



80、90后成主力



上汽大通“三板斧”进行时

本报记者 顾行成

组织变革的核心是文化再造。2019年，上汽大通试图通过高潜力人员培训来加快这一进程。由于只有三个直接的要求，即提升思考站位、发现问题、加强团队合作，这项培训被称为“三板斧”。

“目前，已有超过300名高潜力干部接受了‘三板斧’的洗礼，80后和90后已经成为新一轮‘三板斧’的主力军。”上汽大通党委书记徐珍表示，“在经历了几百个小时的人才盘点后，上汽大通上上下下对组织转型的紧迫性有了更深的共识。”

在刚刚结束的上汽大通2020年第一期“三板斧”中，涉及课题包括如何走通新运营创新业务模式；如何推进全员数字化；如何更好提升客户体验；上汽大通如何实现销量突破18万辆等。

“在‘三板斧’最后一天总结汇报时，上汽集团

副总裁蓝青松专程参加各小组汇报。他表示，这些课题抓得非常准，都是公司一直想要突破的业务痛点。这项活动让80后、90后干部有机会思考制约公司发展的瓶颈，参与解决问题计划的制订，同时也是管理团队和青年干部很好的交流互动平台。”

徐珍告诉记者：“无论是营销合伙人机制的设定、后台业务的前插、新运营部门的成立还是星级运营师的出现……在这一年不到的时间里，上汽大通各项组织工作都围绕最重要的业务领域，加快推进。”在所有这些组织发展的项目背后，是上汽大通寻求组织能力与员工能力的不断成长，提升组织效率、推进新的协作方式，为业务发展拓展新空间。

是否与业务紧密链接，是否为业务发展创造价值，已成为检验上汽大通组织发展的最重要指标。

记者，“这个时候，就需要我们导师能‘严与慈’并进，多通过鼓励和沟通的办法，挖掘他们的优点，引导他们遇到问题的时候不要逃避，更多去激励他们。”

困难永远存在，舒适区躲避不了

丁洪泽 海外业务部 美洲大区区域经理

“曾经被‘三板斧’传闻吓到，却发现并不是这么一回事

在丁洪泽加入到“三板斧”之前，已经可以从坊间流传的“小道消息”中获取到一些相关的信息。“那会儿传的最多的就是基本上无法睡觉，真正开始进入课题了，就发现其实并不完全是一回事。”丁洪泽告诉记者，“这其实并不是一个对身体的考验，而是在高强度的压力和紧迫感下，自己怎么样调整心态去应对挑战的问题，它更多的是一种在精神层面对人的挑战，传言还是有些偏颇的。”

因为来自销售团队的缘故，丁洪泽被分配到“如何实现销量突破18万辆”课题组。“一开始就想着我们

是不是想办法，把这个数字凑到就好了”。丁洪泽说道，“可后来发现，这样的结果根本经不起推敲。”最后关头，他们决定放开内心的焦虑和不安，直面问题。

“我们把问题回归到销售本身，客户需求是什么？客户现在的需要跟我们的差异在哪儿？这些点对应出来的市场机会，以及我们能做到的努力和投入的资源，如果真正能撬动起来，也许这个数字已经不会止步于18万辆。”丁洪泽坦言，“面对困难，要敢于触碰弱点。躲进舒适区，解决不了问题，这或许是参加‘三板斧’的最大收获。”

就是先通过一轮真正的自我剖析，通过重组成一个个项目组，最终实现了“1+1>2”的团队融合效果。”侯宇

龙说道。通过这次的课题，他们的团队也提出了“用户引擎”概念，并获得了导师们最多的好评。

自负，其实就是不懂得倾听

陈雷 销售运营中心 整合零售及目标管理高级经理

“‘三板斧’第一关就是照镜子，没想到真把我照出来了

或许是一直做销售工作的缘故，陈雷做事的目的性很强，定下了目标，就不大愿意去改变或调整。“没想到，这次‘三板斧’有导师就直接提出，我有点自负，或者说刚愎自用。”陈雷告诉记者，“都说‘三板斧’第一关就是照镜子，没想到真把我照出来了。”

陈雷和丁洪泽一样，也被分配到了“如何实现销量突破18万辆”课题组，当时这个组里，80%的成员都是和销售相关岗位挂钩的。

作为一个刚刚加入上汽大通不到3个月的新人来说，因为对于其他业务部门还不是最了解，所以当被推选为组长时，陈雷的内心还犹豫挣扎了一下。“犹豫挣扎的结果，就是失败了呗。”陈雷笑着说。

“自负，其实根源之一就是你不懂得倾听。”陈雷表示，“这次的‘三板斧’，对我无论是在工作还是生活中都带来了一些改变，在之后实际的工作中，这种改变也已经收到了一些效果。”

走到业务部门去，去直连服务商

陈伟峰 数字技术及转型中心 资深应用架构师

“最后一天被任命为组长，最后一刻找到精华

经历过“三板斧”之后，陈伟峰觉得自己开始跳出了过去的局限。

作为一名后台支持工作为主的技术人员，程伟峰没想到，导师们会在“如何走通新运营创新业务模式”这个课题中把自己推选为组长，而且还是在最后关口。“可能是我一开始担任团队润滑剂的工作吧，让我的角色从协助者变成了领导者。”

当天晚上，准确说是第二天凌晨4点，陈伟峰和团队把课题中最精华的部分成

功抓了出来，奠定了这个课题报告的基础。“我们提出‘用户时长’的概念，在新运营模式下，我们不应再用传统的销售漏斗去经营和运营，用户时长这个概念，更符合新运营的应用场景。”

“跳出部门的框架，去改变一下工作方法和思路。比如，IT不仅仅只是设计和开发人员，还应该走到业务部门去，去直连服务商。这种‘三板斧’带来的改变，会让你在工作中有豁然开朗的感觉。”陈伟峰表示。

学而优则导

严碧亚 海外业务部副总监

“过去的学员，现今已经连续两次成为导师

每个人都会有压力，但压力不等于焦虑和纠结。在严碧亚看来，上汽大通去年销量实现逆市连涨的时候，管理层可以通过一些批评和纠错的方式让员工保持压力和警醒。但今年汽车行业正在面临前所未有的挑战，员工的压力已经比较大。在进行组织变革和团队建设时，就需要多采用教练式沟通的方法去缓解员工的压力和焦

虑，从而凝聚团队的战斗力。

“‘三板斧’的过程中，挑战和压力无处不在，学员有可能会被评为‘D’，组长也有可能会被‘组员’选下去。在这个过程中，如果不针对性地加以沟通和疏导的话，他们可能就会从此变为‘沉默派’，即便课题结束以后，自信心也会受到打击。”严碧亚告诉

侯宇龙的课题是“如何推进全员数字化”。这也是在这一期“三板斧”中，蓝青松评价最高的一个课题。为了真实模拟业务场景，侯宇龙的团队一半由数字化部门的成员构成，另外一半则全是业务部门的人员。

“一开始，我们希望两个不同部门的人能碰撞出火

花。但在第三轮汇报前的一次内部沟通会上，我们才发现，其实我们每天都在说要‘打破自己’，可遇到问题却还是会习惯性地回到本位去思考。”在课题最后时刻，侯宇龙被导师们推举为组长，“那时，离我们最后交稿只有不到一天的时间了。”“最后一天，我们做的