

一个优秀的企业，必有适合其发展的文化；一个企业要从优秀走向卓越，则需将这种文化渗透到管理中，并催其发芽、成长，推动企业这棵榕树不断壮大、繁茂。中国移动通信集团广东有限公司（以下简称中国移动广东公司）通过卓越班组建设，成就了一个由优秀走向卓越的典范。

“天下难事必做于易；天下大事必做于细。”在加强企业管理能力的过程中，中国移动广东公司启动了卓越班组建设，并坚持连续三年以“一年一主题”的做法持续深入地推进班组建设，将公司的战略规划、价值观引导、资源配置等大问题细化到每个班组里面，推动班组关注和思考企业的客户需求与发展前景，以班组强促进企业强，以班组优推进企业优，以班组的卓越绩效模式锻造中国移动广东公司特有的战略驱动型推进模式。2008年，中国移动广东公司的卓越班组建设成效显著，收获全国首个“质量管理创新基地”，他们总结形成的班组卓越绩效模式（Group Performance Excellent Model，简称GPEM）被中国质量协会作为卓越班组管理的评价标准向全国推广。

### 探索：活力在班组基层

2006年，中国移动广东公司通过构建三大综合管理体系（TL9000、ISO14000和OHSAS18000），导入卓越绩效管理模式，形成了以卓越绩效模式（PEM）为核心，以TL9000为主体，以ISO14000和OHSAS18000为支撑，以QC为基础，以创新和学习为动力的卓越管理的飞机模型，打通了企业发展的“大动脉”。

然而，怎样才能保证企业的“大动脉”运行顺畅呢？经过一系列的实践活动和调研，中国移动广东公司发现了企业的活力在基层班组能得到充分激发的事实。后来，在总结2006年经验和推进2007年“活力100”启动大会上，这组关系被中国移动广东公司总经理徐龙概括为：“班组强则企业强，班组优则企业优，班组安则企业安。”

班组强则企业强。根据集团公司“一个中国移动”和“新跨越”的战略要求，中国移动广东公司在充分研究班组、员工的特点后发现，班组是公司最小最活跃的单元和神经末梢，是卓越绩效的基本承担者；班组管理是企业管理金字塔的塔基，集团战略的落实推进，必须以班组管理为落脚点；广东员工思想活跃、敢于梦想，但企业的战略不等于梦想，需要通过班组管理，将员工的思想与行为引导到落实企业战略的高度上来。因此，中国移动广东公司以促进企业发展循环着手，将管理深化的触角延伸至基层。

班组优则企业优。中国移动广东公司有4万多名员工，平均年龄29岁，28岁以下（80后）员工占全体员工总数的75%，具有创造力强、渴望自我管理、自我发展的优点。新的班组管理方式对这些年轻人具有很强的吸引力，能有效地开展员工的智慧宝库和发挥员工的创造能力，有利于将班组打造成知识性组织、将员工培养成知识性员工，为核心价值观“正德厚生、臻于至善”内化到基层员工的心中创造了平台和条件。

班组安则企业安。作为服务型企业，公司点多面广、员工数量多、管理跨度大，要在班组层面完善管理、提升质量、控制风险，才能保证公司整体运营的稳健发展。中国移动广东公司员工具有敢于先行先试的特质，特别需要通过班组管理对员工思想动态、工作情况全面掌握、及时引导，确保企业稳健安全运营。

前期的探索和研究，为中国移动广东公司的卓越班组管理奠定了良好的理论基础，极大地推动了班组管理活动的开展，并很快形成了燎原之势……

### 规划：展望以小载大

在“活力100”启动大会上，徐龙引用网络上流行的“草根”一词打了一个生动的比喻：“草根这个概念，它隐含着两层含义，一是最广泛的群体，即基础阶层、大众阶层；二是有坚韧的耐力，有点营养就可发芽生长，绿满原野，回报大地盎然生机。我们的基层班组正是这样，看似平凡却拥有顽强的生命力，只要活力被激发，就能与阳光、水、土壤和大树共同奏响和谐的生态乐章，我们企业这颗榕树会因为草根的滋养而变得更加青翠、繁茂，草根也将在榕树的掩映下茁壮成长。这就是我们开展‘活力100’卓越班组管理工程的意义与期望。”

徐龙的这番话，为企业勾画蓝图选好了“主心骨”。

在最初的规划里，中国移动广东公司为持续推进卓越班组建设，以班组的小卓越打造企业的大卓越，明确了“三步走”的目标，实行开展边积累、边探索边总结、边总结边提升的工作方法。

第一步，关注班组与员工，以“铸能力”为主，重点提升班组的凝聚力、执行力、创造力。通过帮助班组建立规范的制度、方法、平台、工具等，使班组具备持续改进和提升的基础；通过营造和谐的“家”，促进班组成员具备更强的人文精神和良好的专业素养，充分激发其主观能动性。

第二步，关注班组与班组，以“促协同”为

# “大事化小 以小载大”——中国移动通信集团广东有限公司建设卓越班组纪实

本报记者 叶小钟 通讯员 李雪亮 刘碧涛



中国移动广东公司徐龙总经理在集团班组建设经验交流会上作经验介绍

主。打破部门和班组边界，促进协作和知识共享；形成小前端大后台协同作战、灵活机动的多兵种立体作战模式。

第三步，关注班组与组织，以“求聚合”为主。促进企业可持续发展的两大创新动能——组织创新和基层创新，使基层创新成为组织有机能力的微引擎；探索新形势下企业“以人为本”管理模式的新突破，促进企业基业长青。

根据“三步走”的目标规划，中国移动广东公司通过“大事化小”促进战略落地，通过党建和员工关怀实现文化生根，以“基层组织、基础管理、基本技能”为抓手推动管理到位，全面推动实现“战略到基层、管理到班组、文化到员工”的工作思路，最终实现由班组的“小”承载公司战略的“大”。

### 实施：战略文化管理三管齐下

“三步走”的目标规划，中国移动广东公司正有条不紊地向前推进。

从2006年起步探索，开展“创新、学习、质量、团队”四大篇章与班组“五个一”活动；2007年总结提炼，开展“活力100”，重点建设制度、博客与积分体系；2008年全面升级，开展“型我新移动”，持续推进GPEM模式，塑五型班组；2009年深度提升，开展“赢在移动”，全面落实员工关怀、三减与企业文化活动。几年来，卓越班组建设在徐龙提出的“固本强基抓班组，文化管理到员工”等理念带领下，一路攻坚克难，企业和班组、班组和员工、企业和员工之间早已形成默契。

今年11月1-2日，中国移动在北京召开加强班组建设经验交流会，徐龙从“大事化小促进战略落地、党建与员工关怀实现文化生根、三基管理推动管理到位”等三个维度系统总结了中国移动广东公司2006年以来班组建设的实践，从“一个标准（GPEM）、五个成长（创新能力、学习能力、服务能力、质量效率、和谐程度）、五个法宝（科学规划、体系推进、与管理结合、员工喜闻乐见、标杆激励）”等方面总结了班组建设的显著成效。

中国移动总裁王建宙对中国移动广东公司班组卓越绩效模式、班组“五个一”活动、班组博客、班务通、中高层管理者电子穿越、班组评估体系等内容给予充分肯定，认为这些推进思路和方法“符合公司发展、符合员工特点、符合时代要求，有力地激发了班组基层活力，增强了企业凝聚力”。

#### 大事化小促进战略落地

为了进一步发挥班组的活力和创造力，中国移动广东公司借助全公司的班组网络，将战略分解为攻关主题，推动班组开展“五个一”活动，以有效的管理工具和方法来解决业务问题，即：

每个班组每年成立一个QC小组，将集团公司战略和公司重要工作层层分解，形成基层班组活动课题，以班组小改进实现企业大进步；

每个班组每人每年或每季度提交一个创新提案，通过V-TALK创新故事会、头脑风暴、创新互动会等多种形式营造创新氛围、传播创新文化，通过小提案，体现大智慧；

每个班组至少体验和使用一个信息化产品，员工通过体验公司信息化产品，为业务发展建言献策，共促信息化业务发展；

每个班组每月或每季度开展一次学习互动会活动，促进知识分享，挖掘员工讲师，促进员工成长；

每个班组至少成立一个兴趣小组，用喜闻乐见的形式丰富员工生活，促进互相沟通，取得非常丰富的活动成果。

2006年开展的“五个一”活动，已被打造成公司的技术难题，完善了中国移动广东公司的服务体系，如，中山公司提出的“亲情汇款”提案，通过移动短信系统与邮政系统的对接，外来劳务工只要拥有一个移动号码和一个邮政帐号，二次确认10秒种内实现汇款，该业务较好地解决了外来劳务工汇款难问题，解决了因此带来的一系列社会问题。

另外，一些长期困扰公司发展的难题，也得到了较好的解决，如，降低客户排队等候时长等问题，100多个基层班组从客户心理研究、排队时长研究、自身业务水平研究、后台支撑前台、排队等候系统优化等方面积极攻关，形成了像“远程短信取号”、“百家乐”（利



中国移动广东公司通过召开总经理沟通日等形式，加深与班组员工的联系和沟通

此，在班组管理与建设方面，同样也将卓越绩效模式运用到班组，推动班组关注和思考“价值观引导、明确目标、战略落地、过程管理、资源配置、测量分析与改进，以及班组工作绩效”等七个方面，从一个班组的角度对整个公司层面的PEM七大模块进行分解、优化和选择，进而将其塑造成为班组的日常工作规范，不断引导班组向企业提出的战略迈进，最终形成所有工作齐头并进的良好局面。

2007年，中国移动广东公司在2006年班组建设试点成果基础上，在全省21个地市公司3000多个班组中，全面启动“活力100”卓越班组管理工程，通过组织推动基层班组围绕企业发展战略和学习、质量、文化、创新等四大主题，进行制度建设，开展主题攻关，继续推进“五个一”活动，力图以卓越班组建设为切入，实现中国移动集团锻造卓越的组织和员工的愿景落地，打造高绩效自我管理团队，让员工激情工作、快乐生活、健康成长，进而推进中国移动广东公司从优秀到卓越的根本跨越。

为了充分调动基层的创造力，增强基层的凝聚力，为企业的“大动脉”不断更新血液，进一步巩固企业“主心骨”的地位，徐龙在“活力100”卓越班组管理工程启动大会上指出，“‘活力100’，顾名思义，就是百分百的生命力、创造力、凝聚力的意思；班组是组织的细胞，细胞活力决定组织活力；‘活力100’卓越班组管理工程，就是要将我们公司近3000个基层班组打造成高绩效自我管理团队，实现‘文化到员工、管理到班组’，进而将我们公司打造成一个卓越的公司。”

经过几个月的努力，“活力100”便呈燎原之势，在中国移动广东公司迅速蔓延：珠海分公司“众人拾柴”编制出“策略地图”，为全年工作精确定位；惠州分公司“活力论坛”掀学习风暴；中山分公司“飞信”传情，“线上沟通会”点燃集体能量……以将公司层面的管理落实到班组管理为主旨，一种创新的卓越班组管理模式（GPEM）在中国移动广东公司日渐成形，有效地提高了员工的创新能力，增强了班组和企业凝聚力，促进了中国移动广东公司的科学发展。



中国移动广东公司全面启动“活力100”卓越班组管理工程，实现班组高绩效自我管理

员工的提案，有很多都能直接有效地解决公司的技术难题，完善了中国移动广东公司的服务体系，如，中山公司提出的“亲情汇款”提案，通过移动短信系统与邮政系统的对接，外来劳务工只要拥有一个移动号码和一个邮政帐号，二次确认10秒种内实现汇款，该业务较好地解决了外来劳务工汇款难问题，解决了因此带来的一系列社会问题。

另外，一些长期困扰公司发展的难题，也得到了较好的解决，如，降低客户排队等候时长等问题，100多个基层班组从客户心理研究、排队时长研究、自身业务水平研究、后台支撑前台、排队等候系统优化等方面积极攻关，形成了像“远程短信取号”、“百家乐”（利



用百家姓开展激励）、“错峰营销”、“排队等候QQ币”等大量优秀解决方案，这些攻关成果已在全省范围内予以普及推广，极大地提升了服务质量和客户满意度。

“活力100”卓越班组管理工程是中国移动广东公司开辟出的一种独特的管理模式，它正在形成一股自上而下的战略执行力，加速中国移动广东公司从优秀到卓越的步伐。

#### 百花齐放推进文化生根

中国移动党组书记张春江认为，中国移动广东公司从推动战略文化落地与管理改进的角度切入班组管理，并在实践过程中紧紧围绕企业经营生产重点，结合不同的发展主题，通过大事化小的方法，用小改进、小创新落实公司大战略，成效显著；他认为中国移动广东公司通过“新家庭计划”和员工关怀，“为班组成员营造一个家的氛围，激发了基层班组和员工的激情和创造力。”

“活力100”卓越班组管理工程启动以来，通过班组博客建设、领导电子穿越、班组互动、班组制度建设、主题攻关，“五个一”活动等有效方式，推动了班组的知识管理，实现了“四个拉近”，有力地推动了企业文化落地，营造了优质的微观人文环境，初步实现从上下级关系到伙伴关系、从单向决策到参与决策、从指令下达到共同协商的转变。

在此过程中，中国移动广东公司开通了班组博客，搭建了省内班组沟通和知识共享的最大平台。通过班组博客平台，基本上所有公司的班组活动情况，各个员工的体会、经验、工作的情况都可以在上面得到反映，有效推动班组即时参与、即时分享，形成虚拟互动现场，促进上下横向的无缝沟通；通过搜索、WIKI、爱问、RSS等手段，实现内部知识有效检索与定制，充分调动最大网民的群体智慧；让员工积极参与网络创造和互动，达成信息的无限共享。

现在，已有30000多名员工、3000多个班组在班组博客上注册，访问1100多万人次，发表博文320多万篇，日均发表博文3400篇；全省注册2380个QC小组，员工共

提交10.5万条提案，80万人参与电信、手机报纸等信息化体验。

为了打破部门与班组边界，实现“促协同”的目标，中国移动广东公司组织实施班组“结对子”和中高层管理者与班组的“电子穿越”新模式，在博客平台上开辟专题博客、班组群、博客圈，组织班组通过班组群、博客圈，围绕某一课题进行班组结对子活动，让结对子的双方互帮互学、相互交流。同时，推动公司中高层管理者通过博客平台对基层班组建设进行“电子穿越”、“电子点评”和“电子蹲点”，指导班组进行管理和建设，协调解决班组管理过程中的问题，了解员工成长过程中的问题，推动企业、班组和员工共同成长，打造班组共建的新模式。目前，公司共建设了100多个专题博客圈，中高层管理者共开展了5000多次电子穿越，解决了基层员工8000多个问题。

为了持续激发班组和员工的创新能力，中国移动广东公司搭建了积分体系，员工积累活力金币，可见换高端培训、礼品等奖励；在每年底，还将评选百大卓越班组，树立标杆，表彰典范，促进提升；优秀班组可以在公司内部各种会议上介绍经验，特别优秀者可出国交流；员工在技能大赛中获殊荣，出版个人文集等等，都可获得专家人才认证。

为了促进员工与企业共同成长，中国移动广东公司开展“三减”活动，通过基层调研、收集整理、推动优化，实现为员工减负、为基层减压、为流程减繁。实施员工关怀“十件实事”，使员工健康有人问、困难有人帮、成长有人扶、财富有人管，在工作、生活、学习中平衡发展。

为了提高员工对企业的认可度和归属感，加强企业文化建设，中国移动广东公司组织各班组结合实际，制定班组的口号，设计出自己的图腾，谱写班组活力之歌，把班组特色文化建设与整个企业文化建设紧密结合起来，让员工在建设自己班组文化的过程中感受到企业的“激情工作、快乐生活”，体会企业的文化活力。目前，3000多个班组都设计了自己班组的口号和图腾，有些班组甚至每个人都有自己的口号，共谱写了500多首活力之歌，唱出了基层员工对企业文化的理解和自己的心声。

企业的核心文化和价值观是“正德厚生、臻于至善”，中国移动广东公司一直将它与班



中国移动广东公司通过开展技能竞赛，提升员工素质，实现员工赢在移动

组管理紧密结合，形成了针对性强、卓有成效的管理模式，从班子建设、活动教育、标杆宣传、支援一线等方面，将党建与企业运营、基层管理密切结合，开展党员挂牌活动，下乡慰问孤寡老人、抢先参加抗冰救灾等活动，充分发挥党建的政治核心、战斗堡垒和先锋模范作用，打造了一个为事业而战斗的团队。

在实践“正德厚生”的过程中，一个个“学习型、知识型、创新型、责任型”班组正在“臻于至善”。

#### “三基”管理推动管理到位

在健全基层组织方面，中国移动广东公司将基层班组划分为三种类型：常规行政班组、跨部门虚拟班组、中高层管理者大班组。并根据新时代新特点，调整班组结构，以传统单一班组模式转向新型复合班组模式（客户+班组长+专家人才+项目经理+宣传员+预算员……），这种新型复合班组模式对发挥团队协作攻关、增强班组凝聚力和战斗力都起到至关重要的作用，它明确每个班组就是一个小团体、小公司，分别承担着公司的各项战略任务和技术研发、攻关，大大激活了员工的活力与创造力，能发挥出卓越班组的最大威力。

“活力100”卓越班组工程是一种创新的管理模式，对健全基层组织有很大的帮助。它有三个显著特点。一是方法集成。指的是公司为班组提供了管理指引《红宝书》，该书集成了国际、国内班组管理的先进方法、工具和模板，归纳总结了2006年卓越班组和2007年试点班组的管理经验和案例，能够为班组建设开辟道路，提供基本支撑。二是手段先进。公司还率先建成了班组博客平台、金币积分体系等，为班组管理持续提升提供了有力工具。三是管理扁平。将公司战略等层层分解，落实到企业管理金字塔的“塔基”。通过上述有效的手段方法及攻关课题分解和各类评选推动活动，“活力100”拉近了中高层管理层和班组间的距离，拉近班组与班组间的距离，拉近战略任务与班组间的距离，拉近模范班组和普通班组间的距离。这“四个拉近”，对于管理而言，打通了主动脉，促进了微循环，真正实现了扁平化，激活了基层组织的活力。

在强化基础管理方面，以来自于基层、服务于基层为原则，中国移动广东公司结合实际提炼了班组管理的内涵，以卓越绩效模式为指导，系统提出班组计划、质量、创新、学习、文化、激励、沟通、财务、现场、制度管理等十大制度、百大方法。目前3000多个班组结合自身实际，建立了班组管理制度，涌现了一系列优秀做法，如利用手机进行班组自我管理，江门公司市场部班组开发出了100多本“手机口袋书”；利用电信、手机邮箱等开展班组沟通管理和文化管理等，在全省范围内实现了班组管理的规范化和标准化。

在提升基本技能方面，以GPEM模式为指导，中国移动广东公司还构建了一套班组长管理能力和水平提升的课程体系，以及员工分层分级的培训课程体系，为班组长自我提升与培训奠定了基础。

至此，中国移动广东公司的“三步走”成绩有目共睹，以战略落地“铸能力”、以文化生根“促协同”、以“三基”管理“求聚合”，一步一个脚印，走向卓越。

### 收获：卓越的管理、效益和知名度

在中国移动班组建设经验交流会上，徐龙提出的“固本强基抓班组，文化管理到员工”等理念被确定为中国移动卓越班组建设标语口号，这是对中国移动广东公司卓越班组建设成功的另一种诠释。

同时，中国移动广东公司的卓越班组管理模式更是被集团命名为“广东公司战略驱动型”，成为全集团班组管理三种推进模式之一（广东公司战略驱动型、北京公司制度导入型、吉林公司主题实践型）。

在2006年的PEM模式基础上，中国移动广东公司将它引入班组，形成了班组卓越绩效模式（GPEM），从班组长、计划、班组资源等七个方面，为班组持续改进提供了完整的框架指引；推动班组开展基于GPEM的自评改进，约85%的基层班组参与，培养了400多位GPEM诊断师。2008年，中国移动广东公司班组管理荣获了国家、通信行业和集团公司管理创新成果一等奖；11月，中国移动

广东公司被中国质量协会授予全国首个“质量管理创新基地”，今年10月，中国移动广东公司总结形成的班组卓越绩效模式（GPEM）被中国质量协会作为卓越班组管理的评价标准向全国推广。

卓越班组建设和管理的成功，为公司实现五大增长——创新能力增长：64%创新成果由班组提出并实施，通过审批专利180项，150多项省部级以上创新成果。学习能力增长：享受津贴的专家人才120人；外派培养2800名管理诊断专家。质量效率增长：QC小组活动为公司带来经济效益超过10亿元。服务能力增长：相比2006年，内部客户满意度增长4分，外部客户满意度增长6分。和谐程度增长：员工敬业度从2005年的57增长到2008年的72。

中国移动广东公司卓越班组管理模式与实践，得到社会各界最瞩目的关注，荣获中国企业联合会评选的“全国十佳企业管理案例奖”，卓越班组GPEM模式建设成果在中国质量协会主办的“全国卓越绩效模式交流大会”进行交流。2008年，中国移动战略咨询委员会在临中国移动广东公司，走进基层班组，体验班组文化；张春江在视察中国移动广东公司广州动感地带服务厅时，对中国移动广东公司的班组建设给予高度评价，认为“小班组里面有大有为、大市场、大前途”。

经过多年的实践，中国移动广东公司已实现从优秀到卓越的跨越，“大事化小，以小载大”看似只是一种先进管理模式，但也早已成为中国移动广东公司特有的文化。



中国移动广东公司通过举行运动会等形式，提升员工活力



中国移动广东公司举行赢在移动游泳比赛，激发员工与企业共成长的斗志