

苏州轨道交通站务委外标准化项目部建设实践研究

周 琳

(苏州轨道交通集团有限公司运营一分公司,215101,苏州//工程师)

摘 要 苏州轨道交通现有3个站务委外项目部,管辖共计一千余名委外站务员。随着站务委外项目部及委外站务员数量的增多,站务委外项目部需实施专业化、精细化和规范化管理。分析了实施站务委外项目的意义。分析了苏州轨道交通站务委外项目标准化项目部建设工作的总体规划和建设实践,并针对建设实践中存在的问题提出了整改建议和改进方向。

关键词 苏州轨道交通;站务委外项目;标准化项目部

中图分类号 F530.7

DOI:10.16037/j.1007-869x.2022.05.010

Research on Construction Practice of Suzhou Rail Transit Station Personnel Outsourcing Project Department Standardization

ZHOU Lin

Abstract Suzhou rail transit has 3 station personnel outsourcing project departments, managing over 1000 outsourcing station crew. With the increase of station personnel outsourcing project departments and outsourcing station crew, professional, specific, and regulated management must be implemented for the project departments. The point of carrying out station outsourcing project is analyzed. Problems existing in Suzhou rail transit station personnel outsourcing project management are analyzed. The master planning and construction practice of Suzhou rail transit station personnel outsourcing project department standardization are introduced, and rectification suggestions and improvement directions are proposed targeting problems existing in construction practice.

Key words Suzhou rail transit; station personnel outsourcing project; project department standardization

Author's address Suzhou Rail Transit Group Co., Ltd., 215101, Suzhou, China

1 实施站务委外项目的意义

随着站务委外项目部及委外站务员数量增多,

传统粗放式的管理理念已不能适应城市轨道交通发展的需要,如何实施规范化、专业化和精细化管理成为一个亟待解决的问题。国内,中国铁路总公司开创了项目部标准化管理的先河^[1],苏州轨道交通充分借鉴其先进经验,将标准化管理的理念引入站务委外项目部管理工作,并开展站务委外项目标准化项目部建设工作。建设站务委外项目标准化项目部对苏州轨道交通而言意义重大,主要体现在以下几方面:

1) 管理工作趋于规范,工作内容便于交接。通过建设标准化项目部,可以实现工作职责明确化、工作流程规范化、工作内容模块化和管理工作效率化,工作内容有章可依、有据可循。当项目部人员发生变动时,新老员工能顺畅完成工作交接。

2) 提升站务委外项目部服务质量。站务委外项目部的服务对象是苏州轨道交通,此处的服务是泛服务概念,即项目部为苏州轨道交通提供的服务总和,考核的主要内容为:①委外站务员到位情况——签订合同人数、通过岗前评估人数和可倒班人数;②委外站务员业务水平——服务、票务和行车安全等各类业务的能力水平;③委外站务员精神面貌——迟到率、旷工率、工作态度与工作积极性。

3) 规避潜在舆论风险,维护公司社会美誉。苏州轨道交通自2016年实施站务委外项目以来,社会人员如入职苏州轨道交通基本需要经历委外站务员这一环节,具体路径为:委外站务员→正式站务员/值班员。所以站务委外项目广受社会舆论关注。通过建设站务委外项目标准化项目部,有利于规避潜在舆论风险,维护苏州轨道交通社会美誉。

2 站务委外项目管理情况分析

苏州轨道交通1号线站务委外项目部于2020年10月开始运作,项目管理工作尚属起步阶段。苏州轨道交通3号线站务委外项目部于2019年5月开始运作,经过1年多的摸索,项目管理工作较为有

序。苏州轨道交通 4 号线及支线站务委外项目部于 2016 年开始运作,有 5 年的服务经验,现场管理经验丰富,但现有管理模式偏经验化。

目前,苏州轨道交通各站务委外项目部管理存在的问题可归纳为“四个不”,具体如下:

1) 管理水平不一致。各站务委外项目部的开始运作时间不一且前后差距较大,因此各项目部的管理水平参差不齐。

2) 规章制度不健全。各站务委外项目部的规章制度存在缺编、生搬硬套等现象。比较突出的问题为:部分规章与项目运作脱节,存在为编规章而编规章的情况;对于有些站务业务,没有与之相对应的规章。

3) 内部业务资料管理条理不清晰。各站务委外项目部纸质及电子的内部业务资料管理杂乱无条理,存在随意摆放、不规范管理的情况。比较突出的问题为:部分工作开展后未留下痕迹,如安全例会会议记录不全等。

4) 培训水平不达标。委外站务员培训工作应由委外站务项目部承担,但 1 号线委外站务项目部未能承担起委外站务员的培训工作,3 号线委外站务项目部存在考试通过率(不含补考)较低的情况。

3 站务委外项目标准化项目部建设的总体规划

为提高站务委外项目部专业化、精细化和规范化管理水平,苏州轨道交通于 2021 年首次开展了站务委外项目标准化项目部建设工作,发布了《客运营营销中心委外项目(站务委外)标准化项目部建设指南(试行)》及《客运营营销中心第一次委外项目(站务委外)标准化项目部建设实施细则》以将站务委外项目部建设为安全型、服务型及创新型项目部。

3.1 安全型项目部

安全型项目的建设目标是:牢固树立安全第一、预防为主、标本兼治、综合治理的安全理念,按照安全管理体系的管理要求,以实现零事故为目标,加强班组基层建设、加强现场员工基础工作、加强基本功训练,反违章指挥、反违章操作、反违反劳动纪律。

安全型项目部建设主要内容为:①办公环境 6S 化(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全)。②建章立制标准化——建立健全各项规章制度,如安全类管理制度、质量类管理制度和综合类管理制度等。③

内部业务资料标准化——及时搜集、记录、整理并留存内部业务资料,并应做到及时、真实、可靠、完整、填写规范、签字齐全、不得随意涂改,如需修改,须采用划线更正法修改。对于问题整改,须标明整改内容、整改人员和整改时间等信息,确保可追溯性。

3.2 服务型项目部

服务型项目的建设目标是:牢固树立为甲方分忧,让甲方满意的服务理念,完全承担委外站务员的岗前培训、岗中培训和岗位强化培训任务,建立完善的培训队伍、培训制度、培训计划、培训教材及比武机制;做好问题的闭环管理工作、指标的提升工作、服务质量管控工作、第三方评价的闭环工作。服务型项目部主要建设内容如下。

3.2.1 建立规范化的培训保障队伍

1) 建立以业务骨干为主的培训师队伍。完全承担委外站务员岗前培训、岗中培训和岗位强化培训任务。培训师需持有委外站务员上岗证且具备一年以上培训经验。

2) 完善培训管理制度。对薄弱人员、员工的业务薄弱点形成常态化的管控机制,并在基础培训之上补足管理能力、应急保障能力和服务提升等的培训。培训责任落实到人,对于表现突出的员工给予充分肯定,并有相应激励措施。

3) 制定完善的培训计划,覆盖岗前、岗中和岗位强化培训。应以月为周期分区域制定月度培训计划,该计划应包括培训实施内容、时间和负责人,应有相应兑现考核措施,应指定培训师跟进计划兑现情况,并根据实际兑现率进行考核。

4) 维护培训资料。形成并定期修订标准化培训教材。

5) 自主开展技术比武活动。制定年度技术比武方案,结合实际开展形式多样的竞赛、岗位练兵和技术比武等活动。

3.2.2 建立自主化的服务保障队伍

1) 以 PDCA(计划、执行、检查、处理)循环为原则,对站务员的业务基础及作业纪律进行排查,对发现的问题做好跟踪管理,做到问题发生即主动报告并自主解决。

2) 对车间细分到区域站的服务投诉、报表差错、安全事件等指标做好管控,并明确提升目标。

3) 建立第三方评价问题整改闭环机制。充分重视第三方评价报告,对报告中指出的问题要落实

整改措施。

3.3 创新型项目部

创新型项目部的建设目标是:完全承担委外站务员管理工作,制定常态化工作机制,打造具有项目部特色的质量管控品牌或者服务品牌。创新型项目部建设内容主要如下:

1) 管理工作自主化:站区负责人自主承担对委外站务员的管理工作;项目部管理人员积极与车站、车间沟通,自动自发地推进与各层级的交流合作;项目部制定符合项目部和线路特色的常态化工作机制。

2) 品牌工作特色化:立足于项目部及所属车间的自身实际,打造具有项目部、线路管理特色的质量管控品牌或者服务品牌。

4 站务委外项目标准化项目部建设实践

4.1 站务委外项目标准化项目部建设过程控制

做好站务委外项目标准化项目部建设过程的控制工作十分重要,直接关系到标准化项目的建设质量。苏州轨道交通从建设和验收评审两个阶段落实过程控制。

4.1.1 建设阶段过程控制

建设阶段的第一阶段为创建阶段,时长为3个月;第二阶段为提升阶段,时长为2个月。根据建设总体规划,苏州轨道交通制定了《站务委外项目标准化项目部创建推进表》。推进表按3个类型的标准化项目部细分为40个小项,涵盖建设标准化项目部的各个方面。

1) 创建阶段:项目部按创建推进表开展创建工作。项目部制定建设方案并报车间、中心审批,车间、中心每月对创建工作进行监督、培训和指导。

2) 提升阶段:项目部持续推行标准化建设工作,车间每月出具阶段性验收报告,项目部对照不合格项落实整改。

4.1.2 验收评审阶段过程控制

验收评审程序依次分为车间验收、科室验收、中心验收和总结推广4个阶段,每个阶段的验收时间均为半个月。

1) 车间验收阶段:车间审查建设情况并出具验收报告,项目部对照不合格项落实整改。

2) 科室验收阶段:中心生产科牵头各专业进行初步验收,对不合格项进行通报,项目部对照不合格项落实整改。

3) 中心验收阶段:中心邀请其它部门共同参与对建设情况进行最终验收。

4) 总结推广阶段:中心对项目部标准化建设实施情况进行总结,组织各车间委外项目部与标准化委外项目部交流学习,由标准化委外项目部介绍建设经验。

4.2 站务委外项目标准化项目部的建设成果

经过为期5个月的建设,客运营销中心对其建设情况进行验收,验收依据是标准化项目部验收评分表。评分表分为项目部的标准化项目部建设方案、安全型建设情况、服务型建设情况、创新型建设情况和一票否决项。如项目部验收评分 ≥ 80 分,则通过验收。

经过客运营销中心、企划部、技术部及工务通号中心的联合验收,各项目部整体验收情况如下:1号线站务委外项目部得分为30.9分(该项目部本次仅建设安全型项目部,安全型项目部及项目部的标准化项目部建设方案满分共计42.5分);3号线站务委外项目部得分为81.1分;4号线站务委外项目部得分为88.7分。根据验收评分,3号线及4号线的站务委外项目部均成功创建为标准化项目部。

4.2.1 安全型项目部建设情况分析

安全型项目部满分为37.5分。1号线的得分为26.4分,3号线的得分为29.8分,4号线的得分为32.0分。安全型项目部共设24项指标,其中建章立制、安全与质量检查这两项为关键指标。

建章立制满分为10分。横向分析结果为:1号线项目部只建立了安全型的规章,得6.0分;3号线项目部的部分规章不达标,得8.5分;4号线项目部的规章制度齐备,各规章内容符合项目实际,得满分。纵向分析结果为:1号线和3号线项目部的前期规章制度不贴合实际等问题得到改善,4号线项目部的规章制度精细化程度在建设阶段也有一定提升。

安全与质量检查满分为2分。横向分析结果为:在2—5月验收时,1号线项目部因受未按要求开展检查等因素影响得1.2分;3号线项目部因受内部业务资料不合格等因素影响得1.4分;4号线项目部因受整改闭环不到位等因素影响得1.4分。纵向分析结果为:各项目部均从初期的检查质量、频率不达标进步到最终验收时检查记录齐全、闭环整改到位,此项标准化工作取得明显成效。

4.2.2 服务型项目部建设情况分析

3号线和4号线的项目部参加了服务型项目部

创建。服务型项目部满分为 31.5 分。3 号线项目部得分为 24.3 分,4 号线项目部得分为 26.2 分。

服务型项目部共设 9 项指标,其中培训队伍、培训教材和技术比武这 3 项为关键指标。

培训队伍满分为 5 分。3 号线项目部因无法承担岗前培训实操部分,得 3.0 分;4 号线项目部能完全承担岗前、岗中和岗位强化培训,得满分。

培训教材满分为 5 分。3 号线和 4 号线项目部均有通过车间审核的培训教材,均得满分。

技术比武满分为 1 分。3 号线和 4 号线项目部均有年度技术比武方案,均得满分。

4.2.3 创新型项目部建设情况分析

3 号线和 4 号线的项目部参加了创新型项目部创建。创新型项目部满分为 26 分。3 号线项目部得分为 22.0 分,4 号线项目部得分为 25.5 分。

创新型项目部共设 6 项指标,其中站区负责人管理水平、站区负责人沟通水平和项目部特色品牌建设这 3 项为关键指标。

站区负责人管理水平满分为 2 分。扣分主要因为:在考评会上,相关车间或区域站长代表反馈站区负责人存在管理问题。3 号线项目部存在 5 个管理方面的问题,得 0 分;4 号线项目部存在 1 个管理方面的问题,得 1.5 分。此项数据能直观体现各项目站区负责人的管理水平。

站区负责人沟通水平满分为 2 分。扣分主要因为:在考评会、座谈会上,相关车间、区域站长或委外站务员代表反馈站区负责人沟通方面存在问题。3 号线项目部存在 4 个沟通方面的问题,得 0 分;4 号线项目部无此问题,得满分。

项目部特色品牌建设满分为 15 分。3 号线和 4 号线的项目部的特色品牌建设均符合标准,得满分。其中,3 号线项目部积极建设特色品牌,取得良好效果。

4.3 站务委外标准化项目部建设亮点

在站务委外标准化项目部建设期间,各项目部开展了一系列较为突出和有效的建设工作,实施效果良好。

1) 安全型项目部建设亮点:1 号线和 3 号线项目部在 6S 整顿和硬件配置方面表现较为突出。一是设立了公示栏、完成了组织架构上墙展示。项目部公示栏比照车站公示栏设置,涵盖各模块;上墙展示内容排版清楚、制作精良。二是扩建了培训场地,硬件配置齐全。4 号线项目部在规章制度制定

和内部业务资料标准化建设方面表现较为突出。一是制定、完善了各项规章制度,内容符合项目实际,能体现出成熟项目部管理水平;二是积极完成各项内部业务资料的收集与整理工作,资料齐备、内容充实。

2) 服务型项目部建设亮点:4 号线项目部在培训方面表现较为突出。项目部有成熟的培训师队伍、详细齐全的培训计划、完善的培训管理制度和实时更新的培训资料,完全能够胜任委外站务员的岗前培训和岗中培训工作。

3) 创新型项目部建设亮点:4 号线项目部在对下管理和对上沟通方面表现较为突出。一是管理团队在项目工作时间长,管理经验丰富,面对委外站务员时,能较好地做到稳定情绪、沟通协调和答疑解惑工作,通过潜移默化的正面引导,维持站务员队伍的相对稳定;二是管理团队有较强的沟通和表达能力,能较好地完成与区域站和车间的沟通工作。3 号线项目部在服务品牌建设方面表现较为突出。完成了“向阳暖行”服务品牌建设主体方案,并根据方案形成了推进报告;同时,制定了激励管理办法,充分调动委外站务员参与服务品牌建设工作的积极性,切实提升了委外站务员服务形象。

5 站务委外标准化项目部建设实践问题分析及整改建议与改进方向

整体上而言,苏州轨道交通的首次站务委外项目标准化项目部建设工作取得了成功,3 号线和 4 号线站务委外项目部均成功创建成标准化项目部。但在建设和验收过程中,仍然暴露出一些问题,本文对建设过程中存在的问题进行分析,并给出相应的建议和改进方向。

5.1 问题分析

1) 部分项目部存在坐等靠、消极应对等现象。部分项目部在建设初期,对标准化管理重要性的认识不足,出现有问题不问、有困难就躲等问题。具体表现为:某些项目部不主动询问、怠于创建,部分项目部因认为难以达到标准化项目部建设要求而躲避困难。

2) 部分项目部不按文件精神落实创建工作。部分项目部在落实文件精神时存在流于形式、为创建而创建的现象,具体表现为:安全型项目部创建中有“建立项目部月度抽考机制”要求,部分项目部未认真领会建立抽考机制的精神,抽考难度脱离现

场实际,无法有效提高委外站务员业务水平;服务型项目部创建中有“制定培训计划”要求,部分项目部虽然制定了培训计划,但是没有应用到实际,存在计划与实际脱离、计划没有服务于现场的情况。

5.2 整改建议

1) 在标准化项目部创建工作启动前,加强对项目部人员的培训工作,使项目部全体人员明确创建标准化项目的意义及前景,明确方法和实施细则。通过培训,提高项目部全体人员对创建工作重要性的认识,帮助项目部完成创建的整体规划。

2) 中心、车间应加强对项目部创建工作的关心和关怀,定期主动询问进度、讲解创建要点。

3) 今后发布站务委外标准化项目部创建细则时,应就前期创建工作中暴露的执行不力但又无法有效扣分的情况,应细致考虑完成该项工作的所有考核维度,并留一项兜底扣分条款以加强对站务委外项目部的约束力度。

5.3 改进方向

1) 建立全方位激励体系,提高标准化建设积极性。一是将标准化建设纳入站务委外项目招标文件要求中;二是建立针对站务委外项目管理人员的标准化激励体系,用量化指标评判管理人员在标准化建设中的表现,并据此发放考核奖金。此两项举措可以从根源上提高管理人员投身站务委外标准化项目部建设的积极性。

2) 建立条线工作责任制,细化条线人员工作职责。一是建立站务委外标准化项目部建设条线工作责任制,从中心到车间到项目部都建立标准化项目部工作小组,相关领导任组长,负责主持推进标准化项目部建设工作,为全面调动建设委外站务标准化项目部的积极性提供机制保障;二是应明确站

务委外标准化项目部建设条线人员的工作职责,为顺利推进标准化项目部建设提供制度支撑。

3) 建立全方面的过程控制措施、强化 PDCA 循环模式应用。一是牵头建立项目运行全周期的细化工作规定。二是建立全方面的评价措施。评价规章制度和规定的落地情况是否良好、实施情况是否符合预期,按照 PDCA 循环模式,先制定→再执行→再评价→再修订再执行→再评价,如此循环往复,使其质量呈现螺旋上升状态。

4) 建立即时验收体系,强化平日建设力度。本次创建过程存在验收工作较为繁重、涉及历史资料过多等问题。建议在之后的站务委外标准化项目部建设工作中,将验收工作分散化、月度化,每月均由车间、中心对项目部阶段性建设情况进行验收并评分,评分结果逐月累计叠加,促使项目部强化平日建设力度,同时也使站务委外项目部对每月的工作情况有直观的认识,以更好地查漏补缺。

6 结语

苏州轨道交通首次站务委外标准化项目部建设工作达到了预期目的,成功创建了 2 个标准化项目部。随着城市轨道交通发展,实施站务委外项目将是一个有益的实践。苏州轨道交通的站务委外标准化项目部建设成果,可为其它城市的轨道交通运营管理提供参考借鉴。

参考文献

[1] 康仪庄. 铁路工程项目标准化管理研究[D]. 长沙:中南大学,2012.
KANG Yizhuang. Research on standardization management of railway project[D]. Changsha: Central South University, 2012.
(收稿日期:2021-12-10)

未来生活风范 定义理想人居

苏州轨道交通致力于完善 TOD(交通引导发展)开发政策体系,推动 TOD 开发制度不断完善和落地实施,力争在每个市辖区都开展 TOD 试点项目,实现“一项目一主题特色”,打造具有苏州轨道交通特色的 TOD 标杆项目,推动立体交通、产业聚集和城市氛围的大融合。苏州轨道交通将通过站城一体化开发保障轨道运维安全、优化城市发展格局、提升城市发展能级,通过打造高品质活力空间引导乘客流高效转换为商流进而带动消费,通过产业聚集推动苏州优质产业创新发展,最终推动苏州城市能级提升。

(来源:苏州市轨道交通集团有限公司)