摘要

一汽出行司机管理优化方案研究

目前，规范运营和司机权益保障成为监管部门及社会关注的重要议题。中央、地方政府出台各种网约车运营管理条例，严格监管网约车运营规范化，并要求成立专门服务机构为从业人员提供劳动保障权益。

一汽出行是中国第一汽车集团公司的全资子公司，注册资本 50 亿元，主要的商业模式是利用汽车行业背景，着力发展出行新模式。网约车运营是一汽出行公司发展的重点方向，主要作为车辆资产方提供车辆租赁服务。一汽出行在网约车模式中的核心业务是司机管理，其服务内容主要包括司机招募和司机服务两个方面。司机招募可促使司机与指定网约车平台进行车辆运营，并租赁资产方车辆。而司机服务主要承接车辆资产方、网约车司机、网约车平台三方需求。一汽出行管理模式包括采用本地化网约车渠道管理司机和自主管理司机。随着一汽出行网约车平台业务的发展，作为车辆资产方，同时也是重资产公司，应该加强司机服务和司机关怀，把握网约车行业未来发展趋势，学习轻资产运营的理念和方法，借助成熟的数字化工具和手段，逐步转化为轻资产运营模式，提升公司在行业价值链中的竞争力。

本文基于运营管理的相关理论，以数字化管理为主线思路、以轻资产发展为核心理念，制定了渠道管理司机和自主管理司机两种模式的优化目标。深入分析了一汽出行司机管理存在的问题以及问题成因，设计了司机管理常规业务优化方案和数字化转型方案。制定了规范管理标准和制度，明确司机需求，建立渠道管理司机和自主管理司机的常规业务优化方案。制定了集团产业链赋能、与渠道公司合作以及同第三方业务开展的司机衍生业务规划方案。利用数字化管理理念，制定渠道管理司机和自主管理司机的数字化转型方案。一汽出行司机管理优化方案具有信息规范、战略目标达成、数据驱动业务的特性，使用此方案能解决在当前网约车模式下，车辆资产方、网约车司机、网约车平台三方需求不能同时满足的问题，对其他类似企业也具有借鉴意义。

关键词：网约车经营，运营管理，渠道管理，司机管理，数字化管理

Abstract

Research on the Optimization Scheme of Driver Management in FAWM

At present, standardized operations and the protection of driver's rights have become important issues of concern for regulatory authorities and society. Both central and local governments have introduced various regulations for managing online ride-hailing services, strictly supervising the standardization of ride-hailing operations and mandating the establishment of specialized service agencies to provide labor protection and rights for industry practitioners.

First Automobile Works Mobility (FAWM) is a wholly owned subsidiary of China First Automobile Works (FAW) Group Corporation, with a registered capital of 5 billion RMB. Its primary business model leverages the automotive industry background to vigorously develop new modes of transportation. Online ride-hailing operations are a key focus in FAWM growth, primarily serving as a vehicle asset provider by offering vehicle leasing services. At the heart of FAWM role in the ride-hailing model is driver management, which mainly encompasses two aspects: driver recruitment and service to drivers. Driver recruitment facilitates the operation of vehicles on specified ride-hailing platforms through vehicle leasing from asset providers. Service to drivers primarily serves to meet the needs of the three stakeholders involved: vehicle

asset providers, ride-hailing drivers, and ride-hailing platforms. The FAWM management model includes utilizing localized ride-hailing channels to manage drivers and taking a direct approach to driver management. As FAWM ride-hailing platform business expands, the company, acting as a vehicle asset provider and holding significant tangible assets, should strengthen driver services and care, keep abreast of industry trends, embrace the principles and methodologies of lightweight asset operations, and leverage sophisticated digital tools and means to progressively transition toward a lightweight asset operating model, thereby enhancing its competitiveness within the industry value chain.

This article, grounded in theories related to operations management and guided by the primary notion of digital management and the central philosophy of lean asset development, establishes optimized objectives for both channel-based and direct driver management models. It delves into a thorough analysis of the issues existing within FAWM driver management and the root causes and designs conventional business optimization and digital transformation plans for driver management. The article sets standard management criteria and systems, clarifies driver needs, and establishes conventional business optimization plans for both channel-based and direct driver management. It also outlines plans for driver ancillary services through industrial chain empowerment, collaborations with channel companies, and engagements with

third-party businesses. By utilizing digital management philosophies, it establishes digital transformation plans for channel-based and direct driver management. FAWM driver management optimization plan, characterized by standardized information, strategic goal achievement, and data-driven business operations, effectively addresses the existing challenges in the online ride-hailing model where the tripartite needs of vehicle asset providers, ride-hailing drivers, and ride-hailing platforms cannot be simultaneously fulfilled, serving as a valuable reference for other similar enterprises

Keywords: ride-hailing operation, operation management, channel management, ride-hailing driver management, digital management.

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解吉林大学有关保留、使用学位论文的规定，同意吉林大学保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权吉林大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

（保密论文在解密后应遵守此规定）

论文级别：■硕士 □博士

学科专业： 工商管理

论文题目：一汽出行司机管理优化方案研究

作者签名：唐浩 指导教师签名：

2023 年 9 月 3 日

目 录

第 1 章 绪论 1

1.1 研究背景及意义 1

1.2 研究内容及方法 2

1.3 理论基础和文献综述 5

第 2 章 一汽出行司机管理现状和问题分析 11

2.1 网约车行业的商业模式 11

2.2 一汽出行司机管理现状 13

2.3 一汽出行司机管理存在的问题和原因 21

第 3 章 一汽出行司机管理优化方案设计 24

3.1 一汽出行司机管理优化目标 24

3.2 常规业务优化方案 25

3.3 司机管理数字化转型方案 33

第 4 章 一汽出行司机管理优化方案实施及保障措施 38

4.1 司机管理优化方案的实施计划 38

4.2 司机管理优化方案实施效果的预评估 39

4.3 司机管理优化方案的实施保障 41

结 论 43

参考文献 44

致 谢 47

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

根据交通运输部数据，截至 2023 年 4 月全国持证司机约 504.6 万，规范运营和司机权益保障成为监管部门及社会关注的重要议题。中央、地方政府出台各种网约车运营管理条例（《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法》），严格监管网约车运营规范化，并要求成立专门服务机构为从业人员提供劳动保障权益。八部委联合发布管理条例，要求网平台公司不得接入未取得双证的驾驶员和车辆，地方政府要起到监督作用。国家、地方均出台服务管理条例，要求平台公司和第三方服务公司建立专门的服务和安全管理机构，为网约车司机提供主体社会责任。地方政府为化解劳动争议出台维护网约车驾驶员劳动保障权益条例，允许网约车司机参加地方职工医保。

一汽出行是中国第一汽车集团公司的全资子公司，注册资本 50 亿元，共有 11 个职能部门、5 家二级全资子公司、9 家合资子公司。布局 22 省、开城 47 座、车辆规模 3.8 万余台。主要的商业模式是利用汽车行业背景，着力发展出行新模式并积极布局旗妙、T3 平台建设、智能充换电布局等生态业务。其中出行新模式包括网约车运营、长租、短租等。网约车运营模式市场容量大、发展规模成熟，是一汽出行发展的重点方向，其主要作为车辆资产方提供车辆租赁服务。一汽出行与网约车平台紧密合作，集中采购符合平台要求的合规车辆进行运营；同时与司机签订租赁合同，获取租金收入。因此，为获取稳定收入，一汽出行在网约车模式中的核心业务是服务司机。

随着一汽出行网约车平台业务的发展，需不断优化其经营模式。当前网约车平台为服务不同需求乘客，提供了差异化的产品和服务，例如拼车、快车、优享、专车等。基于乘客的需求模式和网约车司机的供给模式，通过调整乘客收费、司机补助、产品品类区分等指标，力求实现网约车平台利润最大化。与此同时，对当前投身此行业的网约车司机提出了更高要求，也对一汽出行如何服务好网约车司机提出了更高要求。一汽出行作为车辆资产方，同时也是重资产公司，应该加强司机服务和司机关怀，把握网约车行业未来发展趋势，学习轻资产运营的理念和方法，借助成熟的数字化工具和手段，逐步转化为轻资产运营模式，提升公司

在行业价值链中的竞争力。

1.1.2 研究意义

随着大数据、物联网、云计算等信息技术、智能技术、移动技术的发展，汽车行业的发展演变不断推进了汽车产业链中各类企业的商业模式演化。一汽出行的网约车模式重点以信息技术为主要手段，聚焦于服务司机和挖掘司机价值。诸如，通过优化接单技巧和提供个性化的司机培训服务，从而提高司机的服务质量和效率；通过整合服务、金融等领域资源，为司机提供更为广泛的服务和增值服务，提升司机的收益水平和用户体验。在这个过程中，始终以满足用户需求和挖掘用户价值为核心，不断推进企业的商业模式演化。因此，一汽出行应通过优化司机管理，实现提升企业竞争力、扩展衍生业务的目标。

本文将以数字化管理为主线思路、以轻资产发展为核心理念研究一汽出行的运营管理优化方案，重点分析渠道管理司机和自主管理司机两种模式的优化目标和优化方案设计，以及方案实施计划和方案实施的保障措施。本文旨在对一汽出行司机管理优化方案开展研究，以期提升当前网约车业务的运营质量，强化企业竞争力，同时对相似业务的资产管理公司具备参考价值，因此本研究具有重要的现实意义。

1.2 研究内容及方法

1.2.1 研究内容

本文运用运营管理理论的相关理论，对一汽出行在网约车行业模式下，渠道和司机管理的现状和问题进行了分析。制定了一汽出行司机管理的优化目标，并根据优化目标设计了司机管理常规业务优化方案和与之匹配的数字化转型方案。最后结合企业实际情况，制定一个四阶段的司机管理优化方案实施计划，并从三方面对此方案的实施提供保障。

第一章分析了一汽出行司机管理的研究背景，阐明了一汽出行的战略定位和司机管理优化对企业经营的重要意义。运用文献分析法、实证研究分析法、调查法对一汽出行司机管理现状、问题和解决方案进行分析研究。使用运营管理优化理论、信息系统优化理论、绩效考核理论和用户裂变营销理论对一汽出行司机管理优化方案提供了理论支撑。

第二章介绍了汽车企业发展的主导方向和网约车行业的商业模式，分析了一汽出行司机管理现状，包含管理内容和管理模式，以及车辆资产方、网约车司机、网约车平台的需求。根据各相关方需求，对一汽出行司机管理存在的问题进行定

位，并针对渠道管理司机和自主管理司机两种模式下存在的问题分析原因。

第三章制定了渠道管理司机模式、自主管理司机模式的优化目标。然后从渠道管理司机模式的业务优化方案、自主管理司机模式的业务优化方案以及司机衍生业务开展规划方案制定了常规业务优化方案。最后制定了渠道管理司机数字化方案和自主管理司机数字化方案。

第四章根据一汽出行司机管理优化方案，制定方案实施计划。方案实施计划包括四个阶段：第一阶段建立规范的基础业务，第二阶段提升质量并提升效率，第三阶段优化结构逐步开展衍生业务，第四阶段打通壁垒实现数据驱动业务、从规范业务发展，支撑多元业务经营，实现数据渠道业务三方面优势对此优化方案进行了评估。最后，从数字化系统开发实施，衍生业务有序开展和灵活应对外部环境三方面分析如何保障优化方案可以顺利实施。

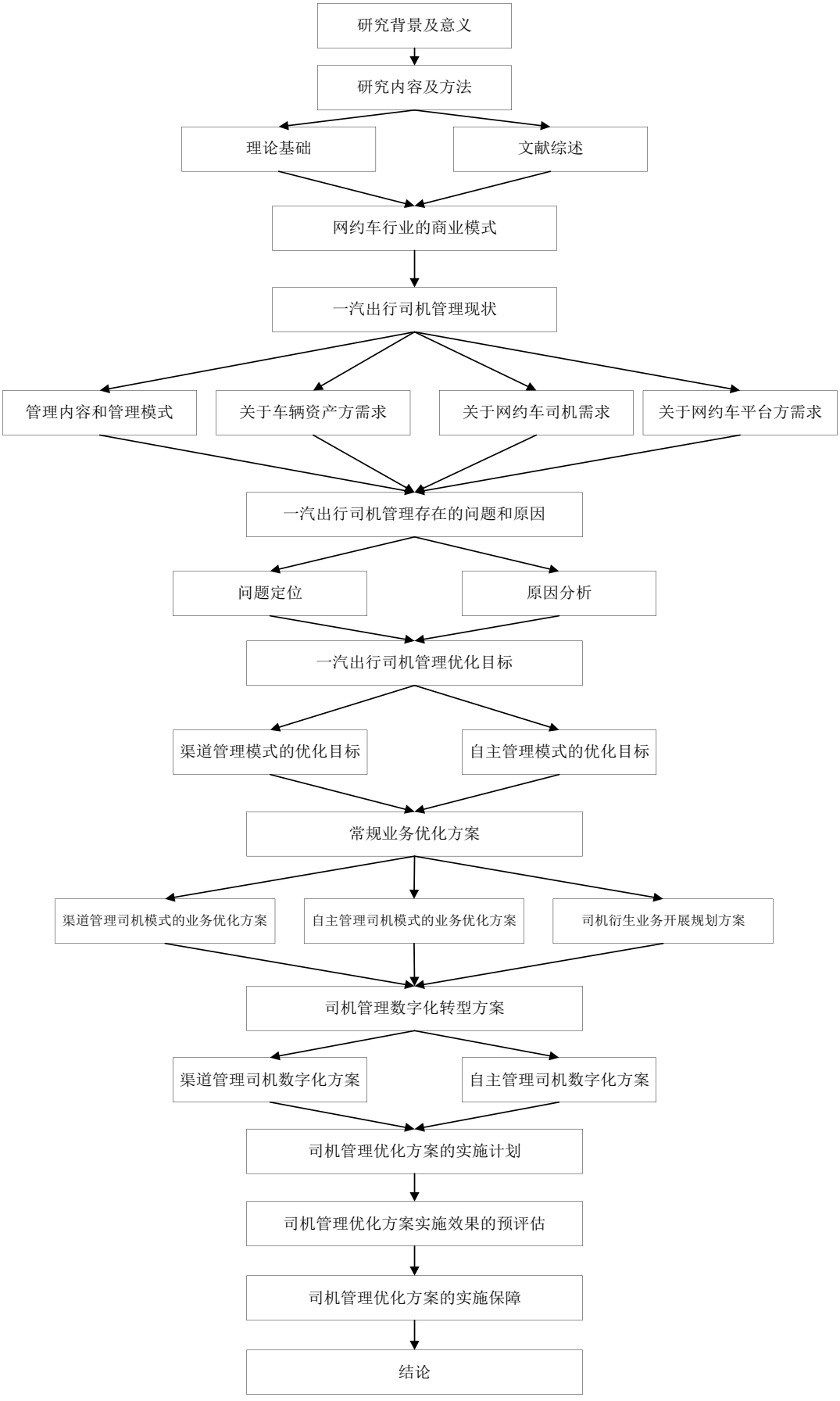

研究背景及意义
研究内容及方法
理论基础
文献综述
网约车行业的商业模式
一汽出行司机管理现状
管理内容和管理模式
关于车辆资产方需求
关于网约车司机需求
关于网约车平台方需求
一汽出行司机管理存在的问题和原因
问题定位
原因分析
一汽出行司机管理优化目标
渠道管理模式的优化目标
自主管理模式的优化目标
常规业务优化方案
渠道管理司机模式的业务优化方案
自主管理司机模式的业务优化方案
司机衍生业务开展规划方案
司机管理数字化转型方案
渠道管理司机数字化方案
自主管理司机数字化方案
司机管理优化方案的实施计划
司机管理优化方案实施效果的预评估
司机管理优化方案的实施保障
结论

图 1 论文框架思路

1.2.2 研究方法

本文以运营管理理论为基础，主要研究对象是一汽出行司机管理优化，应用的研究方法有：

（1）文献分析法。本文借鉴大量运营管理有关的理论与实践相关著作、论文等文献。对汽车宏观环境，产业环境，行业现状，网约车司机研究，运营优化理论，渠道管理理论等相关资料进行了搜集和研究。深入分析一汽出行司机管理管理存在的问题及成因，为一汽出行司机管理优化方案的制定提供理论和实践支撑和借鉴。

（2）实证研究分析法。运用定性研究分析方法，结合实际情况，识别业务的核心问题和关键节点，制定提升实际落地方案，并且结合业务发展需要，制定了分阶段方案实施计划。

（3）调查法。与行业从业人员进行沟通交流，对标行业先进经验，搜集相关信息。与合作相关方进行深入研讨，了解各方需求，完善一汽出行司机管理优化方案，使得方案可以实现各方互利共赢。

1.3 理论基础和文献综述

1.3.1 理论基础

（1）运营管理优化理论

Raphael Amit, Paul J.H. Schoemaker（1993）阐述了轻资产模式运营的概念，应该从无形资产的概念进行企业附加价值增加，包括品牌、研发、售后服务等方面进行优化。从六大运营管理优化实施要点进行改善，即纵向一体化——计划化整为零，经营、协同、执行一体化运作；横向集成化——职能计划、项目计划有效融合，各部门集成管理；管理协同化——对接各专业工作界面，进度预警移动化；管理标准化——快速建立计划模板，输出标准化成果体系；管理可视化——通过图表、颜色、标识进行实时监督和分析；驱动绩效化——自动评分、排名和分析。

（2）信息系统优化理论

Bruno Casella, Lorenzo Formenti（2018）阐述了基于轻资产运营思想的信息系统优化理论，提出要根据战略目标构建业务框架分上下两层进行 IT 的整体规划，根据运营的侧重点决定数字化管理的内容。一个好的运营管理系统不仅能满足企业和项目现有计划、目标的管理，还要具备扩展性，适应不同的信息化要求。

（3）绩效考核理论

李清华（2021）对汽车行业销售人员的绩效进行研究，阐述了激发销售人员的绩效考核涉及方案，把握公司战略，实施灵活调整是对汽车行业销售人员绩效考核的重要特点。孙卫卫（2020）研究了基于 KPI 考核的销售人员绩效考核优化方案，运用 KPI 考核方法，更好的激发销售人员的工作积极性。

一线人员薪资考核制度是以考核绩效工资为主的的薪资考核制度，增加考核工资占比。第一，明确公司的战略目标，根据战略目标可以紧密联系员工和企业，决定了员工工作的最终目标，同时战略目标应该涵盖企业发展的关键要素和重要指标，企业效益与战略目标息息相关。第二，分解组织层面目标，确认企业战略目标后，将绩效指标包括客户、运营、财务和学习成长四个方面，御用平衡记分卡等理论，对四个方面和企业战略进行分析，设置科学的分解目标。并将分解目标按照公司、部分、员工层层分解，对部门内员工绩效起到关键作用。后续通过建立关键指标，明确每个人的重点工作，此外还应将工作态度和工作能力作为指标考核的依据，包括积极性、纪律性、沟通效率等。第三，反馈是激励员工的动力。需要建立绩效反馈机制，应当采取季度、半年度、年度的绩效反馈机制，建立通畅的交流机会。促使员工不断进步。

（4）用户裂变营销理论

蒋建华（2021）从总体上介绍了用户裂变的主要特点，包括用户分类，策略实施，效果评估三个方面。宋美琦（2019）对用户画像的方法进行了研究，指出了用户画像的具体方案，可以支撑用户裂变营销的开展。王昕天（2019）对用户裂变营销在电商行业的具体应用进行了分析和研究，提出了社群化流量营销的方案。冼桐（2019）对拼多多的用户裂变营销方案进行研究，运用具体案例，介绍用户裂变营销的落地过程。

建立用户画像，主要要从用户属性、特征、标签三个部分进行归纳。属性包括静态和动态两种，静态属性包括基本信息等相对稳定的属性；动态属性是行为信息等其他动态属性，根据实际情况进行拆分总结，可以更准确的来描述用户。通过用户属性抽取而来的特性，可以表现出用户的一些共同特征，易于总结群体特点。根据用户的特征，进一步抽象出来的特点，就是用户标签，可以精练总结用户的特性和特点，便于使用。所以用户画像的本质就是提炼出用户群体的标签，全面表现用户群体的特点。

用户画像的特点包括：用户特征标签化、动态性和时效性。首先，通过用户

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/158125024132006043