



山航机队俯视 侯贺良 摄

山航的“黄金三角”质量观

本报记者 刘相华

安全是航空生存的底线

山东航空被誉为齐鲁之翼,1994年组建成立,主要提供国际、国内航空客货运输服务,目前公司拥有200多条航线,3700多个航班/周,飞往80多个大中城市。

“在航空安全领域,山航始终坚持‘安全第一’,高度重视每一个航班的平安起落,平稳飞行,这也是厚道山航对旅客最基本的承诺。”苗留斌说。

自开飞至今,山航杜绝了飞行事故,先后四次获得民航局安全最高荣誉奖“金雁杯”和“金鹰杯”。特别是自2008年至今,山航是行业内主要航空公司中唯一杜绝了公司原因运输航空事故征候的航空公司。

安全是航空生存的保障,也是航空运行的底线,对安全隐患必须做到零容忍。苗留斌说,山东航空在实践工作经验中成功总结了“1234”的安全管理模式,即一个理念:坚持安全第一的经营理念不动摇;两个平台:SMS风险管控平台和全员安全绩效考核平台;三个支撑: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;四个机制: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。

多年来,山航以问题导向抓安全,以底线思维保安全,始终正确处理安全与效益、安全与正点、安全与服务、安全与发展的关系,逐步建立起以安全责任落实为核心、安全目标管理为目的、安全过程管理为抓手的安全绩效管理体系。

据山东航空服务发展部总经理沙永全介绍,2008年,山航在业内首创机组排班“绿蓝橙”工程,把全部飞行员按机长和副驾驶分别分成三大类,在排班力量上进行相对均衡搭配。此举不仅实现规避“弱弱”搭配的风险,而且还解放了飞行干部的排班精力,从而让飞行干部有更多的时间用于安全管理。

2010年12月山航实现安全飞行一百万小时,荣膺“飞行安全一星奖”;2014年11月山航实现连续安全飞行200万小时,被授予“飞行安全二星奖”。2017年,山航将实现安全飞行300万小时,持续以行业内领先的安

“以安全、运行、服务为核心的黄金三角质量管理模式,是山东航空总的质量管理特色模式。”山东航空股份有限公司总经理苗留斌说。

作为国内传统主流航空公司之一,山航机队规模在国内50多家航空公司中位列第8位,在民航安全、运行和服务等核心能力指标均列行业前三,十二五期间公司机队平均增速为13.4%,高于行业平均3个多百分点,旅客运输量稳步提升。

“从优秀到卓越,这是我们孜孜不倦的追求目标,目前来看,我们大部分目标朝着这个方向上做。”苗留斌说。



厚道服务为山航增添软实力 通讯员 吴蒙 摄

全管控水平,为旅客提供平安的航空运输服务。

“通过安全管理模式的运行,公司的安全业绩始终保持优良,行业名列前茅。”苗留斌说,公司的安全业绩始终保持优良,在民航局公布的安全业绩滚动值中,山航连续十年处于行业领先水平,近三年公司责任事故征候万时率保持为零。

“六位一体”确保航班正点率

山航首创航班运行“六位一体”管控模式,确保公司在航班正点率方面始终保持行业前茅。

苗留斌介绍,山航大力推进“航班正点工程”,公司航班正点率连续11年位居行业主要航空公司前列,近几年始终保持在前列。

围绕指标引领这一核心,山东航空在航班正点率,航班执行率、返航备降率和4小时以上延误率上做好了功课,通过科学统筹航班编排、运行监控、现场指挥、科技投入和应急管理等手段,保证了航班的平均正点率达到80%以上。

航班延误是一个世界性的难题,不过为了解决这个顽疾,山航加大科技和资金投入,2005年山航作为第一家中国航空公司引入HUD,以解决冬春季济南、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。

十三年来,山航始终坚持投入巨资,为引进的波音737NG飞机加装HUD设备,并全力配合民航局HUD试点推广工作。据了解,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。这意味着,同样是雾霾天气,其他航空公司还在苦苦等待,山航可能早早地就靠着HUD设备起飞了,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”。2016年全年,山航使用HUD放行的航班数量共计190班,有效提高了安全裕度和正点率。

不过,航班的正点率,从来不是一个人在战斗。为了保障航班正点率,山航加强多部门联动。除去客观条件导致的航班延误,各部门的积极保障是避免因航空公司自身原因造成航延的首要原因。为了同一个目标,都有哪些部门在背后默默付出?运控中心负责航班正常工作整体统筹,指挥、协调各生产保障单位协同配合,共同做好航班正常工作;营销委优化航班计划编排;各分公司、基地生产指挥中心抓好现场航班作业组织保障。飞行人员驾驶舱内完成飞行直接准备,机务人员检查完成飞机放行,乘务员做好机上旅客登机、下机秩序维护,地服部、货运部

做好地面旅客、行李、货运的运输保障,还有食品、清洁、加油等保障单位,“各保障环节环环相扣,缺一不可。”

“如今,山航的正点率日益提高,2016年的航班正点率达80.08%,同比上升5.38个百分点,列主要航空公司第二名。”苗留斌说。

厚道服务为山航增添软实力

据悉,山东航空最近几年的顾客满意度持续提升,投诉率连续三年民航最低,连续三年获得民航“服务最佳航空公司”荣誉。

“山航厚道服务的核心价值追求是超越顾客期望。”沙永全说,为了向这个目标迈进,他们专门制定了“一心二力三式”的服务呈现管理要求。

一心就是同理心,就是人际交往过程中,能够体会他人的情绪和想法,理解他人的立场和感受,并站在他人的角度思考和处理问题;二力就是洞察力和亲和力,这两个的顺序不能颠倒,首先要察言观色,捕捉到旅客的需求,然后再做出使人亲近、愿意接触的动作来;三式就是主动式、包容式和利他式,说的就是主动积极服务帮助旅客,对别人的一些举止行为容忍、保持职业素养,善于从他人利益出发,追求旅客满意。

沙永全介绍,山航坚持顾客

导向,高度重视收集和使用各方意见信息,通过鲁雁管家、满意度问卷调查、社会义务监督员、第三方满意度评价、电话短信回访、员工报告、资料分析等多种渠道获取不同顾客的需求、期望和偏好信息。然后通过鲁雁管家系统、常旅客营销支持与分析系统,进行顾客需求、期望和偏好分析,建立顾客差异化分层系统,有针对性地进行顾客服务。

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“鲁雁管家”系统技术支持,突出“以人为本”,集服务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,广受旅客好评。

服务品质的高低,投诉率是重要的衡量指标。众所周知,处理顾客投诉是一件比较难干的工作。“近年来,我们通过明确‘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。”沙永全告诉记者

今年上半年,山东航空再获“民航服务最佳航空公司”荣誉,旅客满意度96.46分,同比上升0.64分,有效投诉率为0.152件/万人次,同比下降0.014件/万人次,民航权威媒体服务排名列第4位。

另外,山航以国际及先进服务标准为参考,夯实公司《旅客行李运输手册》《服务管理手册》等公司级手册基础,坚持高标准,厚道待客,创新服务,推出行业独具特色的十一个服务界面服务规范,全流程树立顾客服务触点,形成512个关键时刻服务标准,并进行针对性管控,追求顾客体验美好。

如各部门细化业务指导书,确保每一个与旅客的接触瞬间都可以获取良好口碑,与顾客搭建更加韧性的顾客关系,公司陆续推出鲁雁精品服务、慈翔旅游、便捷巴士等特色活动,这些活动超出旅客的期望和要求,收获了较好的市场效果。

正是上述各项举措的连续发力,山航顾客满意度从2014年至2016年连续增长,分别为92.12%、94.16%、96.33%,顾客忠诚度达到85.45%、85.95%、86.95%。