

ICS 号 03.220.01

中国标准文献分类号 R10/19

团 体 标 准

团体标准编号： T/CACEM 00015.2-01-2019

代替的团体标准编号：

城市公共交通运营服务 基本要求

Urban public transport operation service

Basic requirements

2019-04-27 发布

2019-05-01 实施

中国交通企业管理协会 发 布

目 次

前言..... I

引言..... II

 0.1 总则..... II

 0.2 过程方法..... II

 0.3 基于风险的思维..... III

1 范围..... 1

2 规范性引用文件..... 1

3 术语和定义..... 1

4 标准要求..... 2

 4.1 领导..... 2

 4.2 战略..... 2

 4.3 顾客和市场..... 3

 4.4 资源..... 4

 4.5 过程管理..... 8

 4.6 测量、分析与改进..... 9

 4.7 结果..... 10

前 言

本标准按照 GB/T1.1-2009 给出的规则起草。

本标准是城市公共交通运营服务系列团体标准之一，本系列团体标准结构如下：

- T/CACEM 00015.2-01-2019《城市公共交通运营服务 基本要求》；
- T/CACEM 00015.2-02-2019《城市公共交通运营服务 现场管理要求》；
- T/CACEM 00015.2-03-2019《城市公共交通运营服务 场站管理要求》；
- T/CACEM 00015.2-04-2019《城市公共交通运营服务 线路管理要求》；
- T/CACEM 00015.2-05-2019《城市公共交通运营服务 维修现场管理要求》；
- T/CACEM 00015.2-06-2019《城市公共交通运营服务 信息化管理要求》；
- T/CACEM 00015.2-07-2019《城市公共交通运营服务 评价与改进》。

本标准由中国交通企业管理协会质量管理委员会提出。

本标准由中国交通企业管理协会归口。

本标准主要起草单位：北京中交远航认证有限公司。

本标准参编单位：青岛公交集团有限责任公司、深圳市东部公共交通有限公司、云南金孔雀交通运输集团有限公司、天津市公共交通集团控股有限公司。

本标准主要起草人：周和华、马振兴、张九青、赵海滨、王玲、赵思嵩、何志远、龚新强、陈佩、张永胜、贾涛、王迪。

本标准首次发布。

引 言

0.1 总则

为引导全国城市公共交通运营服务企事业单位贯彻落实交通运输部“综合交通、智慧交通、绿色交通、平安交通”科学发展理念，实施有效和持续质量管理，建立优质、高效、安全、规范的管理体系，提高城市公共交通企事业单位在运营服务的质量、管理水平等方面的绩效，从而更好满足乘客、员工和相关方需求，增强企业的核心竞争力，特制定本标准。

0.2 过程方法

本标准倡导在实施公共交通运营服务过程采用过程方法，通过满足乘客和相关方要求增加乘客满意。

将相互关系的过程作为系统加以管理，有助于企业有效和高效地实现其预期结果。

过程方法包括按照企业的愿景、价值观和战略目标，对各过程及其相互作用进行系统的规定和管理，从而实现预期结果。可通过采用 PDCA 循环以及始终基于风险的思维对过程进行管理，旨在有效利用机遇并防止发生不良结果。

单一过程的各要素及其相互作用如图 1 所示，第一过程均有特定的监视和测量检查点以用于控制，这些检查点根据相关的风险有所不同。

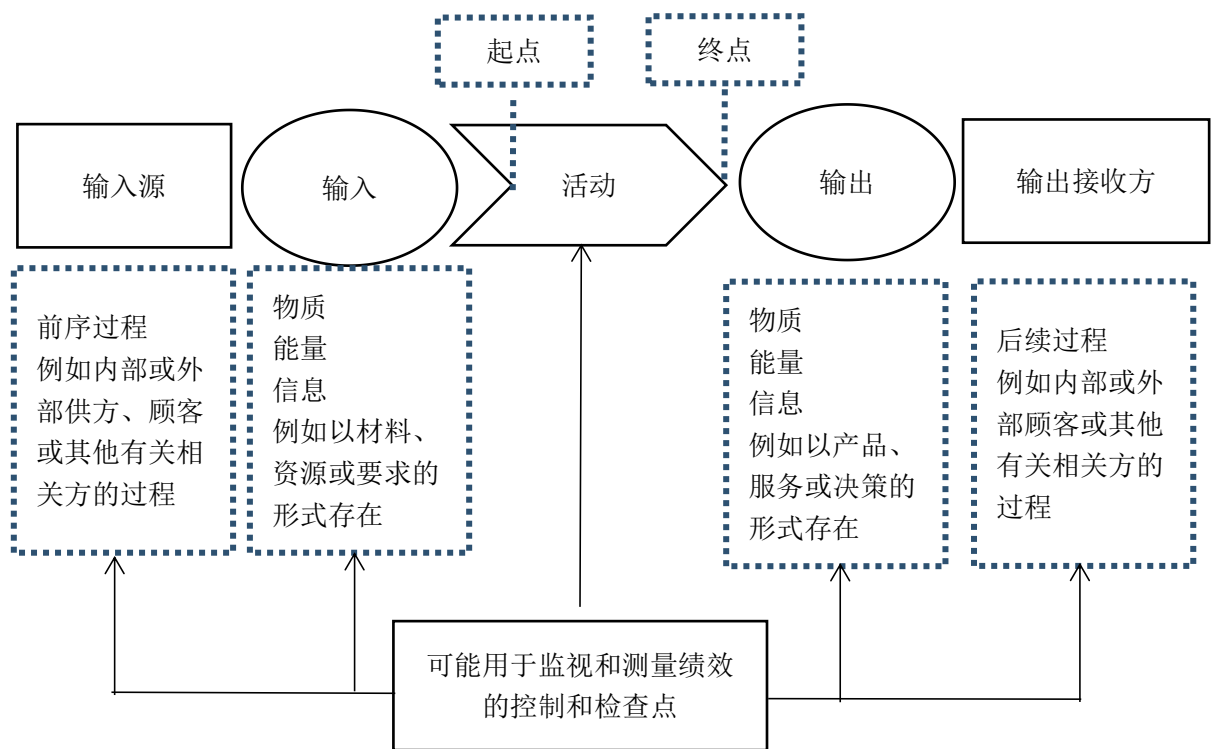


图 1 单一过程要素示意图

0.3 基于风险的思维

基于风险的思维是实现安全、质量、环保管理有效性的基础。

为满足本标准的要求，城市公共交通运营服务企事业单位需策划和实施应对风险和机遇的措施。应对风险和机遇，为提高运营服务安全、质量、环保管理有效性、获得改进结果以及防止不利影响奠定基础。

某些有利于实现预期结果的情况可能导致机遇的出现，例如：有利于公共交通运营服务企事业单位吸引乘客、开发新服务、减少浪费或提高生产率的一系列情形。利用机遇所采取的措施也可能包括考虑相关风险。风险是不确定性的影响，不确定性可能有正面的影响，也可能有负面的影响。风险的正面影响可能提供机遇，但并非所有的正面影响均可提供机遇。

城市公共交通运营服务 基本要求

1 范围

本标准规定了城市公共交通运营服务过程的基本要求。

本标准适用于从事城市公共交通运营服务的企事业单位，也可作为企业自我评价、行业评价和第三方评价的依据。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的，凡是注明日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件，凡是不注明日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19580-2012《卓越绩效评价准则》

GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》

GB/T 29590-2013《企业现场管理准则》

GB/T 15496-2003《企业标准体系 要求》

GB/T 19273-2003《企业标准体系 评价与改进》

GB/T 22484-2016《城市公共汽电车客运服务规范》

T/CACEM 00015-2017《交通行业星级现场评价准则》

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本标准。

3.1

城市公共交通 Urban public transport

是指在城市及其郊区范围内，为方便公众出行，用客运工具进行的乘客运输。本标准仅指城市公共汽车、无轨电车。

3.2

相关方 interested party; stakeholder

可影响决策或活动、受决策或活动所影响、或自认为受决策或活动影响的个人或组织。

示例：乘客、组织内的人员、供方、银行、交通主管部门、工会、合作伙伴以及可包括竞争对手或相对立的社会群体。

4 标准要求

4.1 领导

4.1.1 社会责任、道德行为和公益支持

组织应定期识别、评估城市公共交通运营服务过程中对质量安全、环境保护、能源节约、资源综合利用、公共卫生等方面的影响，进行预防、管控和采取改进措施，配备相应资源，制定应急预案，应对各种突发事件隐忧；

组织应制定服务规范、服务提供规范、服务质量控制规范，明确关键过程和绩效指标，并进行跟踪测量，规范组织全员的道德行为；

组织应开展有利于包括老、弱、病、残、孕、幼等社会特殊群体在内的各种公益活动。

4.2 战略

4.2.1 战略制定

组织应成立以高层领导为核心、由各职能部门参加的战略管理机构，必要时可以邀请专家、相关方。明确战略制定流程，利用如 SWOT 等管理方法，通过对收集到的内外环境信息、数据的分析，选择、制定组织发展战略，战略分长、中、短期。

4.2.2 战略和战略目标

制定战略和战略目标，应考虑下面相关要求：

- a) 组织的使命、愿景和价值观；
- b) 法律、政府、市民、员工、股东等的要求和期望；
- c) 潜在的市场、目标客户、竞争对手、新技术等方面的变化；

d) 应针对线路开发、营运服务、安全管理、机务管理、财务管理、人力资源、信息化管理、节能减排、品牌文化等进行规划;

e) 战略目标应尽可能的量化, 应在组织各职能部门/单位进行分解, 应有时间安排;

f) 应关注管理、技术、知识、服务方式方法等方面的创新机会, 努力提升组织核心竞争力。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 组织应围绕战略目标制定实施计划; 应根据业务流程进行细化, 确定关键绩效指标; 应制定应对各种风险的预案。

4.2.3.2 实施计划既包括市场营销、运营服务、经营管理计划, 也包括技术、人力、财务、信息、知识、基础设施和相关方关系等资源配置计划。

4.2.3.3 关键绩效指标应覆盖组织所有经营的业态和每个业态涉及的所有环节, 包括外包的合作方和供方。

4.2.4 绩效预测

组织应利用如回归分析等管理诊断工具, 对组织未来绩效的结果进行定量和定性的预测, 预测结果应与竞争对手、主要标杆、组织预期目标及过去同期绩效相比较, 以验证、修正、完善组织的绩效指标和实施计划, 以及战略调整。

4.3 顾客和市场

4.3.1 顾客和市场的需求

4.3.1.1 组织应确定顾客和市场的需求, 对顾客和市场进行细分, 确定目标市场和目标客户, 确定收集、分析目标客户和市场的信息渠道、方法、频率等, 及时地识别顾客和市场的需求。

4.3.1.2 顾客和市场的划分

a) 主城区、近郊区、开发区;

b) 主线、干线、支线。

4.3.1.3 顾客群的划分

- a) 出行目的：工作型、学习型、生活型、文娱型；
- b) 线路长度：按照公交线路规划有关里程设计要求设置；
- c) 票款支付方式：刷卡、现金和第三方支付；
- d) 特殊顾客：老、弱、病、残、孕、幼。

4.3.1.4 通过上述不同细分的顾客和市场的出行情况进行数据统计、分析，结合城市规划信息和国家、地方政府有关城市公交服务管理政策，确定组织的目标市场和客户群。

4.3.1.5 组织应制定顾客和市场信息管理机制，通过问卷调查、顾客访谈、媒体报道、顾客投诉等方式定期收集、分析和利用顾客和市场、政策、法律法规信息，适时地跟踪顾客和市场的需求及变化；应识别关键顾客和重点顾客、以及竞争对手顾客和潜在的顾客；分析不同类型顾客的关注因素的不同，确定顾客和市场的需求和期望。

4.3.2 顾客关系与顾客满意

4.3.2.1 顾客关系

- a) 组织应制定顾客关系管理相应的制度，明确针对一般顾客、重点顾客、关键顾客采取不同的沟通渠道，明确责任、要求等，直接或间接地了解顾客的需求。
- b) 组织应确立顾客投诉处理过程以及相关的职责，建立快速反应机制，确保顾客的投诉得到快速、有效的回应和解决。
- c) 组织应定期评价，不断改进与顾客关系的方法，使之适应发展方向和业务需要。

4.3.2.2 顾客满意测量

- a) 组织应确定与不同顾客群相适应的顾客满意度和忠诚度测评方法，测评应从服务秩序、服务态度、服务设施、服务环境、安全感、及时性、方便性、舒适性、经济性等方面进行调查，应确定调查比例，确保覆盖所有顾客群体和竞争对手的顾客满意度、忠诚度。
- b) 组织应定期评价、不断改进顾客满意测量方法，使之适应发展方向和业务需应。

4.4 资源

4.4.1 概述

组织应提供必需的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、相关方等资源，以确保战略目标的实现、过程的有效和高效实施。

4.4.2 人力资源

组织应制定和实施与组织各职能的长短期实施计划相配套的人力资源计划，人力资源计划应考虑诸如以下方面：

- a) 促进授权、创新的组织结构和职位的设计；
- b) 促进员工与管理层的沟通；
- c) 促进知识共享和组织学习；
- d) 改进薪酬和激励机制；
- e) 改进教育、培训和员工发展。

4.4.2.1 工作的组织和管理

- a) 组织应根据人力资源计划，确定需要的员工类型、数量，进行职位分析，识别所需员工的教育、培训、经历、技能和经验的任职条件，如：公共汽电车客运驾驶员、乘务员、调度员、安全员、修理工等；
- b) 组织应制定招聘、任用、培养、选拔、辞退等管理机制，必要时制定相应的措施，留住员工，应对员工的流失；
- c) 组织应建立授权、创新机制和扁平化的组织结构，调动员工参与组织各种创新的积极性、主动性，加强内部横向沟通，减少部门间壁垒，提高运作效率；
- d) 建立管理层与员工间、建立员工间、部门间、组织与相关方的信息沟通、技术共享的渠道和方法。

4.4.2.2 员工绩效管理

- a) 基于组织关键绩效指标的分解，对员工/团队绩效进行定量和定性的评价和考核，并将结果向员工/团队反馈，分析原因，采取措施提升绩效；
- b) 建立科学合理、适宜的薪酬体系、激励政策和措施，包括薪酬、奖惩、认可、晋升等物质和非物质的激励政策和措施。

4.4.2.3 员工的学习和发展

- a) 组织应制定员工培养、发展的培训、教育计划，配备相应的师资、教材、经费等资源；
- b) 组织应对员工的培训、教学过程和效果进行评价；
- c) 组织应建立多种发展渠道，鼓励、帮助各层次员工制定和实施有针对性、个性化的职业发展规划，实现个人的学习和发展目标，形成组织的人才梯队，提高组织持续经营能力。

4.4.2.4 员工的权益与满意程度

(1) 员工的权益

组织应甄别员工的合法、合理的权益，包括：

- a) 员工在管理、服务提供过程中的人身健康、安全，组织应针对汽车尾气、车辆噪声、火灾、高温中暑等制定保护措施和应急预案；
- b) 员工的工作回报、公平和尊重、学习成长、良好的工作环境、发展空间、参与组织管理和改进等方面的需要；
- c) 应关注女性员工的权益。

(2) 员工满意程度

组织应制定员工满意度调查制度，规定调查的方法、覆盖面和比例、内容、分析和改进的要求等，评价和提高员工满意度和工作积极性。

4.4.3 财务资源

4.4.3.1 组织应根据战略目标和实施计划确定资金需求。

4.4.3.2 组织应建立科学、完善的财务管理制度，全面推进财务预算管理、成本管理、财务风险

管理，实现财务资源最优配置，提高资金使用效率，确保和提高财产安全性。

4.4.4 信息和知识资源

4.4.4.1 组织应根据战略目标和日常运营的需应，建立信息化管理制度，对信息的需求、收集、识别、开发需求、软硬件设施、供方选择、系统的建设提出要求，应建立完善的管理制度，确保数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性。

4.4.4.2 信息来源，包括政府、合作方、员工、社会、顾客、市场、运营、采购、财务、管理等。

4.4.4.3 信息系统应覆盖车上车下、调度中心、场站、停车场、维修、加油站/充电站等全系统，实现全过程监控。

4.4.4.4 组织应充分考虑业务的增长因素，结合信息系统的建设规划，运用先进的网络系统，确保系统软硬件的可靠性、安全性、易用性。

4.4.4.5 组织应识别、收集、分类、加工整理与确认来自组织内部、政府、顾客、供应商、合作伙伴、竞争对手及标杆的知识，应建立知识共享平台，实现知识的传承、共享、学习、应用和创新。

4.4.5 技术资源

4.4.5.1 组织应建立新技术收集渠道，收集有关车辆、运输服务、站务、信息化等方面的国内外新技术。

4.4.5.2 组织应对现有的技术进行评估，并与同行进行比较，分析差距，制定技术发展计划，明确技术开发和改造的目标和计划，提高组织的技术创新能力。

4.4.5.3 组织应注重知识的积累，应通过 QC 小组、技能比赛等方式、方法提升员工的操作技能、服务技能和管理水平，解决运营管理中的技术难题，提升技术方面的核心竞争力。

4.4.6 基础设施

4.4.6.1 组织应提供与战略目标相适宜的基础设施，包括建筑物、信息化设备、公交车辆、服务设施、安全消防设施和环境保护等设施。

注 1：建筑物包括：场站、站房、办公场所。

注 2：信息化设备包括：智能调度设备、车载监控设备、系统终端设备。

注 3：服务设施包括：车厢内标识标牌、座椅、扶手、便民物品等。

4.4.6.2 组织应建立基础设施的故障性和预防性维护保养制度，结合更新改造计划，确保基础设施的状态完好。

4.4.7 相关方关系

4.4.7.1 组织应识别与公共交通运营服务有关的相关方，加强双向沟通，建立共赢的关系。

4.4.7.2 应根据相关方对组织的公共交通运营服务的影响程度，制定与之相适宜的管理制度，包括评价、选择、采购、绩效跟踪、再评价的方法，以及对于这些活动和由评价引发的任何必应的措施。

4.5 过程管理

4.5.1 过程的识别与设计

4.5.1.1 组织应结合公交运营的特点、竞争环境、内部能力和关键成功因素，对安全管理、线路开发、营运服务、现场管理、信息管理等业务全过程进行梳理。

4.5.1.2 组织应制定关键过程识别、评价方法，确定公交运营服务的关键过程。

4.5.1.3 组织应从顾客、相关方、自身的角度对评价出的关键过程提出安全、迅速、方便、准时、舒适、经济、环保方面的要求。

4.5.1.4 为了实现关键过程的要求，应对关键过程进行过程设计，公交行业的关键过程至少包括以下过程：

a) 价值创造过程：线路开发、营运服务、安全管理。

b) 关键支持过程：机务管理、人力资源管理、财务管理、信息管理、环境管理、采购管理。

组织应对上述进行流程设计，提出输入、输出和接口要求，对关键过程的要求应有指标要求，指标应是可测量的，不能测量的应定性，应规定测量方法和要求。

4.5.1.5 应结合城市公共交通运营服务的特点，应识别可能发生的紧急情况和突发事件，制定应急预案，应急预案应包括：交通事故、消防安全、恶劣天气、公共卫生事件、车辆技术故障、燃料泄漏、学生中/高考等特殊情况应急预案，并应定期进行演练，确保预案可行。

4.5.2 过程实施与改进

4.5.2.1 组织应对过程实施进行管理，必要时制定相应的规范，规范包括过程实施的职责、方法、行为、设备等内容。

4.5.2.2 组织应在过程实施过程中对关键绩效指标进行监测，对实施有效性和效率进行评价，通过对业务流程优化、技术革新等方法进行过程改进。

4.5.2.3 组织应总结在实施过程中的改进成果和经验教训，并通过规定的形式在员工间进行分享。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 测量、分析和评价

4.6.1.1 组织应建立关键绩效指标体系测量、分析和评价系统，明确对领导层/管理层/执行层需要测量的绩效指标、责任部门、数据来源、收集和整理及计算方法、测量周期等，对组织的运作和整体绩效进行准确、及时、客观地监测。

4.6.1.2 组织应对监测的绩效指标结果进行包括与适宜的竞争对手、组织确定的标杆在内的纵向、横向对比分析，评价包括组织的战略目标和计划达成情况，管理和技术水平、创新能力等在内的核心竞争力和赢利能力情况。

4.6.1.3 根据评价结果，组织应确定改进的内容、秩序和创新机会及举措。制定并实施改进、创新计划。

4.6.2 改进与创新

4.6.2.1 组织应制定改进、创新管理制度，对改进、创新内容和目标的确定、实施计划的制定、计划的落实、进度及结果的测量、效果的评价、成果的分享作出规定。

4.6.2.2 应积极运用先进的管理方法和正确地应用统计技术，为改进、创新提供支持。

4.7 结果

4.7.1 顾客与市场的结果：顾客满意程度、市场占有率等；

4.7.2 运营服务结果：品牌认知度、品牌度；

4.7.3 资源结果：全员劳动生产率、人均培训学时、员工满意率、科技项目投入比率等；

4.7.4 过程有效性结果：营运计划完成率、首末车准点发车率、高峰时段正点发车率、车载设备完好率等；

4.7.5 领导方面结果：领导年度责任目标完成率、员工对企业核心价值体系知晓度与认同度、责任安全事故率等；

4.7.6 绩效和改进结果应对当前水平、发展趋势和竞争对手、标杆对比进行评价。

