

基层团队主责岗位工作模式创新与实践

马 蕊

天津中天通信有限公司 天津 300074

摘 要：基层团队的主责岗位，把计划、组织、监督、调整这几项职能合在一起，在扁平化结构里起到了运行枢纽的作用。现在的工作模式面临几个矛盾：任务多样化但岗位职能单一，流程要求标准化但现场情况弹性大，信息需要快速传递但层级多拖慢响应，人手有限但覆盖范围又很广。创新方向可以从几个方面入手：职能重新划分、流程再造、建立动态协作机制，还有工具嵌入。具体实施要划清楚主责边界，升级能力模型，调整考核体系，建立信息共享机制，还要做好异常情况的回退兜底安排。这样做的目的，是提升主责岗位的统筹处置能力和整体运行效率。

关键词：基层团队；主责岗位；工作模式

引言：基层团队的主责岗位，是任务推进和目标达成的核心枢纽，负责计划、协调、监督，从任务启动到成果验收全程都要管。但现在的工作模式遇到几个矛盾：任务多样化但岗位单一，流程要求标准化但现场弹性大，信息传递要过层级但响应又得及时，人手有限但覆盖范围又广。这些问题制约了岗位效能的发挥。围绕主责岗位，可以从职能重构、流程再造、协作机制创新、工具嵌入这几个方向入手，再配合边界划分、能力升级、考核调整、信息共享、异常兜底这些实施要点，能为破解基层团队的运行困局提供一个系统性的方案。

1 基层团队主责岗位的职能定位与运行特征

1.1 主责岗位的核心职能界定

主责岗位在基层团队里，承担着任务推进和目标达成的首要责任。核心职能包括把握工作方向、协调资源调配，以及对执行结果负最终责任。这个岗位要确保团队的各项活动跟整体任务要求保持一致，并在关键环节做出决策。主责岗位还负责信息的上下传递，要保证指令传达清楚，同时反馈执行中遇到的问题。这个岗位还得盯着任务推进中的风险点，及时调整工作策略来应对变化。主责岗位不只是一个执行者，把计划、组织、监督、调整这几项职能都承担起来了，职责范围覆盖从任务启动到成果验收的全过程。

1.2 基层团队的组织结构特征

基层团队一般采用扁平化的组织结构，层级少、决策链条短，信息流通快，响应速度也高。这种结构下，成员之间的职责划分比较清楚，但同时也强调协作和互助，来弥补资源和专业能力上的不足。团队内部往往会

围绕主责岗位形成一个工作枢纽，主责人员要承担跨环节的衔接和协调任务。因为基层团队直接面对具体任务的执行现场，组织结构有很强的适应性，能根据任务性质和工作阶段的变化灵活调整。

1.3 主责岗位的工作流程与任务特征

主责岗位的工作流程，通常从接收任务开始，经过目标分解、资源配置、过程监控、成果验收这几个环节，一环扣一环，形成闭环。每个环节之间都依赖主责岗位持续跟踪和反馈调整，保证流程不断档。任务特征方面，主责岗位经常要同时处理多种类型的任务，既有周期性的常规工作，也有突发性的临时事务。任务之间切换频率比较高，要求主责人员有较强的统筹和排序能力^[1]。主责岗位的任务通常有明确的时限要求和质量预期，工作成果直接关系到团队的整体绩效评价，所以强度高、关联度高、责任也重。

1.4 现有工作模式的运行逻辑

现有工作模式以主责岗位为运行中枢，通过任务下达、执行跟踪、结果反馈这三个基本环节形成循环。这个模式的运行逻辑，是建立在责任明确、流程简化、快速响应的基础上，强调主责人员对任务全过程的掌控。实际运行中，主责岗位会根据任务优先级来重新分配资源，并在执行过程中不断收集进展信息，用来支撑后续决策。团队其他成员围绕主责岗位的调度来开展工作，形成以点带面的运行结构。这个模式靠高频次的内部沟通和短周期的任务复盘来维持稳定性，同时也允许在任务变化时做局部调整。整体上，它呈现出集中协调、分布执行的特点。

2 当前工作模式面临的主要矛盾

2.1 任务多元性与岗位单一性之间的冲突

基层团队主责岗位常要同时应对多个方向的任务，这些任务在目标要求、时间周期和资源需求上差别明显。而主责岗位通常只有一人或极少数人，注意力、精力和可支配时间都有限。随着任务种类增加、切换频率加快，单一岗位很难同时保证每项任务的推进深度和响应速度。一些任务因为得不到及时处理而积压，另一些则因关注不够而质量下滑。

2.2 流程标准化与现场弹性需求之间的张力

现行工作模式中有一套相对固定的操作流程，目的是保障任务执行的一致性和可追溯性。但基层团队的工作现场环境是动态变化的，任务推进中经常出现流程文本没写到的突发情况。主责岗位碰上这些情况，如果死磕流程，就难以适应现场变化；如果根据现场灵活调整，又可能和标准化要求冲突。这种张力让主责岗位在执行中时常进退两难，既要维护流程的严肃性，又要回应现场对弹性的实际需求，结果就是决策成本上升，执行路径也变得不确定。

2.3 信息传递层级多与响应时效要求高之间的错位

在现有组织架构中，信息从产生端到主责岗位之间往往需要经过多个层级的传递和汇总，每个环节都会消耗时间并可能引入内容偏差。而主责岗位所承担的任务对信息获取的及时性要求较高，许多决策需要在较短时间内依据最新情况作出^[2]。当信息传递路径过长时，主责岗位接收到的信息容易出现滞后或失真，据此作出的判断与现场实际需求之间可能产生较大差距。主责岗位向上反馈信息也同样面临层级过滤的问题，使得上下之间的信息对称性下降，进一步加剧了响应时效与信息质量之间的矛盾。

2.4 人力资源有限与主责覆盖范围广之间的不匹配

基层团队的人力资源总量相对固定，但主责岗位需要关注和介入的工作领域往往覆盖任务执行的全流程以及多个专业方向。范围这么广，有限的人力很难支撑主责岗位把每一个环节都跟到位、把好关。主责人员不得不在多个工作领域之间频繁切换，结果对某些领域的关注深度不够，风险识别和问题干预的能力也跟着下降。其他团队成员各有各的专门任务，很难替代主责岗位去做跨领域的统筹协调。

3 工作模式创新的方向与路径

3.1 岗位职能重构：从单一执行向复合承担转变

主责岗位需要突破传统上以任务执行为主的职能定位，转向集规划、协调、判断与处置于一体的复合型职能。这意味着主责人员不仅要完成下达的具体任务，还要能把握任务背景、关联环节和潜在风险。职能重构要求在岗位设计中加入前瞻性研判和过程调控的职责，让主责岗位能够根据工作进展自主调整行动方案。复合承担还体现在对多类型任务的并行处理能力上，主责岗位应在不同任务之间有效切换，同时不降低工作质量。

3.2 流程再造：压缩非主责环节、强化主责链条

现有工作流程中，有些环节对主责岗位直接形成干扰但增值作用有限。流程再造的核心，就是识别并压缩这类非主责环节，减少主责岗位在程序性事务上的时间消耗。应当围绕主责岗位的核心职责构建更连贯的任务链条，把原本分散的审批、反馈和确认环节整合起来，降低流程中断的频率^[3]。强化主责链条还需要对任务流转的关键节点做明确标识，让主责岗位能够用最短的路径完成从任务接收到成果交付的全过程。流程简化后，主责岗位的工作重心可以从程序遵从转向实质推进。

3.3 协作机制创新：主责岗位与辅助岗位的动态配合

主责岗位与辅助岗位之间的关系，应从固定分工转向动态协作，根据任务不同阶段的需求灵活调整角色边界。任务启动阶段，辅助岗位负责信息收集和基础准备，为主责岗位创造决策条件；任务推进阶段，辅助岗位按主责岗位的调度执行专项工作，遇到异常情况及时反馈；任务收尾阶段，辅助岗位参与成果整理和记录。这种动态配合要求建立清晰的协作规则，明确主责岗位在关键事项上的决定权，以及辅助岗位的执行责任。通过协作机制的弹性设计，既能发挥主责岗位的核心统筹作用，又能避免它陷入事务堆积的困境。

3.4 工具与技术嵌入：提升主责岗位的独立处置能力

把合适的操作工具和技术手段嵌入主责岗位的日常工作流程中，能有效提升其独立完成信息处理、状态判断和常规决策的能力。工具的应用应聚焦在数据采集、任务追踪和进度呈现这些重复性较高的工作上，减少主责岗位在基础事务上的人工投入。技术手段还可以帮主责岗位做跨环节的信息对照和异常识别，让其在信息不完整的情况下仍能做出相对准确的判断。工具嵌入的目的不是替代主责岗位的职能，而是扩展其认知范围和操

作效率,使主责人员能把更多精力放在需要经验判断和现场处置的工作内容上^[4]。

4 创新工作模式的实施要点

4.1 主责边界的重新划分与确认

实施创新工作模式,要先明确主责岗位的职责起止点,避免职责范围过宽导致注意力分散,或者过窄影响工作推进。边界划分应依据任务类型、风险程度和资源条件做差异化设定,把主责岗位的核心关注点集中在关键决策和重点环节上。边界确认需要形成书面记录并得到上下级及协作岗位的共识,防止实际运行中出现职责推诿或重复介入。清晰的主责边界既是对主责岗位工作范围的合理限定,也是帮其免于陷入无关事务的制度保障,有助于提升岗位运行效率。

4.2 岗位能力模型的配套升级

新的工作模式对主责岗位的能力结构提出了不同于以往的要求,原来以执行能力为主的模型需要向综合分析、快速判断和协调统筹方向拓展。能力升级应包括信息处理能力的提升,让主责人员能在有限时间内识别关键信息、排除干扰内容。同时应加强主责岗位对工作进程的前瞻性规划能力,让其能够预判任务推进中可能出现的阻滞点,并提前准备应对措施。岗位能力模型的调整应结合主责岗位的实际工作内容和创新模式的具体要求做定制化设计,确保能力供给与职责需求相匹配。

4.3 考核评价体系的同步调整

考核评价体系应当与主责岗位的新职责范围保持一致,把评价重点从过程遵从转向结果质量和决策有效性。考核指标需要覆盖主责岗位在任务统筹、现场判断和资源协调等方面的表现,同时对主责人员在不确定性条件下作出的决策质量做合理评估。考核方式应引入多角度反馈机制,收集协作岗位和上下级对主责岗位工作成效的评价信息。同步调整还意味着适当放宽对主责岗位在非关键环节的操作约束,把考核重心放在最终工作成果和整体运行效率上,避免精细化考核导致主责人员行为僵化。

4.4 团队内部信息共享机制的建立

主责岗位的高效运行依赖于及时获取准确、完整的任务相关信息,因此需要建立团队内部的信息共享机制,确保各岗位产生的工作信息能按规范方式汇集到主

责岗位。共享机制应包括信息报送的格式要求、更新频率和核实责任,减少因信息缺失或重复收集给主责岗位带来的工作负担。应当明确不同信息内容的接收对象和使用权限,防止信息过度扩散影响团队正常秩序^[5]。有效的信息共享机制能降低主责岗位与各成员之间的沟通成本,让其在决策时拥有更充分的信息基础,从而提高判断的准确性。

4.5 异常情况下的回退与兜底安排

创新工作模式运行中可能遇到超出主责岗位处置能力或授权范围的异常情况,需要预先建立回退机制和兜底安排。回退机制应当明确在什么条件下暂停新模式的运行,暂时恢复原有工作方式,并由更高层级介入处理。兜底安排则指定当主责岗位无法有效应对特定情形时,由哪些岗位或人员承担补充责任,防止工作出现无人负责的真空地带。回退和兜底的启动条件、执行流程和责任归属应当提前制定并在团队内部通告,让所有相关人员了解异常情况下的操作规范,降低创新模式运行的系统性风险。

结束语:基层团队主责岗位是连接任务目标与执行落地的关键枢纽,其运行效能直接决定团队整体绩效。面对任务多元与岗位单一、流程标准与现场弹性、信息层级与响应时效这些深层矛盾,只有通过职能重构、流程再造、协作创新和工具嵌入协同推进,同步落实边界划分、能力升级、考核调整、信息共享与异常兜底等实施要点,才能破解当前困局,推动基层团队工作模式从被动应对转向主动掌控,实现运行质量的实质性提升。

参考文献

- [1] 陈玲,郭利忠,李晓愚,等.团队工作新模式促进医学本科生创新创业能力培养探索[J].医学教育研究与实践,2024,32(6):696-700.
- [2] 徐艾学.高职院校基层党建与中心工作深度融合创新研究与实践——以某学院“党小组+教学团队”工作模式为例[J].江苏经贸职业技术学院学报,2024(2):32-35.
- [3] 张蔓蔓.浅议销售团队培训体系的模式创新[J].现代商业,2022(3):69-71.
- [4] 毛嘉琪,李瑞,刘晨光.新文科背景下工作室模式的群体创新设计研究[J].包装工程,2023,44(8):107-114.
- [5] 高源.“岗位+项目+工作室”化教学模式,打造创新创业数字艺术设计人才[J].中外交流,2021,28(4):453.