

# 国家电网公司积极探索建设充满活力的“生命体”班组

“课题全面分析了能源互联网下公司班组建设面临的形势与任务,提出了班组建设应该由卓越执行的‘细胞群’向充满活力的‘生命体’转变的核心观点,首次全面科学系统地提出能源互联网下‘生命体’班组的内涵、理念以及总体框架。”12月15日,国家电网公司班组建设创新成果发布暨工作推进会在北京举行,全国能源化学地质系统20多家单位工会主席和研究机构专家学者应邀参会。会上,该公司班组建设课题研究成果一经发布,立即引起了各方的高度关注,反响强烈。

其出版发行的《班组进化论》专著及核心观点集,印发的《班组建设课题研究报告》《试点实践案例选编》《调研报告汇编》等一系列相关成果,是该公司班组建设最新理论研究的结晶,向社会提出了企业班组建设未来发展的国网方案。

国家电网公司认真落实党的十九大提出的人才强国战略,积极落实《新时期产业工人队伍建设改革方案》,开展班组建设重大课题研究,推动班组建设创新变革,将为该公司迈进新时代实现班组建设再提升提供理论和实践支撑。

## 班组建设的时代命题

研判能源互联网时代下班组的组织形态,并设计当前班组向未来形态转变的具体路径,是关系国家电网公司是否能够在能源互联网的发展中继续引领和超越的时代命题。

能源互联网技术带来能源革命和信息化革命,直接影响国家电网公司未来创新发展方向。在能源革命推进过程中,电力体制改革与国资国企改革也影响着能源行业,电力市场与公司经营发展的格局。国家电网公司拥有166万名职工,7万多个班组,班组建设作为该公司经营管理的基础环节,对公司总体战略执行和创新发展的部署都具有重要意义。然而由于传统的班组管理形态不能有效适应移动互联网、能源互联网等新技术和新业态的需要,班组建设宜顺势而为,谋求主动。“这关系着公司是否能够在未来能源发展中占据制高点。”国家电网公司工会相关负责人称。

班组兴则企业兴,班组强则企业强。强基固本,方能基业长青。国家电网公司认为,班组是公司能源实践实施和执行的重要载体和平台。如何研判能源互联网时代下班组的组织形态,并设计当前班组向未来形态转变的具体路径,是关系公司是否能够在能源互联网的发展中继续引领和超越的时代命题。

在国家电网公司相关负责人看来,新时代对公司将积极谋划、主动作为,紧密围绕党的十九大提出的新思想、新判断、新任务、新战略,深入研究面向新时代,推动公司持续做强做优做大的新目标、新思路、新举措,加快向具有卓越全球竞争力的世界一流能源互联网企业迈进。

为此国家电网公司从战略和全局的高度,深刻认识新形势下加强班组建设的重要性和紧迫性。

“要在试点、总结的基础上,进一步把班组建设好。”国家电网公司董事长、党组书记舒印彪对公司工会提出了新的要求。此后,国家电网公司工会印发《关于继续做好班组建设课题研究和组织开展试点实践工作的通知》,围绕公司“十三五”工作部署,结合课题研究理论成果,组织各单位开展7大方面、27个项目的试点实践。国家电网公司工会通过实践推动理论创新,不断完善班组建设管理与运行机制,做到课题研究在实践性和理论性上有效结合、同步推进,扩大了课题研究的深度和广度,为公司深化班组建设工作提供理论和实践支持。

课题重点研究组织管理变革、业务模式创新、班组活力激发等,致力于将公司班组由卓越执行的“细胞群”建设成为充满活力的“生命体”,为公司在能源互联网新任务下班组建设创新发展提供了理念思路、体系框架、模式机制、保障措施等方面的方向与路径。

据国家电网公司工会负责人介绍,近年来,该公坚持全心全意依靠职工办企业的方针,大力推进班组建设,狠抓基础管理、业务升级、创新创造、民主管理和队伍建设,为公司创新发展奠定了坚实的基础,通过长期艰苦不懈的努力,班组的活力、凝聚力、战斗力显著增强,广大班组职工的工作积极性、主动性和创造性大幅提升。

班组建设能否搞好,直接影响到企业的长远发展战略和改革发展成效。班组是推动公司改革发展的中坚力量,是加快建设具有全球竞争力的世界一流企业的关键所在。

“班组建设创新成果的发布,将推动公司班组建设理念和创新实践发生质的飞跃,为公司发展方式转变提供强劲动力。”该公司工会负责人称。

## 从“细胞群”班组到“生命体”班组

“生命体”班组建设就是将班组由卓越执行的“细胞群”打造成为充满活力的“生命体”。卓越执行的“细胞群”班组是国家电网公司创新发展的坚实基础和中坚力量。充满活力的“生命体”班组是卓越执行“细胞群”班组的升华。

2016年3月,国家电网公司《加快建设能源互联网任务下的班组建设创新模式研究》研究课题正式启动。在公司工会的牵头下,国网能源院负责总体研究,国网北京、天津、山东、江苏、浙江、湖北、湖南、陕西、甘肃电力工会,国网新源公司工会、南瑞集团工会承担相应的研究任务,12家单位的研发人员聚集到一起,共同参与课题攻关。

经过近两年的研究,课题首次创造性地提出“生命体”班组的理论体系,明确了“生命体”班组

## 国家电网公司“生命体”班组建设整体构想



国家电网公司班组建设系列成果



国网北京电力班组人员利用移动APP进行变电设备检修作业

## 【各方评价】

中国能源化学地质工会主席张波:《班组进化论》是一本为产业工人写的书,具有很强的现实指导意义。国家电网公司工会在工会理论研究方面创造了经验、形成了典范、发挥了价值,是工会融入中心、服务大局的直接体现,是落实《新时期产业工人队伍建设改革方案》的有力举措,是新时期贯彻十九大精神的鲜活案例,打造了国有企业改革的先进典型,走出了一条企业工会工作的示范道路。

国资委党建工作局副局级干部徐宇栋:国家电网公司班组建设工作走在了央企的前列。此次的课题研究,是超前探索管理变革的创新之举,对促进央企的班组建设、提升央企的竞争力提供了坚强的理论与实践支持。

中国劳动关系学院校长刘向兵:拿到《班组进化论》这本书时就眼前一亮,感觉国家电网公司做了我们一直想做但还没有做成的一件事。能够把班组作为研究出发点和基准点,以敢于突破前人的勇气追古抚今、鉴往知来,站在全新视角对组织管理、人力资源、劳动关系等学科进行颠覆性审视、开拓性研究,对班组进化进行全景式描写,实属难得。

中国工人出版社社长蒋宗金:《班组进化论》一书总结提炼班组建设实践经验,科学展望未来班组发展变化,对数字化、智能化时代背景下的班组发展具有十分重要的意义。我认为,《班组进化论》专著有3个方面的特点:立意深远,具有很强的前瞻性;弘扬正能量,具有很强的可借鉴性;填补业内空白,具有很强的示范性。

内涵。

什么是“生命体”班组建设?国家电网公司班组建设课题组成员闫百祥如此说:“‘生命体’班组建设就是将班组由卓越执行的‘细胞群’打造成为充满活力的‘生命体’,‘班组’的形态和内涵正在发生深刻变化,班组成为承担价值创造的不可划分的最小团队。过去,每个班组是一个细胞,强调的是执行,在专业

化分工下,一个任务需要分解给几个班组共同完成,班组之间只有组成一个“细胞群”才能有效发挥价值;未来,班组将是一个独立价值创造单元,如同一个“生命体”,人数可多可少,在大数据、云平台、人工智能等新技术支持下,每个班组都可以独立自主发挥作用、创造价值。”闫百祥用做衣服形象描述了“细胞群”和“生命

体”的关系:做一件衣服,需要有人织布,有人设计,有人裁剪,有人缝扣子,总之需要不同工种的人、不同种类的班组共同完成。这些分工明确的班组,以“细胞群”的形式完成一项任务。随着技术的发展,完全只需一个人操作3D打印机就可以完成衣服的加工制作。班组“生命体”就相当于3D打印机。

在闫百祥眼中,这样的例子还很多。拿大家所熟知的生产班组来说,以往,有一次设备班、二次设备班、检修班等,这些班组分工协作,围绕在电网设备周围,就构成了“细胞群”。如今,通过开展营配融合,一个配电营业班就可以完成原来3个甚至更多班组的工作,实现工作一次到位,这就是智能化班组。

卓越执行的“细胞群”班组是公司创新发展的坚实基础和中坚力量,是职工实现自身价值的主要场所和温暖家园,体现了扁平、专业、集约、规范、高效等管理特点。而充满活力的“生命体”班组是卓越执行“细胞群”班组的升华,是公司面向新形势、新任务,探索在继承中创新、在创新中发展的班组建设新模式,是打造卓越技术、卓越管理、卓越服务、卓越绩效的现代企业集团的重要支撑和坚强保障。

“生命体”班组是班组建设的发展方向。“生命体”班组类似高级生命,具有自我意识、神经反应、新陈代谢、遗传变异等特点,在实践中具有“价值创造”“自我驱动”“智慧分析”“创新创效”“资源响应”等特征。

其发展过程可以划分为3个阶段:第一个阶段是智能化班组,第二个阶段是人机交互,第三个阶段是一两个人管理大量的机器人。闫百祥说:“其实,‘生命体’班组并不遥远,目前已经广泛存在于企业中。我们已经不知不觉进入到班组的智能化阶段。下一步,我们将向更高的阶段迈进。”

## “生命体”班组建设试点成果丰硕

国家电网公司广大职工学技术、长本领的主动性愈加强烈,创新热情高涨,推动了大批创新成果的涌现,公司系统迅速掀起一股争先恐后建设智能化班组、“生命体”班组的热潮。

“在党的十九大供电保障工作中,国网北京电力两万名职工全部配发应用智能移动终端,一线保电信息和指挥中心信息实时传递,实现了政治保电的‘五个零’目标。”国网北京电力《推进智能管理 转变班组业态 促进员工成长》课题组一位成员说。今年,国网北京电力按照国家电网公司班组建设试点实践工作部署,在北京电力检修公司,海淀、城区、丰台等供电公司试点建设的基础上,全面推进班组智能化建设,凸显了“小班组大格局、小岗位大作为、小指标大贡献”。

国网北京电力开展的《推进智能管理 转变班组业态 促进员工成长》是智能化班组建设的典型实践,其通过移动终端等技术手段的使用,实现了业务模式的创新。

“以前开站会,班组职工要从不同的地方跑回办公地点。班组移动终端推广应用后,在不同的地方我们都可以开会、安排工作了。”国网山东电力《基于班组移动终端的智能化班组建设》课题组一位成员说。这个试点项目于2016年10月在淄博供电公司、德州供电公司试点运行后,于今年2月份在山东全省推广,取得良好效果。

如果说国网北京、山东电力开展的试点是优化作业流程的典型,那么国网河北电力开展的《构建“树状网”班组创新模式》则是持续协同创新的典范。

国网河北电力构建“树状网状”的班组创新体系,将企业里的一个个创新点整合凝聚成联动创新的网格,把单专业团队创新扩展到多专业群体创新,促进了职工成长。

这3项试点实践,是国家电网公司“生命体”班

组建设试点中的典型案例。

业务模式创新属于“生命体”班组建设3个重点的一个方面。其他两个方面是组织管理变革、班组活力激发,分别解决的是“什么样的组织形态适合未来班组”和“什么样的团队建设适合未来班组”的问题。

为推进“生命体”班组建设,国家电网公司工会形成了一个目标、四个原则、三个重点、五个保障的“1435”“生命体”班组建设整体构想。公司系统各试点单位边研究、边实践、边创新,取得了一系列创新成果。

今年,在中国能源化学地质工会召开的有关会议上,专门介绍推广了国家电网公司系统相关单位的创新成果。4月份,中国能源化学地质工会在湖北召开职工队伍技能素质提升工作推进会,重点介绍了国网湖北电力以职工技能运动会为平台提升职工队伍素质的做法;7月份,又在国网北京电力召开现场会,推广该公司在转变班组业态建设智能班组方面的典型经验;10月份,在天津召开的“互联网+”职工服务体系建设推进会上,国网湖北电力被邀请作了“互联网+”工会工作的经验介绍。《工人日报》2016年和今年连续两年专题报道了国家电网公司开展班组建设和职工技术创新的情况。课题研究成果还得到有关部门领导和专家的高度评价。

国家电网公司通过职工技术创新精品工程,打造综合服务型的劳模工作室,初步搭建起公司级创新成果共享系统,激励一线职工成为创新型职工。公司深入开展职工技术创新竞赛活动,已形成职工创新成果6万余项,获得国家专利6000余项;累计建成公司劳模创新工作室1500余个,其中有35个被命名为全国示范性劳模创新工作室,占全国命名总数的17.8%;在运检、营销和信息化等专业连续举办“创新让电网运维检修更安全高效”等主题的创新创意大赛,有效激发了一线职工的创新灵感和创新活力,发掘出优秀创新人才。

形成内在驱动力是班组团队活力激发的关键。为此国家电网公司建立了家园文化、协同文化、共创文化、工匠文化4种特征的班组文化,进一步激发了基层班组的自我驱动力。

在实践层面,该公司还搭建了班组文化建设平台,先后建立了近2000个职工文化活动中心,100余个职工文化工作室;开发利用“国网家园”等微信公众号。同时,公司开展职工价值提升活动,开展“书香国网”“国网好声音”等丰富多彩的职工文化活动,充分挖掘职工文化成果的品牌价值。

“生命体”班组职工成长核心是培养一专多能人才。公司积极营造终身学习氛围,推广“班组微讲堂”,与文化讲坛、专家讲坛、导师带徒、健康知识传授等相融合;建成全国工会职工书屋示范点200多个;以网络大学为载体建成职工自主学习平台与培训管理系统,努力打造出一支面向市场的国际化、职业化、精干化、现代化的班组职工队伍。

“我们越来越多的班组职工将成为‘多面手’,实现一专多能,班组和班组之间协同会更加高效。”公司班组建设课题组成员刘加喜畅想“生命体”班组带来的巨大变化。广大职工学技术、长本领的主动性愈加强烈,创新热情高涨,推动了大批创新成果的涌现,公司系统迅速掀起一股争先恐后建设智能化班组、“生命体”班组的热潮。

“生命体”班组建设关乎国家电网公司与广大职工的长远发展。公司上下从战略性、全局性、长期性的高度认识与理解“生命体”班组建设的意义与内涵,逐步在公司制度体系中落实“生命体”班组的新理念、新模式与新方法。

“班组建设成果发布是一个新的起点。展望未来,公司正迎来新一轮战略发展机遇期,智慧能源、万物互联与人工智能协同发展,为公司创新发展提供了新模式、新技术与新业态,为班组职工在新时代建功立业搭建了广阔的舞台。”国家电网公司工会负责人说。

(孙喜保)