

# 城市轨道交通车站客运服务质量提升与现场精细化管理研究

黄 颀

重庆轨道交通运营有限公司运营三分公司 重庆 400000

**【摘要】**：随着我国城市轨道交通网络化运营规模持续扩大，车站作为客运服务的核心载体，其服务质量与现场管理水平直接关系乘客出行体验、运营安全效率及城市公共交通形象。当前部分城轨车站仍存在服务流程不规范、现场管理粗放、人员管控不到位、客流应对能力不足等问题，难以匹配乘客日益多元化的出行需求。本文立足城市轨道交通车站运营实际，剖析客运服务与现场管理的现存短板，阐述现场精细化管理对服务质量提升的核心价值，从服务流程优化、现场管控升级、人员素养培育、应急体系完善、监督考核落地等方面，提出客运服务质量提升与现场精细化管理的实施路径，同时明确配套保障措施，为城轨运营单位优化管理模式、提升服务品质提供务实参考，助力城市轨道交通行业高质量发展。

**【关键词】**：城市轨道交通；车站客运；服务质量；精细化管理；运营保障

DOI:10.12417/2811-0536.26.07.011

## 1 引言

近年来，国内各大城市轨道交通线路不断加密，网络化运营格局逐渐形成，乘客对出行的便捷性、舒适性、安全性和高效性提出了更高的要求，传统的粗放式、经验型现场管理方式已经不能适应新时期客运服务的需求。部分车站服务标准落实不到位，现场环境控制松懈，客流疏导没有细致安排，人员服务态度和专业素养参差不齐，应急处理速度慢等现象都会造成乘客乘车不便，服务投诉等问题的发生。精细化管理以精准、细致、高效、闭环为准则，重视把管理责任细化、管理流程标准化、管控节点全覆盖，和城轨车站客运服务需求相契合。推进现场精细化管理，是破解目前客运服务短板、提高服务质量的重要途径，也是实现轨道交通运营规范化、高效化、人性化的要求。本文根据行业的运营实际来提出提升服务质量并进行精细化管理的融合方式，给行业优化管理工作的改进提供一定的理论依据和具体的操作方法。

## 2 城市轨道交通车站客运服务与现场管理现存问题

### 2.1 服务流程标准化程度不足，执行落地不到位

部分城轨车站虽然制定了基本的客运服务规范，但是流程设计缺乏精细化的分解，没有根据早高峰、晚高峰、平峰等不同时段的客流特点和大站、中小站、换乘站等功能定位的不同，来制定差异化的服务流程。票务办理、进出站引导、客流疏导、投诉处理等主要环节没有统一的操作标准和时限要求，工作人员的服务行为大多依靠个人经验，容易造成服务效率低、引导不到位、回应不及时等状况。同时服务流程缺少闭环监督，存在执行偏差无人纠偏、服务漏洞无人整改的现象，服务质量稳定度较低。

### 2.2 现场管理粗放，管控节点存在盲区

现场环境、设施设备、客流秩序的管控缺少精细化的分工，一般都用统一化的管理方式，没有细化到具体的区域、具体的岗位、具体的时段。站厅公共区、站台候车区、换乘通道、卫生间、母婴室等重点区域的环境保洁、设施巡检频率没有规定，部分区域存在杂物堆积、标识不清、设施故障不能及时处理的情况。客流控制上高峰期没有预判客流峰值，疏导路线规划不合理，容易造成乘客聚集拥堵，平峰期也有人力、物力资源浪费的现象，资源配置同现场需求不符。现场管理没有建立动态调整的机制，在遇到突发大客流、设备故障等情况下，很容易造成管控混乱。

### 2.3 客运人员综合素养与服务能力有待提升

客运一线人员是服务质量的直接体现者，目前部分车站存在人员培训体系不完善的状况，岗前培训大多只注重基础操作，而忽视了服务意识、沟通能力、应急处理、精细化管理理念的培养，而在岗培训没有形成常态化的系统化，内容更新跟不上新的设备、新的流程、新的服务要求的变化。部分工作人员存在服务意识不强、主动服务和换位思考的意识欠缺的情况，在处理乘客咨询、求助的时候会显得生硬，面对乘客的投诉时缺乏耐心的态度，不能有效地化解矛盾。同时岗位分工不清，权责不明，出现问题时容易出现推卸责任的现象，影响整体服务质量。

### 2.4 应急处置与特殊场景服务能力薄弱

城轨车站客流集中，突发事件时常出现，大客流突袭、设备失灵、恶劣天气、乘客突发疾病等皆有可能发生，不过许多车站的应急处置无详细预案，没有就各类突发状况展开细分的处理办法，应急物资储备、

人员分工、疏导路线均缺少具体安排。日常应急演练缺乏针对性和实效性，缺少系统的演练计划、内容，演练频次少，单一，应急队伍人员的应急反应迟钝、处置能力薄弱，在实际发生突发事件的时候，往往会出现应急处理措施不到位的现象。另外，对于老弱病残孕等特殊乘客的专属服务不健全，缺少常态化的精细化帮扶措施，特殊场景服务的人文关怀不到位。

### 3 现场精细化管理对客运服务质量提升的核心价值

#### 3.1 夯实全域管控基础，消除运营管理盲区

精细化管理的关键就是拆解管理单元、细化责任边界，对车站运营全区域、全环节、全时段进行责任分担，彻底消除以往管理过程中由于责任不清而出现的管控漏洞问题。依靠精细化管理模式，车站可以把站厅、站台、换乘通道、服务设施、设备用房等全部区域划分为独立管控单元，明确各个单元的负责人、操作标准和巡检要求，把管理责任精确地分配到每一位工作人员、每一个服务节点、每一段运营时段上。全域覆盖管控模式可以很好地避免重点区域漏管、薄弱环节失管的问题，保证现场秩序不断稳定，服务流程有条理地执行下去，设施设备正常运转，给客运服务质量提升打下最基础的管理基础，让各项服务工作有章可循、有序推进。

#### 3.2 聚焦乘客核心需求，优化出行体验质感

客运服务主要目的在于满足乘客出行的需求，精细化管理一直坚持着以乘客为向导的理念，抛弃了一味照搬服务模式的做法，力求达到服务供给与乘客需求的高度契合。对乘客进站、购票、安检、候车、换乘、出站的全过程痛点进行精细化梳理，并针对优化后的各个环节提出相应的改善措施、完善相关的服务设施、细化服务标准，可以明显提高乘客的出行便利性、舒适性。根据高峰时段客流集中、平峰时段资源闲置的特征来调整服务强度和人员配置，在特殊群体如老人、小孩、病人、孕妇等上实行专门的服务，对于换乘站、枢纽站等流量大而复杂的区域加强引导标志及疏导线路的设计和施工作业，减少乘客在排队等候或绕行所花费的时间。人性化的、差别化的精细服务会完全改变传统的被动服务方式，主动迎合乘客的需求，大大降低服务投诉率，持续提高乘客的满意度和幸福感。

#### 3.3 筑牢安全运营防线，降低现场运营风险

城市轨道交通车站人流集中、人员流动频繁，安全运营是客运服务的前提条件和底线，精细化管理用准确的预测、规范的操作、快速的反应来全方位地防

控各种运营风险。精细化管控主要对客流疏导、设备维护、应急处理等安全重要部分进行预先的数据监测，从而规划出一条合理的疏导线路来防止发生因为人流量骤增而造成的安全隐患，同时还会形成一个常规化的设施设备精细巡检体系，及时发现并解决设备存在的各类问题，减少因设备出现故障而造成的影响。细化应急处置流程，明确突发事件时人员分工及处置步骤，提高应急响应速度。相比传统的粗放型安全管理，精细化管理把风险控制前移到了每一个操作细节，最大程度上避免各种突发的安全事故的发生，保障乘客的出行安全，筑牢轨道交通运营的安全防线。

### 4 基于精细化管理的客运服务质量提升与现场管理实施策略

#### 4.1 推进服务流程精细化，构建标准化服务体系

从乘客的全过程出发，将进站、购票、安检、候车、乘车、换乘、出站、投诉处理等各个环节分开来，根据各个站点和不同时间段的客流特点制定出相应的精细化、标准化的服务操作规范。明确每一个环节的服务时限、操作步骤、语言规范、责任人员，即票务服务做到快速办理、主动指引，客流引导做到提前预判、有序疏导，投诉处理做到耐心倾听、快速响应、限时办结。针对换乘站、大型枢纽站，改善换乘引导流程，缩减换乘过程中的环节，创建起明确顺畅的导向标识系统，缩减乘客的换乘所需时间。还要创建服务流程动态改良机制，依照乘客意见、运营数据加以整理服务流程的缺陷，进而做出快速改良，保证服务流程符合现实需求。定期对车站周边市民、轨道乘客进行问卷调查，从深层次上了解乘客的意见，根据乘客意见来制定可行的服务方案。

#### 4.2 实施现场管控精细化，实现全域闭环管理

对车站现场进行分区、分时、分责的精细化管理，将站厅、站台、换乘通道、设备区、服务设施等分成不同的管控单元，指定各个单元的管理人员、保洁人员、巡检人员，制定出分区分段管控标准。环境控制方面根据客流密度来调节保洁次数，重点场所做到随脏随擦，保证公共区域干净舒服，完善厕所、母婴室、饮水处等服务设施日常管理，使设施无损坏，能正常使用。设施设备管控上创建了常态化的精细化巡检体系，就自动售票机、闸机、电梯、导向标识、监控设备等展开分时段的巡视安排，保存巡检纪录并及时处理出现的故障问题，从而加快维修进度并确保所有设备可以顺利运转。客流控制，建设客流监测预警体系，利用大数据剖析客流高峰来临情况，高峰期提前调配增

派员工,设置临时分流隔离带,改善进出站路线布局,防止出现人潮拥挤情况,对平峰期的人员减少进行合理的安排,保持好各项设施维护和服务保障的工作状态,从而达到资源的精准调配。车站对客流基础数据进行统计,包括车站站厅、站台、通道的承载量、安检设施通过率、闸机设施通过率、电扶梯设施通过率等。计算出各个区域客流预警值。形成车站基础台账有利于各个区域在大客流时进行统筹控制。结合信息化建设,大客流车站成立现场指挥中心对现场客流进行实时分析,达到预警值时启动大客流管控预案场景,统一联动衔接出入口、进站、站台等各个区域的客流管控。

#### 4.3 强化人员管理精细化, 培育专业服务队伍

建立系统化的、常态化的人员培训体系,将精细化管理理念、服务标准、操作规范、应急处置、沟通技巧纳入到培训内容当中去,在岗培训定期开展,根据新的设备、新的流程、新的政策的变化更新培训内容,提高工作人员的专业能力和服务质量。明确各个岗位的精细化权责,划分客运值班员、站务员、安检员、保洁员等岗位的工作职责和工作标准,做到人人有责、各司其职。创建精细化绩效考核机制,把服务态度、操作规范、现场管控效果、乘客满意度、投诉处理情况等细化成考核指标,考核结果同薪酬、评优、晋升直接联系起来,调动工作人员的积极性和责任心。加强团队文化培育,树立起为乘客服务的思想观念,创建起积极主动的服务工作环境,营造出精细的服务理念、团结的氛围和协作的意识。

#### 4.4 完善应急管理精细化, 提升突发处置能力

对大客流、设备故障、恶劣天气、乘客突发疾病、消防安全等各种突发状况制定出详细的专项应急预案,明确应急处置流程、人员分工、物资储备、疏导路线、信息发布要求等,保证各种突发情况有相应的应对措施。细化应急物资管理,车站指定位置分门别

类地储备应急物资,安排物资管理人员,对物资数量及完好情况实施定时检查,保证在应急时可迅速取用。常态化开展场景化应急演练,每个月制订演练计划,模拟出现真实的突发情况,提高人员的应急反应速度以及处置实操能力,在演练结束之后,立刻整理复盘,对预案及其处置流程展开改良。根据地铁工作人员人力成本精简与提高客运服务质量之间的矛盾,充分发挥安检、保安、保洁等车站最小单元的合力,使车站最小单元之间在服务责任、应急处置等各方面的工作形成统一的联动响应。

#### 4.5 健全监督考核精细化, 形成闭环优化机制

创建日常动态监督加定期考核的精细化监督体系,采用现场巡查、视频监控、乘客暗访等多种方式来实现服务质量与现场管理情况的即时监督检查,发现问题现场整改落实并加以跟踪。完善乘客反馈途径,在线上线下的意见收集点设置意见征集台,安排专人搜集整理乘客的问讯、建议及投诉内容并加以记录整理,对每一件提出的建议或不满都有对应的答复和整改举措,坚持实行件件有回应、事事有追踪的规定,及时向公众通报问题解决状况,以达到信息透明的效果。定期对乘客满意度进行调查分析、查找存在的不足,并针对不足提出相应改善措施以保证客运服务质量的不断提升。

### 5 结论

城市轨道交通车站客运服务质量的提高是一个长期的、系统的工程,它的灵魂是推进现场精细化管理,抛弃传统粗放式的管理方法,使管理责任细化、服务流程标准化、管控节点全覆盖。目前城轨车站客运服务及现场管理存在着很多不足之处,只有从服务体系、现场管控、人员队伍、应急处置、监督考核等各个方面入手,将精细化理念贯穿于客运服务的全过程之中,才能使城轨车站客运服务质量得以提高,保证运营安全,提高乘客出行体验。

#### 参考文献:

- [1] 宫振冲,李平,方志伟.基于安全服务的城市轨道交通车站客运设施设备通过能力评估方法研究[J].城市轨道交通研究,2018,21(07):122-124+148.
- [2] 钱雅倩.基于乘客满意度的城市轨道交通车站服务质量评价研究[J].城市轨道交通研究,2017,20(07):86-89.
- [3] 贾文婷.城市轨道交通突发大客流对车站客运服务水平的影响[J].现代城市轨道交通,2014,(01):99-101.
- [4] 段力伟,文超,彭其渊.突发大客流在城市轨道交通网络中的传播机理[J].铁道运输与经济,2012,34(08):79-84.