

国内八大航,只有它不雇外籍飞行员,这家航企是如何做到的?

飞机高日利用率背后的人才密码

飞机利用率可以说是航空公司核心竞争力的关键指标。影响飞机利用率的因素有很多,抛开不可控因素如航行保障、机场条件、天气情况、航油供应等,机队规划、飞机可用率和飞行人力资源等因素,都与飞机利用率紧密相关。

在行业不时发生有飞机没人可飞的情况下,近年来山航始终保持着较高的飞机日利用率,得益于其拥有国内“最年轻”的单一波音737机队,而前瞻性招收、培养飞行人力资源则是高利用率背后的人才密码。

本报记者 杨万卿



A 飞行人力资源规划是个技术活 有飞机没人飞?白搭

日前,一则报道引起了民航业内的诸多关注:民航华北地区管理局对某航空公司飞行员的飞行时间、执勤期和休息期进行了专项检查,发现该公司存在2名飞行员飞行时间超时,15名飞行员21人次不满足CCAR-121-R4第483条和495条关于休息期的规定,65人次单组飞行超过8小时现象。民航华北局依照民航相关法规对该公司做出了罚款、停止受理新引进航空器申请、削减飞行总量等一系列处罚。

有分析认为,该公司机长与飞机的比值为4.53,低于去年民航业平均水平,人员紧张可能是此次该公司飞行员超时飞行的根本原因。而此前,业内亦传出某新成立不久的航空公司也发生过因飞行人力不足导致飞机只能在机坪上“晒太阳”。

记者了解到,多数航空公司都十分注重前瞻性招收、培养飞行员等核心人力资源,而在飞行力量与机队增长匹配度较好的山航在这方面表现得尤为突出——机队规划一旦明确,相匹配的飞行学员已被送到航校学习、训练。凭借充足的飞行

人力储备这一重要因素,山航近年来在机队规模快速扩大情况下,依然能保持行业较高水平的飞机日利用率。

一般情况下,新成立的航空公司容易出现飞行实力不足的尴尬情况。回溯到山航成立初期亦然,当时山航没有持有商照的民用客机飞行员,不得不通过“军转民”(军队飞行员转民航飞行)途径招收飞行员并尽快安排转机型培训,同时借调其他航空公司飞行员投入生产,某个阶段甚至临时聘用外籍飞行员,直到2002年招收首批“大改驾”飞行学员(大学生中招收飞行学员并定向委培)并送培境外航校,其中包括我国民航最早招培的两名女飞行员,标志着山航自主招收、培养飞行员时期的到来。

山航历届领导对飞行队伍建设均高度重视,经过与山东省教委、济空多次协商,2005年在山东省内招收了首批“养成生”飞行学员(在高中应届毕业生中招收飞行学员并定向委培)并送培中国民航飞行学院,目前这种招收途径已经成为山航飞行员引进的主要渠道。据不完全统计,

自2002年至今,已累计招收飞行学员1670余名,其中包括“养成生”飞行学员970余名和“大改驾”飞行学员700余名。

“飞行员储备率不应低于10%。”山航人力资源部任发明经理提到,近年来山航飞行员储备率保持在20%左右,最宽裕时达到近30%。“每年200多名飞行学员的引进,可满足未来每年约20架飞机的飞行实力需求。”同时他介绍,在2012年前,飞行员引进规划是根据飞行学员培养周期、初始培训淘汰率等参数,编制招飞计划分析表进行推算所得,虽能确保飞行实力在数量上与机队规模相匹配,但无法预测、指导飞行实力的结构分布。自2012年开始,山航人力资源部根据公司的《飞行训练管控实施方案》,用数学模型体现飞行员梯队发展流程,对未来各时段的飞行实力结构和规模进行模拟,构建了“递归数控模型”,在人力资源配置和公司发展战略之间找到了平衡点,可引导相关部门科学调整训练进度,保证飞行实力结构平衡。

C 飞行队伍建设是头等大事 外籍飞行员也“遭拒”

近几年,山航在高速发展过程中,始终把飞行队伍的建设当做“头等大事”,超前的培养意识储备了充足的飞行实力,是国内排名前八名的大型航空公司中,唯一没有外籍飞行员的航企。

任发明告诉记者,在2000年前,山航也曾短暂聘请过外籍飞行员,但不得不说,外籍飞行员对于航空公司来说,多数是无奈之举。首先,外籍飞行员雇佣成本较高,通常是国内飞行员的1.5倍以上,而且外籍飞行员往往拖家带口,后勤保障工作压力大,其自身的飞行技术、作风、生活习惯和国内均有差异,也给队伍管理带来潜在风险。

“最重要的一点是,外籍飞行员对航空公司驾驶舱的培训资源造成了浪费。”任发明解释,很多航空公司为满足短期激增的运力需求,花大价钱引进外籍飞行员以解燃眉之急,这种做法虽能暂时缓解企业用人压力,但易导致企业忽视自身飞行队伍的培养,一旦外籍飞行员离职,航空公司就将陷入青黄不接的尴尬境地,不得不继续花高价引进外籍飞行员,这种做法无异于“饮鸩止渴”,会使航空公司更加被动。

任发明提到,除飞行员外,其他关键岗位人力资源,如乘务员、安全员、运维人员的储备也同等重要。目前山航已构建了较完善的人才招收、培养体系,一方面采取校企合作、订单培养等方式实施战略性人才储备,另一方面通过社会招聘、校园招聘等渠道定期引进急需人才,并凭借严谨的招聘制度、流程和科学的人才评价系统不断提高各类人力资源招收质量,确保让山航“飞”得更高、“飞”得更远、“飞”得更稳。

B 飞行员培训规划十年一周期 一个环节都不能掉链子

据任发明介绍,早在2009年,时任飞行部总经理的苗留斌就提出要加强飞行训练周期的把控,防止飞行队伍结构性失调形成的实力缺口。所以飞行员招培至少以十年为一个周期进行规划,比如2015年招收的“养成生”飞行学员,在2020年左右才能形成飞行实力,并可望于2027年左右成长为成熟机长。

近年来,山航全力加快教员、机长的培养,每年新聘教员20余名,新放机长50余名,新增副驾驶一百余名,能很好地满足公司机队规模快速扩张对飞行人员的需求。尤其值得一提的是,除在数量、结构上确保用人需求外,山航始终坚持严把飞行员培训质量关,保持着飞行队伍稳定、高效的技术素养。

山航飞行技术管理部飞行训练处经理宁晓玲介绍,目前山航在

培的各类飞行学员近700人。以“大改驾”飞行学员为例,学员在入职后经岗前培训合格后,先在国内飞行学院进行航空基础理论和专业英语的强化学习,然后经选拔合格后前往国外航校进行飞行训练,取得商用驾驶员飞行执照等证照后,再回公司进行初始改装训练。严格的学员管理制度和完善的培训体系确保学员出国选拔合格率、飞行训练合格率保持在行业先进水平。

递归数控模型的运行离不开模拟机通过率、机长带飞通过率等数据的支撑,山航飞管部飞行技术管理处的于浩告诉记者,2015年上半年,山航的模拟机通过率为63%,机长航线检查合格率为70%,严把训练关口。“近年来,为提升训练质量、确保飞行安全,山航不断加强飞行员训练、考核的力度和强度,飞行学员的晋级培养周期已延至

六到七年。”

“另外,山航也不断加大对机长、教员晋升的考核力度。在副驾驶升级为机长时,专门聘请国航的检查员进行把关;而飞行教员的选聘则邀请波音公司的教员参与。”于浩提到。

山航如此注重飞行员队伍的增速与质量并行,结果也令人欣慰。民航局今年1月份发布考核通报,山航取得了7年内事故征候万时率(事故征候指民用航空器飞行实施过程中发生严重威胁飞行安全的情况或发生航空器损坏、人员伤亡,但其程度未构成飞行事故或航空地面事故。万时率即每一万小时内征候发生次数的概率)排名全行业第一的优异安全业绩。据了解,7年内行业事故征候万时率平均水平为0.05,山航的事故征候万时率为0.01。

