



# 山航:外委安全监管紧抓不放

## 预防、过程、结果监管三环紧扣形成闭环管理

22年来,山东航空公司始终把“确保安全,狠抓效益,力求正点,优质服务”放在首位。随着公司机队规模、航线网络不断扩大,公司的外委业务也愈来愈多,随之而来的外委安全管控则成为无法回避的难题。在不断推进各项安全管理工作的同时,山航注重总结经验、创新发展,逐渐形成了山航特色的安全闭环管理,即:预防管理、过程管理和结果管理。

文/本报记者:赵清华  
图/通讯员 孙刚

### 外委安全管控不可回避

截至2017年4月,山东航空公司拥有波音B737系列等飞机105架,共200多条航线,每周3700多个航班飞往80多个大中城市。山东航空公司连续保持了22年的安全飞行纪录,先后四次获得民航总局安全最高荣誉奖“金雁杯”和“金鹰杯”,截至2016年底,累计安全飞行275万余小时,荣获中国民航“飞行安全二星奖”。2015年与2016年,山航集团(本部)先后两次被评为“全国文明单位”。

随着公司机队规模、航线网络的不断扩大,山航的外委业务也愈来愈多,据统计,山东航空维修保障工作的75%都交付给外委方。随之而来的外委安全管控则成为航空公司面临的一个无法回避的难题。

为避免和减少外委原因不安全事件,为乘客提供更安全和优质的服务,山航积极探索,初步形成了一套“责任明确、考核严格”的外委安全监管机制。

### 预防监管将风险止于源头

从众多的外委单位中选择优质的合作伙伴,是航空公司实现安全管理至关重要的一步,也是山东航空公司对外委单位实现安全防控的第一步——预防监管。

据山东航空公司航空安全管理部副总经理张建介绍,在选择外委单位时,山航优先选择拥有民航局颁发的CCAR-121合格审定的单位和拥有CCAR-145维修资质的单位,并且要求是安全记录良好的。

有的地区比较偏远,技术、管理手段相对比较落后,以上条件都无法满足,为了飞机运行安全保障,山航航空安全管理部只能花下大力气了,一方面,为外委单位技术人员进行业务培训,提高人员技术水平,另一方面,为外委单位管理层进行管理培训,提高管理水平,然后,通过推广安全管理体系(SMS)和业内发生的不安全事件案例共享等,细化安全管理规范,切实提高外委单位安全管理水平。

在预防监管环节,山东航空还有多种监管方式。在与外委单位签订的合同中附加约束条款,例如“若出现安全责任事件,则扣除部分工时。”这一条款在通用合同里是没有的,也有外委单位曾抱怨:“与其他公司签合同从没有过类似附加条款”。而山航航空安全管理部给出的回复是:“我们对外委安全管理问题极其重视,目的是排除安全隐患,希望你们也能一样”。每年山东航空都召集来自各地的外委单位一同来济南开次年会。除了相互交流安全管理经验外,山航还向年度表现突出的外委单位颁发奖状。虽然没有丰厚的奖金,但奖状是山东航空对于外委单位的肯定和认可。这看似平凡的奖状,却是外委单位所看重的,是其在行业内获得认可的一个品牌。“这也是我们激励外委单位全心全意为山东航空的安全保障服务效力的一种方式。”张建说。

### 过程监管安全生产无死角

通过不断对外委单位安全问题研究分析,山东航空分析外委单位安全问题的症结所在是外委安全监管职责不清。为此,山航梳理组织结构职责,新设航站管理单元,抽调22名来自各相关部门的人员组成,负

责集安全、服务、运营、正点等工作,也就是主要对外委方进行管理的专业机构。航站人员根据职责对外委单位安全管理工作进行定期审计。包括“文文符合”,即对照合同与外委单位工作守则管理制度是否符合,“文实符合”,即合同与现场抽查实际数据是否符合。

业务主管部门负责各业务范围内外委方的培训、日常管理和监督,承担航站发生不安全事件的安全管理责任。此外,山航还在青岛、烟台、重庆、北京等分公司基地设立安全运行办公室,作为二级监管部门,具体实施对外委方的日常管理和监督,承担航站发生不安全事件的安全监管责任。“如今,经常能在上述分公司所在机场机坪上遇到各安运办的同事拿着检查单在审计外委方的情况。”

航站在审计外委方的同时,接受航安部的考核。对于考核,山东航空制定了详细的考核指标和实施细则。考核指标包括公司外委原因事故征候和严重差错指标,分解至各业务部门,占安全结果考核权重的30%。考核实施细则设置外委安全过程考核指标值,在航空安全责任书设置了外委安全监管考核指标及考核权重,纳入安全过程指标进行考核兑现。针对安全结果和过程指标分别进行月度考核、季度通报、年度考核。考核结果与部门年度安全奖挂钩,对未完成指标的单位将扣发一定比例的安全奖。

### 结果监管追本溯源探究竟

“事件处理不仅仅是处罚,而是要真正分析事件原因,识别事件风险,制定缓解控制措施,进而不断完善预防性政策制度。”张建认为以结果为导向,重在对一定等级的不安全

事件的调查分析处理,是公司推行严格管理的载体。

2014年底,一架山航飞机在某机场落地后,滑行过程中,飞机右翼与一辆食品车发生刮蹭。获悉情况后,张建第一时间赶往现场,他从济南乘坐航班于凌晨3点抵达该机场,随即展开现场调查,并于凌晨4点形成初步分析报告上报公司领导。“之所以紧急调查事件原因,也是为了让公司领导尽快了解事情的原委,并尽快研究制定相应的措施。”

为找出该事件发生的原因,张建及其调查团队也是下了很大工夫。他们经过现场检查及相关的专业调查,得知飞行员操作规范、飞机适航无故

障,食品车驾驶员操作没出现失误,食品车本身也没有故障,各种因素逐一排查,几轮反复推敲后,最终调查结果显示原因出在机场滑行道划线上,调研论证只要飞机与食品车在该地点相遇,而且飞机和食品车均严格在规定的轨道上行驶,必将发生刮蹭,表明该事件是由机场地面划线不合理造成的。该起事故最终山东航空获得了机场(外委方)的赔偿金。

事件发生后,该机场也调整了划线设计方案,该案例也作为经典案例共享给了其他外委单位,以达到“一人生病,万人吃药”的方式,最大限度地消除安全隐患,保障旅客安全。

### 相关链接

## 山航重庆分公司创新外委监管途径

山航重庆分公司已然走上了一条看似笨拙却极为有效的“正途”:持之以恒抓现场监察,盘活有限人手,最大限度激发每一名员工的能力和责任心,遇到外部限制全力争取突破。

山航重庆分公司自2013年4月26日成立以来,人员少,新手多,基础薄弱。航班运行保障主要依托外委单位,点多面广,管理难度大。而重庆江北机场为全国一类机场,驻场飞机多,航班量大。近期T3航站楼及第三跑道推迟启用,航班量持续增加,保障资源相对短缺。加上机场启用了大量临时停机位等客观原因,严重制约了运行效率。此前因为缺少有效监督手段,曾发生外委原因导致的保障问题。

面对严峻的内、外部环境,山航重庆分公司建立了以现场监察为抓手的监管模式,深入开展专项治理,航班运行品质

得到了持续提升。

2014年11月24日,山航重庆分公司正式启动运行现场监察工作。据山航重庆分公司安全运行办公室副主任孟维静介绍,为弥补安运办人员不足的现状,分公司建立由各块属单元经理、安运办、生产指挥中心、保卫处、综合办工作人员组成的监察队伍,共31人。

在机坪上,现场监察人员需要重点关注机组绕机检查、监控燃油加注、货邮及行李装卸甚至是飞机各类盖板锁扣检查,一系列运行环节中可能出现的安全隐患也要一一筛查,发现问题时需要立即指出,果断制止,并及时上报和记录。截至2017年5月18日,共监察16470班次,发现问题212项,其中运行类154项,安全类58项,均通过现场解决或整改落实,为航班安全运行提供了有力支持。