

# 山航领导力提升战略： 带兵打仗，需要与时俱进

“十二五”期间，山航机队规模近乎翻番，到2016年9月，山航飞机数量已经达到100架，从中型航空公司稳步向大型航空公司迈进。

随着机队规模不断扩大，分公司、基地布局越来越多，各类专业人员也随之增多，管理者的管控能力和领导素质需要提升，否则无法保障企业持续安全和持续盈利。从山航发展的实际历程来看，随着公司规模不断发展壮大，各层级领导的领导能力也得到了相应提高。“带100人去打仗和带一万人队伍去打仗，对领导能力的要求是不一样的。”正如山航集团人力资源部总经理张克勇所说，“带兵打仗需要与时俱进。我们把这种与时俱进的过程，称作领导力提升。”

► 山航领导力提升培训。  
武新亮 摄



本报记者 杨万卿

## 领导力提升 走向国际化

10月23日，来自山航25个部门的53名经理级干部参加了为期一周的首期“经理级干部领导力复训”，以提高全面掌握团队管理的能力，支撑公司“十三五”战略发展需要。那么，“领导力”究竟是什么？

通俗地讲，领导力就是带队伍、带兵打仗的能力，一如军队指挥员指挥作战的能力。“放在山航，领导力就是看管理者如何在管辖范围内充分调动人员的积极性，以最小的成本完成超常规的任务，提高组织工作效率的能力。目前山航的领导力素质模型包括‘品德、激情、能力、业绩’四大素质族群一共16项素质点。”张克勇介绍，山航领导力素质模型始建于2012年，基于当时山航管理团队现状、面临的挑战，以及业务战略发展对领导力提升提出的迫切要求，山航顺应形势，开始构建科学的领导力素质模型。

目前，山航领导力发展主要采取集中轮训、外出交流学习、周五大讲堂、干部讲师队伍建设、干部外派培训等形式。“截至目前，2016年度山航共完成21项58人次的干部送外培训。其中包括选派5人参加中航集团、国航股份组织的培训；选派16人次参加民航局、民干院组织的中青班、中财班、管理高级研讨班、安全复训等培训；选派14人次参加省委党校、行政学院组织的培训；选派23人次参加与波音公司合作组织的航空企业经营培训。”张克勇说。

在不同的发展阶段，山航对高层领导、各部门中层领导都提出了相应的管理素质和要求，这个模型并不是一成不变的。“举个例子，比如我们正在论证‘十三五’期间引进宽体机，开通越洋国际航线，那个时候，山航的领导力素质模型肯定就和现在不一样了。那个时

候的要求是‘国际化的视野，较高的英语沟通能力、国际商务谈判能力、国际化的市场开拓意识’等。再延伸到国际航权如何申请，航线网络如何设计，市场营销、地面服务人员怎么配备，都会有相应的要求。”张克勇解释。

张克勇提到，“十三五”期间，山航面临的领导力提升的最紧迫任务就是怎么面对国际市场。10月11日至14日，山航集团党委书记、副总裁，股份公司董事长孙秀江带领公司部分高管和中层干部一行18人前往厦门航空、四川航空学习交流。“目的就是看这两家公司在国际化方面是怎么做的，人家的宽体机是如何运营的。”

据介绍，山航最近一期的“周五大讲堂”专门请来国航国际航线引进的经理、航线网络的经理来授课。这些都是对山航提升领导力、走向国际化的铺垫。“山航已经开始为国际化做准备了，中高层领导必须有国际化视野和意识。各个专业部门的领导应该思考如何加快宽体机的引进论证，如何及早申请国际航权，如何设计国际航线，如何配备营销及地服人员等。”张克勇说。

## 从专业人才 到复合型人才

在张克勇心中，依托“领导力素质模型”成长起来的山航人中，有几个“完美案例”。

“山航厦门分公司总经理王峰是机长出身，原本是做飞行安全管理的，随着管理技术、管理能力的提高，公司把他从飞行部调到厦门分公司当总经理。”从面对一个飞行团队到面对综合管理，包括安全管理、运行管理、服务质量等一系列问题，都需要王峰去了解。除了负责山航厦门分公司的全面管理工作，王峰还需要和当地政府保持密切沟通，取得厦门市政府对山航综合素质的支持。这对王峰的综合素质包括沟通能力、协调能力都是一个考验。“王峰还注重山航厦门分公司在当地的形象宣传，开展了

一系列宣传活动，宣扬了企业的社会责任。“你看，为了增强山航在厦门的软实力，王峰在厦门举办诗歌朗诵会、音乐会等，说明了他成功从一个管理飞行队伍的干部成长成一个复合性的、有综合能力的管理干部。”张克勇举例说。

“山航重庆分公司总经理刘军虽然和王峰一样是飞行员出身，但两人风格截然不同。刘军原来是山航航安部的总经理，大家对刘军的普遍评价就是‘真抓敢管’，并且在安全管理上很有思路，管理工作做得扎实细致。”张克勇以2015年山航在重庆举办的媒体交流会为例，刘军在接待方面事无巨细，考虑得细致又全面。“有的时候，他细腻到让人感觉他像办公室主任，事前把所有活动的计划都考虑得非常的周到，包括车怎么接，人员到了之后怎么走，会场怎么布置，座次怎么安排，会议的整个议程是怎样的，细节十分到位。”

张克勇提到，山航多个分公司领导都是飞行部出身，“航空公司的核心业务，核心竞争力就是飞行队伍，这体现了航空公司最内在的核心力。”

但“飞行干部”成长为管理者并没有固定模式，分公司领导并不一定都是从飞行干部中选拔。比如现在担任山航营销委副总的刘晓楠，曾经是山航厦门分公司的总经理。“刘晓楠的特点是对外交往的能力特别强，和民航相关部门沟通工作做得很好。很多人不知道，他曾经是山航北京营业部的总经理，基本上碰到政策方面的问题，别人搞不定的，都让他出面对外沟通。”张克勇说。

营销委网络布局如果不好会极大地影响航空公司的收益。刘晓楠任营销委副总后，山航营销团队在航班时刻资源的获取上提升了很多。刘晓楠最近在落实的一项工作是把航线网络从“济南-重庆-厦门”大三角，扩展到更大的大三角的布局。“这就是整体战略思维的提升，管理人员需要有这种大局的观念。”

## 能力要提升 理论结合实践

据了解，领导力提升的管理层级分为单元经理和部门总经理，在能力提升的培训上，两者各有侧重：单元经理侧重业务和技能的提升，部门中层和公司高层则更侧重领导力的提升。山航目前共有高层领导18位、中层领导160位，每年都会制定有针对性的领导力素质提升培训计划，在培训时强化对其综合管理能力和管理素质的提升。

安排内部的培训之外，还要统筹外部的培训。“有的送到民航局，有的送到波音公司，也有的送到空客公司、罗罗公司、GE公司等，进行管理能力提升的培训。”据张克勇介绍，山航已经连续两年组织了共38人次的波音公司高级管理人员培训班，重点培训战略管理、机队规划、成本管理、市场营销等方面知识，以提升领导人的综合管理水平。

采访中张克勇强调，领导力提升不能只依靠领导力素质模型等理论，而需要和实践相结合。“近年来，山航领导干部的成长并不仅仅依靠领导力素质模型的培养和提升，而是通过实践来锻炼。理论培养和课堂讲授会有一定促进作用，但

是管理者绝大多数都是在工作中真正得到能力的提升。以业务实践辅以理论学习，两者相辅相成，缺一不可。”

张克勇也提到，很多管理者已经进行过多次领导力培训，具备了一定的领导力水平，但是在目前的管理岗位上，并非全部能力都能立刻施展。如果给他(她)一次带队伍打仗的机会，很多管理者的领导力水平就可以借机充分展现出来。“我们相信，目前很多管理者都具备足够的素质，只是还没有展现的机会和舞台。等到让他们出去‘开疆拓土、领兵打仗’，能力就体现出来了。”

对山航现阶段领导力提升遭遇的“瓶颈”，张克勇也提出了自己的见解。“十二五”期间，山航领导力素质模型提出了“品德、能力、激情、业绩”四方面，但塑造重点还是落在激情上。因为山航发展成为中型航空公司以后，很多人就感觉发展得不错了，动力和激情不足。“对管理者素质点做测评的时候，品德这一项，山航人整体素质都很高，这符合山东人的特点，比较忠诚，执行力也比较强，只要公司有布局都能去干。但是在创新方面比较弱，相对保守。当然，这与齐鲁文化的影响也是有所关系的，希望之后能有所改善。”张克勇说。



山航股份公司总经理苗留斌为经理级干部领导力复训讲授课程。  
张亚会 摄