

论城市轨道交通运营 管理创新体系的构建

任红波

(上海申通地铁集团有限公司 上海 201103)

摘要 城市轨道交通行业已经进入集中跨越式发展阶段,逐步升级的乘客需求与尚处于转型阶段的运营管理之间的矛盾逐渐显现。为缓解这一矛盾,城市轨道交通企业需要构建运营管理创新体系。可持续发展的创新管理体系涵盖理念创新、体制创新、机制创新、服务创新。理念创新的核心是坚持“以人为本、网络统筹、安全第一”;体制创新是由网络管理体制、公益性管理体制、城市公共安全管理体制来决定企业管理体制;机制创新是站在大规模网络运营的角度,通过管理集约化、扁平化、社会化,提升管理效率;服务创新就是通过鼓励特色运营服务、主动管理乘客需求、突出公益性服务等,提升乘客的满意度。理念创新是思想先导,通过体制创新和机制创新营造创新的环境,实现服务创新的目标,从而最大限度地满足乘客的出行需要。

关键词 城市轨道交通;运营管理;理念创新;体制创新;机制创新;服务创新

中图分类号 U231+.92 **文献标志码** A

文章编号 1672-6073(2014)01-0004-04

1 构建运营管理创新体系的意义

我国城市轨道交通在“十二五”期间仍将保持快速发展态势,建设规模约为2 500 km,总投资约1.2万亿元^[1]。随着城市轨道交通的网络化大发展,逐步升级的乘客需求与尚处于转型阶段的运营管理之间的矛盾也逐渐显现。为缓解这一矛盾,以科学发展观为引领,以运营安全生产为中心,建立涵盖理念创新、体制创新、机制创新、服务创新的管理创新体系,坚持“以人为

本、网络统筹、安全第一”的理念,指导运营体制、机制、服务的创新活动,对城市轨道交通企业突破网络发展瓶颈,更好地服务乘客,培育企业可持续发展能力,全面提升城市管理科学化水平,有着深远的意义。

1.1 提升城市管理科学化水平的客观要求

轨道交通作为城市运行的一个关键构成要素,其运营质量决定了城市整体科学管理水平。城市轨道交通运营企业要树立“安全社会共管”的理念,将地铁管理体制和城市公共安全管理体制有机结合,致力于管理机制社会化,强化城市公共生活空间的服务创新,实现城市轨道交通与城市管理的融入、融合、融洽,提升城市管理科学化的水平。

1.2 突破网络化运营转型瓶颈的必要手段

城市轨道交通行业从大规模建设向大规模运营的快速转型,必然面临很多瓶颈。通过以人为本的理念持续创新,指导运营单位探索更好地满足乘客需求变化的方式方法;以大客流交通组织、应急指挥决策支持等为重点,探索网络化运营模式;逐步发展标准化服务与个性化服务相结合,便捷出行、舒适出行、自我管理相结合的服务模式,探索服务创新演进机制。

1.3 培育企业可持续发展能力的有效途径

轨道交通企业的发展是聚焦乘客出行质量提升,探索长期利益和短期利益、公益性和盈利性、企业成长和员工成长相互平衡的过程。理念创新、体制创新、机制创新、服务创新构成系统的管理创新体系,兼顾趋势性和阶段性,公共性和经济性,以及利益相关者的多元导向,为企业可持续发展提供了强有力的支撑。

2 运营管理创新体系的构成

理念创新、体制创新、机制创新、服务创新构成了城市轨道交通运营管理创新的总体框架。以理念创新为思想

收稿日期: 2013-07-25 修回日期: 2013-12-20

作者简介: 任红波,男,博士,高级经济师,从事轨道交通战略规划、体制改革、绩效考核、经济指标统计分析、对外经营拓展等工作,michaelrhb@gmail.com

先导,通过体制创新和机制创新营造创新的环境,实现服务创新的目标,从而最大程度地满足乘客的出行需要,逐步实现城市、网络、企业、乘客共同满意的终极目标。

2.1 理念创新

理念创新是运营管理创新体系构建的思想基础。“以人为本、网络统筹、安全第一”的理念始终贯穿城市轨道交通发展历程,并随着运营的不同发展阶段,其内涵和外延在不断调整。

2.1.1 以人为本理念

以人为本理念是运营管理创新的最高价值取向,也就是要换位思考,尊重乘客、理解乘客、关心乘客,要把不断满足乘客的全面需求作为运营管理提升的根本出发点^[2]。一是以乘客便捷出行需要为根本。通过大规模建设和运营,持续提升运能,给市民出行提供一个安全、可靠、高效的出行途径,这是以人为本理念的起点,也是最为核心理念。二是以乘客舒适出行需要为根本。随着运能矛盾的凸显和市民素质的提升,乘客需求从点到点的便捷到达,逐步转变到追求出行的舒适。地铁要满足乘客对出行品质的需要,通过运能提升、窗口服务、品牌建设,持续提升服务管理水平,给市民出行提供一个舒适出行的途径。三是以乘客自我管理需要为根本。随着乘客群体知识结构、素质水平的变化,对自我认知需求有所提升。地铁要满足乘客对自我管理的需要,通过自助服务、社会自愿者,持续提升参与服务能力,给市民出行提供一个参与式出行的途径。

2.1.2 网络统筹理念

网络统筹理念就是深刻认识网络化运营特性,通过网络资源集约化、网络功能优化和网络系统开放性^[3]来提升运营管理的效能。一是网络资源集中。需要构建网络集中管理层、线路区域控制层、车站现场执行层3个管理层级和网络结构功能体系、网络业务管理体系、网络规范标准体系3项功能体系,实现运营网络资源的统筹集中,在集中的基础上共享,实现网络管理效率的提升。二是网络功能优化。通过系统配置人性化、资源利用集约化、检修维修专业化、网络管理信息化、网络成本合理化,逐步推进资源配置统筹集约、线网联动职责分明、应急保障快速反应、管理手段科学先进,确保地铁网络安全、可靠、高效地运转。三是网络系统开放。通过地铁网络和地面交通网络的应急联动、地铁与其他交通方式的便捷换乘、地铁与社区的共建联建、社会志愿者管理体系、微博等社会化的公共宣传媒介,将社会资源纳入地铁管理范围,让地铁主

动融入城市,沟通开放和谐的地铁网络系统,并成为城市公共管理的重要组成部分。

2.1.3 安全第一理念

安全第一理念是以为人本理念的一个最基本也是最重要的支柱。一是树立“安全第一、预防为主、处置为重、综合治理”理念。地铁安全管理从最初的安全管理支撑运能提升到“安全第一、预防为主”,最后发展到“安全第一、预防为主、处置为重、综合治理”的安全生产方针,逐步形成“安全效率兼顾、预防和处置兼重、经济和行政手段并行”的安全管理模式,实现“纵管到底、横管到边、专管成线、群管成网”^[4]的安全管理格局。二是树立“安全前移”理念。地铁运营方是轨道交通工程的最终用户,其安全保障能力受到整个轨道交通产业整体水平的制约,产业水平决定最终运营安全水平。地铁运营方要主动站前一步、主动跨前一步:通过运营提前介入建设的机制,确保建设单位向运营方提供合格的产品^[5];通过主动组织设计回访等机制,确保设计能够及时反映乘客需求的变化;通过技术标准体系和安全认证等手段,引领供应商提高产品质量,将运营安全隐患从源头上加以控制。三是树立“安全社会共管”理念^[6]。地铁的空间是城市公共基础设施的一个主要组成部分,地铁运营受托提供公益性运营服务,主要是对乘客运输提供安全保障,而地铁的安全涉及反恐、治安等多个方面,需要城市各方共同参与,提高地铁的安全管理水平。通过建立公安、消防、交通、卫生以及地区参与的应急联动机制,强化安全事故应急能力;通过整合民警、保安、武警等管理力量,协同做好早晚高峰客流疏导工作,将地铁的安全管理与城市融合在一起。

2.2 体制创新

城市轨道交通体制创新主要是从网络管理体制、公益性管理体制、城市公共安全管理体制来决定企业管理体系,进而实现网络管理功能的提升。

2.2.1 公益性管理体制和适度市场化管理体制相结合

城市轨道交通企业承担着公益性服务的职能,也就是承担了受托政府购买服务的管理职能和服务功能,公益性是其主要的管理体制。同时,借鉴企业管理体制,一方面强化成本效益管理,降低政府财政的压力;另一方面一线运营组织适度市场化,在一定程度上提高乘客的服务满意度。通过公益性为主、市场化为辅的管理体制,较为充分地发挥地铁网络的功能,为社会服务。

2.2.2 网络管理体制和企业管理体系相结合

城市轨道交通网络具有整体性、复杂性、联动性、

公益性等特点,通过运营组织、维护保障、资产管理、资金管理、信息管理、培训管理、技术研究等职能的完善,将网络管理的职能进行“锚固”。而企业都是属于网络管理的一个组成部分,要在网络管理体制下设计企业管理的体制,体现局部服从整体,强化网络的联动性和高效性。

2.2.3 地铁管理体制和城市公共安全管理体制相结合

城市公共安全管理体制是涵盖组织架构、预案体系、运行机制、保障制度等为一体的复杂系统。地铁安全作为城市公共安全的重要组成部分,其管理体制必须与城市公共安全管理体制相适应,主要体现在应急指挥、应急预案、信息发布平台、组织机构等方面,通过地铁安全管理体制的完善来提高城市管理科学化的水平。

2.3 机制创新

机制创新主要是站在大规模网络运营的角度,通过管理集约化、扁平化、社会化,提升管理效率。

2.3.1 管理集约化

城市轨道交通通过集约化管理,适应网络化运营阶段运营格局网络化、系统运行关联化的特征,采取网络集中、区域集中、组群集中的方式,依托标准化手段,制定统一的业务运行规范标准、统一的运营维护计划、统一的资源配置要求,实现对网络化运营管理的统筹协调与控制,充分发挥管理资源集约利用产生的效益以及管理信息高度集中共享产生的效率,保障网络系统的高效运转。

2.3.2 管理扁平化

城市轨道交通通过扁平化管理,适应网络化运营阶段运营系统规模化、运营业务纵向层次化的特征,适当增加管理幅度,尽可能减少决策层和操作层之间的中间管理层级,形成扁平化的组织形式,代替传统的金字塔状组织形式,能够有效提升信息传递的效率和准确性,从而提高管理效率,降低管理成本,解决传统金字塔状组织形式在实际运行过程中存在的诸多问题和矛盾,保障网络系统的高效运转。

2.3.3 管理社会化

城市轨道交通通过社会化管理,适应网络化运营阶段的运营利益相关方多、要求不断提高的特征:一是与社区(单位、团体)的共建联动机制,二是与新闻媒体的合作宣传机制,三是与市民对话、参与、沟通的活动机制,四是与全国地铁同行间的交流、学习、促进机制,使地铁的管理融入城市、行业和市民的生活,形成共同提高运营服务水平的合力。

2.4 服务创新

服务创新是运营管理创新体系构建的主要结果之一,也是评价理念创新、体制创新、制度创新、科技创新和管理创新有效性的唯一标准。服务创新就是一线运营与乘客的良性互动,通过鼓励特色运营服务、主动管理乘客需求、突出公益性服务等方面,提升乘客的满意度。

2.4.1 鼓励特色运营服务

地铁服务创新主要体现在标准化服务基础上的特色服务。标准化服务的三个支柱是规范服务流程、岗位工作质量标准、网络化服务设施^[7]。在标准化服务乘客满意的基础上,从乘客的角度对服务过程以及处理乘客要求的过程进行设计。通过特色服务,以人性化服务给予乘客关心和个性化的服务,感动乘客,使乘客感到自己是唯一的、特殊的和愉悦的,进而更深切地感受到地铁对乘客的理解和重视。

2.4.2 主动管理乘客需求

乘客需要不断变化,各种类型乘客需要有一致之处,更多的是差异,被动应对乘客需求变化往往疲于应付。城市轨道交通运营企业要主动踏前一步,适度超前研究网络化时代乘客需要的发展规律,主动管理乘客需求,实现乘客满意度的提升^[8]。一是充分利用网络热线平台为乘客提供温馨、周到、及时的服务,为乘客提供有效的问询解答或帮助,增强对乘客各类投诉处理的快速性和有效性;二是创新性地建立多元信息发布系统,为乘客提供全方位、多元化的服务;三是建立 TOS(tricolor operation system,三色运营信息显示系统)等乘客服务系统,让乘客提前知晓车站拥挤情况,缓解乘客情绪。

2.4.3 突出公益性运营服务

地铁不仅仅是一种单纯的交通工具,而且是一座城市重要的公共生活空间,更是城市创建精神文明和展现城市形象的重要窗口。通过市民志愿者和地铁员工的共同努力,“先下后上、左行右立”的文明风尚正逐渐成为地铁乘坐的行为准则;通过艺术规划和公益活动策划,以公益广告为主的地铁公共文化艺术空间正在逐渐成熟;依托超大客流的关注度和网络化分布的空间特征,创造了“地铁文明引领城市文明”的可行性^[9]。

3 运营管理创新体系构建的支撑

3.1 建立创新诱发机制

将创新思想和创新意识植根于全体员工、植根于日常工作,尤其要加强班组创新文化的建设,形成“处处有发现、时时有思考、人人都参与”的全员创新氛围。一是

加大创新成果和先进创新个人的宣传力度,形成创新宣传激励氛围;二是大力倡导技术民主,鼓励学术交流,努力营造“百花齐放、百家争鸣”的学术民主氛围;三是鼓励探索、宽容失败,为创新营造良好的思想文化氛围。

3.2 建立创新实施机制

一是建立广纳社会资源的行业创新平台,形成更加开放的创新环境,整合不同行业、不同部门、不同单位的创新资源,为企业创新发展提供支持;二是建立跨部门的内部柔性创新平台,在统筹企业内的各类资源、破解网络难题、完善网络标准等方面进行攻关;三是建立与生产紧密结合的一线创新平台,构建立足本职本岗的日常创新管理制度。

3.3 建立创新长效机制

一是注重轨道交通运营乘客以及列车、管片等重要设施设备基础数据的积累挖掘;二是从企业经营性利润中计提固定比例的创新经费,要积极争取国家、市级、省部级政府专项扶持资金,探索与设计施工企业、设施设备供应商等共建研发基金,撬动社会资金对轨道交通的创新投入;三是要注重培养各个专业领域的学科带头人和对基层技术人员、创新人才的培养,形成创新队伍体系^[10]。

4 结语

城市轨道交通运营管理创新实质上就是通过运营服务的不断调整变化,创新性地满足乘客追求美好出行体验的需要。乘客对美好出行体验的需求在不断发展,所以运营管理创新是一个永恒的主题。运营管理创新主要沿着两个维度进行:一是从城市、行业、网络的高度来决定企业管理模式;二是“以人为本、网络统筹、安全第一”理念的内涵和外延持续创新,并有效地指导体制、机制、服务的创新活动。理念创新、体制创新、机制创新、服务创新构成了城市轨道交通运营管理创新的总体框架。以理念创新为思想先导,通过体制创新和机制创新营造创新的环境,实现服务创新的目标,从而最大限度地满足乘客的出行需要。

参考文献

[1] 任红波. 城市轨道交通服务企业战略变革机制探讨[J]. 都市快轨交通,2013,26(1):46-48.
 [2] 应名洪,俞光耀. 上海城市轨道交通网络化运营管理体系[M]. 北京:中国铁道出版社,2013:233-249.
 [3] 应名洪. 城市轨道交通网络化建设与运营[M]. 北京:中国铁道出版社,2007:174-188.

[4] 郑西同. 谈地铁运营安全管理[J]. 科技信息,2012(9):408,430.
 [5] 朱沪生. 上海城市轨道交通网络化运营管理思考[J]. 现代城市轨道交通,2007(4):14-17.
 [6] 朱沪生. 上海轨道交通网络安全管理与风险控制[J]. 都市快轨交通,2012,25(2):1-5.
 [7] 何宗华. 城市轨道交通运营管理的规范化[J]. 城市轨道交通研究,2010,13(10):1-3.
 [8] 应名洪. 上海世博会与地铁运营保障[J]. 城市轨道交通研究,2011,14(1):1-4.
 [9] 应名洪. 上海城市轨道交通网络建设发展战略[J]. 现代城市轨道交通,2007(4):2-9.
 [10] 李兴高,袁大军. 论城市轨道交通领域的技术创新[J]. 城市轨道交通研究,2011,14(5):8-11.

(编辑:曹雪明)

Discussion on the Urban Rail Transport Operation Management Innovation System Construction

Ren Hongbo

(Shanghai Shentong Metro Co., Ltd., Shanghai 201103)

Abstract: Urban rail transport industry has entered a centralized leapfrog stage of development; the contradiction between escalating passenger demand and poor operational management capabilities in the transition stage gradually emerges. To alleviate this contradiction, urban rail transit companies need to build innovation system of urban rail transit operation and management. The sustainable development of innovation management system covers concept innovation, institutional innovation, mechanism innovation and service innovation. The core idea of concept innovation is 'people - oriented, general planning through network, safety first'. Institutional innovation means that the enterprise management system is determined by the network management system, public management system and the city public security management system. Mechanism innovation is to improve management efficiency based on large - scale network system operations, through intensive management, flat management and social management. Service innovation is featured by encouraging operational services, managing passenger demand, highlighting the public welfare services. The concept of innovation is the precursor of thought and to create innovative environment, realize the goal of service innovation, to meet the travel needs of passengers to the maximum extent through institutional innovation and mechanism innovation.

Key words: urban rail transit; concept innovation; institutional innovation; mechanism innovation; service innovation