



△济南公交工作人员的微笑服务。



创新求变走在时代前列

济南公交一方面不断创新求变，在技术上创新，在管理上创新，在服务上创新；另一方面坚持服务理念不变，提升百姓出行体验

山东济南的178路公交车线路，串起了12个乡村，被称为“扶贫线”。冬季正是农闲时节，刘光照村的魏大爷刷着老年人专用的公交“免费卡”，坐上178路，上济南城里“逛公园”去。魏大爷告诉记者，现在乡村公交1小时一趟，1天十趟，村民们抬脚就能进城。

乡村振兴，公交有为。2018年伊始，济南公交增加乡村公交，填补公交空白50余公里，解决20多个村庄居民出行难问题。这是济南公交在党的十九大提出乡村振兴战略后的一个举措。济南市公共交通总公司是济南市属国有大型一类公益性企业，主要经营济南市辖区公共交通客运、客车出租等业务。今年是改革开放40周年，也是济南公交成立70周年。济南市公交总公司党委书记、总经理薛兴海告诉记者，进入新时代，人们日益提高的公交出行需要与公交服务供给之间，也有一个发展不平衡的问题。公交该如何最大限度地发挥作用，改善百姓出行体验，提升服务有效供给？这是时代摆在公交人面前的考题。济南公交用“变与不变”来答卷。变的是与时俱进，创新求变，不变的是理念不变，恒心不变。他们持之以恒做一件事：“让老百姓出门更方便更满意。”

工作环境的变化，让干了27年驾驶员的徐维玉深有感触。1992年她驾驶的是那种“大通道”公交车。这种车有两节车

厢，中间有个大转盘。车厢用帆布连接，一走到拐弯处就扭来扭去。有的乘客不知道从哪里上车，便扯着帆布叫“开门、开门”，让她哭笑不得。“车厢还透风，那时哪有空调啊！”对比现在开的103路电车，徐维玉感慨地说，“现在的车既舒适又有空调，这是时代发展带来的变化”。

车在变，驾驶员也在变。记者来到济南公交采访当天，在济南公交五分公司的会议室里，正在进行一场总公司所属各单位参加的视频会议。主讲者正是薛兴海，他在作赴英国考察都市圈公共交通运营及治理体系考察报告。讲者激情四射，听者眼界大开。

这是济南公交的“公交大学堂”视频学习活动。每周一期，公司中高层上台授课。同时还不定期邀请行业专家就行业前沿话题授课。

济南公交是一个学习型企业。“必须不断学习，否则搞不清楚发展方向在哪里。与国际对标，视野开阔了，就能理念不落、技术不落、手段不落。”薛兴海说。

济南公交，全国公交系统的一张“名片”。创新成为济南公交的传统，在技术上创新，在管理上创新，在服务上创新，济南公交不断创新求变，把一个牵动千家万户、关系民生和谐的行业打造成亮丽的城市名片，把一个人人可以参与、都能检验的服务行业变成享誉全国的品牌。

智能公交提供有效供给

济南公交探索用大数据分析管理决策，提升公交智能化运行能力，提高公交规划设计与服务水平。全面推进“互联网+公交”，扩大城市“智能公交”广度和深度

1月10日起，支付宝扫码乘公交车正式上线。济南市5000多辆公交车可刷支付宝乘车了。济南公交全面推进“互联网+公交”再下一城，将改变传统的数据孤岛和信息壁垒，为建设智慧城市提供大数据基础。“济南公交帅！全面‘吃螃蟹’。”在济南公交的微信公众号里，网友们纷纷为济南公交点赞。

公交行业是个特殊的公益性行业。有些指标，是济南公交自我加压，比如“智能公交”。

2017年，济南市获评“全国文明城市”。2018年1月6日，济南市表彰创城“先进单位”，济南公交名列其中。济南公交的贡献中，公交服务的规范化、标准化自不用说。“驾驶员开车很稳，对待乘客有礼耐心，车内环境整洁，乘车非常舒适。”乘客孙先生告诉记者。济南公交还使出了一个“绝活”：提出“出行可计划、乘坐有尊严、服务水平”的“正点公交、准时公交、品质公交”的智能目标。

多年来，受制于路面交通情况，正点率一直是公交的隐痛。但济南公交的实践证明，“正点”不是不可实现的梦想。目前，不仅是市区，济南公交24条郊区线路也都实现了全天候的“定点发车、准时到站”，正负误差在1分钟之内。这是怎么做到的呢？探索用大数据分析管理决策，提升公交智能化运行能力，这就是秘诀所在。过去3

年，济南公交与中国联通合作，积累了大量公交IC卡数据和公交GPS数据记录。经过大数据分析，济南公交逐步掌握了居民出行的动态特征，有针对性地改善公交供给，优化出行体验，全面提升公交规划设计与服务水平。

比如，哪几条道路客流量最大，哪些区域出行需求增长最快，哪些交通走廊是易堵点，这些都可以从大数据分析中得到。通过分析数据找规律，找方案，济南公交在布局公交线路时未雨绸缪，进行线网优化。再比如，将现有公交网络与居民出行需求进行叠合分析发现，高新区、泉城路、洛口服装批发市场等地方，公交线路投得不够，于是济南公交不光加车，还换上了大车，运力更匹配。

济南公交的信息化走在了行业前列。作为全国城市客运标准化技术委员会副秘书长单位、中国道路运输协会城市客运分会标准化工作委员会主任单位，济南公交主持和参与制定了若干项地方标准、行业标准及国家标准，增强了企业在行业内的话语权。“每次行业会议上济南公交的发言，我爱听，讲的都是新鲜的问题。”一位同行经理这样评价。

济南公交并不满足于于此。智慧城市建设中，智能公交能否做得更多？今年济南公交选择与支付宝合作，希望扩大城市“智能公交”广度和深度。

让企业成为品牌，让服务享誉全国——

济南公交的“变”与“不变”

经济日报·中国经济网记者 祝惠春 管 斌



△济南公交指挥中心的运用加速了济南公交信息化、智能化建设。



△BRT维修人员坚持“一圈一检”。



△济南公交开通了APP支付。



△济南公交枢纽站。

（本版照片均为资料图片）

用制度和管理呵护初心

奉献精神、工匠精神时刻激励济南公交员工立足岗位寻发展、求突破。同时将企业理念与制度结合，用科学的管理制度保障企业的发展

在济南公交采访，技术明星、节能明星、服务明星、见义勇为明星……群星闪耀，而每一位员工都有强烈的归属感。都说现在的员工难管，为什么在济南公交还有如此强大的吸引力和凝聚力？“让市民乘客满意，让党委政府放心、让员工快乐工作、为社会无私奉献”的核心价值观，成为激励济南公交人的奋发动力。

说起价值观，似乎每个企业都有。但是在一些企业里，理念系统与行为系统“两张皮”的现象非常严重。为避免这种情况出现，济南公交让制度体系包含核心价值观，让制度围绕理念去延伸，让制度的每一个环节真正体现出导向。“理念系统延伸到制度层面，是为了保证行为系统的一致，整体职工素质的提升。”薛兴海说。

在济南公交车上，人们常常看到这样一群“明星”。他们身着蓝色工作服，臂章上醒目地“闪”着5颗星，他们是“五星级驾驶员”。自2006年济南公交全面推行“星级管理、星级服务”制度，至今已经11年了。基本制度不变，但是考核内容一直根据时代在调整完善。“星级管理、星级服务”，简单说就是每月对驾驶员和线路进行星级评定。5颗星，就是五星级，等级最高。乘客满意度在评星标准中位列第一。驾驶员将星级臂章戴在右臂上，也是为了让乘客看得见、好监督。

星级管理直接与收入挂钩。别看评星标准简单，可条条都是硬杠杠。如果一个驾驶员每月完成工作量，出满勤，无服务纠纷，无违法违规驾驶行为，无责任交通事故，无中途抛锚，服务、卫生、车辆日常维护及安全检查得92分以上，就能在臂章上悬挂1颗星。如果在微笑服务方面表现突出，节油达到高标准，得3星。在3星基础上，如果通过英语、哑语等考试，得5颗星。

在济南公交，薪水报酬向一线倾斜。不过，与此同时，一条“人才BRT”向所有员工开放。“BRT”是快速公交的英文缩写，员工借用过来形容人才储备制度。任何一名公交员工，只要符合报考的基本条件，都可以报考自己心仪的领导岗。自己的发展路径自己选择，自己的职业生涯自己规划。“只要努力，一切皆有可能。”这句话已成为济南公交员工的口头禅。总公司办公室主任於崇江就是开了7年公交车后，通过考试进了管理岗。

“这是在驾驶员面前竖一个梯子，为他们想转管理岗提供通道。”薛兴海说。“规则都是明的，他自己选，最大限度调动员工积极性。而把能人揽在麾下，我这个总经理就当得轻松了。”薛兴海笑言。

10年前，记者第一次采访济南公交，被一张“心情指数晴雨表”所折服。这张表十年如一日，一直都使用着。济南公交企业文化部部长赵东云笑道：“好的管理制度不需要变。”

作为窗口服务行业，公交驾乘人员的情绪状态直接影响到服务质量和行车安全。济南公交的“情绪管理”，既是一种对驾驶员情绪管理的方法，

又是以人为本、有效的质量管理和风险管理手段，同时也是“让员工快乐工作”的核心价值观的体现。1路公交车女驾驶员文采是个“90后”，有一次被一位乘客推搡了一下，心里十分委屈，在“心情指数晴雨表”上选择了“雨天”。车队管理人员及时进行情绪疏导和鼓励，帮她解开了思想疙瘩。在公司年会上，还把自己车队的故事编成小品。她说：“人都需要归属感，我在这里找到了归属感。”

“心情指数晴雨表”是济南公交“让员工快乐工作”价值观的一个缩影。济南公交共有员工1万多名，每人生日那天都能收到领导送来的贺卡和蛋糕……点滴细节都是为了让员工们身体健康，心情愉快。

当然，有以人文关怀为基础的情绪管理，同时济南公交也强调没有奉献精神不能干公交。奉献精神、“工匠精神”作为一种企业软实力，时刻激励公司员工立足岗位寻发展、求突破。

驾驶员张健20年来一直坚持在一线驾驶岗位上，是2011年全国公交节能冠军，形成了有自己特色的“张健节能驾驶操作法”。不过，当他开上没有手动挡的气电混动车，驾驶技术不一样了，“老先进”遇到了新问题。装备不一样了，全是电脑黑科技，虽然劳动量低了，操作方便了，但是如何节能需要重新摸索，过去的操作方式能不能用？经过一段时间悉心摸索，“节能王”又回来了。

节能也需科学管理。济南公交新能源车实行持证上岗。同时，公司开发车辆能源管理系统，对运行车辆关键技术指标进行实时监控。济南公交技术设备部副部长岳涛介绍，用上车辆能源管理系统后，“从前如果说司机不节能，那他是扭头就走。现在驾驶员一看到数据的差别，很服气”。

在济南公交维修公司，有一支数十年如一日的优秀队伍。维修公司经理王培海告诉记者，以前熟练的修理工，只需要把工具往故障部位一搭，就能听出毛病在哪里。可是现在的新能源车，离了电脑就玩不转。维修队伍也面临着新挑战。怎么办？成立“劳模创新工作室”带头学习创新。安伟是工作室带头人之一。他有一个小本本，记录了各种车型故障，并整理成册，与同事们共享。受他影响，现在修理工人手一个小本。在“劳模创新工作室”里，记者看到一台空气滤芯自动清洁机。这是维修公司自己研发的设备。发明人之一王本利告诉记者，以前，维修工清洁空气滤芯用手动，太脏，不愿意做。而如果不清洁，用完就扔，太浪费。因此，他们发明了这个自动清洁机。如今，“劳模创新工作室”已有96件创新成果在一线推广应用……过去维修车辆，拆个七零八落，现在推行不解体检测，运用信息化，进行技术攻关。“以前修理工的衣服脱下能‘立’起来。现在是4S店的工作环境 and 模式了，工作中的科技含量高，目前已有600多名持证修理工。”王培海告诉记者。