

山航客舱服务部总经理刘孟传： 将“纠结”进行到底



刘孟传即将进入不惑之年。古语云“四十不惑”，年到四十，对人生有一定的把握和理解，便没有什么可以顾虑、疑惑的了。然而，这位面容和蔼的山航客舱服务部总经理却向记者坦言，自己一直处在纠结当中，总在不断寻求严管和厚爱之间的平衡、安全和服务之间的平衡、成本和服务之间的平衡。只要仍在工作岗位上，估计自己就要将“纠结”进行到底了。

本报记者 杨万卿

“像父亲一样 哄这么多孩子努力干活”

12月17日下午1点半刚过，比约定时间晚了几分钟，刘孟传匆匆进入办公室，对着记者连讲好几句“抱歉，我迟到了”，随即等待大家一起就坐。几位客舱部空姐来得稍晚一些，坐下后，他发现沙发有处阳光太刺眼，便起身提醒拉上帘子。待大家都舒适地坐下，他才安心地端起茶水喝一口，正式接受采访。

对于客舱服务部总经理一职，刘孟传并不认同别人口中的“美女环绕令人欣羡”。相反，面对越来越多被招进客舱部的九零后小姑娘，他一直在寻求最适当的相处和沟通方式。

“现在绝大部分的乘务人员都是独生子女，承受力差，工作主动性缺乏，基本素质和安全服务保障能力参差不齐。乘务员态度问题是引发投诉的主要原因。”说到如今客舱部的年轻“主力”们，刘孟传提出了自己的顾虑。

同时接受采访的，还有工作近20年的资深空姐刘丽。如今已经成为管理干

部的刘丽十分理解刘孟传的感触。六年前，当刘孟传刚刚进入客舱服务部担任总经理时，正赶上是一群八零末的姑娘进入山航公司的大潮。“八零后的孩子们跟七零后的我们，在人生观、价值观上，差异还是挺大的，所以我们的沟通方式也在逐步改变。”刘孟传笑言，自己现在还很纠结，对这些年轻的姑娘们，到底该严管还是该厚爱。

尽管2009年刚进入客舱服务部的他就开始着手对《乘务人员管理手册》进行调整，本着“多奖少罚”的原则，原本扣钱罚分、公示处罚通告的老规矩，至今已不复存在了。比如“漏飞”（没飞该飞的航班），放在6年前，当事空姐要面临罚款1000元，扣除20分绩效的处罚，而如今，漏飞的界定经过细化，惩罚人数大大减少，而且取缔了罚款，只给予扣分及面对面教育的“惩罚”。这种小惩大诫的措施也有“将功补过”的机会，因漏飞而扣分的乘务员可以通过加飞或

者收到乘客表扬信的方式加分。刘丽说：“更早以前甚至请假都是要罚钱的，现在的管理更加人性化。”

在刘孟传眼中，客舱部这群九零后小姑娘们，需要的并不是过分严格的管理措施。“罚不责众，如果挨罚成为常态，本身处于服务行业的空姐就会带着负面情绪去工作，后果也往往要由乘客承担。我更喜欢‘正能量’这个词语，表扬要大张旗鼓，惩戒要尽量低调，更能让空姐们提高工作的积极性，用心服务乘客。”刘孟传告诉记者，自己对待手下这群小姑娘，与对待自己12岁的儿子，采取了同样的方式。“对我来说，这不能称为‘管理’，而是在‘哄’这么多孩子努力工作。”

在刘孟传眼中，服务与安全，对于客舱服务部来说，都是重中之重。尽管倡导“小惩大诫”，但一旦发生有关安全与服务质量的差错，“该罚的必须得罚，不敢有半点疏忽。”

精挑细选餐食 “乘客咋还不买账”

乘客一旦登机，对客舱服务最直观的感受，当属航空餐的质量了。如刘孟传所说，航空餐的配备标准直接影响公司效益，作为客舱服务很重要的一部分，刘孟传需要做的，就是在成本和服务中寻求平衡。

由于航空餐无法像在饭店一样现场烹制，在食材选用和烹饪方面都有特殊的要求：要适合高空密闭客舱环境旅客食用，且能方便机上二次加温；带骨头、带刺等容易造成卡、噎喉咙的食材不能选用；容易产生异味的食品以及吃了容易胀气的食物都不宜上航班。为了找到价格适中、又适合在客舱环境中食用的餐食，刘孟传往往需要亲自前往各地航食公司品尝、挑选。

“航食公司的负责人但凡认识我的，都说我抠门。”说到这里，刘孟传有点不好意思。他给记者举了个例子。今年5月，他乘飞机到桂林，路过杭州，一家航食公司专门为其提供了一道“龙井虾仁”，希

望能被选为山航的航空餐。尝过味道后，刘孟传很满意，一问价格吓了一跳，一道菜就人均75元。由于航空餐需要大量供应，从经营条件来说，75元的标准远高于客舱服务部能够承受的水平。刘孟传非常想签下这份餐，价格却一时谈不好。足足纠结了两三个月，到了8月份，山航和这家航食公司终于以各自让步10元左右，最终60元的价格达成一致。“哪怕让步也是超标了，但如果不纠结这么久，说不定就得放弃一份好的餐食。”

然而，精心挑选过的航空餐，也不能让乘客们都满意。2013年，一次在厦门精心挑选航空餐后却被投诉的经历，在刘孟传看来，既是打击，也是收获。原来，刘孟传去厦门一家航食公司选餐时，看中了当地特色小吃“紫菜炒饭”，这款小吃在当地非常受欢迎，不仅口感味道不错，营养价值也很高。但让他没想到的是，这份“紫菜炒饭”上线一个月左右，就收到了一起投诉。经过调查，刘孟传发现，山航

乘客很大一部分是北方人，正餐并没有把菜和米饭混炒的习惯，反而习惯把剩菜剩饭有时混在一起。于是，这份厦门名吃在很多乘客眼中，变成了“剩饭”一样的存在。对此刘孟传哭笑不得，虽然无奈，但他还是选择了放弃这份餐食。“有时候，我们不仅仅要考虑餐食本身，哪怕少数乘客的投诉，都可能代表了大量乘客的不满，我们应该注重乘客每一点细微的感受。”

“航空餐好不好，旅客有发言权。”汲取以往的经验教训，今年1月山航空中美食节，山航让乘客通过打分的方式，分别从餐食分量、主副食搭配、荤素搭配、餐食口味、餐食外观、营养搭配以及餐食特色七个维度进行评价，共回收12277份乘客评分表，覆盖了1892个航班。通过乘客的评价，烟熏手撕鲑鱼、五彩牛肉粒饭等20种鲁菜最受旅客欢迎，成为山航固定的航空餐。刘孟传来到山航客舱服务部担任总经理期间，乘客餐食满意度从76.58%增长到84.35%。

“集体进步 才能走得远”

山航安全飞行20周年劳动模范开始选拔时，刘孟传一直在纠结，怎么才能推荐最合适的人选，结果却意外被通知，最终是自己当选了。

在客舱服务部众多员工看来，刘孟传当选是“实至名归”。自从他担任总经理以来，客舱部安全、服务、管理和队伍建设各方面都能称得上是稳步推进。以SMS建设为契机提升客舱安全管理水平，从“清华项目”、Skytrax四星，到软实力上“五星”，山航客舱服务投诉中态度类比重从40.3%降到11.4%。并着力解决了“以罚代管”的问题，推进“正向激励”，集中优势力量投入到重点航线。2014年，打造了鲁雁乘务组服务品牌，为山航精品航线服务营销奠定了基础。这一切，都倾注了刘孟传的心血，与他“纠结”的性子也是分不开的。

资深空姐高琨、刘丽都是从山航建立伊始，便在客舱部工作至今。她们对于刘孟传担任总经理前后，客舱部整体的变化有太多话要说。

2009年，刘孟传刚进入客舱部时，惊奇地发现办公室里的管理干部，很多都是“计算机盲”，汇报工作都是口头传达或者写在信纸上，没有一个习惯利用网络发邮件的。刘孟传理解她们，空姐平时都在一线工作，飞四天休息两天，根本没有时间去接触计算机，更别说专门学习了。但刘孟传也深知，在计算机技术快速发展的当下，长期脱离网络，早晚会给工作效率拖后腿。

让空姐们记忆深刻的是，2009年，在刘孟传的督促下，20多位管理干部全都习惯了发邮件，当年年底，每个人都能熟练使用PPT演示工作。“我至今还留着刘总当时给我们发的第一封邮件，叫‘教你一招’，里面有他专门为我们设计好的PPT模板。”高琨说。

2012年是客舱部每个成员都十分有成就感的一年。年底，客舱部每个成员无一例外的都获得了安全奖，这在客舱部历史上是没有前例的。“大家都知道，客舱服务与安全是分不开的，这个奖，是刘总带我们获得的，我们都打心底高兴感动。”刘丽说。

为了提高哺乳期乘务员队伍的积极性，刘孟传还专门申请了“孩子3岁以下的乘务员不需驻外”的权利。这样一来，一些长期请病事假的空姐也都归队飞行了。类似的人性化的管理还有很多，在场的空姐你一言，我一语，坐在旁边的刘孟传只是微笑着倾听。

“集体一起进步才能走得远。”刘孟传是这样想的，也是这样做的。无论自己怎样纠结成本、安全、服务、管理，不断推动客舱部进步才是最终目的。客舱服务部每一个员工也都相信，在刘孟传的领导下，客舱部没有谁会被落下。在所有人的努力下，客舱服务水平会越来越越好。