

创新“班组建设”模式，推动安全生产运营服务质量提升

青岛地铁13项运营服务指标位列全国第一

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。

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。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”。经过近两年的积累，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的成绩。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。

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“干的多拿得多、干的好奖得高”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。



■在井冈山路站，站务人员热情为乘客提供服务。

“小立法+二次分配”：唤醒员工的工作热情

一个优秀的班组，不是没有问题的班组，而是能依靠制度解决问题的班组。

青岛地铁运营公司通过正向激励，提升班组成员的工作主动性、积极性，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班组长。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，通常处理这类行为，乘客的配合度会很差。“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。”井冈山站站长刘畅回忆道，这无疑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”问题就不能悬而未决；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。“当指标与班组的荣誉感、个人的收入直接挂钩，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”。二次分配的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”。有的人选择知耻而后勇，但也有人选择“摆烂”。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区长包保，改善不了就提级至站区长进行包保。

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，应该珍惜自己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，不再是绩效排“落客儿”的困难人员。

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。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延，让车站特色更加鲜明、形象更加具体，小立法和二次分配将这个课题“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，共同擦亮班组的红色党建品牌。

“1+N”包保：把“困难生”带成“老师傅”

一个优秀的班组，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日晚，一场大雨突袭。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休息，和班组的二十多名同事一起，跑前跑后安置乘客。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，她端着开水来回跑了多少次。其间，她不忘耐心询问乘客的需求，尽力为乘客解决困难。她和大家一起，把员工休息用的行军床都让给了带孩子的乘客，找遍了能找到的椅子给在地铁站过夜的乘客休息……经过青岛地铁积极协调，半数乘客顺利离开车站，半数乘客选择留在地铁站过夜。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，开始站前的准备工作。

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。对与她接触的人来说，小魏工作积极、“眼里有活”、业务能力强。然而，很多人不知道，小魏曾经是班组帮扶的对象。

2019年参加工作的小魏，一上岗就赶上选调值班员，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，成为几位副班组长的帮扶对象。“业务不行就多带教，态度不行就多鼓励。”本着这样的原则，帮扶的副班组长一边帮她找考试中存在的问题，一边鼓励她在工作中要更积极主动一些。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，还从一个被帮扶对象，变成了帮带年轻站务员的“老师傅”。

小魏一个人身上的变化，也反映了班组建设开展以来整个彩虹车站青岛北站的向好趋势。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，从而达成整个运营功能的优质、高效。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。”青北站区站长朱传明说，班组建设让员工脸上有光、手里有钱。拿6月26日晚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区长开钱一样的情况，大家是实实在在得到了鼓励。”朱传明说。

班组建设在内部形成了“赶学比超”的良好氛围，也让站区的运营服务不断提升。

“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，让我们的服务做得更好。”副站区长李欣举了一个例子：运营公司一直有各种班前培训，以前大家就是按要求每月打卡学习5次。班组建设以来，大家参与各类型学习、培训、比武的积极性大幅提升，很多员工拿出碎片时间参与线上培训，一些同事每月打卡超过400次！还有同事创新培训方式，将一些实操内容做成VR形式，上传到线上供在家学习。

功夫不负有心人。朱传明说，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，是我们的班组成员能达到的标准。”

去年，青岛北站提炼了“七心服务”，全心打造“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，成为青岛地铁运营服务的一面旗帜。

融合提速：让员工个个都成为多面手

一个优秀的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。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2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？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，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，14人全部实现“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，直接处理，省去了沟通的环节，极大提高了效率。”柳玉浩这样解释班组的工作效率。“一专多能”延长了班组人员的知识链条，补齐了他们在两个专业上的溯源能力，这也是柳玉浩在“工作签名”里写到“知识溯源”的原因。

“通信和信号专业有很多接口，有时候接口也像一面墙，把两组人隔开了。现在，我们打破了这面墙，实现了‘握手’。对个人而言，每个人都成长为能够独当一面的‘多面手’；另一方面，工作效率也得到了极大的提升。”通信检修工王家辉觉得，班组融合后，个人能力和团队效率双双得到提升。在2022年青岛市城市轨道交通通信检修工技能竞赛中，王家辉获得第一名。

班组融合后，人员减少了，员工技能提高了，但活到底干得怎么样？“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琪坚持用数据说话。

除了班组成员专业覆盖面的提升，效率的提高和成员工作量提升也有很大关系。“以前我只看通信的检查，现在两三个人一组，通信和信号都要做。”王家辉说，班组融合后，个人的工作范围和工作量确实比以前增加了不少，但是每个人也都从中受益，这不仅限于个人能力的提升，还有实实在在的奖励。

洪琪透露，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。与此同时，班组成员们也暗下决心，要将班组的层级提上去。“我们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，每个人所得报酬也将提升。”洪琪说，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。



■6月27日凌晨，青岛北站员工撑起“彩虹伞”帮助乘客转移。



■6月27日凌晨，青岛北站员工为滞留乘客提供热水。



■通号部融合班组员工进行应用服务器常态化演练。



■地铁员工主动策划活动，与乘客互动。



■地铁4号线列车。