

# 13项运营服务指标位列全国第一

## 青岛地铁运营公司加强班组建设 “小立法+二次分配”已实现全面覆盖

今年以来,青岛地铁日均客流量达到了近百万人次,最高日客流量达到了123.64万人次。与此同时,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,乘客满意度连续5年处于非常满意水平。优异的运营指标也是青岛地铁将目标放眼世界一流地铁的底气。班组是青岛地铁从事运营生产和管理工作最基层的组织单元,在创造了13项指标全国第一的背后,离不开每一个班组的良性运转。

### “小立法+二次分配” 唤醒员工工作热情

井冈山路站是青岛地铁的A类车站(换乘站且客流量大),也是1号线和13号线的换乘站,“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班组长。这个车站以“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。但是,很多人可能难以想象,就是这样一支优秀的队伍,也曾有达不到的指标。

2018年年底,青岛地铁13号线开通,随着乘车市民越来越多,“票务稽查”的指标也开始困扰着车站。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,通常处理这类行为,乘客的配合度会较差。“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’,稽查指标完不成,甚至连指标的一半都达不到。”井冈山路站长刘畅回忆道,这无疑也纵容了一些违规行为,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了保证。班组要提升,个人要受益,“老大难”问题就不能悬而不决;问题要解决,员工要出力,就不能“干与不干一个样”。“小立法”从安全、行车、服务、票务等多个模块规定了管理分值。经过大家讨论,票务稽查完成情况与个人二次分配有了一个合理的挂钩标准。“小立法”在全体班组成员中通过,实施的第一个月,票务稽查的指标就顺利达成,第二个月就完成了指标的150%,有的员工单这一项就加分40分。

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”。二次分配清单从侧面佐证每个人的工作表现,对年底的评优评先,甚至是晋升都有不同程度的影响,让优秀的班组成员“名利双收”。二次分配公示,让干得好的人充满动力,但对一直排在末尾的人来说,也是一种“打脸”。在这种分配制度下,如何管顾好后进人员,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进行包保。

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。井冈山车站依托“井冈山精神”,突出红色党建引领,打造了“红色井冈山”品牌。如何用具体行动丰富红色品牌的内涵外



大雨中,青岛北站员工为乘客撑起“彩虹伞”。



在井冈山路站,站务人员热情地为乘客提供服务。

延,让车站特色更加鲜明、形象更加具体,小立法和二次分配也将这个课题“扔”给了班组的每个成员,让每个人都成为班组运作的参与者。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,有的班组成员在车站里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。

### “1+N”包保 “困难生”变成“老师傅”

“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,一场大暴雨突袭。晚上11点多,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了休息,和班组的20多名同事一起,跑前跑后安置乘客。凌晨3点,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。

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,一工作就赶上选调值班员,但做事中规中矩的她,两次选调考试都没有结果。中规中矩是当时很多站务人员的工作状态——工作出错有规章制度考核,但工作积极主动、敢于创新却未必能产

生效益,中规中矩无疑是一种“保险”的状态。

2020年底,青北站区开始着手班组建设,小魏进入了“协作”班组,成为了几位副班组长的帮扶对象。帮扶的副班组长一边帮她找考试中存在的问题,一边鼓励她在工作更要积极主动一些。和优秀的值班站长一起工作,小魏也“开窍”了:从一个被帮扶对象,变成了帮带年轻站务员的“老师傅”。

“班组之间的良性竞争一方面给员工带来了荣誉感,一方面也让分配更趋公平。”青北站区区长朱传明说,班组建设让员工脸上有光、手里有钱。拿6月26日深夜的乘客安置工作来说,当天班组所有员工都是主动放弃了休息,参与到“战斗”中。后来,协作班组得到了运营公司嘉奖,很多人得到了加分,这些加分都体现在了当月的二次分配中。“班组运转一年多,有的员工一个月二次分配就能拿到1000多元,出现了值班站长和副站长开钱一样多的情况,大家是实实在在得到了鼓励。”朱传明说。

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,深受全国游客及市民的认可。“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”。日常运营中,最显著的变化是服务质量的提升,班组建设以来,青岛北站收到的乘客表扬

件成倍增长,好人好事层出不穷,成为了青岛地铁运营服务的一面旗帜。

### 融合提速 员工都是多面手

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创新,也有管理机制上的创新。通过管理机制的创新,深挖班组成员潜力,达到运营工作提质增效的目标。

“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”。对于他来说,“工作落实”是从业以来的常态,“知识溯源”则是过去几个月以来的一种新的工作状态。

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4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,通过实地教学、情景模拟等学习方式,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。

“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明坚持用数据说话。

响应国企改革三年行动,青岛地铁自2020年底开始的“班组建设及班组长成长与关爱工程”,经过近两年的积累,班组建设的成效在运营指标、员工面貌、企业执行力等方面得到了体现,取得了一连串亮眼的成绩。据悉,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。青岛地铁锚定建设世界一流地铁的目标,正在将运营班组建设经验向施工单位和委外单位推广。

### 新闻延伸 /

### 班组建设推出“升级版”

青岛地铁运营公司在班组建设中推行“班组小立法、二次分配”,鼓励一线班组在公司规章制度下根据专业特点、实际情况,通过民主协商原则自行制定管理规则,开展自我管理“立法”,并根据班组运作需要即时调整;自主开展薪酬绩效二次分配,让绩效奖金向关键岗位、一线岗位倾斜,改变过去“干多干少一个样”,实现“干得多拿得多、干得好奖得高”的目标,在运营一线广泛形成“比、学、赶、超”的干事创业氛围,有力推动了安全生产运营服务质量提升。

通过班组小立法,赋能一线班组民主自治管理;通过二次分配,激发一线员工干事创业内生动力。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。观海新闻/青岛早报记者魏妮邦 通讯员 龙怡 青岛地铁供图