

百年国企破茧蝶变 改革创新服务民生

哈尔滨交通集团公共交通有限公司改革纪实

记者手记

改革闯出新天地

□本报记者 邢汉夫

城市公交是一座城市流动的风景，是一座城市服务民生的窗口。城市公交检验的是政府提供公共服务的能力和市民的幸福指数。

哈尔滨市委市政府在两家国有公交企业面临资产亏空、冗员包袱沉重、发展举步维艰的困境下，以组建交通集团为契机，以深化改革破解发展难题。哈尔滨交通集团成立后，毅然进行一场大刀阔斧的改革，最终让企业在逆境中迎来彩虹，涅槃重生走向辉煌。这背后无不体现着哈尔滨市推动公交事业改革的决心与担当。

一辆辆新能源公交车温暖舒适；一条条公交线路纵横交织；一座座公交首末站拔地而起……哈尔滨交通集团公共交通有限公司领导班子主动作为，不断创新工作思路，制定了“增收、降耗、安全、稳定”的经营方针，将民生、环保等元素融入公共交通体系的血脉之中，把公交都市建设落到实处，落到老百姓的心坎上，推动哈尔滨公交建设实现前所未有的大突破、大跨越、大发展，引领全省公共交通行业的创新发展。特别是以人为本的管理理念，使员工的积极性和主动性得到充分释放。公司组建短短一年多的时间，就实现了企业经营发展平稳过渡和加速增长，综合实力显著增强，经营管理日益精益，公众出行保障能力大幅提升，员工士气明显提振。

巨变来自改革，改革推动更大的发展。随着哈尔滨公交都市建设不断深入，围绕“乘客至上、服务为本”的宗旨，哈尔滨文明、平安、绿色的公交新格局将成为新年里的新期待！

□本报记者 邢汉夫

拥有公交车辆3489台、运营线路134条，年运营里程达1.5亿公里，年客运总量近5.5亿人次。这是一份改革后的哈尔滨交通集团公共交通有限公司成绩单，看似一组简单的数据，却传递着该公司通过改革创新攻坚克难，实现触底反弹的喜人信息。

近年来，哈尔滨市委市政府大力推进国有企业改革，哈尔滨交通集团借此契机，将哈尔滨市公共汽车总公司、哈尔滨市公共汽车总公司两家亏损国有公交企业进行整合，成立哈尔滨交通集团公共交通有限公司，通过改革创新，让企业重获新生。一场前所未有的改革，体现着哈尔滨交通集团在哈尔滨市委市政府正确领导下推进公交事业改革的决心和勇气，一个个创新“破茧成蝶”，凝聚着全体公交人推进公交事业发展的共识和努力，哈尔滨交通集团公共交通有限公司的改革，已成为哈尔滨市推进国有企业改革进程中的成功范本。



哈尔滨交通集团公共交通有限公司收购11条民营线路。

本版照片均由本报记者 苏强摄

2 整合民营线路 服务市民出行

服务百姓、服务民生是公交企业的核心任务，改制后的公交公司将改革作为提升公交服务必要途径，通过整合收购民营线路不断扩展服务空间，引领行业发展的服务品牌。

“上世纪九十年代初，由于政府财力有限，投入不足，哈市公交行业参照其它企业改制模式，实行承包、租赁等经营方式。这些经营方式作为特定历史时期的产物，在一定程度上为哈市公交发展起到了积极补充作用，随着公交国有化改革进程的推进，整合民营公交企业被提上日程。”哈尔滨交通集团公共交通有限公司办公室主任王文捷告诉记者。

对此，减负后的哈尔滨公共交通有限公司加大对民营线路整合力度，经多方努力收购了60路、69路、76路、77路、99路等11条民营线路。“今后，在市交通运输局和交通集团的支持和部署下，我们将进一步加大民营线路的回收，对外出租的线路到期后一律收回，现有的线路今后不再对外租赁、承包。”孙利君告诉记者。

“77路公交车变化太大了，车辆都是新的，车内空间也更宽敞了。”坐上刚刚换完新车的市民李女士抑制不住喜悦和兴奋。民营线路整合后，司机们也非常满意，77路司机孙师傅告诉记者，“大公交”全长12米，比以往公交车长1米，车厢容量也增加了，最多载客数由以往的70多人，增加至近100人，车型也全部采用电气混合。“不仅市民认可，我们驾驶员也明显感到开起来更省力了，大家的干劲也更足了。”孙师傅笑着说。

随着车辆的不断增加，制定科学的维修保养方案，同样必不可少。近日，记者在哈尔滨公共交通有限公司保修二公司的维修场看到，地面上有一排排车槽，这是为了方便维修工在车底进行操作而设置的。车槽深约1.5米、宽约1米。此时，维修工张师傅正钻进车槽，为一辆公交车的各个部件上润滑油。“车辆凡是活动的部件，比如转向轴头、拉杆等地方，都需要及时上润滑油润滑。”张师傅说。

“公交车的保养分一级维护和二级维护。每行驶3000~5000公里就做1次一级维护，主要是对刹车、灯光、方向盘等进行检查，并对各个润滑点进行润滑；每行驶8000~12000公里就做1次二级维护，主要是拆卸车轮，对刹车皮、转向轴等进行详细检查。”哈尔滨公共交通有限公司保修二公司总经理张金亮告诉记者，通过制定科学的维修保养方案，有效地减少了车辆的故障率。

记者采访中了解到，为进一步提升公交服务能力，营造优质的出行环境，今年，在哈尔滨市政府的大力支持下，哈尔滨公共交通有限公司购进气电混动新能源公交车500台，更换了部分线路的老旧车辆，提高了运营效能。同时，根据哈市道路和居民新区建设情况，新开线路7条；调整延伸线路8条，延时服务公交线路14条。截至目前，哈尔滨交通集团公共交通有限公司拥有公交车辆3489台、运营线路134条，年运营里程达1.5亿公里，年客运总量近5.5亿人次。



群力公交首末站内公交车有序出入站。

4 树立国有公交企业形象

城市公交是城市文明的窗口，搞好规范化服务是公交企业精神文明建设的立足点，公司以打造公交优秀，让公交成为市民出行首选为目的，逐步形成了经济效益与社会效益并重的经营理念，倡导科学创新的管理理念，真情付出的服务理念，平安出行的安全理念，以此构筑了具有鲜明自身特色的企业文化。

哈尔滨公共交通有限公司大力加强和改进党的建设，充分发挥党组织的政治核心作用，党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，为全面完成集团下达的企业改革和各项生产任务，提供了强有力的思想保证和组织保证。

近日，中共哈尔滨交通集团公共交通有限公司第一次代表大会胜利召开，大会通过差额选举、无记名投票的方式，选举产生了中共哈尔滨交通集团公共交通有限公司第一届委员会和第一届纪律检查委员会。“为加强党建工作，公司以党的群众路线教育、‘三严三实’和‘两学一做’专题教育实践活动为载体，大力加强和改进党的建设，充分发挥党组织的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，通过组织开展党日活动、‘三会一课’等活动，为推进企业可持续发展提供坚实的

政治保障和组织保障。”哈尔滨交通集团公共交通有限公司党群部部长聂维江告诉记者。

此外，公司针对不同岗位、不同层次对象，通过举办培训班等形式对全公司干部职工进行企业理念、行为规范、职业道德培训，营造企业文化氛围，向职工大力灌输和渗透企业文化、社会主义核心价值观和文明服务理念。公司建成了具有自身特色的文化长廊，厂区道路两旁、办公区域走廊、会议室等都安设励志宣传牌，职工在厂区任何地方都能感受企业文化。此外，针对不同线路以不同的车厢文化定位，在市区主要线路大力推行“一车一主题”的车厢文化。先后打造了“2058真情直通车”、“110路巾帼女子线路”、“都市2路公交风采线路”、“103传承雷锋精神线路”等多条特色公交线路，树立了鲜明的企业文化。

下一步，哈尔滨交通集团公共交通有限公司将在哈尔滨市委市政府的领导下，在哈尔滨市公安局的支持和交通集团的带领下，紧紧围绕以群众日益提高的出行服务需求为导向，以信息化、智能化和互联网应用为支撑，向国内一流公交服务水平看齐，启动以创新公交服务模式为方向目标的新一轮改革任务。

1 创新思路 深化改革

成立于上个世纪20年代的哈市公共汽车总公司和40年代的哈市公共汽车总公司，是两家为百姓提供公共交通服务的国企。成立以来，经过了从小到大、从弱到强的风雨历程，但是表面的繁华却掩饰不了这两家老字号企业深层的“浮肿”与“病态”。受改革滞后、机制老化等因素制约，亏损逐年增加，职工收入待遇极低，企业成本和收入长期倒挂。

“国有公交企业几十年的陈旧体制束缚了企业发展，企业已经到了生死边缘。”领导班子深刻认识到改革是两家国有公交企业走出困境的唯一出路。在交通集团的领导下，新领导班子在充分调研的基础上，一场大刀阔斧的改革由此展开，按照哈尔滨市政府关于国有公交企业深化改革的相关部署，于2014年6月开始启动两户国有公交企业的整合，并于2015年10月完成整合成立哈尔滨交通集团公共交通有限公司。“改革之前我们面临的诸多问题中，最为突出的就是两户企业中冗员很多，成为企业最沉重的包袱。”从哈尔滨交通集团公共交通有限公司党委书记、董事长孙利君口中记者感觉到此次改制工作的难度之大，对此，公司成立工作组从调查摸底和梳理问题到方案设计和研究论证，最终通过简化组织架构，优化资源配置，分流管理人员，撤并精简内设机构等方式，有效解决了机构重叠、人员臃肿、成本过高等问题，历史形成的包袱得以消除。

虽然企业改制取得了阶段性成果，但是孙利君清醒地认识到，公交企业经营管理工作关键所在就是“必须向精细化管理要效益”。对此，企业开始了由治外疾到清内患的转变，启动了以流程再造和机制建设为核心的第二轮改革。“根据工作性质、岗位特点及企业未来发展需要，对企业全部岗位的工作职责进行了梳理，制定出企业岗位职责汇编。根据部门设置及职责划分，完成19大类、252项公司下属全部职能部门及分公司的工作职责。通过定岗定编，逐步清理消化在岗冗员。同时，组织相关部门重新修订了规章制度管理暂行条例，进一步规范各部门规章制度的制定、审核、发布工作，并组织各部门对原有的规章制度、管理办法及工作流程等进行梳理，建立完善了安全保卫、运营服务、技术机务、劳动人事等系列管理制度和工作流程。”

“改革前，老国企吃‘大锅饭’，人浮于事的现象较严重。”孙利君说，公司改制后进行绩效改革，在分配办法上与国内同等城市优秀企业接轨。按劳取酬，建立了移动办公平台企业社区，并整合OA办公系统功能模块和EDI消息推送，使车队管理人员能及时了解和掌握车辆运营状况以及收入、周次等指标完成情况，加快了运营调度管理科学化步伐。“改革前，领导得磨破嘴皮子动员职工干活，改革后，大家都抢着干，每个职工干了多少活自己就能核算出大概能挣多少钱，工人的积极性得到极大提高。”孙利君告诉记者。



繁忙的现金清点中心。



驾驶员在公交首末站内用餐。



大容量公交车助力百姓顺畅出行。



公交工人工节当日，公交职工代表欢聚工人文化宫观看文艺演出，共同庆祝自己的节日。

3 改善工作环境 提升员工待遇

职工是企业发展的宝贵资源，同时也是企业的重要财富。哈尔滨交通集团公共交通有限公司始终把职工生活待遇的提高和工作环境的改善，摆到重要工作日程。

近日，记者在爱建公交首末站看到，由于正值中午，在新建成的公交食堂内，17路公交车驾驶员张师傅正在食堂内用餐。记者注意到当天公交食堂的菜谱是鱼香肉丝、炒三丝、黄瓜鸡蛋汤。打饭窗口前，不时有几位驾驶员拿着饭盒排队打饭。有的驾驶员时间充裕，打完饭找地方坐下来享用；有的着急打饭，打完饭干脆直接带走。“我们原来的午饭，都是车在外边订盒饭。回来晚了经常就没了，或者凉了，所以消化不良成为公交驾驶员最常患的病症之一。现在有了食堂，我们啥时候回来吃都有热饭热汤，吃着很舒服。”张师傅笑着说。

“为了服务百姓出行，改善驾驶员工作环境，市委市政府持续加大公交基础设施投入和建设力度，先后建设了通江湿地、爱建新区、雨阳公园、公滨路、征仪路、滨江等20处公交首末站；企业自建公交线路调度室22处、修车62处，极大地改善了一线外勤职工的工作环境。”孙利君告诉记者，改制以来，在哈市总工会的帮助支持下，为公交线路建设移动厕所30个，水冲式公厕18个，解决了困扰企业多年的线路职工如厕难问题。此外，企业在经济紧张的情况下，逐年为在岗职工调整工资，提高了职工工资待遇，调动了工作积极性。

此外，公司坚持实行目标责任制，把年初确定的工作目标和任务逐级分解，落实到人，逐级签订经营合同，按月考核，按月兑现奖励。坚持实行了月分析、周分析、日分析制度，即公司每月、各运营分公司每周、各运营车队每日对运营生产和经营管理中存在的问题及经营指标完成情况进行“会诊”，制定整改措施，提升了各项基础管理工作，保证了各项生产指标的完成。

改制后，公司新的班子，在一手抓改革的同时，一手抓关心群众生活。为了充分发挥企业的感染力，满足职工多元化的文化需求，公司相继组织开展了以“创最佳业绩创优质服务、争先进集体争优秀个人”为主题的“双创双争”竞赛、“企业最美员工评选”、迎国庆大合唱比赛、“我与企业”主题演讲；组织职工参加全市评选“大行业”最美公交驾驶员；举办“职工艺术节”文艺汇演、职工自创诗歌比赛等多项文体活动，极大丰富了职工业余文化生活，更进一步增强了企业的凝聚力。