

民航规〔2021〕26号

关于印发公共航空运输旅客服务质量 管理体系建设指南的通知

民航各地区管理局,各运输航空公司,各运输机场公司,局属各单位:

为深入贯彻落实《公共航空运输旅客服务管理规定》相关要求,指导航空公司和机场建立旅客服务质量管理体系,进一步提升民航服务质量管理水平,研究制定了《公共航空运输旅客服务质量管理体系建设指南》。本指南自2021年9月1日起施行。

中国民用航空局

2021年8月13日

公共航空运输旅客服务质量管理体系 建设指南

目 录

第一章 概述.....	1
1.1 目的和依据	1
1.2 适用范围	1
1.3 基本原则	1
第二章 服务质量管理体系的主要内容.....	2
2.1 服务文化和管理目标	2
2.1.1 服务文化	2
2.1.2 服务质量管理目标	3
2.2 服务质量管理组织架构	3
2.2.1 服务质量工作的最高管理者	4
2.2.2 服务质量管理部门	4
2.2.3 服务质量相关部门	5
2.2.4 从事服务质量工作的员工	6
2.2.5 与服务质量相关的合约方	6
2.3 服务质量文件	7
2.3.1 文件类型	7
2.3.2 文件管理制度	8
2.4 服务质量风险管理	8

2.4.1 风险管理的目的和要求	8
2.4.2 服务质量风险源识别	9
2.4.3 服务质量风险分析评估	10
2.4.4 服务质量风险控制/缓解措施	11
2.5 服务质量持续改进	11
2.5.1 服务需求与分析	11
2.5.2 服务监测与评价	11
2.5.3 服务改进与提升	13
2.6 服务培训	13
2.6.1 总体要求	13
2.6.2 培训大纲	13
2.6.3 培训记录	14
2.7 服务创新与应用	14
2.7.1 服务创新	14
2.7.2 新技术应用	15
第三章 服务质量管理体系的建设和实施	15
3.1 总体要求	15
3.1.1 提高思想认识	15
3.1.2 落实指南要求	16
3.1.3 建立管理机制	16
3.2 实施步骤	16
3.2.1 成立领导机构	16
3.2.2 完善体系建设	16

3.2.3 制定实施计划	17
3.2.4 运行和持续改进	17
3.3 保障措施	17
3.3.1 加大投入力度	17
3.3.2 加强沟通交流	18
3.3.3 加强宣传引导	18

第一章 概述

1.1 目的和依据

本指南的目的是为航空公司和机场建立和实施旅客服务质量管理体系提供规范和指导。

本指南依据《公共航空运输旅客服务管理规定》，参考《质量管理体系要求》(GB/T 19001-2016/ISO 9001:2015)、安全管理体系(SMS)等相关文件制定。

1.2 适用范围

本指南适用于航空公司和机场的旅客服务质量管理体系建设。

1.3 基本原则

建立旅客服务质量管理体系应当依据以下原则：

(1) 坚持系统谋划。以提升航空公司和机场服务质量管控能力和服务品质为目标,做好服务质量工作顶层设计,系统推进服务质量管理体系建设。

(2) 坚持以人为本。在服务质量管理中,把人作为本质和主体,把旅客的满意度和获得感作为评价民航服务的关键指标,把培养服务质量管理人才、全面发展人才作为推动民航服务发展的主要途径。

(3) 坚持风险防控。在建立和实施服务质量管理体系时,应识别和评价需要应对的风险和机遇,确定应对风险和机遇的措施。

坚持预防为主,实施预案管理,明确预案管理的基础、重点和核心内容,以应对突发服务风险。

(4)坚持改进创新。航空公司和机场在运输服务质量管理工作中,应从服务质量管理体系各方面进行持续改进和创新,提高服务效率,改善服务效果,增强核心竞争力,促进运输服务质量持续提升。

第二章 服务质量管理体系的主要内容

2.1 服务文化和管理目标

2.1.1 服务文化

2.1.1.1 服务文化是企业为长期为旅客服务过程中所形成的服务理念、职业观念等服务价值取向的总和。

2.1.1.2 航空公司和机场应根据自身的发展宗旨、所属环境、发展战略等,构建企业服务文化,明确企业的使命、愿景和价值观,并采取以下措施持续推进服务文化的建设:

(1)提炼总结。对服务工作经验进行总结,提炼出服务文化内涵。

(2)培训宣贯。通过培训宣贯,将企业服务文化向基层渗透。

(3)学习实践。营造良好的服务文化学习氛围,在实践中感悟服务文化精神。

(4)文化传播。运用媒介等各种途径,积极传播企业服务文化。

(5)理念创新。对服务文化理念进行动态管理,持续优化企业服务文化,不断满足旅客日新月异的出行需求。

2.1.2 服务质量管理目标

2.1.2.1 服务质量管理目标是企业在服务质量管理体系中对相关职能、层次和过程制定的计划或预期目标。

2.1.2.2 航空公司和机场制定服务质量管理目标应遵循以下准则:

- (1)与民航服务质量的发展方针和管理理念相符合;
- (2)与民航运行要求相统一;
- (3)与企业发展战略相一致;
- (4)反映旅客的需求和期望;
- (5)涵盖服务质量重点内容;
- (6)符合实际且可有效测量。

2.1.2.3 服务质量管理目标应以提高航空公司和机场服务质量管理能力、提升旅客“真情服务”获得感为核心,制定量化的考核指标。相关指标可包括航班正常率、旅客满意度、旅客投诉率、行李差错率等。

2.1.2.4 航空公司和机场应根据服务质量管理目标,策划制定企业年度服务工作总体方案和各层级的重点提升项目,明确各项目的责任部门、责任人和进度要求。定期评估目标完成情况,以及企业现行服务质量管理体系对服务质量管理目标的满足程度。

2.2 服务质量管理组织架构

2.2.1 服务质量工作的最高管理者

航空公司和机场应设立一名公司层级的领导作为服务质量工作的最高管理者(级别一般为公司副总经理及以上)。最高管理者为本企业服务质量管理的第一责任人,对服务质量管理体系的实施工作负领导责任,对服务质量管理体系的运行工作负监管责任,其基本职责和权限应包括:

- (1) 确保本企业服务质量管理体系符合本指南的要求;
- (2) 对本企业服务质量管理组织架构和管理制度的建立负责;
- (3) 确保可以获得服务质量管理体系所需的资源,并将资源合理分配到服务质量管理部门和服务质量相关部门;
- (4) 确保本企业服务质量管理体系预期目标的实现;
- (5) 对企业内部服务质量文件进行审批。

2.2.2 服务质量管理部门

航空公司和机场应结合实际成立专门的服务质量管理部门或机构。其中,年旅客运输量、旅客吞吐量 1000 万人次(含)以上的航空公司和机场,应当成立专门的服务质量管理部门(不能与安全、客舱、地服、营销等其他部门合并),有效履行服务质量管理相关职责;年旅客运输量、旅客吞吐量 1000 万人次以下的航空公司和机场可根据实际情况在其他部门内成立专门的服务质量管理机构,但应当确保专人专岗独立履行服务质量管理职责。其主要职责包括但不限于:

(1) 负责制定本企业服务质量管理的战略规划 and 目标；

(2) 负责建立本企业服务质量管理体系, 并推动体系实施、定期评审、持续改进；

(3) 负责编制与修订企业服务质量管理的相关制度、政策、标准和规范；

(4) 负责协调本企业服务质量相关部门落实服务质量管理的各项规定和要求；

(5) 负责建立企业服务质量风险管理制度, 监督、指导本企业服务质量相关部门的服务质量风险管理工作；

(6) 收集、分析、整理本企业服务质量信息, 定期发布服务质量报告；

(7) 负责或协同相关部门开展服务需求调研、服务培训管理、服务评价、投诉管理、服务监督和检查、服务危机管理、服务绩效考核、服务品牌建设等工作。

2.2.3 服务质量相关部门

服务质量相关部门是指根据企业内部分工, 直接或间接为旅客提供服务的部门(如客舱部、地服部、营销部、航站楼管理部、信息部等), 其职责包括但不限于:

(1) 配合服务质量管理部门实施服务质量管理体系；

(2) 建立本部门的服务相关制度、工作程序、业务手册、岗位标准规范等；

(3) 根据职责分工, 策划、设计、实施服务产品, 落实具体服务

质量工作；

(4) 识别管理职责范围内的服务质量风险,实施本部门风险管理；

(5) 收集、分析、整理本部门服务相关信息,及时向服务质量管理部门上报各类服务信息、服务工作情况；

(6) 开展本部门及合约方的服务培训工作；

(7) 总结本部门服务工作中存在的问题并持续改进。

2.2.4 从事服务质量工作的员工

2.2.4.1 航空公司和机场配备的从事服务质量管理和一线服务保障工作的人员,应当培训合格,且数量与企业服务保障能力相匹配。

2.2.4.2 服务质量管理人员岗位要求:熟悉服务工作实际情况,具有服务管理工作经验,具备服务管理岗位所要求的基础理论知识和相关专业能力。

2.2.4.3 一线服务保障工作人员岗位要求:具备良好的服务意识,掌握专业的服务技巧,熟练掌握岗位所要求的业务知识并经相应培训合格。

2.2.5 与服务质量相关的合约方

2.2.5.1 合约方是指与航空公司、机场签署协议,并被授权为旅客提供民航服务的单位。

2.2.5.2 航空公司和机场应要求合约方满足服务质量管理体系的相关要求。若合约方无法满足相关要求时,航空公司和机场

应与其协商应对措施。

2.2.5.3 航空公司和机场应在与合约方的协议中明确旅客服务的内容、程序和要求。

2.2.5.4 航空公司和机场应加强对合约方的培训,确保其符合相关要求。

2.2.5.5 航空公司和机场应定期对合约方履约情况进行监督检查。

2.3 服务质量文件

2.3.1 文件类型

2.3.1.1 航空公司和机场的服务质量文件应包括服务质量政策文件、服务质量管理体系文件、服务质量业务文件等。

2.3.1.2 服务质量政策文件是指国家或民航行业出台的关于服务质量的法律、法规、规章、规范性文件、国家/行业标准、规划等。

2.3.1.3 服务质量管理体系文件是指企业为确保服务质量管理体系正常运行制定的文件,包括但不限于:

(1)本企业服务质量管理体系的组织架构、岗位要求、职责和权限;

(2)本企业实施服务质量管理体系的工作程序;

(3)有关目标管理、信息通报管理、监测与评价管理、风险管理、应急预案管理、合约方管理、绩效考核管理、培训管理等的制度或规定;

(4) 服务质量分析报告、检查记录、应急响应和演练记录、人员培训记录、其他工作台账、会议纪要等各类工作记录。

2.3.1.4 服务质量业务文件,即企业在实施服务质量管理过程中制定的各类服务规范、业务手册、作业指导书等文件。

2.3.2 文件管理制度

航空公司和机场应建立服务质量文件管理制度,包括但不限于:

(1) 明确文件编制、审核、批准、发布、更新、修订及废止等程序和要求;

(2) 编制文件总目录;

(3) 明确各类文件的管理部门和使用部门;

(4) 建立多形式的文件发布渠道,确保文件使用者可及时获得适用的文件(纸质或电子);

(5) 定期评审和更新升级;

(6) 建立文件存档制度。

2.4 服务质量风险管理(旅客服务质量风险源识别和防控措施将另行制定,此处仅为原则性条款)

2.4.1 风险管理的目的和要求

2.4.1.1 服务质量风险管理是指将服务质量风险可能造成的不良影响或后果降低或消除,将企业服务质量管理理念从“事后管理”向“事前管理”转变的过程,是服务质量管理体系的核心理念。

2.4.1.2 航空公司和机场应制定并适时完善服务质量风险管

理制度和 work 程序,明确风险管理的范围、各层级的管理职责、具体实施方案等,积极主动地开展风险管理活动。

2.4.1.3 航空公司和机场应通过识别服务质量风险源,对风险源进行相应风险评价,针对风险的可接受程度制定和实施风险控制/缓解措施,保持风险在可接受的水平或以下。

2.4.1.4 航空公司和机场可以自行对合约方承担的业务进行服务质量风险管理,也可以要求或委托合约方按照规定就其承担的业务进行服务质量风险管理。

2.4.2 服务质量风险源识别

2.4.2.1 服务质量风险源是指可能导致服务产品问题、服务质量下滑、引发旅客投诉、影响企业品牌形象,以及服务过程中的任何可能引发服务质量风险的来源。

2.4.2.2 航空公司和机场应将风险管理的理念纳入其日常工作,综合利用主动的、被动的和预测性的服务数据收集方法识别服务质量的风险源。

2.4.2.3 识别的风险源应根据服务流程建立风险源库,并根据服务流程的变化不断更新。

2.4.2.4 开展服务质量风险源识别应重点关注但不限于:

- (1) 标准制度:完整性、符合性、适应性和可操作性等;
- (2) 设备设施:完好率、基本性能等;
- (3) 人员配置和能力:人员数量、资质、业务技能和服务态度等;

- (4) 服务流程:合理性、顺畅性等;
- (5) 服务信息:准确性、及时性、有效性等;
- (6) 教育培训:培训内容、范围、频次、效果等;
- (7) 工作环境:内部环境和社会环境等;
- (8) 管理监督:监督范围、方式、方法和能力等;
- (9) 其他。

2.4.2.5 服务质量风险源的识别途径应包括但不限于:

- (1) 服务投诉、满意度信息;
- (2) 服务监测与审核;
- (3) 培训反馈;
- (4) 服务质量风险事件调查;
- (5) 服务质量风险趋势分析与研究;
- (6) 外界服务质量风险信息;
- (7) 其他。

2.4.3 服务质量风险分析评估

服务质量风险是指服务质量风险源可能导致的不确定性后果。航空公司和机场应在风险识别和分析的基础上,综合考虑风险源触发导致不利后果的可能性和严重性,确定服务质量风险程度,判断服务质量风险的可接受性并定级评定。

服务质量风险分析、评估程序:

- (1) 确定服务质量风险源可能导致不利后果发生的可能性及严重性;

(2) 根据后果可能性和严重性的程度,确定服务质量风险程度;

(3) 根据服务质量风险程度,确定服务质量风险等级类别(服务质量风险源的风险等级可分为不可接受、一定程度上可接受和可接受三个等级)。

2.4.4 服务质量风险控制/缓解措施

2.4.4.1 按照服务质量风险等级类别,分别设定服务质量风险控制/缓解措施。

2.4.4.2 航空公司和机场在制定风险控制/缓解措施时,应当明确该项风险管控工作的负责部门、负责人、计划完成时限等内容。

2.4.4.3 航空公司和机场应根据风险实际情况设定相应的监控指标和监控频率,验证相关措施的有效性并动态调整,使其风险等级降为可接受,防止带来更严重的后果。

2.5 服务质量持续改进

2.5.1 服务需求与分析

航空公司和机场应组织企业内部或借助外部第三方力量,综合运用多种调查和测评方法,有计划、有步骤的全方位开展旅客需求与分析研究。

旅客需求与分析应包括但不限于:旅客服务信息收集分析、旅客满意度调查分析、民航市场需求分析、民航运输关联方对旅客服务反馈分析等。

2.5.2 服务监测与评价

服务监测与评价的目的是为服务改进提供科学依据。航空公司和机场为实现服务承诺和服务目标,应针对所有相关服务过程和各项服务质量指标开展服务监测,收集、整理、分析、评估相关信息,根据监测结果制定服务改进方案。服务监测与评价方式包括但不限于以下情况:

(1)服务质量检查:通过企业法定自查和局方检查等方式,发现隐患和薄弱环节,及时整改。

(2)旅客投诉:航空公司和机场应做好旅客投诉的调查、处理与分析工作,充分利用旅客投诉发现服务问题,及时改进服务质量。

(3)旅客满意度测评:航空公司和机场应评价旅客对其需求和期望得到满足的感受程度,发现服务薄弱环节。根据企业服务水平 and 实际需要,必要时可借助第三方进行旅客满意度测评。

(4)内部审计:航空公司和机场应按计划进行内部审计,以确定服务质量管理体系是否符合要求。应制定内部审计方案,编制内部审计计划,选择经过培训具备能力的内审员开展内部审计。受审核部门应确保及时采取适当的纠正和整改措施。内部审计结果应报告航空公司和机场管理层。

(5)管理评审:航空公司和机场应按照规定的时间间隔对企业的服务质量管理体系进行评审,以确保其持续具备适宜性、充分性和有效性,并与企业的战略方向一致。

(6)舆情监测:航空公司和机场应实时监测公共媒体上旅客

对企业服务质量的评价,及时做出反应并采取有效措施。

2.5.3 服务改进与提升

服务改进与提升是满足旅客需求的补救环节,也是超越旅客预期的服务创新环节。通过应用服务监测与评价结果,检验服务策划环节的充分性、必要性、有效性,持续完善服务方案。

航空公司和机场应针对产生服务问题的根本原因制定改进方案,明确责任部门、责任人、整改措施、整改时限、验证要求等。服务质量管理部门应在服务问题整改完毕后,进行效果检查,评价改进方案的有效性,实现闭环管理。

2.6 服务培训

2.6.1 总体要求

2.6.1.1 航空公司和机场应制定服务培训大纲,并按计划实施培训,确保所有从事服务质量工作的人员(包括合约方)具备胜任本职工作的能力。

2.6.1.2 航空公司和机场应针对不同类别的人员开展初始培训和复训,已接受初训的人员应当在每 24 个月内参加一次相应的复训。

2.6.1.3 航空公司和机场应通过笔试或实操等方式对受训人员进行考核。

2.6.1.4 航空公司和机场应当定期对培训效果进行评估。

2.6.2 培训大纲

2.6.2.1 培训大纲应包括以下内容:

- (1) 受训人员的范围,包括服务管理岗位人员、一线服务人员等;
- (2) 初始培训和复训两个类别;
- (3) 明确培训课程、培训课时、培训方式、培训要求等;
- (4) 明确考核方式和考试合格的要求。

2.6.2.2 培训大纲应及时修订和更新,确保满足服务质量管理体系的相关要求。

2.6.3 培训记录

2.6.3.1 培训记录应当包括以下内容:

- (1) 受训人员姓名;
- (2) 最近一次完成培训的时间;
- (3) 培训方式;
- (4) 培训教员的姓名;
- (5) 考核成绩和表明已通过考核的证据(如试卷等);
- (6) 培训签到记录。

2.6.3.2 航空公司和机场应建立纸质或电子台账保存培训记录,保存年限不少于3年。

2.7 服务创新与应用

2.7.1 服务创新

服务创新是提升民航服务质量的动力源,航空公司和机场应以旅客需求为导向,支持和促进创新。服务创新的范围包括但不限于:

- (1) 服务理念创新:服务意图、意向的动态变化不断满足旅客

日新月异的需求,不断丰富企业服务文化的内涵和外延。

(2) 服务管理创新:注重管理模式、管理手段等方面的创新,建立激励机制,充分调动部门和员工服务创新的主动性和创造性。

(3) 服务产品创新:设计打造新的服务产品或改善已有服务产品的功能,打造服务品牌,进一步满足旅客需求或开辟新的市场。

2.7.2 新技术应用

2.7.2.1 推动大数据、云计算、人工智能、区块链、生物识别等新技术在旅客服务领域的深度应用,创新服务产品,优化服务流程,建立智慧化管理平台,不断提升服务效率和服务水平。

2.7.2.2 航空公司和机场应采取以下措施促进新技术应用:

(1) 注重新技术的开发和应用,建立新技术和创新方案客观公正的评审机制,定期开展新技术创新服务评审;

(2) 建立新技术应用和创新的激励机制;

(3) 注重新技术的协作和创新人才的培养;

(4) 保障新技术设计和实验所需资源;

(5) 建立健全新技术试点决策免责、应用容错机制。

第三章 服务质量管理体系的建设和实施

3.1 总体要求

3.1.1 提高思想认识

建设并实施服务质量管理体系是航空公司和机场的重要责

任。航空公司和机场应高度重视企业服务质量管理体系建设工作,加强组织领导、统筹规划、协调落实,推动企业服务质量管理体系的有效实施。

3.1.2 落实指南要求

航空公司和机场应严格对照本指南,建立与企业规模和服务理念相匹配的服务质量管理体系,至少满足本指南中服务质量管理体系各要素的相关要求。

3.1.3 建立管理机制

航空公司和机场应致力于建立完善的服务质量管理长效机制,探索服务质量管理体系融入日常服务工作的方法、途径,有计划有步骤地推进服务质量管理体系建设和实施。

3.2 实施步骤

3.2.1 成立领导机构

航空公司和机场应成立服务质量管理体系建设领导小组或等效组织机构,服务质量工作的最高管理者担任组长,小组成员包括服务质量管理部门、服务质量相关部门等部门的负责人。下设办公室,由服务质量管理部门承担办公室职责,具体负责本企业服务质量管理体系的建设和实施,形成工作推进机制。

3.2.2 完善体系建设

航空公司和机场应严格对照本指南的相关要求,对本企业现有情况进行差异分析,找出存在的差异,形成记录。结合差距和不足,不断完善本企业服务质量管理体系的各项内容。

3.2.3 制定实施计划

3.2.3.1 航空公司和机场的服务质量管理体系建设领导小组办公室应制定企业服务质量管理体系实施计划,由服务质量工作的最高管理者核准。

3.2.3.2 服务质量管理体系建设是一项系统工程,应分阶段实施,主要分试运行阶段、改进阶段和持续完善阶段,每个阶段应制定时间表和阶段目标,明确相关责任人。

3.2.3.3 应对不同的实施阶段进行记录,可采取简单的表格或专门的项目管理软件等不同形式。

3.2.3.4 应定期对实施计划进行审查,并视情予以更新。

3.2.4 运行和持续改进

3.2.4.1 航空公司和机场应明确规章制度是“最低标准”,满足规章制度是“最低要求”。

3.2.4.2 航空公司和机场应主动识别影响服务质量的风险源并加以控制。

3.2.4.3 航空公司和机场应在文件、制度上满足服务质量管理体系的要求,并将其落实在企业的日常服务质量管理工作中。

3.3 保障措施

3.3.1 加大投入力度

3.3.1.1 航空公司和机场应加大人力资源投入力度,按照组织架构和职能定位的设置要求配备相应人员。

3.3.1.2 航空公司和机场应加大财务资源投入力度,提供与本

企业实施服务质量管理体系相匹配的专用资金。

3.3.1.3 航空公司和机场应加大设施设备资源投入力度,提供并维护民航运输服务所需的基础设施。

3.3.1.4 航空公司和机场应充分评估现有内部资源的能力和局限,以及需要从外部获得资源的可能性。

3.3.2 加强沟通交流

3.3.2.1 航空公司和机场应制定并完善企业内部的服务交流制度与程序,明确服务交流的职责、对象、内容、途径和流程,实现各部门之间的服务信息共享。

3.3.2.2 航空公司和机场应制定建言献策工作机制,确保不同层级的企业员工(尤其是一线人员),都能针对企业服务质量工作提出建设性意见。

3.3.2.3 航空公司和机场应建立企业员工(尤其是一线人员)定期心理辅导工作机制,适时采取心理干预措施。

3.3.3 加强宣传引导

3.3.3.1 航空公司和机场应统筹开展宣传引导工作,积极宣传企业服务文化,树立全员“真情服务”理念,提升全员服务意识。

3.3.3.2 航空公司和机场应充分利用多种宣传形式,对服务工作中的先进个人及典型事迹进行报道。

3.3.3.3 航空公司和机场应组织开展表彰和评优活动,奖励表现突出的单位或个人(尤其是一线人员),增强服务管理的主动性、积极性和使命感。

抄送：西藏区局、各监管局，局机关各部门。

民航局综合司

2021年8月16日印发
