

## 天安公交集团

## 2017年度工作总结及2018年重点工作部署

## 集团总裁刘军在会议上的讲话

2017年,集团在上级主管部门、集团董事会的正确领导及支持下,面对鄂尔多斯错综复杂的经济形势,坚持“以科技创新为先导,以提升效能为主线,全面提高集团发展服务质量和经济效益”的工作指导方针,紧紧围绕年初工作部署和工作目标,团结带领广大干部职工,团结一致,攻坚克难,集团各项改革进展较为顺利,已初见成效,整体经营管理工作稳步提升,较好完成了集团年初下达的各项任务和工作目标。下面就集团2017年工作总结及2018年工作部署向大会作简要汇报,请予以审议。

## 2017年集团整体工作回顾

## 一、管理工作目标完成情况

(一)集团整体安全工作,全年未发生损失在5万元以上责任事故,百万公里责任事故2起,较指标下降0.9起,同比下降31%;百万公里责任事故损失1.4万元,较下达指标下降0.8万元,同比下降36.4%,同时通过对近四年的事故指标对比分析,事故起数和事故损失呈现逐年下降趋势,集团整体安全管控工作成效值得肯定。

(二)2017年度公共服务质量考评成绩达99.15分,完成目标值的117%,得到了行业部门的充分肯定和认可,为企业长远发展创造了良好条件;集团内部考核的车厢服务合格率、百万人次乘客投诉起数、乘客满意度等指标,均超出历史最高水平,综合服务水平稳步提升。

(三)全面推行目标责任制及岗位职责考核,覆盖率和执行率达100%,同级同类部门、同级同类人员实现了考评成绩按序排名,虽然在具体评分操作方面存在一些不足,但在评价考核、创新改革方面进行有益的探索,积累了一些经验,基本上达到了预期目标。

(四)完成了9类58项集团基本制度的修订和完善工作,企业基本管理制度建设无空白,为打造“天安模式”打下坚实的基础。

(五)新入职员工岗前培训覆盖率为100%,岗前培训平均学时达40小时,考试合格率达100%,在岗一线人员再培训平均学时达28小时,考试合格率达98%,管理干部再培训平均学时达70小时,合格率达100%,岗前培训和岗位再培训覆盖率和学时基本按目标要求完成。

## 二、集团改革工作推进情况

按责权发生制的基本原则,对集团职能部门和分公司责权分配进行了一系列改革,通过一年的试行,集团改革工作已初见成效,如基层一线招聘、岗位工资分配,基层一线管理人员使用调配等方面权力下放,取得了较为明显的成效,集团及分公司经营管理活力逐步提升。但离目标要求差距较大,特别是在实际操作过程中责权上下胶着不清,执行不到位的现象普遍存在,改革的成效没有达到充分显现。

三、据企业改革与发展的要求,编制了基本企业制目录,在各部室、企业的积极配合努力之下,各项制度的修订、优化升级工作全面进行。企业制度建设与完善达到了大幅度的提升,依法依规治企的机制已初步形成,对企业稳定发展提供良好保障。不足之处是,干部职工对制度规范的认识、掌握、运用程度不高,执行力不强,制度建设合理性、科学性、适应性等方面与模式化、标准化要求有较大差距。

四、在企业经营目标激励机制创新与改革方面:一是结合企业实际,紧紧围绕“企业当前的实绩”制定考核评价办法;二是在经济目标的制定上推行目标“基准”考核办法,实行超奖超罚;三是根据企业行业特点,制定不同的管理目标与经济目标权重;四是变集团考核办法全面考核为专业部室专项考核与考核办法综合评价相结合的模式;五是变工作业绩认定由原来的考核办全面调查考评,改为考核办调查考评与被考核单位申报认定相结合的办法;六是在考核结果的应用方面,从单一企业业绩评价改为相同相近企业排名对比;七是加大绩效奖励的幅度,为拉大绩效分配档次创造条件,全面调动各企业创先争优的积极性和创造性。以上改革措施的实施,总体上讲对集团经营机制的完善,调动各企业的经营管理积极性方面起到了一些促进作用,但也存在一些不足,还需在今后的实践中进一步检验并总结完善。

## 五、职工队伍建设工作开展情况

(一)生产一线人员全年共招聘248人,人

员供给基本达到生产运营管理的需要。

(二)修订员工薪酬管理办法,建立员工薪酬待遇与当地社会同行业工资水平逐步接轨的调整机制,上调了各级行政人员及生产一线司乘工资水平,四职等以下行政人员工资上调幅度为6.45%,一线司乘工资上调幅度为10%左右;对一线司乘补充及各类人才的引进起到了积极促进作用,同时调动员工队伍的工作积极性,增强企业凝聚力。

(三)实行“三优一退出”用人机制,通过干部考评、岗位绩效考核、风纪监察,人员“能进、能出、能上、能下”,竞争上岗、岗位动态化管理的人力资源管理机制初步形成。

(四)以企业全体员工为培训对象,以岗位技能提升培训为核心,以切实提高职工整体素质为目标,给各单位下达年度培训学时任务目标的同时在师资和资金使用给予全力保障,力求学有所获,学以致用,全面提升了团队整体工作能力与综合素质。

## 六、企业发展建设情况

(一)2017年集团公交运营营运公司新增购置车辆138台,新增运力54台,其中公交企业新增纯电动客车90台,天安通勤新增购置车辆48台。目前集团公交运营车辆共计566台,其中纯电动、气电混合动力新能源车148台,占运营总车辆数比重为26.14%;公交企业新开辟线路5条,优化调整线路17条,新增线路网长度104.5公里,公交运营车辆整体质量、配置结构、线网扩展及优化方面均有较大提升,对公交的长远健康发展奠定了较好基础。

(二)锡市公司通过几年的持续努力与协调,对公交补贴政策文件《锡林浩特市公交管理、考核、监管、补贴实施方案》正式出台施行,初步建立了锡市公交财政补贴长效机制。

(三)通勤公司与神东集团通勤服务合同成功续签的同时签订了地面生产用车租赁合同,投入12台货车,为进驻神东集团货物运输市场奠定了良好基础,并成功与大唐电力集团、兖矿集团、大地选煤企业管理集团签订了通勤服务合同,通勤服务从神东集团扩大到了晋、陕、蒙地区的其它大型集团单位。

(四)智能调度系统升级改造、掌上公交APP和微信扫码支付乘车成功推行,为打造智慧公交奠定良好的基础。

(五)康巴什北区租赁公交场站施工已基本完工,伊旗公交场站土地划拨协调工作得到突破性进展,公交运营基础条件达到了较大改善。

(六)检测站从7月起试营业,10月份起实现了扭亏为盈,成为集团新的经济增长点。

(七)瑞泰奇瑞4S店前期建设工作年底前全面完成,已于2018年1月20日正式开业运营。

根据上述指标完成情况来看,集团2017年整体经营管理状况呈健康、稳定、安全、可持续发展态势,经营管理水平质量稳中有升,总体经济效益较好。主业公交板块及相关企业在实体经济下行,企业经营面临危机的严峻形势之下,集团上下、拼搏进取、克服苦难,通过近三年的努力,中心城区公交以及相关产业发展可以说基本上走出了困境,步入了较为稳定的发展轨道。

## (一)公交板块

1.公交板块成本规制补贴政策实施进展较为顺利,一年来,集团把此项工作摆在一切工作的首位,面对社会各层面压力,积极主动与相关部门沟通协调,形成共识,争取支持。11月份,通过多方协调组织各有关部门去青岛、浙江等地进行了一次成本规制专题调研考察,对成本规制补贴政策完善以及长远推行奠定良好基础。

2.公交服务水平稳中有升,成绩较为突出的是2017年主管部门服务考评取得了99.15分优异成绩,不足之处是部分新开线路客流较低,票价设置不够合理,公交新产品开发迟滞,部分公交线路客流下降的趋势仍在继续,与公交车辆投入形成明显反差。部分热线运营间隔时间增大,整体线路运行速度缓慢,线路设置非直线系数大,乘车转车便捷性较差,站点设置不够合理等,公交吸引力不强,出行分担率仍很低,这些问题是公交企业生存与发展的瓶颈和关键问题,一定要下决心予以攻克。

3.公交成本控制水平基本稳定,在可控范围内,个别企业出现了一些浮动,不足之处是由于历史原因公交车型选择、配置、与客流量

之间不够协调、平衡,运行计划制定还不够科学严谨,运力浪费,大马拉小车现象较为普遍。

4.集团整体基础条件有所改善,不足之处是场站建设滞后,停车、维修、加气、职工文化生活等条件较差,需着力解决。

5.集团整体基础条件有所改善,不足之处是场站建设滞后,停车、维修、加气、职工文化生活等条件较差,需着力解决。

6.公交后勤服务保障能力稳步提升,成本控制较好,不足之处是后勤服务工作重心体现得不明显,以一线保障服务需求为中心的重点工作未能完全突显,管理制度、服务标准、激励机制的建立还需进一步完善和提升。

## (二)营销型企业板块

## 广告公司

1.广告公司在经济形势不景气、市场下滑的情况下,实现销售收入正增长值得肯定,不足之处是经营相对保守,改革创新能力不强,媒体利用率较低,值得深入研究,营销策划水平有待进一步提升,销售力量薄弱。

2.成本控制基本稳定,卓有成效。今后在成本管控方面从人力成本的投入上应向营销策划水平提升、增强销售力量方面倾斜。

3.媒体建设、拓展、维护、发布质量方面稳步提升,但还需继续努力,特别是公交公众信息发布调整的及时性、完整性方面需继续保持和加强。

4.客户服务水平有所进步,但品牌塑造、媒体吸引力打造方面还需进一步提升,特别是投诉咨询渠道的建立,客户满意度调查等需进一步建立和完善。

## 天安驾校

1.驾校能够积极应对市场政策变化带来的负面影响,在稳定运营方面做了大量工作,不足之处是品牌意识、模式创新、特色服务等方面意识不强,营销、策划水平较低,招生、师资力量、内部管理、外部协调能力需进一步加强,需下大力气解决。

2.客户服务水平有不同程度提升与进步,不足之处是服务硬件、出车时间、教学质量、整体服务流程中的服务节点的服务水平、标准与学员需求有较大距离,训练场地的建设规划布局、设施配置条件、整体形象面貌与一级驾校和集团要求有一定差距。

加气站:面对市场下滑严重形势,能够积极主动应对调整经营重点,在扩大外销的同时,全力配合集团扩大内销,取得了较好的业绩。不足之处是品牌形象塑造、市场调研、同行经营动态、营销策划、内部管理工作需进一步加强。

## 2018年集团重点工作计划

2018年是机遇与挑战并存的一年,面对鄂尔多斯经济复苏和市场萎缩下行的形势,集团整体工作首要任务:一是要全面分析当前经济形势,坚持把方向、管大局、作决策、保落实,担负起总揽全局、协调各方的领导核心作用,在深刻总结过去经验教训的基础上,清底数,找差距,补短板,主动自觉的适应新的形势与发展变化,以严谨、务实的态度,科学的精神制定好各项目标任务,谋划好各项工作,实现集团工作的良好开局;二是把集团全员的思想行为统一到以董事会为领导核心的决策部署上来,紧紧围绕既定工作规划目标,以“改革创新,争创一流,实现集团快速健康发展”为总的工作方针,集团上下团结一致,同心同德,凝心聚力,提效能、谋发展,全面开展落实好各项工作。

现就2018年集团总体工作安排如下:

## 一、总体目标

## (一)管理工作目标

1.职能部门、企业、经营管理激励机制推行覆盖率与执行率达100%,考评结果实现同级同类人员、平级相近生产经营机构按序排名(责任单位:企管部、考核办);

2.企业基本管理制度建设全面规范,实现模式化、标准化(编发企业基本制度目录,归集汇编成册)(责任单位:企管部、各部室及企业);

3.新入职员工的应知应会岗前培训覆盖率达到100%,岗前培训学时达到40学时以上,考试合格率达到98%以上,在一线人员再培训学时达到30学时以上,考试成绩达到合格线以上,管理干部再培训达到80学时以上,合格率

达到100%(责任单位:人力资源部、各部室及企业)。

## 二、企业基础设施建设

## (一)干部职工队伍建设与管理

1.广开渠道,不拘一格纳人才,进一步建立和完善人员招聘工作流程、标准体系,确保招聘过程中依规、公正、透明、择优录用,继续强化人才选拔、升降、退出畅通工程建设,使优秀人才选配到适合的岗位上去,为集团发展提供人才支持与保障(责任单位:人力资源部、各部室及企业);

2.建立企业实际薪资待遇与市场逐步接轨的调整机制,紧缺特殊人才可不受集团工资标准制度的限制,提升对优秀人才的吸引力。(责任单位:人力资源部、企管部);

3.强化人力资源管理评价考核,进一步规范合理的评价考核标准,对每一位员工的工作做出全面、中肯、公正的评价,按序排名,实行“三优一退出”的用人机制,对成绩优秀的优先提拔,优先加薪,优先奖励,差的予以淘汰退出,人力资源部尝试建立人员提升与退出刚性指标约束管理办法,保障人员在合理的范围内流动(责任单位:人力资源部、各部室及企业);

4.强化干部职工培养,针对各级各类人员的需要,制定培训内容和计划目标,并纳入考核,集团在师资、资金使用上给予全力保障,同时有目的的派遣经理、部长们走出去学习同行先进的经营管理理念和经验,拓展视野,找出差距,使培训工作真正抓出实效,全面提升团队整体工作能力与综合素质(责任单位:人力资源部);

## (二)财务管理

1.严格实行资金的使用、回收、融资计划管理,量入为出,保证资金周转(责任单位:财务部);

2.财务部、审计监察部强化对重点支出口合规合理性、收入跑冒滴漏、价格制定等方面进行重点审计督查,保障企业经济活动依规进行;各相关单位要主动接受监督,增大工作过程的透明度及风纪管理,对于管理混乱、贪赃枉法、违规违纪的单位、个人要予以从严重查处(责任单位:财务部、审计部);

3.进一步健全和完善财务会计业务管理标准化建设,实现财务账务处理与政策法规、企业经营管理需要协调统一,提升财务管理水平,保证财经安全(责任单位:财务部);

4.强化企业内部信息数据统计分析、核算、配备专兼职人员,利用大数据为企业经营决策、运营管理、考核评价提供服务(责任单位:财务部、企管经营部);

5.进一步健全和完善公交星级管理办法,加大激励,建立优胜劣汰机制,广泛调动一线人员的积极性、创造性,提升一线员工队伍的整体素质,促进公交管理服务水平全面提升(责任单位:运营部、各公交运营企业);

6.进一步提升后勤服务保障能力,要以一线生产运营服务需要为中心,以“保障服务”为工作重点,围绕车辆修理维护、后勤服务供给,职工生活等各个环节制定保障服务标准与激励办法,用最少的投入,提供最优质的后勤服务保障(责任单位:综合服务公司)。

## (二)营销型企业重点工作

1.抓好资产、资源利用工作,以有限的资源发挥最大效能为经营目标,努力提高经营效益;

2.强化投资决策管理,以发展的眼光,谨慎、科学、求真、务实的态度对待投资项目的可行性调研论证工作,保障企业稳定健康发展;

3.把营销工作放在一切工作的首位,公司主要领导要亲抓营销策划工作,全身心投入,要善于组织各方面专家人才为我所用,发挥营销策划在整体经营活动中的主导作用,提升营销工作水平;

4.进一步扩大销售队伍,不断优化提升素质,抢占市场;

5.借助集团虚拟股份改革的东风,建立形式多样、灵活有效的营销激励机制,调动公司全员的积极性和创造性,吸引社会力量投身营销工作。

各位同仁,在新年刚刚过去,新春即将来临之际,召开2017年集团工作年会,其主要目的和任务是总结过去,谋划未来,希望各所属企业按照集团总体工作安排,按照既定的工作规划目标,团结带领广大干部职工,振奋精神,同心协力,改革创新,克服苦难,为天安在新时期有新的更大发展,为“天安人”的明天更加美好而努力奋斗。在此,祝愿各位同仁及家属春节快乐,幸福安康!

1.制度标准建设:编制企业制度(标准)目录,重点对现行制度标准体系补短板,创新、提炼、提升,满足企业生产运营需要,引导企业经营管理提档升级,打造天安公交经营管理模式(责任单位:企管经营部);

2.进一步推进集团组织、机构、责权利分配机制的改革(详见天安集团“五年规划纲要”);

3.紧紧围绕经营管理各阶层人员的工资、

奖金、晋职、股权为“关键点”的经营管理体制、机制的改革创新,科学地确立利益分享的标准尺度,科学地确立对企业经营发展的评价重心和导向,把企业长远发展和经营效益与各阶层利益最大限度紧密联系,激发广大干部职工工作积极性和创造性;

4.强化考核评价工作,考评工作涉及企业的方方面面,是一项要求标准高,工作难度大的系统工程,考评工作的好坏,事关企业的发展与兴衰,是集团2018年需重点强化的工作:一是要求集团各级领导在工作中高度重视,强化对考评工作的领导;二是从组织上、力量上、投入上全力支持考核工作;三是进一步健全和优化考评标准、指标体系建设;四是各级领导要亲力亲为,全力抓好考评工作的落实;五是改革创新,提高考评工作的水平与质量(责任单位:考核办、部室及企业);

5.审计监察部要强化对投诉举报中心投诉举报工作的管理,加强自身监督职能的同时要引导广大干部职工参与监督,提高监察水平,为企业安全稳定发展提供保障(责任单位:审计监察部);

6.设立集团改革创新特殊贡献奖励基金,对2018年工作中表现突出、有特殊贡献的单位和个人予以奖励(责任单位:总裁办)。

## 三、集团重点工作的开展

## (一)公交板块重点工作

1.主动搞好与政府主管部门的关系,勤于沟通协商,争取最大的信任与支持(责任单位:总裁办、部室及企业);

2.全力抓好政府成本规制补贴政策落实,进一步健全完善基础数据、账务处理、测评核算等方面工作,配合主管部门进一步修订和完善“成本规制实施方案”;

3.强化运营日常管理,对线路站点(候车厅)设置,公交车车型、数量配置,运行计划(运行时间、速度)制定,公交服务流程、标准的制订、监管评价,运营安全防控,收入、成本、票价,运营信息发布等重点要素实施重点管理,大胆改革创新,定期研究分析论证,找差距,补短板,定措施,实现公交运营管理的科学化、智能化、标准化、模式化(责任单位:运营部);

4.继续完成好公交智能化调度系统的功能拓展升级改造,探索研究加大智能调度管控力量,逐步减少现场一线管理检查人员的配置,提高公交管理效能,降低管理成本(责任单位:运营部、人力资源部);

5.进一步健全和完善公交星级管理办法,加大激励,建立优胜劣汰机制,广泛调动一线人员的积极性、创造性,提升一线员工队伍的整体素质,促进公交管理服务水平全面提升(责任单位:运营部、各公交运营企业);

6.进一步提升后勤服务保障能力,要以一线生产运营服务需要为中心,以“保障服务”为工作重点,围绕车辆修理维护、后勤服务供给,职工生活等各个环节制定保障服务标准与激励办法,用最少的投入,提供最优质的后勤服务保障(责任单位:综合服务公司)。

## (二)营销型企业重点工作

1.抓好资产、资源利用工作,以有限的资源发挥最大效能为经营目标,努力提高经营效益;

2.强化投资决策管理,以发展的眼光,谨慎、科学、求真、务实的态度对待投资项目的可行性调研论证工作,保障企业稳定健康发展;

3.把营销工作放在一切工作的首位,公司主要领导要亲抓营销策划工作,全身心投入,要善于组织各方面专家人才为我所用,发挥营销策划在整体经营活动中的主导作用,提升营销工作水平;

4.进一步扩大销售队伍,不断优化提升素质,抢占市场;

5.借助集团虚拟股份改革的东风,建立形式多样、灵活有效的营销激励机制,调动公司全员的积极性和创造性,吸引社会力量投身营销工作。

各位同仁,在新年刚刚过去,新春即将来临之际,召开2017年集团工作年会,其主要目的和任务是总结过去,谋划未来,希望各所属企业按照集团总体工作安排,按照既定的工作规划目标,团结带领广大干部职工,振奋精神,同心协力,改革创新,克服苦难,为天安在新时期有新的更大发展,为“天安人”的明天更加美好而努力奋斗。在此,祝愿各位同仁及家属春节快乐,幸福安康!