

尊重团队差异,进行个性化团建,成为公司发展的活力之源

# 给出空间:让团队自我成长

## 阅读提示

作为一家高科技企业,恩智浦半导体把员工多元管理和培养融入公司的每一个团队中,尊重团队差异,根据团队特点进行个性化团建,充分释放团队自我成长的空间,让员工在企业干得更舒心,更有成就感和价值感。

本报记者 张莹 通讯员 陈思哲

4月1日,在一如往常的晨会上,恩智浦半导体(天津)有限公司测试部测试效率提高团队正在进行正能量小故事分享。

该团队负责人的感悟是:没有完美的个人,只有完美的团队。“每日的分享会是只属于我们团队成员的内部时刻,让我们成长更快,在工作中更加积极向上。”

作为一家高科技企业,恩智浦半导体把员工多元管理和培养融入公司的每一个团队,尊重团队差异,根据团队特点进行个性化团建,充分释放团队自我成长的空间,让员工在企业干得更舒心,更有成就感和价值感。

## 团队文化自主定义

在恩智浦半导体,企业的每一个团队都拥有宽裕的空间来建立适合自己的团队文化和管理模式。从员工的激励制度,到团队文化理念,再到团建创新,都是团队根据自身实际来自定义。

公司制造部前线D班,为了充分激发员工的能量,经过组员共同研讨,确定了以“点燃正能量,燃烧小宇宙”为理念的团队文化。在这个团队中,班长路媛带头践行团队文化,用实干的工作作风,将“我想干、我要干、要干好”的态度不断输送给一线员工。

每个工作日早上,路媛都会早早出现在车间进行巡视,查问交接。收班时,盘点产品,有一个员工有问题,她也不会撤离,陪同员工一同解决问题。

为了调动员工的积极性,路媛与组内同事研讨制定了一系列本团队特有的激励制度。比如,前线D班设置了专属奖金,依据组

内绩效制度,对产量、质量突出的员工给予奖励。同时,D班还会定期播报组内员工的工作业绩,调动组内员工的危机感和竞争意识。路媛说:“团队以员工实际情况为基准定义团队文化和制度,让团队充满正能量的协作、互助氛围,让每一名团队成员敢于拼搏,勇担风险,与企业发展同频共振。”

在恩智浦半导体,有很多优秀团队都通过“自定义”的团队文化和制度来打造金牌团队,助力组内员工的成长。

制造部前线B班在自己团队组建了10支Cell团队(细胞团队),寓意用小细胞的良好运转完成整体工作的运转。

后线大材料C班制定了“做最好的自己”这一团队文化,激励95后新员工“在岗位上把个人能力展现到极致”。

## 发现问题自主创新

恩智浦半导体以团队为单元,鼓励员工在工作中发现问题,并通过团队研讨,达成自行解决问题的方案,最终把方案优化整合成企业生产线上标准化方案。

“我们生产的产品中,有一种应用于汽车刹车系统的电子芯片,员工在生产环节一旦出现哪怕只有1/7头发丝粗细的小线尾,都可能造成无法设想的悲剧。”制造部前线B班带班工程师吕毓奎说。

为了杜绝出现小线尾,前线B班以生产小组为单位,加大了生产环节的巡检力度,通

过“死盯”生产全流程寻找杜绝小线尾的方案,提升团队的生产效率。

B班班长冯志杰与同事在巡检中发现,组内的一些年轻同事在生产操作中总是出现跳步漏步,造成一些产品常被复检。

为了解决这一问题,身为团队老将的冯志杰创新了一个24步穿线工作法:把整个穿线动作分解规范为24个小节点,让员工嘴里数着数,就把线按照规范穿好了。

团队逐渐在实操中尝到了24步工作法的甜头,跳步漏步的情况在团队内基本消失了。如今,24步工作法已经升级为B班制度化的员工操作流程,在团队内得到了普及应用。

恩智浦半导体针对团队创新设立了进步奖、新人奖、最佳建议奖等,激发员工的创新意识和对企业成长的参与感,越来越多的团队成为企业自主创新的基地。

“我们以团队为载体,鼓励团队发现问题,并自主解决问题,让更多的员工找到了工作价值感,有了工作成就感。”恩智浦半导体公司工会主席王世奇说。

## 团队建设自主定制

测试部测试效率提高团队为团队成员量身定制培训课程和学习档案,通过每季度至少一次的深入沟通,对员工的工作、家庭及遇到的困难等进行了解和帮助,使所有成员能尽快融

入团队。

该团队负责人说,由于生产线系统以及机器界面全部为英文,对于一线员工要求较高。他们利用业余时间组织大家进行英文培训,使团队内所有成员都达到了英语四级的词汇量水平。

制造部前线D班曾经纪律涣散,人员素质参差不齐,产量少。2015年新任班长的路媛在公司的指导下,为这个50多人的团队量身打造了扑克牌式的管理模式,以实现层层管理,以一带三,以三带九。

如今,该团队成为公司的业绩优秀团队,并获得天津经开区“金牌团队”称号。

路媛说:“要带好团队,首先要对自身严格要求,以身作则。同时,骨干组长和所有人一起工作,缺哪个岗干哪个岗,吃饭最晚,回线最早。下班时当所有员工都走了,我和3个组长才离开生产线。”

此外,D班还建立了团队心理辅导机制,在工作之余开展多种形式的心理辅导,让员工把团队管理者当作亲人,敞开心扉,共建团队大家庭。

针对新员工入职培训,制造部前线PM团队在组长杨磊的带领下自主设计了“三讲一落实”的培训方案。“我们主动给新员工讲制度和标准,讲修机逻辑和技能,讲生产沟通,落实工作实践。这都是我们自主提出的,公司都非常支持。”杨磊说。

“团队是企业的细胞,是企业生产中最具活力的单元。团队建设的自主定制,充分释放了员工的创造创新潜能,成为公司发展的活力之源。”恩智浦半导体负责人表示。

## 走进高科技企业中的班组③



3月30日,在位于川渝地区的东峰502-1HF井,中国石化经纬公司西南测控公司员工在现场吃工作餐。在石油企业生产一线,野外吃饭早已是员工们的“家常便饭”。

图为班组成员边吃饭边听组长安排下一步工作。

田宏远 邵晓玲 摄

## “工作餐”

让逝去的生命更有尊严地谢幕

# 人生最后一公里的“守护者”

本报记者 蒋茜

“以前殡仪馆只有男性整容师为逝者整容入殓,为了使殡仪服务更人性化,2012年11月专门组建了青清女子整容班,由女整容师来提供沐浴更衣、整容化妆等服务。”3月31日,在北京市八宝山殡仪馆举办的第六届公众开放日活动现场,殡仪服务管理办公室工作人员都好介绍,现在这个班组由5名平均年龄27岁的女遗体整容师组成。

杨薇薇是殡仪馆的第一名女性整容师。让她记忆深刻的,是那些年轻或年幼就不幸离世的人。有一次,她给一位交通事故中去世的4岁小姑娘整容,她特意给逝去的小女孩别了一个发卡,希望她漂漂亮亮地走。

“我目睹了太多生死离别,尤其是接触到那些来到世上短短几年就离开的前者时,我总是告诫自己要更加珍惜生活,珍惜身边的亲人。”杨薇薇说。

曲杰是青清女子整容班的班长。一次,

在为一位27岁因白血病去世的女逝者整容时,她了解到女逝者刚刚结婚不久,和爱人感情一直非常好,曲杰就想尽量把她打扮得漂亮一些。她为女逝者穿上了生前最爱的一件小西服外套,别上了一个胸针,最后还为她戴上了一条金色的脚链——这是她与爱人的结婚纪念物。

当逝者爱人看到整容之后的女孩表情安详地躺在花床上时,感动地哭了。他给曲杰深深地鞠了一个躬,说道:“谢谢你让我妻子走得这么美丽!”

据了解,为方便群众办理丧事,八宝山殡仪馆实行24小时服务。每逢节假日亲朋好友欢聚的时刻,青清女子整容班的姑娘们总是坚守在工作岗位。但工作的辛苦还不算什么,长久以来,“忌讳”和“歧视”从没有真正离开这个职业,打车去单位被拒载,拜年往家要自觉避开,从不主动跟别人握手,找对象难等等都是普遍现象。而既然选择了殡葬行业,她们就决心用自己的服务温暖这个“冰冷”的岗位。

本次公众开放日活动突出“公益、生态、人文、品牌、温暖”主题,紧紧围绕“公益惠民、人文关怀、创新引领、礼敬生命”主线,全方位展示了殡仪馆是如何全力护航“人生最后一公里”的。

开放日现场,火化师云小林讲述了自己的故事。“虽然上学的时候我就很喜欢火化方面的专业课程,但对于是否要成为一名火化师,曾经的我内心也有一点犹豫。”她说,直到2018年来到八宝山殡仪馆,成为火化室的一名实习生后,她最终做出了决定。

实习第一天,云小林早早来到车间,突然传来一阵喧闹声。她朝外望去,只见一男一女跪在地上拉着一位火化师的手好像在央求着什么。师傅拉起他们,红着眼说,孩子太小,虽然不能保证,但你们放心,我会尽我最大的努力。

后来,云小林才知道,原来这对年轻夫妻在一次意外中失去了不满四周岁的女儿,当听说五岁以下的孩子火化后可能没有骨灰时

悲痛欲绝,母亲更是几度晕厥。

“师傅历经一个多小时的努力,满足了家属的愿望。当他亲手将骨灰交给孩子母亲的时候,哭成泪人的她握着师傅的手久久没有松开。”云小林说,“从她的眼神里我读出了感恩和慰藉。”

从那一刻起,云小林懂得了火化师的意义——每一次火化都是完成一个家庭的嘱托,都是一次人生终点的陪伴。也是从那一刻起,她爱上了这个职业,并立志成为一名合格的火化师。

3月31日是云小林成为火化师的第898天。在这些日子里,她为白发苍苍的老人送行,为稚嫩可爱的孩子送行,也为像自己一样花样年华的年轻女孩送过行。“随着对火化工作的了解加深,我更加懂得了尊重生命的意义,更加理解了殡葬无小事、视死者如生者的意义。”她说。

作为人生最后一公里的“守护者”,这些殡葬从业者用自己的服务让逝去的生命更有尊严地谢幕。

## 班组现场

# 一起守“沪”



吴淞江项目部内建起核酸检测点。

陈栋 邢译丹 文/摄

“铃铃铃……”3月16日凌晨4点,中交三航局上海S3公路3标项目党支部书记崔云床头的手机响了。

睡眼朦胧的崔云揉揉眼睛,开灯接起电话。原来是社区书记来请求支援:“实在不好意思,请问你们能不能马上组织几十个人过来?我们要给辖区居民开展一次紧急全员核酸检测!”

“疫”不容辞。崔云马上和项目经理协商,组织30余名党员和青年分别组成党员突击队和青年志愿服务队,开赴社区指定区域开展核酸筛查工作。

倒春寒的雨水打在身上,真冷,但志愿者们坚守在岗位上维持秩序,引导村民扫码登记,有序完成核酸采样。3天内,这里完成了三轮核酸检测,他们累计协助完成1.98万人次核酸检测。

春寒料峭,乍暖还寒,上海正面临一波境外输入病例与本土病例叠加的严峻考验。中交三航局各基层党组织和广大党员积极参与各区疫情防控志愿服务,以实际行动践行“疫情就是命令,防控就是责任”的责任担当。

吴淞江项目部驻地于宝山区罗泾镇,是所在街道内一片相对集中开阔的区域。3月19日,项目部接到社区通知,将项目部作为罗泾镇核酸检测指定场所。

项目部随即动员一切力量提供相关服务。党员突击队积极参与到现场维护、水电等各项物资保障中,“中交蓝马甲”志愿者也在场外进行着停车疏导、秩序维护、信息核实等工作。当天,项目部驻地完成检测共计2700余人次,有力支撑了属地疫情防控工作。

目前,三航局还有很多志愿者在不同的岗位上贡献着力量。他们各尽所能、各展所长,协助专业岗位人员做好核酸检测、排查登记、测温验码、秩序引导、信息录入、卫生消毒、物资配送、防疫宣传等各项志愿服务工作。

一起守“沪”,需要每个人贡献力量。

## 班组之星

# 火车头的焊“芯”人

许彬 李红武

一手持电烙铁,一手持镊子,眼睛紧盯显微镜下的机车插件板,在广铁集团株洲机务段株洲检修车间电子维修室,工班长周俊龙正一丝不苟地焊“芯”。

伴随缕缕白烟升起,带有128个引脚、比一角硬币略小的四方芯片,稳稳“粘在”插件板上。随着插件板的完美修复,一台待修的火车头即将重返战场牵引列车。

“这些修复后的插件板,不论是性能还是使用寿命,与原厂配件基本没区别。”3月28日,看到火车头顺利出库的周俊龙自豪地说。

和谐型机车电子元器件大都模块化,铜膜线路已细如发丝。出现故障,肉眼检查都困难,更别提修理。加之厂家提供的技术资料少,插件故障大都委外修。一块机车电子插件换新成本约2万元,更换一个元器件只需几元至几十元不等。42岁的周俊龙打起了节省降耗的“精算盘”,借助显微镜给机车电子插件做“焊芯手术”。显微镜下,元器件故障逐一显现,他手中的烙铁如“手术刀”,直击“病灶”。

最具挑战的莫过于更换集成块芯片。机车车载安全防护系统中的AV3视频采集元器件,在不足半张A4纸大的插件板上,有30个芯片,尤其主芯片引脚数多达176个,宽度仅为0.3毫米,均匀点上焊锡绝非易事。

早期为提升焊芯技术,周俊龙在废旧的插件板上反复练习,不断积累焊接时所需的温度、速度、力度、时间等参数经验,并总结出焊“芯”三字诀“稳、准、快”。“稳,就是指烙铁的手要稳,不能抖;准,是指焊接时,烙铁头的嘴要找准焊接点;快,是指焊接速度要快,收放自如才能保证焊点的“圆润”。

一个人再有能耐,个人作用也有限。2021年3月,在该段推动下,周俊龙组建了党员攻关小组,并确定了围绕机车电子插件检修“攻坚克难、技艺传承”的工作目标。

“初期焊芯片时,手老是抖,引脚连锡成线不说,邻近的元件也受损了。”攻关小组成员李小勇说,虽同为机车电工,但同行也隔山。

为提升攻关小组成员的焊芯技术,周俊龙手中有招。以“稳”来说,用电烙铁烙白纸上的锡丝,锡烙而纸不烤焦变色,便算“稳”得住了。

截至目前,攻关小组培养出全路技术能手2人,集团高级技师3名,先后完成常用芯片程序解码、BGA芯片焊装等5个课题,修复和谐型机车插件102块,节约材料成本近200万元。

近年来,广铁集团持续发挥党员技术骨干攻关作用,做好和谐型机车委外修转变为自主修上加法,在降本增效的同时,不断激发职工钻研业务的热情。