

参与起草《新时代班组建设专业指南》团体标准,入列8家“新时代班组建设示范单位”之一

班组建设全国“出圈”,青岛地铁再立标杆



■奔驰的地铁列车,为城市发展注入澎湃动力。

夯基工程

支撑“双一流”目标落地

将时光拉回到四年前。

2020年8月,张君开始担任青岛地铁运营公司党委书记、董事长。彼时的青岛地铁正处在超常规扩展和网络化运营的关键阶段:自2015年首条线开通以来,青岛地铁线网规模在短短五年时间里快速增长,1号线北段与8号线北段两条线开通在即,年底运营线路总数将达到6条、246公里,跻身全国地铁运营的前十强。

而员工队伍也以每年2000人的速度迅速增长。面对运营公司人员基数大、专业门类多、点位分布广、管理结构与模式相对复杂的现状,张君在深入调研后发现:对分布区域广泛、平均年龄仅27岁的一线员工而言,以往自上而下沿用一套标准,不能完全适用,也难以适应不同班组的特点和需求。管理的灵活性不足,安全压力日益增大,班组长能力相对不足等核心问题亟待解决。

张君认为,企业治理体系和治理能力的现代化水平很大程度上体现在基层。班组作为基层工作的核心,是企业生产经营最基本的组织细胞,是企业各项工作的基础和落脚点,也是企业实现高质量可持续发展的根基。加强班组建设就是强化基层、稳固基础、推动发展的关键。“我们让班组每一颗‘螺丝钉’都有参与感更有荣誉感,使集团自然整合为一个牢固的‘机器完全体’。”

推进路径

“二三四五”一线工作法

从2020年起,围绕“五个坚持”理念(坚持党建引领、坚持党的群众路线、坚持参与式民主管理、坚持问题和目标导向、坚持创新驱动),聚焦两进(两个组织保障)、三环(三个关键环节)、四管(四个管理基本要素)、五保(五个根本保证目标),青岛地铁集团先后在地铁运营板块和建设板块开展班组建设工作,各种举措之间相互衔接、有机互动,形成以党建引领为核心、以安全质量为目标,配套措施齐全、合力有效发挥的班组建设模式,推动企业文化建设向一线基层延伸,渗透到企业改革发展的全过程。

聚焦党员和领导干部进班组,以“两进”提升群众组织力。“两进”的基础是建强党的基层组织,做到哪里有党员哪里就有党的组织,核心是践行党的群众路线,做到哪里有职工哪里就有党员。

聚焦小立法+二次分配、保障赋能、考核评价三个关键环节,以“三环”提升职工自驱力。其中,核心是“小立法+二次分配”。“小立法”即通过班组民主自治实现自我管理、自我完善、自我提升,每月初紧扣当前工作重点、难点,坚持问题导向,民主商定“小立法”条款,量化赋分、正向激励。“二次分配”就是将部分分配权下沉到班组,每月末对照“小立法”条款,按照班组员工得分情况,形成“二次分配”结果,并且全体表决、张榜公示。通过每月动态调整、员工全员参与,改变了自上而下“管与被管”的关系,真正让员工工成为企业的主人。

聚焦四个管理基本要素(建设板块四管:管生活、管培训、管分配、管体系;运营板块四管:管思想、管关爱、管培训、管标准),以“四管”提升队伍凝聚力,全力增强员工获得感、幸福感和安全感,全力打造高素质、专业化的高效班组团队,全力保障最关心、最直接、最现实的需求和权益,全力系统化体系化保障班组建设成效。

聚焦保安全、保质量、保效率、保效益、保自管自治,以“五保”提升企业竞争力。对应“安全、质量、效率、效益、团队”五个维度,地铁建设班组提出“安全有保证、质量无缺陷、效率有提升、效益有提增、团队能自治”的目标,运营则结合工作特点提出“安全更可靠、质量更优质、效率有提升、效益有提增、团队能自管”目标。

“一线是创新的落脚点,无论是地铁工程建设,还是运营、管理都必须深入到最基层、第一线,与每一个作业人员建立直接有效的联系。但创新不能只靠一线,尊重职工首创精神不能只靠单纯的激励机制,还要有一整套的保障机制,要能帮助职工在创新的路上走得更高、更远。”张君介绍,为系统推动建设世界一流地铁和班组建设工作落地,青岛地铁搭建了一个保障体系,保障体系的最大核心就是变管理为赋能,从组织、人才、机制、资金、安全五个方面,构建起一套机构设置更加科学、职能配置更加优化、体制机制更加完善、运行管理更加高效的一流保障体系,为一流地铁和班组建设深度赋能。目标体系是牵引力,班组建设是夯基工程,保障体系是支撑力,三者深度融合、相互支撑,形成三位一体系统推进的实施路径,助推企业高质量可持续发展。

提质增效

跑出高质量发展“加速度”

管理力量下沉融入班组,班组自我提升参与管理……青岛地铁班组建设理念的核心是民主管理,是从实际出发充分尊重和切实保护群众首创精神、健全基层民主制度的有效探索。

开展班组建设以来,青岛地铁在工程建设、运营服务等方面均取得了令人振奋的成果,安全、质量、效率、效益等指标有了显著提升,职工的价值创造得到有效释放,逐步形成了适应新时代企业发展、具有蓬勃生命力和青铁特色的班组文化。

在安顺车辆基地,安顺检修三工区定修二班工班长葛兴亮正带着徒弟们对正线陆续回库的列车进行“望闻问切”。作为山东省内第一条建成运营的地铁线路,青岛地铁3号线日客流量超过20万人次,在葛兴亮和工友们的细心维护下,从未出现晚点、安全事故,保质保量完成年度供车率100%。从初出校门的“菜鸟”检修工到技术带头人,葛兴亮制订了详细的“传帮带”计划,带领班组开创了省内轨道交通车辆维修的“系统修、专项修、里程修”新模式,获得全国质量信得过班组、全国城轨交通先进班组等荣誉。

在运营服务板块,像葛兴亮这样的班组带头人还有很多。他们和班组 members 们一起,推动青岛地铁运营服务取得了多项行业领先的业绩。2023年,运营公司隐患排查数同比上升60%,险情事件发生率同比下降50%,百万客伤发生率下降43%,两违率下降70%;乘客满意度连续7年处于非常满意水平;16个班组获评全国质量信得过班组,还有125名一线班组员工在全国、省、市大赛中斩获荣誉;员工的主人翁意识不断增强,“五小”创新成果967项,预计产生经济效益近千万元。

2022年开始,青岛地铁决定在工程建设板块推行班组建设。但相较运营板块,工程建设领域面临着更大的挑战。施工现场普遍存在以包代管,项目管理穿透不够,作业人员年龄偏大、学历不高且流动频繁等现象。这些建筑行业长期存在的痛点难点,也在制约着轨道交通行业的高质量发展,成为造成安全、质量问题的重要根源。

饰面高性能混凝土制成的车站外墙表面颜色均匀,光滑平整,明缝、蝉缝规律排列,在青岛地铁三期建设中被广泛



■地铁运营团队全力保障列车安全运行。



■班组建设激发了工人的创新热情,让地铁工程实现了安全、质量、效率、效益“四提升”。

推广。在2号线二期东川路站混凝土浇筑时,青岛地铁集团第一建设分公司的“青岛工匠”李智慧面临着一个新的课题——如何让实体墙浇筑实现“不渗不漏,内实外美”。为此,他带领班组成员共同研讨制定“小立法”,特别强调要将技术语言转变成能让所有一线工人听得懂的、接地气的语言。由他把关制定的“366”“3456”等数字口诀式作业标准,最终总结形成了钢筋优化、模板安装、浇筑及振捣、拆模及养护等混凝土施工控制9大环节。他认为,班组建设是产业工人队伍建设改革的“金钥匙”,不仅能让工程安全和实体质量实现“双提升”,工人技术水平和收入实现“双提升”,也能让班组的民主意识得到有效提升,产业工人的价值创造力得到有效释放。

“那时候,我俩从工地上吵到食堂里,再从食堂吵到宿舍……”在地铁15号线仙山路站,52岁的混凝土作业班组长高文国和53岁的模板安装班组长周振春因为高饰面混凝土作业发生了冲突。班组“两进”人员、中国水电五局仙山路站三级网格长王义飞,也是仙山路站混凝土班组的进班管理人员,以班组建设为抓手,通过“小立法”发挥工人主动性,不断优化施工细节,项目形成了一套可量化的饰面高性能混凝土的施工标准,不仅化解了二人的矛盾,饰面高性能混凝土作业达优率也从25%提升到了83%,而且还有可能继续取得突破。“在青岛地铁,工作标准要求高,生活条件也高。干了这么些年,吃住条件数青岛地铁最好。”高文国说,对于班组建设,他的直接体会就是活干得更漂亮了,生活更

有质量了,自己更多的声音被听到了。类似的事例不胜枚举。

通过系统化推行“二三四五”一线工作法,青岛地铁的工人技能水平和收入实现了“双提高”,工程安全和实体质量“双提升”,真正激发了一线工人的主动性、积极性和创造性,实现班组 members 从“要我安全”到“我要安全”,再到“我要做贡献”和“我要实现自我价值”的转变。

2023年,青岛地铁在场494个施工班组,其中168个班组为线路级示范,26个班组为集团级示范,34个班组(18个作业班组、16个管理班组)获评中安协安全管理标准化班组,25人获评安全管理标准化班组长,班组建设“五保”量化成效明显,作业违章率平均降低67%,一次验收合格率提升15%,工人薪资平均提升12%,工人满意度较班组建设开展前提升18%,一线工人异动率持续降低,由20%左右降低到9%,降幅达55%。青岛地铁班组建设理念得到了多方认可,38家施工单位集团公司和45家分公司出台支持性政策,并在全国项目中推广应用。

目前,青岛地铁超4万人的自有、参建及委外员工,分布在1400多个一线班组,负责169座车站的运营、158公里的线路建设工作,逐步打造出一支稳定的轨道交通产业工人队伍,员工流失率连续三年呈下降趋势,且远低于行业平均水平。

未来,青岛地铁将坚持班组夯基、文化赋能,以班组建设为企业高质量发展提质赋能,为奋力谱写中国式现代化建设“青岛新篇章”作出地铁贡献。

(周建亮 单菁)



■青岛地铁集团入列全国8家“新时代班组建设示范单位”之一。