

城市轨道交通电客车司机管理及检查方法的研究

毛静

(青岛地铁运营有限公司, 山东 青岛 266100)

【摘要】 本文主要对目前城市轨道交通电客车司机的各项管理措施, 检查方法进行一系列的研究。通过对当前正线日常管理检查的各项措施做以具体的研究, 对当前正线运营各项管理办法, 检查措施, 提出具体的优化及改进方案。

【关键词】 管理; 检查方法; 优化与改进

引言:

当前城市轨道交通乘务班组运作管理检查模式随着线路的调整, 人员的流动, 班组人员呈现高度年轻化, 加上多变的值乘交路, 流动的作业地点等因素的增加需要不断地完善和总结, 才能更好地适应当前的生产运作环境。对此本文提出通过加强班组与员工的沟通, 做好员工思想工作、做好重点人员管理、班组人员碎片化管理等措施提高班组管理质量。成立检查小组, 建立“互查、互学、互补”机制、改变业务检查形式、正线异物现场还原等形式检查员工工作情况, 查漏补缺, 不断完善班组建设, 提升班组业务能力, 共同打造能力强水平高的优秀班组。

一、当前班组管理及检查制度

(一) 队伍建设

1. 设置有两长五员(班组长, 安全员、培训员、组织员、宣传员、材料员、工会小组长)。有利于建立班组组织构架, 明确分管员的构成与职能, 督促新老员工提升基本素质、专业技术知识、起到模范带头作用, 不断提升班组建设管理、员工关系管理、突发事件处理等方面的工作能力, 协助班组长处理班组各项工作。

2. 班组已建立健全班组岗位责任制度, 细化并确定了班组成员的工作分工、岗位职责及工作任务, 班组成员熟知本岗位职责内容, 每项工作有明确的责任人, 明确的职责分工、岗位职责和月度工作计划, 并形成记录, 并确保每位员工熟知自己的岗位职责、工作任务、工作流程等, 实行目视化管理。^[1]

(二) 日常安全管理

根据各级安全规章制度、通知以及有关要求, 严格落实安全生产责任制以及安全承诺制度, 贯彻落实各级安全文件, 建立健全安全档案, 开展安全教育培训, 按要求组织召开安全生产会议, 严格按照章作业。

1. 落实班组安全生产责任制, 明确各级人员安全生产职责, 层层签订安全生产责任书; 层层全员

签订安全承诺书。

2. 严格落实公司、部门、车间下发的安全学习文件。

3. 建立安全档案, 开展员工安全教育培训, 按时召开安全会议。

4. 严格安全规章制度, 严格控制违章指挥、违章操作。

(三) 生产计划管理

根据部门/车间生产工作计划建立班组生产工作计划, 至少包括工作计划内容、开始时间、计划完成时间、责任人等要素, 班组内部建立班组工作计划完成情况跟进机制, 通过班组会议等形式及时跟进各项工作进展。每项计划完成时需附带证明材料。

1. 制定总体生产计划或专项计划。

2. 配合完成部门/车间生产计划。

3. 完善生产作业标准, 编制作业指导书, 全面规范各生产业务范围的各项作业流程及操作标准并严格执行。检查班组执行的作业指导书, 并进行动态管理, 班组要严格执行各项作业标准。^[2]

(四) 正线检查

正线运营期间与行车相关的各岗位认真履行岗位职责, 车间管理岗通过正线值班, 定期检查, 不定期抽查等多手段、多形式检查。

车队方面通过对早中晚班出勤, 进行行车备品测试, 抽问每周计划、随机添乘检查、视频抽查运营揭示内容、近期学习文件等等来检查司机近期业务水平。

二、管理存在的问题及改进建议

(一) 管理存在的问题

1. 班组人员呈现高度年轻化, 经验欠缺、思想波动大。随着城市轨道交通的快速发展, 对电客车司机等基层生产岗位需求剧增, 大量高校毕业生开始进入轨道交通乘务专业, 这些00后毕业生大多成长于独生子女家庭, 思想活跃、表现欲强, 但经验欠缺, 容易冲动, 遇事不沉着这给乘务班组管理带

来较大挑战。

2. 业务素质要求高，人员流动大，团队建设困难。目前电客车司机均采用单兵作战的方式，遇到设备故障、应急等情况需要司机正确判断、快速处置，这就对电客车司机的业务素质、心理素质有着很高的要求，相对的司机岗位培养周期自然也较长，一般在8个月左右，但由于多条新线路的开通，转线人员较多，导致班组人员构成不稳定，甚至短缺，班组建设波动大。^[3]

3. 多变的值乘交路，流动的作业地点，控制难度大。对于成熟如北京，深圳地铁这样的企业，班组乘务运作薄弱环节包括出退勤、整备作业、出入厂、压道、特殊车次卡控、折返、洗车、调车等关键作业环节及重点人员、特殊时段的卡控等关键点较为成熟；而对于新企业来说，因作业现场有很多的安全隐患未得到暴露，所以相应的班组管理难度更大。

（二）对正线管理改进建议

1. 做好重点人员管理，提升管理质量。要想做好重点人员管理，首先要找到重点人员，班组长可以采用分类查找的方式进行将班组人员分类，可根据业务技能水平、心理素质、自我约束能力、特殊情况等方面的表现进行重点人员查找。

通过随机考试抽问与故障处理评估相结合的方式找出近期业务较差人员。中班随机理论考试来检查近期业务掌握情况，考试内容包括正线作业风险点，冷知识库内容，规章文本，各项操作指引，乘务技术微报等内容。业务抽问主要为正线近期频发故障，运营揭示，每周抽问计划，今日行车注意事项（换乘室白板内容），乘务技术微报。加上利用中班下午在库内做故障情况来确定业务较差人员。

对于业务技能较差的人员，班组骨干人员成立帮扶小组，一对一帮扶，实操方面利用夜班回厂车做故障，下中班库内培训故障，理论方面下早班布置固定的学习内容具体为行车组织通用规则、乘务部司机日常工作手册等规章中部分内容，夜班对布置的内容抽问检查，检查学习内容掌握情况，对未掌握内容本套班在进行学习，以帮助重点人员弥补不足提升能力，四套班为一周期，以考试的方式进行业务知识检验，合格后剔除重点观察人员名单，以致最终出库。

对心理素质较差的人员，利用夜班跳停回厂车组织正线故障演练，试车线演练，增加故障现象场景的还原，锻炼故障判断、联控、抗干扰能力，增强其心理素质。

对于休假归班人员、身体不适人员、家庭有重大变故人员，将其纳入短期重点人员。通过班组长谈心交流了解实际问题、安全注意事项提醒、增加正线添乘次数等措施。上班之前将这类人员名单及交路进行汇总，运营期间两端轮值根据交路时间，在交接班

初期优先添乘这类人员的折返作业及正线作业，并在12:00-14:00饭后圈期间至少添乘一次，且每次不得少于三个站，提醒其保持工作精神状态，并做好添乘检查记录，根据检查结果确定下套班这些人员是否继续纳入短期重点人员名单中。通过添乘检查确保所有重点人员当天的作业情况均及时掌握，遇作业状态较差的，及时安排人员协助，确保安全运营。

对于新入职上岗学员车队安排专门的培训员，制定新学员学习成长培训计划，如培训初期，每个月每人所有故障培训覆盖两次，同时理论知识进行一次考试检测，根据检测结果制定下个月的培训计划，日常关注学员学习状态，多交流掌握思想变动。在培训三个月后，可举办经验分享会，邀请手动驾驶技能优秀人员，故障处理业务精湛人员进行经验分享，交流业务，促进新学员学习积极性，从而更快掌握所学知识，提高自身业务技能水平。

2. 细化故障处理关键点，强化正线业务管理。梳理故障处理关键点，每个故障的处理过程中都有关键的一步或两步容易出错或遗漏，就会将简单故障变复杂，增加了故障的难度，也给故障处理者造成了一定的心理压力，使故障处理时间增加，进而影响正常运营。因此，可将所有故障关键点整理成表格，加入到日常培训计划内容中，全员熟悉并掌握各故障处理关键点，在故障处理过程中只要抓住了每个故障的关键点，即使其他地方有小的问题也不会影响到整个故障处理的效果，减少因误操作或漏操作造成的影响。

3. 做好班组人员培养管理。当前班组设有两长五员（班组长，安全员、培训员、组织员、宣传员、材料员、工会小组长）。有利于建立班组组织架构，明确分管员的构成与职能，但这些人员较为固定，相对于班组内骨干培养存在一定不便之处，对此可采用人员骨干分流模式法，具体为：班组所有人员根据爱好及意愿分为六组，安全组、培训组、组织组、工会组、材料组、宣传组。在现有一长五员人员固定的基础上各自设立一名副职，副职的人员不固定，由对应组内人员轮流担任，协助组长日常工作，了解该职位履行的职责，对车队因人员调动而出现的职位空缺，对于选拔新的两长五员能够提供一定的参考依据，能够极大地调动员工工作积极性，提高班组整体管理水平，便于管理。

三、正线检查改进建议

（一）问题检查“回头看”

每月车间、车队在运营生产过程中检查发现的问题都会以安全检查汇总表的形式公示，汇总表中详细地写出了检查时间、地点、存在问题、整改要求、整改期限、绩效考核等内容，同时也对表现较好的情况提出表扬。对于检查中存在的问题，均提出了批评改正意见，而问题的整改效果也应及时

“回头看”，不仅看检查出的问题整改得如何，更注重是否重复发生。

（二）成立检查小组，建立“互查、互学、互补”机制

目前各客车队均设有安全员，安全员协助车队检查本队在当天运营中的一些问题，每个队的安全员对本队的检查都会有重点检查项点，存在本队检查的重要项点存在的问题，其他车队也存在但未被发现，因此可以由各车队安全员成立检查小组，对其他三个车队进行日常安全检查，安全员通过跟岗被检查车队，以夜班开始至下早班一套班时间对该车队从出勤到正线作业，班前会等或是抽查视频，各种方式检查兄弟车队存在的不足之处，一起检查之后通过互相交流和总结，提出改进意见，共同进步，打造了一个“互查、互学、互补”的平台，这样的检查方式，不仅加强彼此的经验交流，而且充分认识到自身安全工作存在的不足，最终实现“1+1>2”的效果。

（三）改变业务检查形式，不断强化业务能力

现在正线抽问大多根据每周抽问计划来检查正线司机业务掌握情况，或是直接对司机提出故障让司机说出流程，对此可充分利用故障模型。利用电客车车辆、信号屏模型图解，通过在模型上设置故障信息，让员工来判断故障处理故障，检查班组人员对故障现象的掌握情况，避免正线司机在遇到正线电客车故障时，无法准确通过故障信息判断故障，从而避免故障扩大化。

（四）加强重点作业环节的检查

地铁运营重点作业环节一般具备较大作业风险，而在重点作业环节管控方面可根据早上列车出库时，对列车整备进行检查、测试、提醒等工作；待列车出库后对特殊车次运行、投入服务时间、地点进行卡控；运行到终点对折返作业进行检查等。另外在做好重点作业环节管理同时，做好统计分析工作，确保覆盖到每个作业关键点及每个人，并对出现问题较多的作业环节及个人制定有针对性的整改措施。

在早班与中班，中班与夜班，各交路陆续交接的时间段内，上下班人员心态如未能及时调整，容易出现安全隐患。因此需加强交接班时间段的检查。队长、轮值可增加正线交接期间添乘次数，提醒并监督员不到下班不放松，保证行车安全。队长及安全员在庙石站分上下行随机跟随接车司机上车，两端轮值检查折返作业做到全员覆盖。

午饭后，人员极易出现困乏现象，针对此问题在午饭后12:00-14:00两端轮值、安全员、队长均上线添乘，分区域分项点开展安全检查。可利用广播和乘客紧急报警来检查司机精神状态，列车进站或出站广播即将响起的时候，通过在尾端司机室按压广播控制盒的停止或口播，制造出无进、出站

广播现象，检查司机的应急能力。此方法优点是能有效提高司机精神状态，增强应急处理能力。缺点是广播播放时机较迟，可能有无到站出站广播的风险，增加站停时间。

在区间运行时，可在客室按压乘客紧急报警的方式检查司机应急处理能力。特别是在长大区间，容易出现视觉疲劳，检查人员在长大区间时随机按压乘客紧急报警按钮，检查司机处置方式及时间，一次测试后会让其更加精神饱满。

（五）正线异物现场还原，检查应急处理能力

针对高架线路，由于大风的原因，线路上经常会有塑料泡沫、编织袋等异物，因此异物处理是高架线路每位司机应该掌握的技能。因此，这也对压道车司机有了更高的要求，不但要严格控制速度，不能有超速现象，还需观察线路情况，如有异常立即采取有效措施报行调。为检验压道车司机压道时的精神状态，可定期组织正线异物现场还原演练，考察司机异物发现及处理能力。每月根据天气情况，各车队制定正线异物现场还原计划，制定计划表，明确异物类别、大小、颜色、公里标、是否影响行车等相关信息，计划仅由轮值以上人员知晓，并上报车间。在测试当天早班，由上行方向首个压道车布置异物现场，到达目标公里标处停车，穿戴好绝缘靴绝缘手套下疏散平台，将异物扔到相邻线路，返回司机室，继续执行压道任务。临线压道车司机由添乘的队长、副队长、轮值保障，快要到达异物公里标时，提高警惕，压道车在接近异物但没有减速的趋势时及时提醒，紧急情况可介入让列车在异物前停车，然后由压道车司机穿戴好劳动防护用品带上异物杆下疏散平台进行异物处理，此过程中添乘人员时刻监控司机异物处理作业过程，严格按照异物处理流程进行，有错误之处及时提醒。

总之以上所有的共同的目的是为做到时刻提醒、时刻警醒，提高生产岗员工业务水平，确保每一位正线员工运行生产安全，为营造氛围良好，安全为主的生产活动提供有利的条件。

参考文献：

- [1]吴秋颜.城市轨道交通运营班组精细化管理分析与研究[J].自动化应用, 2024, 65(06): 196-199+202.
- [2]陈林泉.城市轨道交通车辆智能化发展趋势探讨[J].现代制造技术与装备, 2021, 57(01): 184-185.
- [3]崔伟.城市轨道交通综合监控仿真培训系统的设计及实现[J].城市轨道交通研究, 2015, 18(12): 123-127.

作者简介：

毛静（1996.7-），男，汉，陕西人，本科，助理工程师，研究方向：城市轨道交通。