

13项运营服务指标为何位列行业第一 青岛地铁全方位抓好“班组建设”



6月27日凌晨，地铁青岛北站员工撑起“彩虹伞”帮助乘客转移。



在井冈山路站，站务人员热情地为乘客提供服务。



通号部融合班组的员工们进行应用服务器常态化演练。

“小立法+二次分配” 唤醒员工的工作热情

一个优秀班组，不是没有问题的班组，而是能依靠制度解决问题的班组。

青岛地铁运营公司将员工日常量化评分纳入评优评先的体系，进而拓展员工晋升通道，让有才能有态度的人站上更高的管理岗位。井冈山路站是1号线和13号线的换乘站，属于青岛地铁的A类车站（换乘站且客流量大），“红色井冈山”班组是青岛地铁首批样板班组，全国城市轨道交通行业服务明星、山东省三八红旗手、青岛市劳动模范刘畅担任组长。该车站以“党建红引领地铁蓝”为服务导向，先后捧回全国质量信得过班组、青岛市妇联巾帼文明岗、青岛地铁党建示范车站等多项荣誉。

很多人可能想不到，就是这样一支优秀的队伍，也曾有达不成的指标。

2018年底，青岛地铁13号线开通，随着乘车市民越来越多，“票务稽查”的指标开始困扰着车站。票务稽查是按照政策法规，对乘客乘车过程中逃票、违规使用优惠票卡等行为作出的监督、查处行为。“罚款和员工无关，引发投诉就会牵扯员工精力，所以大家有时选择‘睁一只眼闭一只眼’，稽查有时指标完不成，甚至连指标的一半都达不到。”井冈山站长刘畅回忆道，这影响了正常的票务秩序和票务收益。

2020年底，青岛地铁开始加大力度推动班组建设，“小立法”“二次分配”分别从制度和收益上为班组全面民主自治管理提供保证。实施首月，票务稽查指标就顺利达成。“当指标与班组荣誉感、个人收入直接挂钩，那谁都不会置身事外。”刘畅说。

小立法和二次分配给积极主动的员工提供了展示能力的平台。在井冈山班组，干得好的站务员通过二次分配，也能很好地实现“弯道超车”。对年底的评优评先，甚至是晋升都有不同程度影响，让优秀的班组成员“名利双收”。在这种分配制度下，如何管好后进人员，是无可回避的课题。井冈山班组通过采取“包保帮扶”的形式，多次排在末位的同事由副站长包保，改善不了就提级至站长包保。

以刘畅对接帮扶过的一名B类车站（客流量较大）的值班站长为例，谈心谈话、晓以利害，似乎都不能打动对方，刘畅想了一个办法，让这名值班站长去繁忙的A类车站体验一名普通站务员的工作，每周记录心得。一个月后，这名值班站长找到刘畅，说自己意识到在“大站”做一名普通站务员的不易，应该珍惜在工作岗位上锻炼的机会，回到原岗位后，这名值班站长的工作态度明显提升，不再是绩效困难人员。

班组建设不仅要能解决工作中的问题，更要能提升工作的整体水平。在良好氛围的营造下，有的班组成员利用业余时间拍摄提振士气的抗疫主题视频，有的班组成员策划组织节日主题活动，大家积极投身志愿服务，共同擦亮了班组的红色党建品牌。

增强主人翁意识 “困难生”变成“老师傅”

一个优秀班组，不是每个人都出类拔萃的班组，而是每个员工都做主人翁的班组。

“小立法”尊重员工的主体地位，保障员工对企业改革发展、班组生产目标任务的知情权和参与权，使一线职工能够参与决策班组事务、共同管理



今年以来，青岛地铁日均客运量达到近百万人次，最高日客运量达123.64万人次。客流高位运行同时，青岛地铁各类运营指标稳步提升，列车正点率、列车运行图兑现率等13项同行业指标均位列行业第一，3项第二，乘客满意度连续五年处于非常满意水平。优异的运营指标是青岛地铁将目标放眼世界一流地铁的底气。13项指标全国第一的背后，离不开每一个班组的良性运转。响应国企改革三年行动，青岛地铁自2020年底启动“班组建设及班组长成长与关爱工程”。经过近两年积累，班组建设成效显著，在运营指标、员工面貌、企业执行力等方面取得了一连串亮眼成绩。目前，青岛地铁运营公司建成公司级样板班组48个，其余班组均通过达标建设验收。锚定建设世界一流地铁的目标，青岛地铁正在将运营班组建设经验向施工单位和委外单位推广。目前，青岛地铁运营公司“小立法+二次分配”已实现全面覆盖，并开始推行升级后的2.0版。

班组业务、积极维护自身合法权益，搭建起班组民主管理平台与班组良性发展生态，增强了一线员工主人翁意识。6月26日深夜，暴雨突袭。晚11时，四五百名乘客滞留在了地铁彩虹车站——青岛北站。值班员小魏主动放弃休息，和班组二十多名同事一起，跑前跑后安置。凌晨时分，有同事冒雨买来了方便面分给乘客，小魏自己也记不清从值班室到站厅，端着开水来回跑了多少次。其间，她不忘耐心询问乘客需求，尽力为乘客解决困难。经过积极协调，半数乘客顺利离开，半数选择留在地铁站过夜。凌晨3时，熙熙攘攘的地铁站归于平静，小魏和同事们终于能稍作休息，然后投入到开站前的准备工作里。小魏是青岛地铁运营三中心青北站区“协作”班组的普通一员，如今她工作积极、业务能力强。很多人不知道，小魏曾经是班组帮扶的对象。

2019年踏上工作岗位的小魏，赶上选调值班员，但做事中规中矩的她，两次选调考试都没有结果。2020年底，青北站区开始着手班组建设，小魏进入了“协作”班组，成为几位副班组长的帮扶对象。她的帮扶副班组长一边帮她找考试中存在的问题，一边鼓励她在工作中更积极主动。和优秀的值班站长一起工作，小魏也“开窍”了。慢慢地大家发现，小魏从原来有乘客找她解决问题，变成了看到有需要的乘客就积极上前提供帮助；从原来很少参加各种比武，到主动报名去尝试接受挑战。前不久的第三次考试，小魏顺利通过，从一名站务员变成了一名合格的值班员，不仅赶上了同期入职同事的节奏，还从一名被帮扶对象，变成了帮带年轻站务员的“老师傅”。

青岛北站是三线换乘车站，日均客流量10万余人次，是接驳国铁的交通门户。2020年底，站区开展班组建设，目前120多名员工分成协作、责任、无限、奋斗4个细胞体班组。细胞体班组致力于让运营工作的每个“细胞”更好更快地运转。班组每月从行车安全、客运服务、票务、培训、基础建设几个维度评分，评分直接决定二次分配。

班组建设在内部形成了“赶学比超”的良好氛围，也让站区运营服务不断提升。“班组提升了，平均到每个人头上可以参与二次分配的钱就多了。大家都想着给班组出主

意，让服务工作做得更好。”副站区长李欣说。通过一系列的学习、培训、比武，青北站区的站务部7项行车技能标准用时，均比运营公司的要求高。“公司要求1分钟完成，青北站区就是50秒。这不是拍脑袋定的，而是1秒1秒提升上来的，是我们班组成员能达到的标准。”去年，青岛北站提炼了“七心服务”，全力打造“彩虹车站”班组品牌，从“服务乘客全过程”的价值链出发，因地制宜先后推出“彩虹指路条”“彩虹伞”“彩虹会合点”“彩虹导向”“彩虹等候区”等服务举措，深受乘客认可。“彩虹车站”班组品牌在第三届交通运输优秀文化品牌推选活动中荣获企业类十佳文化品牌，青岛北站当选全省交通运输系统“百佳文明服务窗口”。

融合提速 让员工个个都成为多面手

一个优秀班组不是达到极限的班组，而是无极限的班组。

青岛地铁在班组建设上以创新为引领，创新在此不仅指技术工艺的创新，也有管理机制上的创新。“工作落实，知识溯源。”这是运营二中心通号部信号ATS检修工柳玉浩企业微信上的“工作签名”。今年4月，运营二中心通号部成立了通号专业融合班组，负责11号线的通号工作。10名通信专业和10名信号专业中的14人进入融合班组，其余人员奔赴新线。原本20个人的活，现在14个人来干，能不能干得了？这个融合班组给出的答案是：不仅干得了，还能干得好！

他们“减员增效”的路径是“一专多能”！通信和信号两个专业共通性强，专业接口多，实现专业互通的可能性大。经过四个多月、300多个课时的岗前培训和平日工作里一对一结对学习，融合班组的成员完成了岗位资格认证考试，全部14人实现“一岗双证”，既管得了通信这摊子，也拿得起信号那摊子。

“如果列车的PIS报站出了问题，放在以前，信号接到报警，去通知通信，然后各自找问题，明确了问题在哪儿，再做处理。现在我们都是‘一岗双证’，如果出现同样的问题，我们都有能力通过自己的专业知识，直接溯源问题环节然后处理，省去了沟通环节，极大提高了效率。”柳玉浩这样解释班组的工作效率。

“班组融合后，由原来的两个专业20个人管辖11号线3个设备房，变成现在14个人管辖6个设备房，夜班检修作业次数提高了一倍，接口故障分析及处理用时也比之前有了较大提升。”融合班组代班组长洪玥用数据说话。每月通过二次分配，有的员工能多发五六百元的奖金。下一步，班组还将有成员支持新线运营，11号线通号最终目标是由目前的14人减至10人，较之前的20人减少一半。班组成员们暗下决心，要将班组层级提上去。“现在完成了班组初建，通过了样板班组建设1.0的验收，我们的目标是明年让班组建设2.0通过验收，打造管理型、创新型班组，在每月的班组排名中争先。到时候，大家二次分配数额就更大，每个人得到的报酬也将提升。”洪玥说，班组好坏直接影响个人收入，这样的激励机制让原本两个专业的同事们形成了“于内公平竞争，在外共同提升”的良好气氛。

观海新闻/青岛晚报 记者 徐美中