



山航机队。通讯员 孙刚 摄

树卓越标杆，助力齐鲁之翼腾飞

访山东航空股份有限公司总经理苗留斌

《品质》:山东航空是荣获全国质量奖企业中的航空服务业品牌。山航将卓越绩效模式称作企业发展的望远镜和显微镜,那么山东航空是如何导入并实施卓越绩效模式的?给企业的发展带来了哪些转变或起了什么作用?

苗留斌:山东航空在导入和实施卓越绩效模式时,以“尊重科学,发挥企业特色”为经营理念。首先,领导力是企业发展潜力的重要体现。为有效扎实推进卓越绩效模式,在聘请外部咨询机构为公司提供专业化辅导的同时,公司内部也设立了由领导班子组成的“卓越绩效模式推进项目组”。结合公司发展与管理实际,建立了富有山航特色的、“突出战略目标导航,聚焦五大关键板块驱动,依托卓越绩效模式系统改进落地”的“金字塔式绩效动力改进体系”,即从安全、运行、服务、效益、党建五大模块进行全方位管控。

第二,在2015年山航建立了自评师队伍培养和使用机制,形成了“员工-单元经理-部门总经理-公司领导”四个层级的自评师队伍体系,通过定期开展的管理诊断活动,对公司全局工作进行统揽,确保改进措施得到有效落地。目前,公司拥有自评师资质人员共101人,为公司开展管理自评工作奠定了基础。

第三,公司出台了《对标管理方案》,通过在公司内外树立各类标杆,倡导各级、各类人员自觉的标杆对比,借鉴优秀标杆的做法和优秀经验,不断提升公司组织绩效。

自实施卓越绩效模式以来,山航主要实现了两个转变:一是更加突出战略导向,二是注重过程与结果并重。山航启动了围绕“机队配置、资产结果、资本结构”三大方面做了战略调整工作,并始终以满足顾客需求为中心,通过卓越绩效的导入,公司更加注重战略贯穿、指标贯穿,将战略统领公司的各项管理活动。过程管控是实现公司战略落地、实现预期目标的重要路径。

《品质》:质量永远是企业发展的原动力,服务业企业也不例外。数据显示,山东航空投诉率连续三年在民航中最低,这与其提供的优质服务是分不开的。山东航空是如何保证服务质量,提升顾客满意度的?

苗留斌:单从狭义服务来说,即场景化服务呈现层面,主要包括售票购票场景、候机楼场景和客舱场景。

山航独创了行业领先的“一心二力三式一超越”的厚道服务质量管理模式。山航始终坚持“以顾客为中心”,在民航局真情服务的指引下,逐渐实践并形成了独具行业特色和山东地域文化的“厚道”服务文化和富有特色的“厚道服务质量管理模式”。所谓“厚道服务质量管理模式”,是指公司构建了涵盖旅客价值追求、服务界面呈现要素、内部



管控流程、员工学习与成长等四个层面的服务管控机制,有效统一了全员的思想和目标方向,确保全员服务旅客的工作任务落到实处。价值追求方面“一超越”,这是山航服务的核心追求,即山航主张超越顾客期望,实现针对高价值顾客高满意度。在重视旅客意见尤其投诉方面,近年来,山航通过明确‘投诉处理九原则’,分级授权,打破了以往的管理瓶颈,建立‘1+5’响应评估机制,工作效率及效果得到了质的提升。在这一模式引领下,山航的服务品质快速提升,顾客满意度和忠诚度连续多年稳步提升;在民航局公布的航空公司旅客投诉率中,连续三年保持行业最低,连续三年获得全国民航服务最佳航空公司荣誉。

《品质》:航空安全问题一直是航空行业发展中重点关注和攻克的重要课题。山东航空的安全业绩始终保持优良,据悉,在近三年公司责任事故征候万时率保持为0。那么山东航空多年来是如何推进安全工作,确保飞行安全的呢?

苗留斌:确保飞行安全是航空公司的首要任务。山航将安全视作企业的生命线,更是对社会的庄重承诺。多年来,山航坚持“安全关口前移”的理念,从关注结果到注重过程,再到提前预防安全风险。在实践中,山航首创了“坚持一个理念、打造两个平台、创建三个支撑、建立四个机制”的安全管理模式,即坚持安全第一的经营理念不动摇,打造SMS风险管理平台和全员安全绩效考核平台两个管理平台,创建全员法规手册学习考试制度,关键队伍实力搭配“绿蓝橙”工程、安全品质(QAR)监控制度等三个支撑,建立飞机核心系统可靠性管理联动机制、关键队伍训练质量进度评

估评审机制、放行风险控制分析评估机制、安保风险预警联动机制等四个机制。该模式实现了安全管理的“预防管理-过程管理-结果管理”闭环。

特别是“绿蓝橙”工程,是山东航空独创的管理飞行模式。通过对机长、副驾驶技术标准、个人经历和性格特点的分析,分别分为三大类、七小类,将资质与实力相当的机长和副驾驶进行均衡搭配,规避“弱弱搭配”所带来的飞行安全风险。通过精细化的管理,提升了飞行安全裕度,确保公司持续以一流的安全管控水平,为广大旅客提供平安的航空运输服务。

通过安全管理模式的有效运行,公司的安全业绩始终保持优良,名列行业前茅。近三年公司责任事故征候万时率始终保持为零,在民航局公布的安全生产滚动值中,山航连续十年处于行业领先地位。2017年9月,山航已实现安全飞行超过300万小时,被授予“飞行安全三星奖”。

《品质》:在航空行业中,为顾客提供创新的、个性化的航空服务体验是企业打造优势的重要因素。那么,山东航空在打造差异化品牌优势,提升品牌竞争力方面做了哪些努力?

苗留斌:山航致力于打造差异化品牌优势,致力于为顾客提供创新、增值的服务。通过大力推进“机票+”和“服务+”专项工作,推动顾客关系由基本型、被动型向负责型、主动型、家人型、伙伴型转变。依托行业领先的“鲁雁管家”系统,常旅客营销支持与分析系统等平台,形成了以顾客为中心的精细化客户关系管理体系。2016年9月1日,山航借助移动互联网技术和大数据应用推出的“鲁雁管家”项目正式上线运行,标志着山航进入“服务+”时代。“鲁雁管家”

项目作为山东航空“服务+”落地的一个重要举措,借助信息系统技术支持,突出“以人为本”,集服务整体升级与精准服务为一体,充分体现了“差异化服务”配套“精细化服务”的管理理念,为山航的“厚道服务”理念插上了互联网的翅膀。上线后,系统整体运行状况良好,服务保障到位,广受公司内外好评。

《品质》:对于民航企业来说,对于航班正点率的要求很高。山东航空在航班正点率方面始终名列行业的前茅,那么,山东航空采取了哪些措施确保正点率的呢?

苗留斌:长期以来,山航始终将确保航班运行正常、狠抓航班正点作为重要战略任务,大力推进“航班正点工程”,首创航班运行“六位一体”的管控模式。所谓“六位一体”,是指公司通过综合建立和应用“以指标引领、科学航班编排、运行放行监控、现场指挥协调、加大科技投入和完善应急管理”等方面的工作,既注重结果、又狠抓过程的航班运行系统管控机制,确保公司的航班运行工作目标能够顺利实现。在指标引领方面,公司构建了“1+3”航班正点指标引领与考核体系,也就是1个核心指标3个辅助指标。核心指标是指公司航班正点率,这是最终目标,也是消费者能直接感受的指标;为确保实现这个核心指标,公司通过狠抓航班执行率、返航备降率、4小时以上航班延误率这3个过程指标,突出了过程管理的有效性。此外,山航首创了“工单式放行控制法”“双管控制机制”“123现场保障”等做法。

在提高航班正点方面,公司一直注重加大科技和资金投入,借助新技术进一步提升航班正点率,使这项工作走在了行业前沿。2005年,为解决冬春季节济南、青岛基地机场常常因低能见度而导致航班大量延误的问题,山航作为第一家中航航空公司引入HUD设备,为引进的波音737NG飞机加装HUD设备,并全力配合民航局HUD开展试点、验证及推广工作。HUD是一种机载光学显示系统,利用计算机将地面导航以及飞行姿态信息集成显示在平视显示器上,可有效降低飞机起降天气标准,提高安全裕度。这意味着,同样是雾霾恶劣天气,当其他航空公司还在苦苦等待跑道目视400米以上的起飞天气条件时,山航可能早早地就凭借HUD设备,在200米的低能见气象条件下提前起飞了。HUD因此也被称为“雾霾神器”。目前,HUD设备已基本在山航机队中实现了“全覆盖”。如今,山航的正点率日益提高,航班正点率连续11年位居行业主要航空公司前列,2016年的航班正点率达80.08%,同比上升5.38个百分点,2015年、2016年连续两年列国内主要航空公司第一名。

(本文来源:《品质》杂志)