

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 00015.2-02-2019

代替的团体标准编号：

城市公共交通运营服务 现场管理要求

Urban public transport operation service
Field management guidelines

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 基本理念..... II

 0.3 框架图..... II

1 范围..... 1

2 规范性引用文件..... 1

3 术语和定义..... 1

4 要求..... 2

 4.1 管理要求..... 2

 4.2 过程管理..... 4

 4.3 结果..... 11

前 言

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》。

本标准按照《标准化工作导则》（GB/T1.1-2009）和《企业现场管理准则》（GB/T29590-2013）、《交通行业星级现场评价准则》（T/CACEM 00015-2017）给出的规则起草。

本标准由中国交通企业管理协会质量委员会提出。

本标准由中国交通企业管理协会归口。

本标准主起草单位：青岛公交集团有限责任公司、北京中交远航认证有限公司。

本标准参编单位：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：赵海滨、王玲、赵思嵩、何志远、肖涛、周和华、马振兴、张九青、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实施有效和持续的现场管理，建立优质、高效、安全、规范的现场管理系统，提高城市公共交通在运营服务的质量、管理水平等各方面的绩效水平，从而更好地满足乘客和相关方需求，增强企业的核心竞争力，特制定本标准。

本标准提出了在全国城市公交企业进行星级现场管理的基本方法、过程和条件，是城市公交企业实施星级现场管理的主要依据。

本标准适用于全国城市公交企业进行现场管理的实施。

0.2 基本理念

城市公交现场管理准则的核心是以全面质量管理的思想和方法提升城市公交企业现场管理活动的整体运行质量，实现以乘客为中心，提升效率和效能，节省时间、节约资源、优化节拍；坚持乘客导向、系统协调、员工素质、效率提升和持续改善，促进现场和谐；促进“综合公交、智慧公交、绿色公交、平安公交”建设。通过本标准的引导，为全国城市公交企业现场创建和评价工作提供规范、严谨和有效的指导。

0.3 框架图

现场管理准则框架图如图 1 所示：

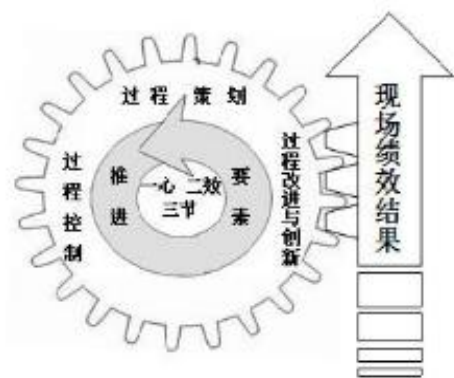


图1 现场管理准则框架图

城市公共交通运营服务现场管理要求

1 范围

本标准规定了城市公共交通企业现场管理过程的基本要求。

本标准适用于实施运营和服务生产、服务现场管理的城市公共交通企业中的分公司（路队）。

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

GB/T 29590-2013 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

现场管理 field management

对现场进行的计划、组织、指挥、协调、控制和改进的活动。

3.2

现场 scene

城市公交运营服务的场所，包括公交场站区域、车厢区域、维修区域、后勤区域等。

3.3

星级现场 star spot

以星的数量表明分公司（路队）现场的管理成熟的程度。

3.4

星级现场管理 star site management

按照本标准要求，进行运营和服务生产、服务现场管理的活动。

4 要求

4.1 管理要求

4.1.1 领导作用

4.1.1.1 总则

分公司（路队）所属的各级领导应在提高运营管理水平和服务水平中发挥首要作用；为分公司（路队）管理配置所需资源；对于分公司（路队）减少浪费、提高效率、降低成本、提高安全环境防范风险意识等目标提出要求；承诺在运营、服务现场管理中遵循以乘客为中心，提升效率和效能，节省时间，节约资源和优化节拍（“一心”“二效”、“三节”），为企业营造良好的开展运营、服务现场管理工作的环境。

4.1.1.2 明确目标

分公司（路队）所在企业的领导根据企业的经营方针和战略规划，明确服务现场管理的目标，这些目标应包括：加强与乘客互动、优化服务接触界面、增强乘客体验、提升服务质量、增强乘客满意度、减少浪费、提高服务效率、降低服务成本等方面的内容；针对确立的服务现场管理的目标，制定明确、具体的服务现场管理要求并承诺实现。

4.1.1.3 配置资源

为保证服务现场管理有效开展，领导应提供必要的人力、物质以及资金等各种资源的支持，积极争取地方政府财政补贴等政策性支持。

4.1.1.4 营造氛围

领导在营造服务现场管理氛围中发挥主要作用。通过学习、会议、网络、刊物、看板等多种形式向员工传达乘客和服务现场管理的重要性。通过企业文化和绩效激励机制，增强员工的主动服务意识，鼓励员工积极参与服务现场管理活动。领导应主动深入现场，针对现场管理的问题，与员工共同提出改进建议。

4.1.2 发展规划

分公司（路队）管理理念应与本企业的使命、愿景、发展战略以及价值观相一致，采用系统管理和现场管理与实际情况相协调的管理方法，按照本企业的战略和战略实施计划相关要求展开。

分公司（路队）应承接本企业的使命、愿景、价值观等企业核心文化，打造适合于本单位的文化。

分公司（路队）应承接本企业的战略和战略实施计划，根据本企业对本单位的管理定位和服务定位要求，制定本单位的发展规划，制定并实施本单位年度重点工作计划。

分公司（路队）应承接企业下达的各项管理目标，通过应用关键绩效指标、平衡计分卡等管理工具，制定并实施本单位的管理目标，管理目标应包括：质量、效率、履约、成本、员工素质、安全、环保和资源利用等方面的内容。

4.1.3 组织保证

4.1.3.1 总则

企业为保证其职能与服务现场管理需求相匹配，以及实现服务现场与企业整体的运行协调一致，建立系统的管理机制并确保其有效运行。内容包括：设立服务现场管理组织机构，构建服务现场管理运行机制，建立服务现场管理授权和激励机制等。

4.1.3.2 设立服务现场管理组织机构

根据企业整体组织结构，考虑适宜的管理幅度和管理层次，以及分公司（路队）服务现场特点，设立服务现场管理组织结构，分公司（路队）应建立包括：安全、运营、调度、服务、机务、

后勤等在内的现场管理机构，并赋予服务现场管理的职权、目标和任务，明确组织机构中各岗位人员的职责，确保组织职能与服务现场管理需求相匹配。

4.1.3.3 构建服务现场管理运行机制

在确定的服务现场管理组织机构中，通过建立系统的分公司（路队）服务现场管理制度，明确组织机构的功能和各岗位的相互关系，以及规定服务现场管理中与人、财、物相关各项活动的基本准则和运行方式，确定服务现场管理过程的范围、权责、顺序和相互作用。

4.1.3.4 建立服务现场管理授权和激励机制

分公司（路队）在服务现场管理中充分应用授权管理，建立激励机制。通过明确授权范围，按管理层级确定授权内容等超过岗位管理职责的特殊管理权限，增强服务灵活性、提升服务效率。

通过精神激励（如评选先进员工、服务之星）、薪酬激励、晋升激励，构建良好的员工关系和沟通渠道，激发企业全体员工参与服务现场管理的积极性和主动性。

4.1.4 员工素质

4.1.4.1 员工意识

分公司（路队）应采用符合运营服务管理实际情况的管理方法和形式，增强驾、乘、调、修等一线员工的质量意识，包括服务质量、作业质量、管理质量等相关方面的活动质量，激励员工主动参与现场运营服务工作，实现现场运营服务的持续改进与创新。

4.1.4.2 员工技能

企业应根据运营、服务现场管理的要求，识别运营、服务现场员工的能力、技能及职业发展需求，通过与企业管理实际情况相协调的方法，提升运营、服务现场员工的能力及技能水平，并且对员工职业发展进行适当规划。

4.2 过程管理

4.2.1 过程策划

4.2.1.1 服务需求识别

a) 分公司（路队）服务内容是城市公共交通服务，以提供安全、准点、舒适、快捷的乘车环境为核心服务内容。

b) 分公司（路队）不定期采用问卷调查、电话回访、交流参观等方式，综合各方面建议和意见对乘客需求和线路服务的效率、质量及可行性进行定性调研或定量调查。在此基础上结合乘客类型、年龄、知识水平等多方面综合情况，大致划分出行乘客特点，根据乘客的需求，创新客运服务模式，灵活设立线路和特色服务，不断满足乘客的个性化乘车需求。

4.2.1.2 服务设计

a) 服务规范设计

根据城市公交的服务需求，制定明确清晰的服务规范。服务规范需要确保提供的服务满足当地政府和乘客的要求和期望，并与服务承诺的内容保持一致。服务规范应体现可操作性、可实现性和可测量性，与服务现场人员、服务设施能力等相匹配。现场员工应充分理解规范要求的目的和宗旨，便于规范的准确执行。服务规范包括安全行车规范、服务规范用语、车辆卫生保洁标准等。

b) 服务提供过程设计

对服务提供过程涉及到的各项现场管理活动等进行设计，如：制定清晰明确的管理流程和标准，明确各项活动的目标、工作程序、工作方法和活动间的接口，实现服务规范的要求。确保服务提供过程中，在与乘客发生接触的各个环节，能够满足乘客的要求，不断提升乘客的感知价值。服务提供过程中涉及到的管理活动，包括但不限于服务咨询、调度、运行、售票、服务质量评价、乘客投诉处理、服务补救、服务评价等。

c) 服务过程质量控制设计

采用服务蓝图等适当的方法，识别线路营运服务过程中影响服务质量的关键活动，包括服务过程中容易造成服务失败的环节。设计相应的流程和方法（例如：防差错），对服务过

程中的关键活动和潜在风险点进行控制，并建立相应的服务质量评价方法，确保服务规范和乘客需求的实现。

d) 服务现场环境布局设计

- 根据服务规范和乘客的需求，设计合理的车辆内部布局，创造安全、舒适的服务环境，方便乘客上下车，接受服务，并满足节能环保的要求；
- 车厢布局应该保证乘客的便利性、舒适性和安全性；
- 车厢服务设施配置应满足服务规范和服务提供的实现；对于乘客直接使用的设施，确保使用的安全性和便利性；
- 服务现场布局的设计，应该与组织的品牌价值传递等方面的工作协调一致。

e) 服务现场人员配置

根据城市公交的服务特性、服务规范和当地政府的要求，合理的配置现场服务人员。服务现场的组织结构有利于人员、服务设施效能的发挥，保证服务质量的稳定性，及时准确了解线路营运服务的需求变化情况，不断提升服务响应的及时性和灵活性。

f) 服务现场信息管理系统配置

针对营运线路信息的来源和信息使用的需求，设计完善的运营调度、安全监控、治安监控等管理系统，实现对现场信息及时准确的采集、传递、统计、分析，为乘客服务提供有效支持，为决策提供有效依据。

g) 服务设计优化

在服务的设计过程中，采用适当的方法，不断对服务流程进行优化，提升服务过程的效率和质量，包括但不限于使用价值流图分析、流程穿越等方法。

4.2.2 服务提供过程控制

分公司（路队）根据服务过程策划的结果，为乘客提供优质的服务，并在各项服务活动中，正确选择和使用管理工具方法，不断提升服务效率，增强乘客的满意度。

4.2.2.1 服务提供

a) 服务人员管理

- 现场员工上岗前经过系统的培训、实践、考核三个阶段，合格后方可上岗；
- 通过轮岗、培训等方式，增加员工对于现场服务流程和营运线路情况的了解，优化现场多技能员工的比例，不断增强现场服务的灵活性，满足提升服务效率、效能的需要；
- 员工掌握基本的现场管理改进方法，包括但不限于质量管理新老七种工具、5S 等质量工具方法；
- 建立完善的服务现场团队管理机制，提升团队的执行能力和改善能力；根据现场员工的特点，采用适当的方式，如员工谈心、状态观察等方法，及时了解员工的情绪和状态，主动进行调节，营造和谐的氛围。

b) 营运计划管理

分公司（路队）通过调取监控、IC 卡等票款数据分析、运用车载客流量检测仪以及派专人跟车调查客流等方式得出每天各路线客流量分布集中的时间和地点，编制合理的运行计划（包括各线路营运车数、单双班、高峰发车间隔、平峰发车间隔等关键指标），并按照“人多车密、人少车稀、抽闲支忙、抽忙支急”的调度原则进行科学合理的营运调度。

c) 服务现场可视化

- 分公司（路队）利用简明和便于理解的形式，向乘客传达服务现场有关服务内容、服务流程、服务承诺等方面的信息；
- 分公司（路队）充分考虑环境特点，设计服务、安全的各类标识，便于乘客安全、及时、准确地接受服务。如：特需乘客专座、上下车标识、线路标识、站点标识、安全标识等；
- 在员工工作区域，将服务效率、服务质量等方面信息进行展示，便于员工和管理人员及时了解现场的绩效和存在的问题，并使问题得到及时解决。

d) 文件管理

执行上级单位下发的现场管理及各类作业文件，根据现场管理要求、乘客需求和服务手段的变化，对各类文件提出修改建议，确保文件充分、有效、适宜。

e) 服务过程质量控制

——制定完善的服务过程质量监督检查方案：包括服务一线、运营管理等质量检查方案，在监督检查过程中可以采用远程监控、神秘乘客、第三方调查等方法；

——制定系统的服务过程质量控制方案：包括识别关键服务环节，并确定质量监控参数，如发车间隔时长、营运计划完成率、投诉发生率、违章率、责任交通事故数等，建立关键质量数据收集系统，建立过程异常处理方案及预防机制；

——系统的使用统计过程控制方法，通过信息技术手段，建立实时的过程质量监控系统，收集完整的过程质量数据。通过及时的数据分析处理，评估过程能力，对过程进行持续改进。

f) 服务设施管理

——服务设施：车辆、车内服务设施、车内安全设施、场站服务设施、办公设施、监控设备等；

——制定系统的服务设施日常维护流程，要求驾驶员每日上岗前针对服务设施进行日常检查；各职能部门针对车辆设施定期检查维护，确保车辆设施完好、有效，并建立台账，记录真实有效；

——结合公交营运特点，制定车辆更新改善计划和车辆节能降耗改善方案；

——建立故障分析系统，能够采用科学的方法对设施故障进行深入分析，采取措施，降低车辆及相关设施的故障率及故障时间；

——开展预防性维护，使用科学的方法（例如：FMEA）识别设施的潜在风险，并制定相应的控制方案；依据设施的历史数据，制定合理的设备周期性维护计划和备件库存计划；

——为乘客使用的自助服务设施（如刷卡、投币）提供简单易懂的操作指南，根据乘客使用的反馈信息，不断优化自助服务设施的功能，提高设施的利用率。

g) 服务现场抱怨与投诉处理

- 建立完善的乘客投诉处理流程，明确投诉处理第一责任人和投诉处理周期，制定清晰的乘客投诉处理反馈途径，及时解决乘客的问题，挽留乘客，提高乘客的忠诚度；
- 建立清晰的授权机制，确保乘客的抱怨与投诉在第一时间得到解决；
- 建立完善的乘客抱怨投诉信息收集系统，并定期分析相关数据，对服务流程和服务质量进行持续改进。关注乘客抱怨，及时化解乘客不满，识别改进机会，建立良好的乘客关系，不断提升乘客的满意度。

h) 乘客关系维系

- 结合城市公交服务的特点，定期分析乘客流量数据，为线路和服务的优化，提供准确信息；
- 针对不同类型乘客，制定个性化的现场服务策略，满足乘客差异化的需求，不断增强乘客的满意度。

i) 服务现场应急管理

- 识别并分析潜在风险事件，包括但不限于安全事件、公众事件等，根据风险的类别，采取适当的措施，降低风险发生的可能性；
- 针对存在的潜在危机事件，制定完善的应急预案，明确相关负责人和处理流程，并定期在现场组织演练；
- 建立完善的现场服务补救机制，对乘客利益造成损害的事件，进行及时的补救，减少乘客的抱怨；
- 建立异常处理程序，规定异常情况控制以及处置的有关职责和权限，确保过程异常情况得到及时有效的控制和处理，以防止其非预期的发生。

j) 安全管理

——根据城市公交的特点，建立符合运营管理需要的安全管理体系，实施现场安全管理，制定安全管理措施或方案，包括但不限于车辆安全、行车安全、场站安全、消防安全、食品安全、岗位作业安全等；

——根据城市公交的特点，识别发生公共安全事件的潜在风险，制定相应的应急预案，并定期演练。

k) 环境管理

识别城市公交环境管理的主要内容，包括但不限于车辆运行、场站日常运营、后勤办公等，制定环境管理方案，实施现场环境管理。

l) 资源利用

结合营运车辆的不同的特点，选择适当的节能降耗方案。

4.2.2.2 服务过程的测量与监控

分公司（路队）应采用适宜的方法（如：视频监控、GPS 监控、车站抽查）对服务过程进行监控，并在适当时进行测量，确保提供的服务实现所策划的结果，达到有效的过程控制。

a) 识别需要监视和测量的过程，规定各部门在过程监视和测量中的职责，制定完整的现场过程监控流程图，并对监控点的分布进行规划设计；根据实际情况，考虑监视和测量的类型与程度；

b) 确定监视和测量的项目、方法、频次和判定准则，在每一监控点上制定相应的作业指导书，作业指导书将监控的质量特性和监控项目以图文和数值的形式表现出来；

c) 在服务现场，采用适当的方法（如：服务评价器），及时收集乘客对服务过程评价的信息，并进行系统分析；

d) 保持过程监视和测量的记录以及采取措施的记录；确保过程信息得到传递，传递能满足相关方要求。

4.2.3 过程改进与创新

a) 服务改进

通过对现场管理过程服务质量、成本、服务速度、人员技能、服务设施、效率等结果评价现场的适宜性和有效性，制定改进计划并组织实施。可以采用合理化建议、标杆对比、QC小组、六西格玛等方法，并将改进结果及时纳入相应的现场管理体系。

b) 服务创新

根据乘客需求变化和城市公共交通的发展趋势等，识别运营服务中变革性的创新机会。确定创新目标，采取头脑风暴、创新提案等活动方式，激发现场员工的创新能力和热情，实施创新活动。对创新成果进行评价，将带来收益的创新成果固化并应用到现场管理中。

4.3 结果

分公司（路队）的结果包括质量、效率、成本、交付等方面的内容。结果数据应包括以下几方面的内容，具体的指标依据城市公交运营实际的特点设定，以证实现场管理的适宜性和有效性，并确定可以持续改进现场管理的环节。在适当时，提供与竞争对手或标杆的对比数据，以反映企业在相关方面的行业地位、竞争优势和存在的差距。

4.3.1 质量

应描述运营服务现场质量结果，如：客运量、车公里收入、服务质量事故及服务投诉率、保养计划编排及执行情况、车载设备完好率、营运计划完成率、乘客满意度等。

4.3.2 效率与效能

应描述运营服务现场效率与效能结果，如：高峰时段正点发车率、载客里程完成率、高峰时段车次完成率、工作车率、投诉处理及时率、投诉处理周期等。

4.3.3 履约

应描述运营服务现场履约结果，如：首末车准点发车率、高峰时段正点发车率、营运计划完成率、服务承诺执行率等。

4.3.4 员工素质

应描述与运营、服务现场员工职业生涯发展相协调的员工培训、参与运营、服务现场管理、技能提升等素质成长结果。主要指标包括：

- a) 培训：人均培训课时数、培训满意率；
- b) 技能：单位中高级技能人员比例、年度技能晋升人员数量和比例；
- c) 改进与创新：QC 小组注册数量、合理化建议数量；
- d) 员工满意：员工满意率。

4.3.5 成本

应描述运营、服务现场成本控制结果，如：车辆维修费用成本、燃料成本、营运成本等。

4.3.6 安全

应描述运营、服务现场安全管理结果，包括交通安全、工业安全、消防安全等。如：安全应急预案、现场安全应急演练、安全风险防控、安全叮嘱覆盖率、交通安全责任事故、工业安全事故发生率、火灾发生率等。

4.3.7 环保与资源利用

应描述运营、服务现场的环境保护、节能减排、资源再利用等管理结果。如：车辆环保检测合格率、百公里能耗、公交场站环境投诉起数等。