



面向通信行业科研院所的卓越班组建设模型

黄有丽

(中国移动通信集团设计院有限公司, 北京 100080)

摘要: 班组是科研院所最前沿、最活跃的组织单元, 班组建设的成效直接关系到整个企业的可持续健康发展。如何根据科研院所自身特点, 提出针对性高、创新性强、实施有效的班组建设模型, 努力提高科研院所的基层建设能力具有重要的研究价值和意义。通过对通信行业科研院所与通信运营商的共性与差异性分析, 结合通信行业科研院所自身特点提出了卓越班组建设模型。进一步总结归纳了科研院所实施卓越班组建设的各种有效措施。最后, 通过对该模型的实际应用效果的效益分析, 表明该模型在改进科研院所基层班组建设思路、提升企业战略执行力以及增强班组创造力和凝聚力等方面的效果显著。

关键词: 班组建设模型; 卓越班组; 科研院所; 效益分析

中图分类号: C93

文献标识码: A

doi: 10.11959/j.issn.1000-0801.2016311

Construction model of excellent team for communication research institutes

HUANG Youli

China Mobile Group Design Co., Ltd., Beijing 100080, China

Abstract: Team is the forefront of scientific research institutes and the most active organizational unit, the effectiveness of team construction is directly related to the sustainable and healthy development of the entire enterprise. According to the characteristics of scientific research institutes, a model of team construction which was highly targeted, innovative and effective, was put forward. Through the communication industry research institutes and telecom operators of the common and difference analysis, combined with the characteristics of the communications industry research institutes, excellent team construction model was put forward. Various effective measures of implementing outstanding team construction of scientific research institutes were further summed up. Finally, the effectiveness of the model was analyzed, and the results show that the model is effective in improving the train of thought, promoting the strategy execution ability and enhancing the creativity and cohesion of the research team.

Key words: team construction model, excellent team, research institute, benefit analysis

1 引言

班组是企业生产经营活动的基础环节, 是企业取得运

营效益的最前沿阵地, 也是技术人才成长、技术能力提升的大舞台。班组建设的成效直接关系到整个企业的可持续健康发展。因此, 在企业发展过程中, 持续深化班组在企业



中的重要地位和作用十分必要,将班组建设纳入企业经营发展战略也就顺理成章。科技型的集团企业往往十分重视科研实力的长期积累,会通过设立科研院所(如研究院、设计院)等下属企业来保持技术水平始终处于行业前沿。对于科研院所这一类企业,如何结合企业自身特点和人才队伍的特点,开展针对性高、创新性强、实施有效的班组建设工作,努力提高企业基层建设能力、形成一支专业素质过硬、团队创造力、凝聚力强的基层队伍是现代企业管理的研究热点,具有重要的研究价值和意义。

2 科研院所开展班组建设的背景分析

2.1 共性分析

科研院所(如通信运营集团企业的设计院、研究院)作为集团企业的分公司(或子公司)与集团下属的企业(比如省级运营商)同属一个集团,在贯彻集团思路、推动班组建设方面具有一定的共性。

(1)科研院所的班组建设是推行企业战略文化、提高企业全面管理的必然要求

班组是科研院所最前沿、最活跃的组织单元,是推动企业技术创新的基础力量。班组建设处在科研院所金字塔管理的塔基,不仅关系到管理政策的推行落实、文化理念的落地、执行能力的强化,还关系到科研院所全局管理的成功与失败。因此,企业管理体系的落实推进,必须以班组建设为落脚点^[1]。

(2)科研院所的班组建设是帮助企业提高自身创造活力、促进企业持续健康发展的根本保证

管理大师哈默尔总结了在 21 世纪管理面临的三大挑战:一是如何快速依据外在环境变化变更策略;二是如何让员工每天更加创新地工作;三是创造一个让员工乐于工作的环境,激发员工实现自我价值的欲望^[2]。在企业组织逐渐变高变大的过程中,传统管理模式下的自上至下、逐层传达的信息流动方式已经不适应现代化的企业规划趋势^[3]。传统的企业管理都是借助自上而下的组织过程去推动组织变革,这会僵化企业信息流通渠道,对组织的技术创新是十分不利的。科研院所以创新为企业生存之本,需要打造一个充满活力、人人都推崇创新的先进文化组织,必须要高度重视基层员工的参与热情。只有基层员工积极响应组织改革措施,积极履行相关规定,才能保证组织变革顺利高效地执行。因此,加强卓越班组建设、提升班组的创造力,推进企业组织扁平化、柔性化应该成为科研院所组织

变革的优先选择方向。

(3)科研院所的班组建设是企业适应互联网发展,贯彻“以人为本”理念的现实基础

在当前的数字化服务时代,互联网借助其强大的交互性成为推动经济全球化的最基本动力,极大地推动了社会群体和企业员工思想观念的变迁。作为科研院所的新型竞争对手,互联网企业改变了传统的竞争格局,也重新定义了市场游戏规则^[4]。另一方面,“80 后”知识型员工正在成为科研院所的主要技术力量,特殊的成长背景造就了他们对企业全新的心理诉求。因此,新型的竞争关系与人才队伍,对传统科研院所僵化的内部运作模式和基层管理思路提出了挑战。为能够正面迎接挑战,科研院所应该主动拥抱互联网文化与精神,实现企业管理的“公平、开放、参与、共享”,以达到全员管理、共同进步的效果^[5]。

很显然,科研院所作为知识密集型企业,有其关键的社会分工,自然对企业员工队伍的建设有着较高的要求。服务业与制造业的一个重大区别就在于企业员工与客户接触的密切程度,服务业需要付出更多的努力来满足即时性、个性化、多样化的客户需求。打造一支以客户需求为导向、员工高度自主管理、积极主动创新的员工队伍是提高客户满意度的必由之路^[6]。

2.2 差异性分析

科研院所开展班组建设方面与通信运营企业存在着巨大的差异:一是组织结构不同,科研院所通常是矩阵化组织结构,以项目制为主,而通信运营企业是职能制组织结构,班组建设的内容、方式等必然不同;二是人员构成不同,科研院所员工属于高级知识分子群体,其自我管理的自觉较强,而通信运营企业主要是生产制造和市场营销为主,员工年轻,平均学历相对较低,班组建设的重点和切入点也必然不同。基于以上两点,科研院所不能、也无法简单复制、借鉴通信运营企业的班组建设经验,必须进行探索以寻找适合自身特点的班组建设模型。

3 科研院所卓越班组建设模型的内涵分析与举措

针对上述的共性与差异性分析,本文提出了科研院所的卓越班组建设模型,按照“固本强基抓班组、文化管理到员工”的指导方针,将科研院所多个班组设定为更加细化的多个相互独立而又互相协作的作战单元。通过提出规划班组建设路径、建立班组十项管理制度规范制度、推广班

组管理 100 法、重构班组管理测评体系、总结提炼班组管理模式等方法来建设班组管理模型。具体做法如下。

3.1 规划班组建设路径

科研院所需要结合可持续发展战略来开展卓越班组建设工作,以班组建设的基础建设、队伍建设和文化建设为核心,以高效安全完成技术创新任务为目标,构建具有科研院所特色的班组建设模式。

首先,科研院所需要制定班组建设 3 年滚动规划,以便于管理层明确班组管理的发展路径,提供更充分的资源支撑,为班组注入自主管理和自我提升的动力,并最终能够稳步推进班组管理向纵深发展,达到持续提升班组执行力、创造力和凝聚力,全面提升公司管理水平的目的。其次,科研院所需要开展持续性的系列建设活动,一般需要通过 3 个 3 年的滚动规划,以便形成科研院所特色的卓越班组建设推进路径,以及部门、班组等不同层面的立体式、协同化班组建设模式,并制定出针对性强的班组建设举措。

3.2 推进落实班组建设十项制度

制度建设是班组管理的最终目标,是班组建设的经验沉淀与总结。为引导班组管理朝规范化和标准化的方向发展,本文结合实际情况凝练了班组管理的内涵。以卓越绩效模式评价准则(performance excellence model,PEM)为指导思想,本文系统地提出了班组计划、创新、学习、财务、质量、激励、沟通、现场、制度管理等十位一体的基层班组管理制度,见表 1。

表 1 PEM 指导十项制度建立

PEM 模块	PEM 在班组的落地	十项制度
领导	班组如何贯彻落实公司的核心价值观	文化管理
		激励管理
战略	班组如何制定和落实自己的工作计划	计划管理
客户	班组如何满足内外部客户并提升其满意度	沟通管理
资源	班组如何有效利用公司提供的人力、信息、财务资源开展工作	学习管理
		现场管理
		财务管理
过程	班组如何确定主要业务工作流程并实施	制度管理
测量分析与改进	班组如何测量自己的工作并持续改进	质量管理
		创新管理
班组绩效	班组的绩效如何	质量管理

班组十项管理制度是对班组成员在日常工作中应遵循的理念以及使用何种管理方法和使用该管理方法的时

间、频率、方式等方面的规定。例如班组在过程管理制度中,首先梳理班组日常工作模块流程,以效率和效益为导向通过删减合并不必要的非增值环节,调整日常工作程序,优化班组建设和管理中的工作流程,提升班组建设和管理效率。如班组绩效管理,以公司战略为指导层层分解落实班组绩效管理中,以达到公司战略目标和管理体系持续改进的效果,并最终来促进科研院所发展的微循环。

3.3 推广班组管理 100 法

衡量一种管理模式的好坏,首先就要看它是否能够通过一定的管理方法将其思想、理念渗透到日常的管理中去。针对推行班组建设十项制度的过程,本文还分析整理了科研院所近年来在班组建设方面的实战经验。经过充分地调研与频繁的访谈,再结合十项制度内容以及科研院所班组现实情况,最终总结形成了班组管理 100 法。通过将班组管理 100 法(见表 2)的内容与十项制度(见表 1)的内容进行对应,使得班组十项制度管理更加有法可循,也可以为班组“五个一”活动提供理论指导。

班组也可以在推广以上方法的同时,结合自身实际需要和工作经验完善和创新这些方法。班组可以借助博客等新媒体平台发布探索出的新方法,再经管理层整理和推广,为其他班组不断改进工作,优化自己班组十项管理制度提供参考。

3.4 重构班组管理测评体系

在班组日常管理推进中,公司应基于班组自主管理的实际情况制定班组指导与激励措施。班组需要发现管理短板,确定赶超标杆策略,满足这两方面需求的必备前提是班组测评体系的完善。班组测评一般采用以评优评先等为主的评价法,但这种方法通常采用定性指标,过于依靠主观评价,而且由于指标设计与测量的成本过高,比如需要组织班组外部众多专家、评价人员参与对班组进行评价,一方面对班组建设的针对性不强,另一方面实施的难度较大。致使只能顾及少数班组,不能够及时、准确、全面地反映班组管理的情况。

基于以上所述的评价法的缺陷,通过对班组建设过程的分解,本文提出了一种班组管理测评体系(见表 3),使班组管理的评估应用具有更强的可操作性。这种测评体系从班组长对班组建设的认知(简称“认知层”)、班组整体的建设行为(简称“行为层”)以及班组整体的建设结果(简称“结果层”)3 个层面评价基层班组制度执行力、绩效实现



表2 班组十项制度与管理100法一览

制度名称	制度涉及的方法
计划管理	班组和个人的年度工作计划(objective、goal、strategy、measurement、OGSM)、半年、月、周、日计划;桌面日常管理提醒、手机重点事项提醒、OA办公日程提醒
质量管理	质量流程记录填写、QC小组(QC小组活动新、老7种工具)、鱼骨图、直方图、排列图、检查表、散布图、PDCA模板
创新管理	创新活动、刺激并捕获新的思想的方法(思想库、记录手段、定语列表法、清单)、ARIZ创造性思维法、头脑风暴法、日常用品创意讨论法、六顶思考帽、BIP(business improvement project)、创新提案
学习管理	获取学习资料的渠道、内部导师制度、技术经验交流、学习互动会、板报学习论坛、学习分享、图书汇、学习小组、学习“一对一”、知识库、导师辅导、经验交流会、板报学习
文化管理	员工拓展、主体沟通、班组事迹分享、班组文化墙、员工关爱(员工运动会、员工节日祝福、员工生日、家庭关怀、情绪关怀)
沟通管理	沟通辅导“面对面”、说出你的故事、班组信息公开栏、班组微信、QQ、飞信、班组茶话会、班组工作例会
激励管理	培训式激励、发展式激励、实惠式激励、精神式激励、宽容式激励、竞争式激励、关爱式激励、赞美式激励、批评式激励、尊重式激励、个人风云榜、班组积分、助理经理制度
财务管理	班组账务管理、班组经费管理、班组预算管理
现场管理	定置管理、工艺管理、设备管理、工具管理、计量管理、文明生产、安全生产、5S管理法、目视管理、看板管理
制度管理	定期检阅法、PDCA、逐步完善法

能力、基层班组长领导力和管理能力以及质量、授权、奖惩意识,为班组管理活动的持续改进提供了具体建议,对班组管理工作的针对性和有效性有极大的提高。

3.5 总结提炼班组管理模式

参照全国质量奖评奖标准,本文总结提炼了面向科研院所班组层面的卓越绩效管理——GPEM (group

表3 班组管理测评体系

核心要素	认知层(班组长)		行为层(班组)		结果层(班组)	
	关键评价指标	指标释义	关键评价指标	指标释义	关键积分项	积分项分解
制度建设	规范约束	能够深刻认识到班组制度的规范作用,重视班组制度的有力执行以及对班组成员不当行为的约束效果,能够通过有意识的反思总结和制度修正,不断优化对班组行为的规范效果	制度执行	班组内部不断完善并形成了较为系统健全的管理制度体系,实现了管理过程的制度化、规范化和长效化,成为班组工作中重要的支撑和约束工具,乃至班组成员的行为习惯	企业与班组制度学习执行度	班组成员学习并严格按照规章制度开展工作
	领导威信	能够从认识上清晰定位自身的组织使命,重视自身的威信作用,在以身作则的同时能够有意识地带动整个班组形成令行禁止的严明管理氛围	标杆示范	班组整体形成了具有班组长独特管理风格和方式的积极风气,通过班组长在决策和领导过程中的身体力行,有力鼓舞了员工士气和向心力,进而使班组成员自觉遵守班组制度,以班组长为标杆典范,实现了班组行为在规范层面的整齐划一	班组长基础管理贡献度	班组长在日常工作中、对基础班组管理工作的贡献程度
	质量意识	能够视质量为生命,对自身和班组成员具备同样的质量管控要求,关注细节、注重品质,有意识地对班组行为质量进行实时把关	精细管理	班组工作通过制度与流程的不断细化、标准化,使班组整体行为具备了高度的可知性和可控性,班组长与班组成员能够通过对细节的质量把控,规避不利因素,发挥有利因素,使班组整体工作结果向预期的方向发展	质量管理积分	每年班组工作质量管理情况综合量化得分
	授权意识	能够基于了解和信任,有意识地给予班组中的成员某些工作职责职权、或自由选择空间,去有效带动班组整体的效能提升或个体的快速成长	组织授权	班组内部个体之间结成了高度信任关系网,班组长敢于将部分权责下放,班组成员敢于且有能力肩负更大的权责,通过共同担责、适当的共同决策和制度执行,进而实现班组整体资源配置优化和执行效能提升	组织授权有效性	班组长定期完成《班组成员胜任力分析报告》
	奖惩意识	能够有意识地跟踪评估班组成员的工作完成情况,鉴别优劣,进而对班组成员进行必要且适宜的正负激励,营造班组内高效而不失公平的竞争氛围	奖励惩罚	班组在制度的引导下,能够对优秀行为和不当行为及时予以相应的奖惩,奖惩形式多样且易于班组成员(包括班组长自身)接受,在不断激励班组成员强化规范意识,推动能力提升的过程中,达到班组工作效能闭环优化的目的	奖惩机制完善度	班组内形成较为常态化的奖惩机制

performance excellent model), 确定了班组管理的 7 个核心问题, 即班组是如何贯彻落实企业核心价值观、班组如何确定工作流程并实施、班组如何满足内外部客户的要求、班组如何围绕公司部门战略计划制定和落实工作计划、班组如何将公司提供资源效用最大化、班组如何评估工作并持续改进、班组的绩效如何实现。

GPEM 引导班组向企业提出的战略迈进, 是对 PEM 理论的创造和发展, 为班组提供了自评改进的工具, 也为班组对战略执行和班组管理提供了一个进行战略思考模式, 推动班组自动自发地创新管理、提升水平。

4 科研院所卓越班组建设模型实施效益分析

本节以中国移动设计院为案例, 对卓越班组建设模型的实施效益进行分析。

4.1 明确科研院所类企业班组管理的框架和内容

起源于制造业的传统班组管理, 重点在设备管理、作业管理、现场管理、党工团精神文明建设, 主要着力于班组的安全、效益、质量、民主管理等领域。对比传统班组管理模式, 在 PEM 指导下的中国移动设计院, 充分吸收了中国传统班组管理的经验和世界管理的先进理论, 并在此基础上, 通过构建班组卓越绩效模式, 建立班组管理的十大制度, 明确班组管理的目标、路径及实施举措, 让基层班组和员工了解班组管理的内涵与外延、开展班组管理效益以及班组管理该如何开展等问题, 同时形成了如何通过有效的激励和宣贯, 提高工作效率、推动班组做好班组管理的工作模式。一是充分关注了新的管理内涵, 如文化、战略、流程、创新等, 深入地转化和应用了管理科学的现代化研究成果, 形成了全面、系统、完整的班组管理理论; 二是将管理型班组、后台支撑型班组等工作内容不同、工作标准

差异大的类型不同的班组纳入了班组管理的范畴内, 提高班组建设的积极性与主动性, 提升企业管理的效率, 发挥班组管理模式的积极作用; 三是不仅将具体生产作业问题的解决作为着力点, 还形成了班组全面管理推进的系统模式, 使管理现代化工具、方法广泛地在基层推广传播。

同时, 也普及了先进的互联网文化理念, 充分利用互联网技术(飞信、微信)和信息化技术改变和重塑了企业管理模式, 推动了基层班组管理模式从命令下达的说教式到上下互动的参与式转变, 以班组交流社交网络为平台, 促进了中高层及全员的情感互联和信息互联。班组当年乃至当天的工作任务及完成情况、对公司核心价值观的理解、十项制度的落实情况可以更完整地展现, 还可以通过数字化平台开展班组之间的学习与交流, 彻底地提高了班组长的自我管理能力。

4.2 增强班组创造力和凝聚力

根据第三方公司调查, 在外部环境如薪酬等变动的情况下, 员工敬业度从 46% 有效提升至 58%, 因此可见卓越班组建设主要组成部分——GPEM 模式和班组管理十项制度, 对强化班组长关注日常管理、增强员工稳定度、提高日常工作效能、改善班组氛围、激发员工工作热情等方面有显著作用。

此外, 如图 1 所示, 卓越班组建设还推动了基层班组活力曲线的平移, 实现班组“快乐生活”和“激情工作”的有效平衡。

4.3 增强执行力

战略执行得到有力保障。通过中国移动设计院基层班组建设落实了中国移动的公司战略与企业文化, 极大地激发了员工工作热情, 提高了外部客户满意度, 改善了网络质量, 提高了员工的执行能力, 为战略任务的落实和公司

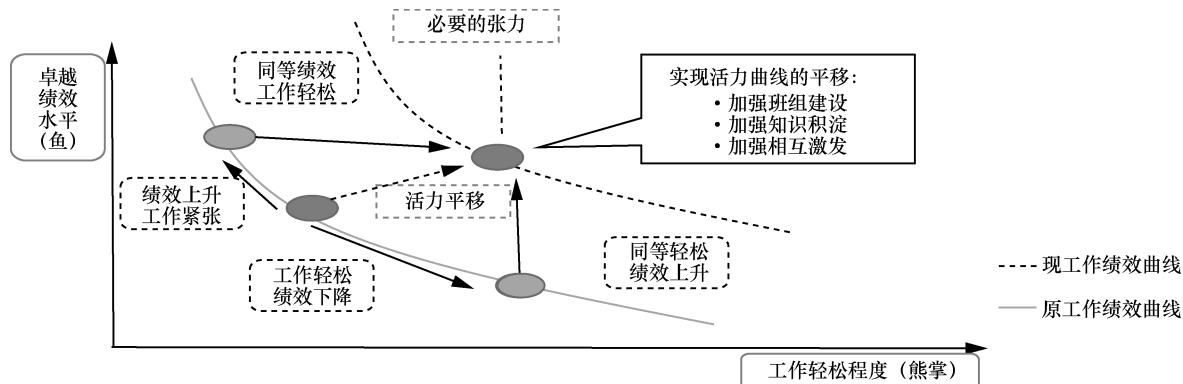


图 1 基层班组活力曲线



持续发展提供了有力保障。根据第三方公司调研,经过几年的工作推进,卓越班组建设与基层班组战略执行力、服务水平、网络质量高度正相关,充分体现了卓越班组建设模型的科学性和生命力。

5 结束语

本文基于科研院所的矩阵式组织架构,将班组建设与项目管理相结合,提出了卓越班组建设模型,总结归纳了通信行业科研院所实施卓越班组建设的各种有效措施。以中国移动设计院为例,卓越班组建设模型在其工作实践中不断完善、提高,基层班组管理思路不断拓宽、班组创造力和凝聚力不断提升,在提高企业基层建设能力、提升企业战略执行等方面效果显著,促进了企业生产经营的较快较好发展。本文所提出的班组建设模型对于广大科研院所的基层管理升级、促产增效乃至企业整体管理水平提升都具有十分现实的参考与借鉴意义。

参考文献:

- [1] 李后钧, 胡豪. 人力资源战略管理 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2010.
LI H J, HU H. Human resource strategic management [M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2010.
- [2] 陈金红, 邬宏伟, 朱军波, 等. 班组建设的绩效考核体系构建与应用研究——以电力企业为例 [J]. 中国人力资源开发, 2015(4): 44-51.
CHEN J H, WU H W, ZHU J B, et al. Research on the construction and application of team performance appraisal system——taking the electric power enterprise as an example[J]. Human Resource Development of China, 2015(4): 44-51.
- [3] 葛森, 刘松柏. 加强班组建设夯实管理基础 [J]. 企业文明, 2011(8): 66-68.
GE S, LIU S B. Strengthen team construction to reinforce management foundation[J]. Enterprise Civilization, 2011(8): 66-68.
- [4] 王瑞祥. 现代企业班组建设与管理 [M]. 北京: 科学出版社, 2007.
WANG R X. Construction and management of modern enterprise team[M]. Beijing: Science Press, 2007.
- [5] 刘学明. 企业中如何加强班组建设 [J]. 商场现代化, 2015(7): 104-105.
LIU X M. How to strengthen the team construction in enterprises [J]. Market Modernization, 2015(7): 104-105.
- [6] 娄红涛. 加强班组建设研究[J]. 企业文化, 2015(7): 134-134, 136.
LOU H T. Study on strengthening team construction [J]. Culture Corporate, 2015(7): 134-134, 136.

[作者简介]



黄有丽(1963-),女,中国移动通信集团设计院有限公司高级政工师、纪委书记、工会主席,长期从事现代企业管理工作,在组织管理、战略人力资源管理、绩效管理、全面风险防控、企业文化、应用心理学、班组建设等领域有深入研究,在国有企业党建和廉洁风险防控体系建设方面取得突出成绩,主持的多个研究及项目在中国移动通信集团内外获奖。