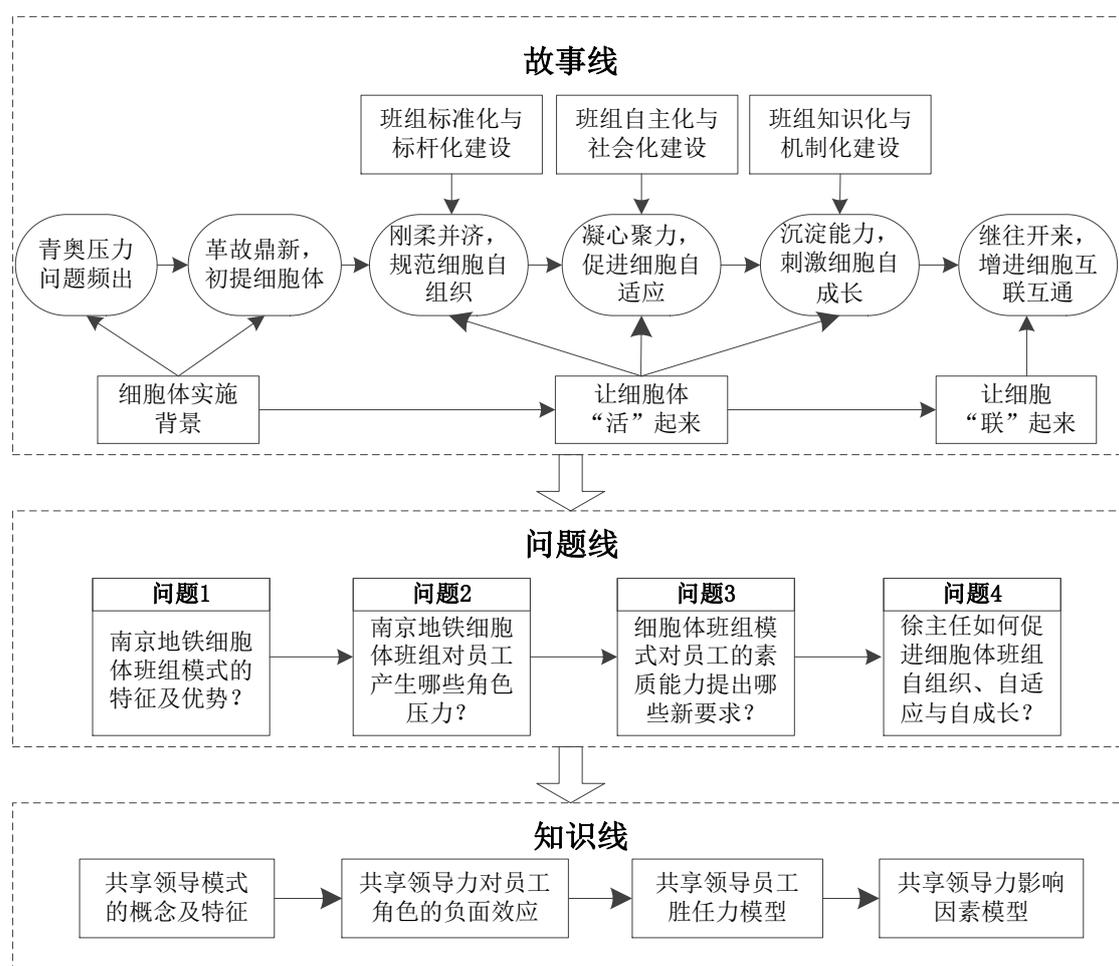


图 1 案例分析思路

四、理论依据与分析

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？

【理论依据】

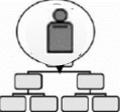
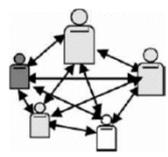
共享领导力理论

共享领导力理论最早可以追溯至上世纪 20 年代的 Follett (1924) 研究。在复杂多变的组织环境中，上级管理者无法对组织内部产生的大量信息进行及时地加工、处理与传递，更无法拥有所有必须的知识和能力来带领团队或组织实现目标。华为总裁任正非强调，在这种情景下要“让听得见炮声的人去指挥”，为此组织内部由员工主动参与的、一种自下而上的非正式领导模式开始出现，这种集体的领导力被称为共享型领导。共享领导力指的是团队成员为了达到团队目标，共同承担团队责任而相互影响的过程，具有团队成员之间集体协作、共享责任和为结果负责的团队属性。随着组织内部管理结构逐渐趋于扁平化以及员工对自身角色的期望越来越多元化，共享领导力在“矩阵式管理”、“项目团队”、“小团队管理”模式中应用越来越广泛。

共享领导力模式与传统领导模式具有显著的区别，具体包含六个方面（见表 1）。就领导力方向而言，传统领导模式的领导力方向是自上而下的，由管理者向下发布命令，信息经过层层传递，最终传达给基层员工；共享领导模式中主张由基层员工自主地进行任务决策，根据任务情境的变化，自主自发地响应客户需求，因此信息由基层员工自下而上地传递给上级管理者。就领导角色而言，传统领导模式中，领导力集中于管理者手中，只有管理者一人发挥领导作用，员工是命令的执行者；共享领导模式认为面对复杂多变的任务情境，必须要用依靠团队所有成员的努力，主张领导力分布在具有专长技能的团队成员中，提倡领导力在团队成员共享。根据任务的变化，团队成员需要不断切换领导者与追随者角色。对于发生层次，传统领导模式认为领导力是个体的产物，而共享领导模式认为领导力是团队产物，具有团队成员之间集体协作、共享责任和为结果负责的团队属性。在领导力类型方面，传统领导力只包含管理者的正式领导力，而共享领导力模式既包含管理者的正式领导力，也包含员工的非正式领导力，是两种领导力的有机结合。在适用情境方面，传统领导模式适用于流程化、顺序化的任务，在这种情境中，任务比较清晰明确，员工只需要执行任务，有利于提高工作效率；而共享领导模式适用于任务比较复杂、富有变化、不确定性因素多的任务，只有充分发挥员工的主观能动性，才能高效地完成。对于适用的团队类型而言，共享领导模式适用于矩阵式管理、项目团队和小团队管理模式，而传统领导模式适用于具有较少团队协作的独立工作模式。

表 1 共享领导力与传统领导模式的区别

领导模式	方向	角色	层次	领导力类型	适用情境	适用模式
------	----	----	----	-------	------	------

<p>传统垂直领导力</p> 	<p>自上而下</p>	<p>管理者是发布命令的领导者，员工是执行命令的追随者</p>	<p>个体</p>	<p>正式领导力</p>	<p>适用于流程式、顺序式的任务情境</p>	<p>较少团队协作的工作模式</p>
 <p>共享领导力</p>	<p>自下而上</p>	<p>领导者角色在团队成员中共享，团队成员不断切换领导者与追随者角色</p>	<p>团队</p>	<p>正式领导力与员工的非正式领导力的有机结合</p>	<p>适应于团队任务较复杂、多变的情境</p>	<p>矩阵式管理、项目团队、小团队管理模式</p>

资料来源：根据文献整理所得。

【案例分析】

细胞体班组是南京地铁对基层员工管理采取的创新性变革。目前国内外鲜有其他类似的成功案例。理解细胞体班组的内涵与特征是本案例的重点与难点。细胞体班组与传统班组管理模式的本质区别在于领导力分布方式的差异。因此，为帮助学生深刻理解南京细胞体班组的内涵与特征，教师可以引导学生从共享领导力理论出发，分析南京地铁细胞体班组的内涵，并通过与传统领导模式的对比，更为清晰地把握细胞体班组的核​​心特征与适用情境。

南京地铁细胞体班组是一种创新的基层管理模式，是一种强调领导力共享、集体协作、共同为结果负责的共享领导模式。南京地铁运营行业作业特性的需求以及员工强烈的个性追求和自我实现的欲望促使其变革基层管理模式，创新性地实施细胞体班组这一共享领导模式。一方面，地铁运营行业在作业上具有“点多、线长、面广”的特点，班组人员都是以团队形式分散在现场作业，空间距离大。同时，地铁运营存在着变化多、流动性大、危险危害因素具有不确定性等多种因素。在这样的条件下，要保证良好的作业质量，确保地铁的运营安全，做到突发情况的实时处理，就必须依靠班组成员的自主管理与自主决策。另一方面，南京地铁运营公司员工的平均年龄是 26 岁，即绝大多数的班组成员都是 80 后和 90 后，有着更为强烈的个性追求和自我实现的欲望。传统的自上而下的管理模式中，基层班组被动执行上级命令，束缚了年轻员工的个性，无法满足员工的成就感。因此，南京地铁将传统基层管理模式变革为细胞体班组这一模式，刺激班组能动响应环境与客户，激发基层员工的主动性（见图 2）。

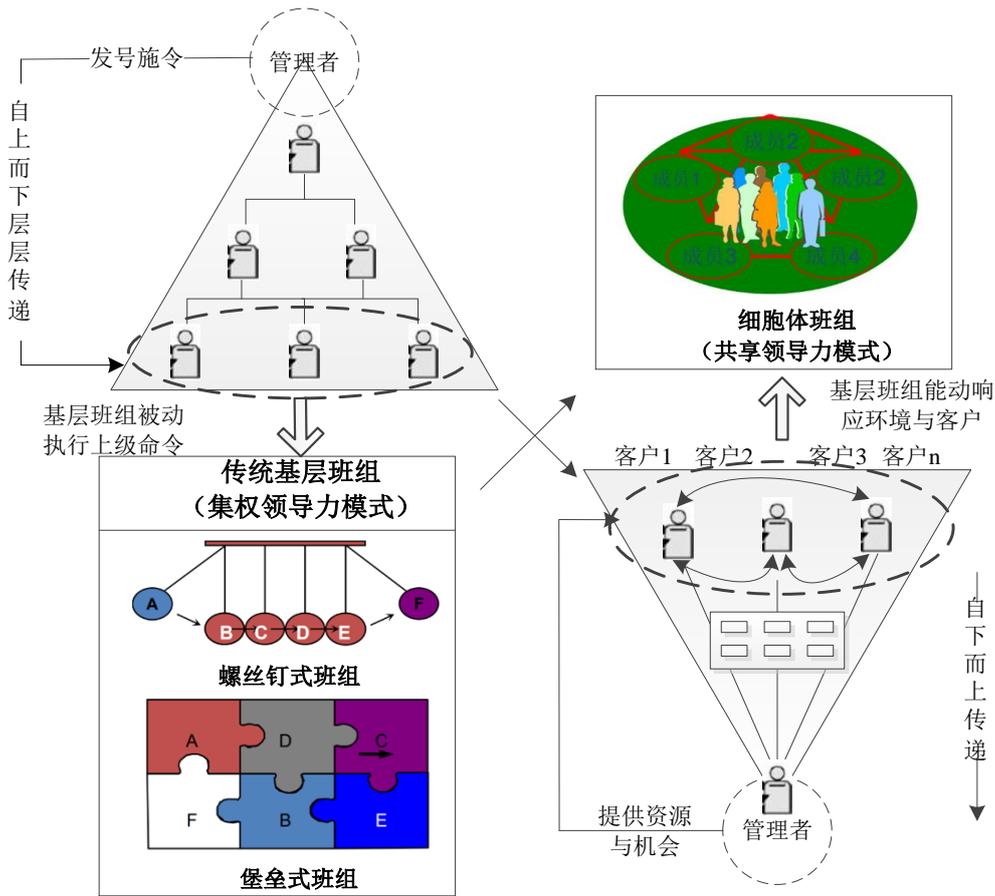


图2 南京地铁基层班组从集权领导力模式变革为共享领导力模式的过程

资料来源：根据南京地铁资料整理所得。

相比于传统班组模式如螺丝钉、堡垒式班组，细胞体班组具有四个优势（见图3）：领导力共享、责任共担，共同目标、主动运作，群策群力、集体协作，自我决策、柔性响应。首先，细胞体班组运转动力主要来源于团队成员相互领导，共享责任。传统的领导模式规定了每个人的岗位职责，权力边界清晰，讲究“在其位谋其政”。随着分工的细化，团队内每个人都只做好自己的工作，而缺乏彼此协作与配合，导致班组很多任务无法高效完成。而细胞体班组强调团队成员均是团队中的领导者，是班组的主人翁，指出完成班组的任务是每个人的责任，从而激发员工充分发挥自己的非正式领导力，充分利用专业知识与技能高效地完成团队目标。其次，细胞体班组强调团队成员与上级管理者共同制定目标，而不是被动接受上级和组织强加或指派的任务。并且，班组的成员均可以参与到班组目标的制定，目标需要获得所有成员的认可，充分激发员工主动地面对和处理工作。此外，细胞体班组充分认识到人才合力的重要性，主张群策群力、集体协作。在新时代背景下，管理者的知识与能力的局限性愈来愈明显，必须要集聚所有人的能力。因此，细胞体班组主张发挥群体成员的智慧，

促使班组成员之间的协调与协作，使多种力量集聚成为一个总力量，实现 1+1>2 的协同效应。最后，细胞体班组主张班组要根据企业内外部环境的变化主动地做出响应，顺势而动。螺丝钉式、堡垒式的班组的运转过程均是被动执行职责范围的工作。尽管他们第一时间感知到市场环境的变化，但在基于执行的过程中，班组知觉到环境的变化还是只能按要求执行，无力应对。细胞体班组赋予基层员工一定的自我决策权力，使员工在面对环境的变化时能够主动采取措施，积极响应。

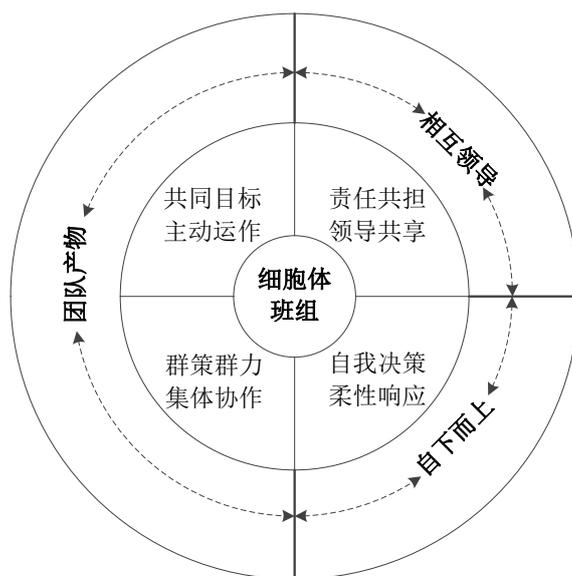


图 3 共享领导力模式的优势

资料来源：根据南京地铁资料整理所得。

2. 随着班组共享领导力模式的推进，高星级班组成员面临哪些角色压力？你觉得形成这些角色压力的原因是什么？

【理论依据】

共享领导力对员工角色的负面效应

在共享领导力的团队情境中，员工能获得更多的工作自主权，让每个团队成员都有成为领导者的可能，增加了员工展现自我，表达自我的机会，也增进了团队成员之间的互动与交流。然而，共享领导力在促进员工权力共享的同时，也会带来不可避免的消极效应，即共享领导可能会增加个体的角色压力。王辉和彭倩（2020）提出了共享领导对员工角色的负面效应研究，指出在共享领导力的情境中，员工会存在角色模糊、角色冲突以及角色过载的问题。

角色模糊往往由于个体对来自于组织或他人角色期望缺乏清晰认识而导致。当个体对其具体工作或职责要求缺乏预见性时便会产生角色模糊。在共享领导情境下，领导者不再是某一单一指定人，每个人都被鼓励发挥自己的主观

能动性，而不像集中式领导中，指定的领导会安排任务以及对成员进行较为清晰的角色定位。团队成员很多时候需要依靠自己的智慧完成任务，这可能会导致员工并不清晰自己的任务要求以及自己的角色是什么，往往会出现角色定位不清，以及角色定位偏差的问题。当领导力的共享程度越高时，员工可能产生的角色模糊感就更强。

角色冲突是个体需要同时满足两个或多个不一致、矛盾的角色期望时而产生的冲突。在共享领导情境下，团队成员的角色是动态调整的，团队成员必须能识别出什么时候去领导别人，什么时候去追随他人。但是当团队成员缺乏这一良好的角色转换能力时，容易造成个体在不同任务下被团队寄予“追随者”或“领导者”的角色与自我期望不一致的问题，进而造成个体的角色冲突。

角色超载是指个体同时面临诸多角色期望，但自身时间和精力条件有限难以顺利完成预期工作所产生的无力感。共享领导更强调团队成员的人际交流，且共享领导是权力共享和责任共担的共同体，这意味着团队成员将承担更多责任，被寄予更多团队期望。这种高人际交往要求，高角色负荷，高团队期望，会造成员工的角色超载。

【案例分析】

任何事物均具有两面性，细胞体班组这一创新的共享领导力模式在实施过程中也具有双刃剑效应。随着细胞体班组模式的实施，员工主动参与班组建设与管理积极性不断提高，但也给员工带来了角色压力问题。为理解细胞体班组可能对员工角色造成的负面影响，教师可以基于“共享领导力对员工角色的负面效应理论”，引导学生剖析南京地铁高星级班组出现冲突与矛盾的原因。

高星级班组成员发生的任务冲突与矛盾问题的主要原因在于班组成员出现了角色模糊、冲突与过载三个因素结合下导致的（见图4）。首先，相比于传统的班组，细胞体班组的群策群力、集体协作的特征对员工提出了更多、更高的角色外要求与期望。对于班组长而言，以前只需要监管好员工的工作结果，但现在需要考虑如何有效地去激励、支持员工在工作中有良好的表现，而且还要及时地洞察员工心理与行为状态，并及时进行疏导与帮助。对于班组成员而言，以前只需要做好螺丝钉就可以，现在要求员工也需要具有主人翁精神，不能只把自己当作一个任务执行者，做一件事需要从团队整体视角去思考，并且要积极地参与班组建设管理中献计献策，帮助班组长更好地建设团队，同时很多团体工作需要其他同事的配合，需要员工有良好的沟通、交流、换位思考等能力。因此，在细胞体班组情境中，班组长和班组成员均需要处理更多的人际沟通、组织协调等角色外工作，这一定程度上增加了员工的角色要求，造成员工角色

过载。

其次，细胞体班组自我决策的特征要求给予员工较高的授权程度，导致班组成员无所适从，无的放矢。在传统的班组中，上级管理者会下达任务的要求与命令，员工只需要按照要求完成工作即可，很少会出现工作职责的不确定、工作目标的不确定等问题。但在细胞体班组中，员工被赋予较大的工作自主权，很多时候需要依靠自己主动性去寻找自己的工作任务。例如，徐主任实施的刚柔并济的标准化建设中，柔性的标准需要班组自发去制定。尽管这种方式释放了员工的活力，但很多员工在突然解放自己的自主权时，最可能面临“我该做什么”，“怎么做”的一系列问题挑战，这一定程度上造成了员工的角色模糊感。最后，细胞体班组的动态领导特征会增加团队成员的领导者与追随者角色转换的困难。传统的班组中，员工一直扮演着追随者角色，并不存在角色的转换问题。而细胞体班组中提倡大家共同领导，鼓励专业知识技能较强的员工发挥自己的优势，并带动整个团队更好地完成团队目标。理想状态下，员工能在自身知识与任务的匹配下，积极发挥领导力，在知识与任务不匹配的情境下，积极追随他人。然而，在现实情境下，往往会出现多人均想领导他人的情况，造成团队中领导力过度涌现的混乱。就个体而言，班组成员很难把握好什么时候承担领导者角色，什么时候发挥追随者角色，从而出现了自己的理想角色期望与实际团队所需的角色存在不一致的现象，从而加重了员工的角色冲突感。

综合上面的分析，当班组成员的角色出现认知不清晰、负载过重以及对立冲突时，会给班组成员造成较大的角色压力。

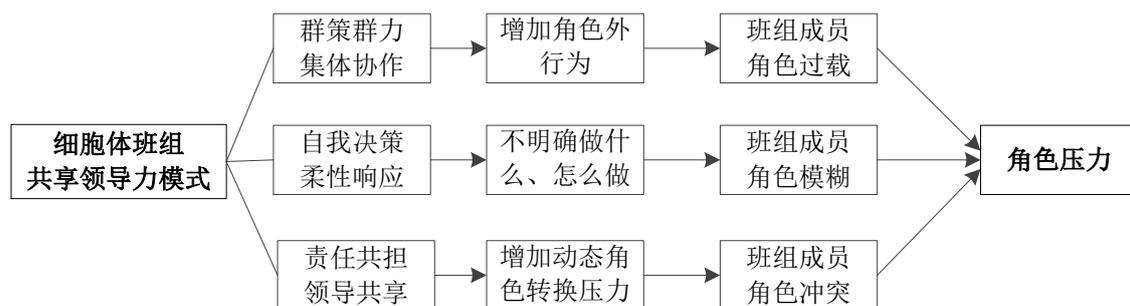


图 4 细胞体班组共享领导力模式增加员工角色压力的过程分析

资料来源：根据南京地铁资料整理所得。

3. 细胞体班组对班组成员的共享领导胜任力提出了哪些新的挑战与要

求？

【理论依据】

共享领导胜任力模型

共享领导胜任力指团队成员具备的有效履行团队共享领导的能力特征。不同于工作中一般岗位能力，共享领导胜任力更关注团队成员内在的自我驱动的能力。共享领导是团队成员相互影响的过程。它是一种建立在共同管理哲学基础上的管理模式，将领导权在团队中进行分享。从某种意义上讲，共享领导可以被看作是团队领导充分授权的发展，属于一种非正式领导的过程。这就意味着每一位成员都有可能承担领导者角色，也要求每位成员需要具备共享领导的能力。具体地，共享领导胜任力主要包括三个方面的维度（见图5）：第一，团队成员需要具备积极主动参与的能力；第二，需要具备为激励自我去实现团队共同的愿景、达成团队任务的能力；第三，需要有影响他人接受自己的想法，调动其他成员的工作积极性等。这三个方面的能力详细阐述如下。

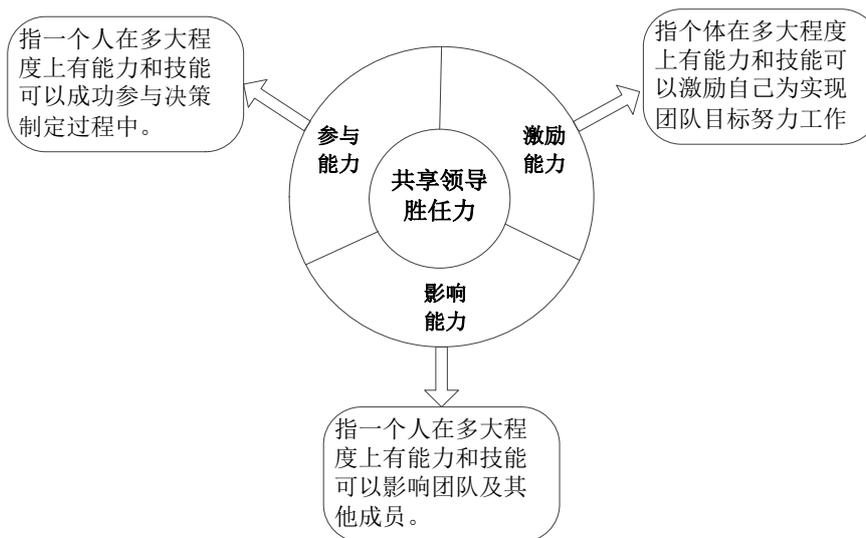


图5 共享领导胜任力模型

资料来源：吴鑫磊，顾琴轩，胡冬青，等. 共享领导胜任力构念与测量[J]. 系统工程理论方法应用, 2019, 28(2): 248-258.

主动参与的能力是指一个人在多大程度上有能力和技能可以成功参与决策制定过程中。共享领导中最根本的就是不同主体之间领导权力的分享，权力分布在每个人手中，领导者和追随者共同参与决策，共享领导决策权。作为共享领导行为的实施者，首先要积极参与领导过程，实现团队内部领导的作用。因此，团队成员的参与能力将成为共享领导胜任力的第一个方面。团队成员的积极参与会发现新的机会和挑战，会通过知识共享来学习和应对挑战，这种参与

对一个团队将新的想法和个人知识转化为创新过程、服务和产品而言至关重要。

激励能力是指一个人在多大程度上有能力和技能可以激励自己为实现团队目标努力工作。共享领导需要每个团队成员能够有足够的激励能力，对自己进行激励，主动参与到团队决策、团队目标制定等过程中。共享领导力模式是一种非正式领导力模式，依靠团队成员的自发地、能动地工作以及实现成员的相互协作。因此，团队成员需要有激发自己内驱力，通过内在动力实现团队目标，并且更愿意积极主动地为组织的进步与发展付出努力，做出自己的贡献。因此，激励能力是共享领导胜任力的第二个方面。

影响能力是指一个人在多大程度上有能力和技能可以影响团队及其他成员。共享领导胜任力将聚焦成员自身的影响能力水平。如成员可以运用自己擅长领域的专业知识，为团队内提供知识分享，拥有专家的影响力。共享领导还可以通过其感召力，提升成员的成熟度和动机，激发成员的高层次需要，促使成员为了团队或组织的利益产生超过期望的工作结果等。此外，团队成员也需要具备激发他人对实现目标的强烈渴望，实现成员之间的合作，从而增强团队的凝聚力。因此，影响能力将成为共享领导胜任力的第三个方面。

【案例分析】

细胞体班组作为一种创新的基层管理模式，对员工的能力素质提出了更高的要求。为理解细胞体班组的员工胜任力，教师可以引导学生根据共享领导胜任力模型分析南京地铁为提高员工胜任力采取的措施。本案例中南京地铁创新性地从知识化和机制化两个方面采取措施提升员工的胜任力。

细胞体班组的成功实施需要每一位班组员工主动参与到班组建设过程中，共同制定班组目标以及工作决策中。员工的专业知识与专业技能决定了参与班组问题解决与决策的水平。为此，南京地铁从加强班组知识化建设，努力将经验性知识通过知识的凝练、累积和共享过程构建一个系统的、不断增长的知识体系。知识体系的丰富又会反向促进员工知识的积累与能力的提升。在具体的实践操作中，南京地铁通过每月一课、两月一讲以及多样化的培训活动等实现知识的传递、分享。此外，为保障知识化建设的效率，南京地铁加强了机制化建设，通过建立学习管理机制，规范内部兼职教师队伍，开发相应的课程体系，实现了班组员工参与到班组建设能力的提升。

细胞体班组是一种非正式领导模式，注重激发班组员工的自我领导与相互领导。只有员工具备激励自我与影响他人的能力，才能实现细胞体班组的高效运行。以往班组只需要员工做好自己份内的工作，执行好上级的命令或指示。但细胞体班组更强调个人的主动性与成员之间的相互协作，对员工的激励能力

与影响能力提出了更高的挑战。为此，南京地铁通过知识化与机制化建设充分激发员工的主动性以及班组员工的相互协调。在知识化建设方面，南京地铁积极地推行班组轮值管理，让班组员工轮流承担班组长一职，负责班组任务分配与协调，让班组员工对管理工作有更为深刻地认识与理解，激发员工主人翁精神，让成员意识到自己是班组不可或缺的重要部分，激发员工的主动性精神与自我领导的能力。同时，也让员工在担任班组长一职的过程中，培养其自身的沟通、组织、协调、激励等管理职能，提高其影响他人的能力。只有这样，员工才能在充分地发挥自己的专长与智慧，形成群策群力的聚合合力，促使细胞体班组良好运行。

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？

【理论依据】

共享领导力影响因素模型

作为一种新型领导模式，共享领导力为团队管理提供了一条新途径。如何促进共享领导力的涌现以及有效实施是理论界和学术界共同关注的热点话题。学者们从不同的角度分析了共享领导力的影响因素。为系统化梳理共享领导力影响因素，田小平（2020）基于关系模式理论视角，从组织特征与团队特征两方面归纳了影响共享领导力产生与实施的因素（见图6）。

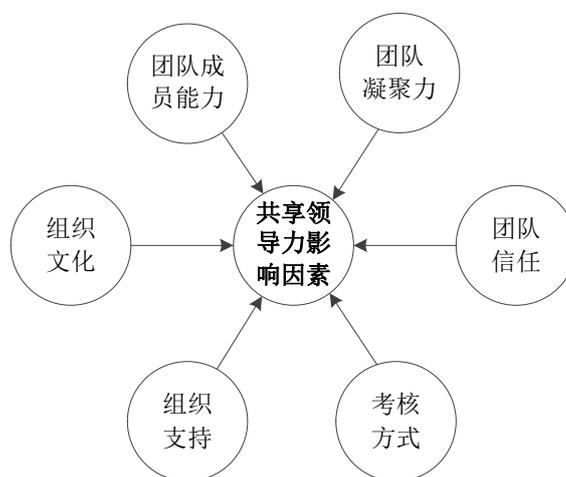


图6 共享领导力影响因素模型

资料来源：田小平. 研发团队共享领导的形成机制与驱动因素研究[J]. 经济论坛, 2020(10): 56-61

在组织特征方面，团队共享领导力的主要影响因素包括组织支持、考核和文化体系。**组织支持**是指组织重视团队成员的工作、认可团队成员的贡献并向团队成员提供指导和帮助的程度。当团队成员在完成工作任务的过程中，感受

到来自组织的重视和支持时，成员的工作积极性更易被激发出来，共同参与决策过程并承担责任，提高团队协作程度，从而在团队中实现了共享领导力。**考核方式**是影响共享领导力的关键因素。基于团队的考核会促使团队成员把团队作为一个整体，鼓励团队成员间的合作行为。当团队的奖励制度是基于团队整体时，有利于消除团队内部的无序竞争，减少无谓的迭代，充分挖掘团队成员的内在潜力，更容易促进成员间的密切配合和相互协作，进而促进共享领导力的实施。**团队文化**体系可以对团队成员产生强大的、无意识的影响。如果研发团队的文化属性是“质疑权威”，团队成员拥有共同的愿景和价值观，每个团队成员都与其他成员共享信息，平等参与团队管理，团队内部具有低权力距离的文化特征，形成一种共享和参与的文化，则会保障共享领导力在组织中更好地推进。

在团队特征方面，团队成员的能力素质、团队凝聚力与团队成员间的相互信任是影响共享领导力的关键因素。**团队成员的能力素质**是影响共享领导力涌现的关键因素之一。当一个团队的所有成员都具有较强的学习能力、自我领导能力时，团队成员可以充分利用来自不同经验的信息和知识，并整合其他团队成员知识和特长的能力，共同致力于完成团队任务。这可以充分地发挥共享领导力模式的群策群力优势。**团队凝聚力**是团队中共享领导力产生的基础条件之一。目前大多数团队中成员往往具有不同的个性特征且来自不同的专业领域，成员之间的协作和互动可能存在一些不确定性。当团队凝聚力较高时，可以为团队创造一种和谐的人际协作氛围，促进成员之间的协商和合作，从而有利于共享领导的形成。此外，较高的团队凝聚力可以使团队成为一个整体，更有可能通过成员间的密切配合实现预期研发目标，有利于共享领导的形成和发展。**团队成员的相互信任**是影响共享领导力的涌现与实施的又一重要因素。当团队成员得到其他成员的信任时，更加有意愿展示自己的领导能力，承担团队中的领导角色，而其他成员也会乐意接受其指挥和安排。因此，在团队中构建人际信任可以促进共享领导模式在团队中得以形成与发展。

【案例分析】

细胞体班组在实施过程中会受到多方面因素的影响。为帮助学生更好地理解细胞体班组的实施条件，教师可以引导学生从共享领导力影响因素模型的角度分析南京地铁采取的具体措施。

南京地铁分别从标准化、标杆化、知识化、机制化、自主化和社会化六个方面采取相关措施，激发细胞体班组实现内部自组织、外部自适应以及成分自成长。其中，标准化和标杆化建设保障细胞体班组的内部自组织，自主化和社

会化建设促进细胞体班组对外部环境的自适应，知识化和机制化建设激发细胞体班组的自成长。具体地，在考核方式方面，南京地铁主要通过标准化与标杆化建设，建立起基于班组整体的考核标准，促使班组成员密切配合和相互协作。在标准化建设方面，南京地铁首先调研各个班组业务情况，建立起一套统一的标准体系，规范班组的自组织、自运行。其次，为进一步评价班组的标准化建设结果，南京地铁首次提出“班组星级成熟度”这一评价指标。该评价指标以整个班组的运营情况为基本考核内容进行考核，而不是只针对个体进行考核。班组星级成熟度评价方式的施行，增强了班组员工集体荣誉感，激发大家积极参与到班组建设中。标杆化建设是对标准化建设的进一步拓展与深化。为促进班组之间的良性竞争，南京地铁选取星级较高的班组树立为细胞体班组的建设标杆与典型，增进班组之间的学习交流。在组织支持方面，南京地铁主要基于社会化与知识化建设，分别为班组的细胞体开展提供物质资源的支持与精神方面的支持。社会化建设积极地鼓励员工申请奖项，参加比赛，充分给予班组员工展示自我、推销自我的机会与平台，满足员工的成就感与自我实现的精神需求。知识化建设为班组的经验分享提供了互联互通的网络平台，促进班组之间的学习与交流。为提升班组的能力素质，南京地铁进行了班组的知识化与机制化建设，旨在通过知识的分享、交流提高员工的基本业务能力，通过班组长轮值管理以及胜任力机制等来提高员工的自我管理能力和影响他人的领导能力。为构建班组文化、班组凝聚力以及信任建设，南京地铁主要开展了自主化和建设，让外在的标准、标杆、机制和知识内化为员工自己的素质、能力和价值观，激发班组能动、自发、自觉参与团队目标、决策等过程。南京地铁形成了全员目标一致，同心协力，成长并进的共生班组文化，团队成员相互信任，团结一心。

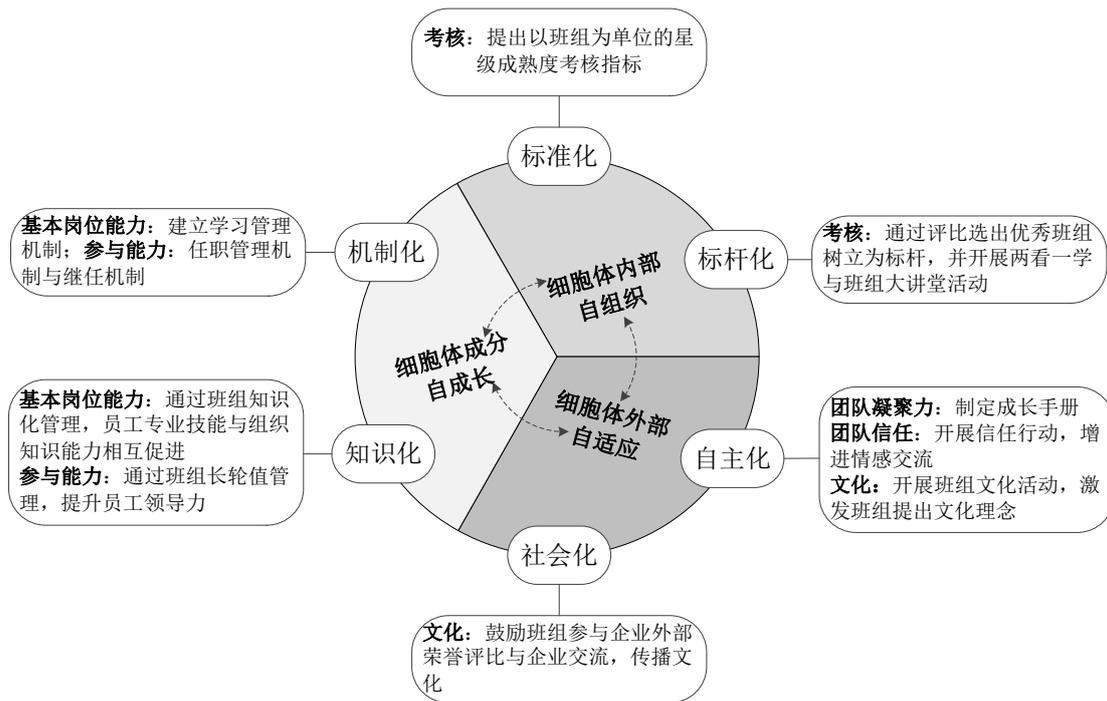


图 7 南京地铁实施细胞体班组的具体措施

资料来源: 根据南京地铁资料整理所得.

五、南京地铁运营公司背景及徐主任介绍

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。公司设置 13 个管理部门及 15 个下属中心, 采取直线职能制, 实现扁平化管理。公司现开通地铁线路 5 条 (1 号线、2 号线、10 号线、S1 线、S8 线), 运营里程约 180 公里, 车站 92 座。运营规模居全国第五, 进入国内轨道交通第一方阵。公司现有正式员工 8546 人, 平均年龄 26 岁; 现有班组建制 578 个 (含 1292 个组)。9 年来, 南京地铁运营公司社会效益和经济效益“双轮”驱动, 创建国内地铁用工人数量最少、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”。

南京地铁企业管理部企划科科长徐主任出生于 1983 年, 本科就读于西南交通大学的交通运输专业, 硕士就读于北京理工大学, 2005 年入职南京地铁运营分公司。徐主任是南京地铁“细胞体班组”项目主要负责人, 全程主持项目的策划、推进及实施工作, 在班组建设领域有着丰富的实战经验。徐主任从事轨道交通行业 17 年, 是高级经济师, 国家一级高级人力资源管理师, 国家一级高级企业培训师、国家二级心理咨询师、国际注册职业培训师, 国家首批注册资

质管理咨询顾问、工信部全国企业管理咨询服务专家，并多次荣获国家、省、市级企业管理创新奖及职业经理人创新奖。

六、关键点

关键点：本案例主要描述了南京地铁徐主任将传统基层班组的集权领导力模式打造成具有自适应、自组织和自成长特征的人人参与领导的共享领导力模式的过程。授课老师在案例教学时需要把握以下四个要点：第一，启发学生从共享领导力视角分析细胞体班组的概念及特征，并理解与传统班组的区别；第二，引导学生思考共享领导力模式的实施对员工承担的角色可能会带来造成哪些压力以及原因；第三，启发学生思考在细胞体班组模式中，员工需要具备的共享领导胜任力素质。第四，引导学生总结促进共享领导力实施采取的措施。

关键知识点：授课老师通过案例教学，旨在帮助学生学习并掌握以下四个关键知识点：第一，掌握共享领导力的概念及特征，并学会从共享领导力概念角度，分析细胞体班组具备的特征。第二，理解共享领导力对员工角色带来的负面影响，即共享领导力一定程度上会造成员工角色过载、角色模糊与角色冲突等压力。第三，学习并掌握共享领导胜任力理论，并启发学生分析在共享领导力情境中员工需要具备的能力素质类型。第四，学习并掌握共享领导力的影响因素模型，学会分析影响共享领导力涌现与实施的影响因素。教师需要引导学生对共享领导力的概念、特征、影响效果与影响因素等理论知识点有一个系统全面的掌握完整，并利用该理论对案例进行分析与探讨。

能力点：本案例旨在帮助学生提高对比分析能力、概括提炼能力、逻辑推导能力、综合分析能力和解决实际问题能力。具体地，本案例第一个要点“分析共享领导力的概念及特征，并比较与传统集权领导力模式的优势”目的是提高学生的对比分析能力，学生需要从领导力分布视角对比两者的区别；第二个要点“共享领导力模式对员工角色带来的影响”的学习目标是锻炼学生的逻辑推理能力和深入思考能力。学生需要深入分析案例正文提炼细胞体实施对员工角色造成的影响，根据理论知识点分析原因；第三个要点“共享领导力模式中员工需具备的能力素质”主要考查学生的逻辑分析与归纳总结能力，学生需要基于共享领导胜任力理论提炼员工需要具备的能力素质；第四个要点“南京地铁促进细胞体这一共享领导力模式实施采取的措施”目的是提升学生的系统总结能力和解决实际问题能力，学生需要基于案例全文全面提炼南京地铁采取的措施类型以及效果。

七、建议的课堂计划

1. 时间计划

本案例可以作为专门的案例讨论课进行教学。参与案例讨论的学生人数应控制在 40 人以内，整个案例课的课堂可分为以下三个阶段，时间控制在 90 分钟左右。以下建议的时间计划，仅供参考（见表 2）：

表 2 时间计划

阶段	内容	教学内容	时间
阶段一： 启发思考	课前准备	课前教师给学生发放案例，要求学生进行初步的阅读与思考	课前一周
	课堂前言	教师简要概述本案例的内容、教学目的和相关安排	10 分钟
	教师引导 启发	通过梳理南京地铁探索以及实施细胞体班组过程，启发学生思考细胞体班组的特征、实施条件、影响效果与影响因素。	15 分钟
阶段二： 引导讨论	小组讨论	对学生进行分组，建议每组 5-6 人，以小组为单位，讨论本案例的 5 个思考题，每组选派一到两名代表阐述组内看法。	20 分钟
	教师延伸 提问	根据小组发言内容，授课老师穿插进行启发式问题的延伸讨论； 引导学生从自身的工作实践出发，思考类似的事例，将本案例中的理论知识与管理实践结合起来思考	25 分钟
阶段三： 归纳总结	教师知识 点解析	教师根据每个小组的发言情况进行总结归纳，梳理并重点强调本案例所涉及的共享领导力概念、特征、影响因素与共享领导胜任力等相关知识点； 引导学生将共享领导力的相关知识运用到具体的管理情境中	20 分钟
	课后作业	授课老师布置相关课后作业。	课后一月

2. 课堂提问逻辑

本案例讲述了徐主任如何克服困难，如何将传统班组一步步打造成能够自组织、自适应和自成长的细胞体班组的过程。建议教师可以根据下面的课堂提问逻辑图，启发和引导学生思考和学习本案例（见图 8）。

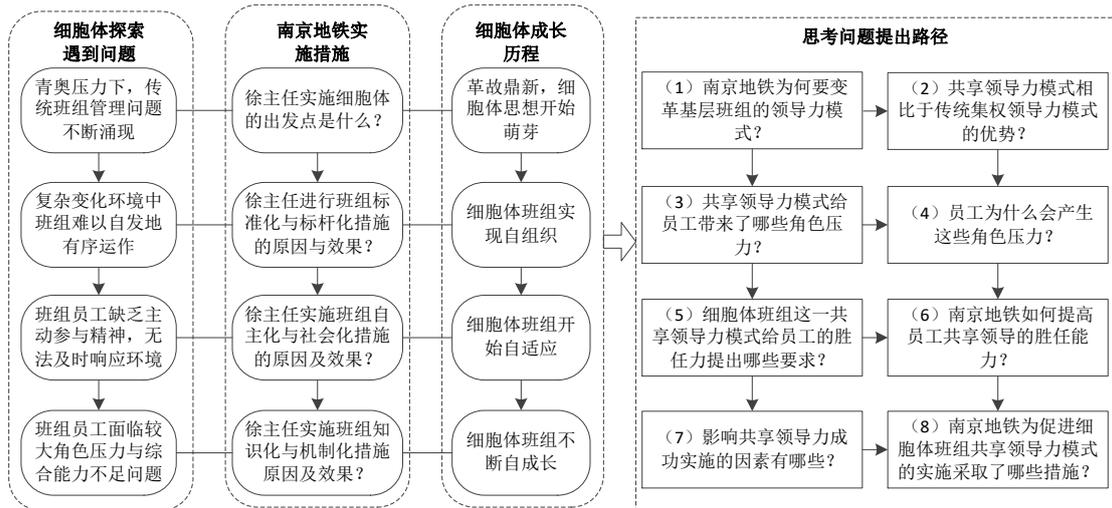


图 8 课堂提问逻辑图

3. 板书设计

以下是建议的板书设计图，仅供参考（见图 9）。

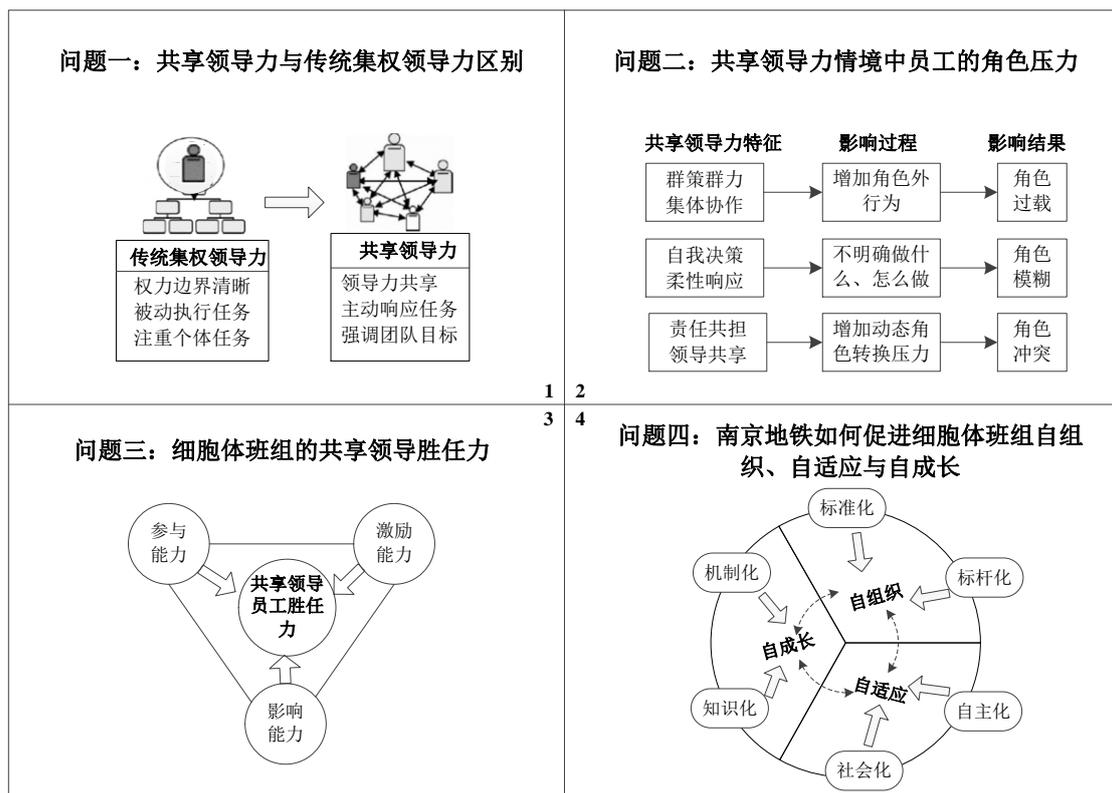


图 9 板书设计图

八、参考文献

- [1] Follett, M. P. Creative experience [M]. New York: Logmans Green, 1924.
- [2] Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. Leadership in the plural [J]. Academy of Management Annals, 2012, 6(1): 211-283.
- [3] Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(5): 1217-1234.
- [4] DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact [J]. The Leadership Quarterly, 2010, 21(6), 1069-1085.
- [5] Hoch J E. Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity [J]. Journal of Business and Psychology, 2013, 28(2) : 159-174.
- [6] Wood M S, Fields D. Exploring the Impact of Shared Leadership on Management Team Member Job Outcomes [J]. Baltic Journal of Management, 2007, 2(3): 251- 272.
- [7] 顾琴轩, 刘美琳, 许淼鑫. 共享领导和参与安全氛围视角下共享领导胜任力的有效性研究[J]. 管理学报, 2020, 17(12): 1786-1794.
- [8] 吴鑫磊, 顾琴轩, 胡冬青,等. 共享领导胜任力构念与测量[J]. 系统工程理论方法应用, 2019, 28(2): 248-258.
- [9] 田小平. 研发团队共享领导的形成机制与驱动因素研究[J]. 经济论坛, 2020(10): 56-61.
- [10] 王辉, 彭倩. 共享领导对员工创造力的"双刃剑"效应——心理安全感和角色压力的作用[J]. 财经理论与实践, 2020, 41(2): 138-144.

(案例使用说明字数: 13183 字)