

# 城市轨道交通站务员委外管理分析

周 玉

杭州地铁运营有限公司 浙江 杭州 310000

**【摘要】**目前国内普遍的做法是将车站安检员、保安员、保洁员、安全引导员委外管理，也有部分城市的线路开始尝试将部分专业岗位委外管理。但是，针对于此的既有研究明显不足，怎样发挥委外管理的优势并有效防范其存在的风险、怎样在控制运营成本的同时保障运营安全等都是极具研究意义的课题。

**【关键词】**城市轨道交通；站务员；委外管理

## 1.管理现状和分析

### 1.1.管理现状

城市轨道交通站务员是处理车站常规事务的员工，其工作范围主要在车站管辖的出入口、站厅、站台、设备区、附属空间等区域，通常包括客服中心的售票员、站台接发车的安全员、车站管辖范围内的安全巡视员。主要工作职责如下：一是乘客事务处理，解决乘客在兑零、购票、进出闸、票卡使用等方面遇到的问题。二是钱票回收清点，运营过程中和运营结束后负责协助回收清点站内自动售票机、闸机的钱款和车票。三是咨询救助服务，主动为有需要的乘客提供问询服务和简单的救护帮助。四是接发列车作业，按照列车运行时刻表做好本站列车到达和发出作业，组织乘客有序上下车。五是简单故障处理，当设备发生故障影响运营安全和客运服务时，采取有效措施进行简单处理，防止影响范围扩大。六是安全巡视防护，对管辖范围的出入口、站厅、站台、设备区、附属空间等区域进行安全巡视，对危及安全的区域和故障设备进行安全防护。七是客流组织引导，当站内出现大客流时做好客流组织引导，维持秩序，适时启动客流管控措施。八是突发事件处置，当站内发生突发安全事件、列车延误事件、大面积系统故障时，参与现场处理。九是政策解释，向乘客提供运营管理、安检规定、票价政策、疫情防控等国家、行业、地方有关政策法规的解释。也正因城市轨道交通站务员的工作涉及运营行车安全、客运服务、票务收益等环节，大多运营单位仍将其纳入自主招聘管理的范围。

## 2.委外委外风险

委外站务员属于委外单位直接管理的员工，受委外合同期限、委外单位管理经验、晋升空间、薪酬福利等因素影响，存在委外管理团队不健全、凝聚力分散、员工缺乏归属感、人员流失过快、业务技能不熟练、服务质量下降等风险。因新承接业务，委外管理团队存在筹备组建时间短、组织架构不健全、管理人员经验不足、团队磨合不充分等缺陷。为了降低成本追求管理利润，

委外单位在人员招聘上很少能招收到轨道交通专业毕业的高层次人才，人员学历以高中、中专、其他专业大专为主；员工整体年龄偏低，缺乏工作经验，工作开展被动；内部各类管理规章制度不健全，管理流程不规范，在制度上没有形成有效的内部管理机制，管理效率低。与运营管理企业员工相比，委外单位员工受合同期限短、工作稳定性不高、个人晋升空间受限、薪酬福利相对较低等因素影响，钻研业务技能的动力不足，对委外单位未来发展空间和市场前景缺乏信心，在个人的职业发展和职务晋升上看不到未来，工作被动消极，干劲不足。同理，由于项目存在合同期限，管理人员缺乏长期工作目标，缺乏主动思考、事前预想和准备的动力，事后应对能力也不足。

## 3.风险防范

### 3.1.重视前期准备工作

在委外工作开展前期，需要做好充分的市场调研，对潜在委外单位进行摸底，制定合理的资质准入门槛，要求委外单位建立职权清晰的组织架构，确保参与委外业务的单位具备一定的综合管理能力。结合当地实际用工情况，科学评估并合理制定委外成本构成，确保委外岗位薪酬在当地具有一定吸引力。管理团队对项目管理至关重要，应针对项目经理及管理团队提出具体要求，对于新成立的项目，其管理人员应具备一定的专业能力，熟悉业务流程，能主动开展工作，减少对运营管理单位的依赖。可通过招标文件，对项目管理人选提出具体要求，如项目经理需本科及以上学历、五年以上物业项目经理或轨道交通站务类工作经验，项目副经理需本科及以上学历、三年以上物业项目经理或轨道交通站务类工作经验，项目助理需大专及以上学历、年龄在40周岁以内、具有一年以上轨道交通车站工作经验等，通过强化管理团队来强化项目管理。

### 3.2.合理制定管理制度

以合同为依据，制定符合委外运行的管理制度。在节约成本的同时适当接受一定的风险，各项目指标要充

分考虑委外单位的利益和能力,帮助委外单位建立健全内部激励机制,从源头上调动员工的工作积极性。不能因为企业掌握了考核支配权,便人为提高指标要求,增加委外单位负担。业务委外不等于主体责任委外,特别是涉及重大安全、公共舆论、服务评价等影响企业生存声誉的重大事项,运营管理单位仍需重视将委外单位纳入企业内部进行整体统一管理。

### 3.3.培养主人翁意识

委外项目合同周期相对较短,员工个人晋升空间、薪酬福利增长相对困难,委外人员流动性大,对委外单位未来发展空间和市场前景缺乏信心,对运营企业和委外单位的认同感不强,缺乏主人翁意识。运营管理企业要真正把委外人员纳入运营整体,作为不可分割的一部分,让委外人员共同参与到车站事务管理、学习培训、宣传企业文化、车站团建、班组活动、服务评比、技能比武等企业活动中来,调动委外人员的工作积极性,让他们真正感受到自己也是车站的一员。

### 4.结语

城市轨道交通站务员的工作涉及车站行车安全、客

运服务、票务收益等环节,对城市轨道交通车站日常管理影响较大,是否将站务员委外管理,运营管理企业要从自身发展、业务整合、岗位优化、运营安全、服务质量等方面综合考虑。随着城市轨道交通各专业委外业务的推行扩大,城市轨道交通运营离不开委外人员的付出,委外人员的管理工作关系到广大乘客的出行安全,应从重视前期准备工作、合理制定管理制度、培养主人翁意识等方面加强风险防范。此外,应从相关制度的建立与执行、项目管理要求、委外人员思想教育和培训以及技术创新和改进等方面入手,多管齐下形成合力,确保城市轨道交通运营安全有序。

### 【参考文献】

- [1]陆琳,张冰.浅谈地铁车站委外人员管理[J].科技创新与生产力,2019(4):81-82.
- [2]白帆,纪玉云.地铁行业站务作业效率提升研究[J].运输经理世界,2022(1):1-3.
- [3]赫晓芬.城市轨道交通客流组织与突发情况下的客运组织[J].运输经理世界,2022(3):1-3.