

9月30日,中国民用航空局正式下发通报,截至2017年8月底,山东航空已实现连续安全飞行300万小时。根据《中国民用航空安全奖励办法》,民航局决定授予山航“飞行安全三星奖”。获此殊荣是民航局与社会各界对山航始终坚持严格、科学、规范的安全管理,实现持续安全的充分肯定。



山航荣获“飞行安全三星奖”背后

安全闭环管理模式、“绿蓝橙”工程为安全护航

本报记者 白新鑫

安全飞行300万小时

“飞行安全三星奖”即航空公司连续安全飞行300万小时。据了解,飞行安全纪录奖由民航局在2006年设立。其评选依据为航空公司连续安全飞行时间,连续安全飞行每增加100万小时增加一星。

自1994年成立以来,山航已安全飞行22年,22年来山航始终狠抓责任落实,不断深化安全生产四个责任,按照“一岗双责、党政同责、齐抓共管”的要求,逐步构建“横到边、纵到底”的责任体系。注重优质运营、创新管理,积极推进SMS建设,率先引进IOSA审计,持续强化系统安全。突出重点管控,建立安全生产风险管控和隐患排查治理体系,以公司和部门两级审核为抓手,持续开展安全调研,滚动评估隐患整改情况,确保发现的隐患都能得到排除。不断加大安全基础投入,积极引进科技项目,1997年引进QAR设备,用于提升飞行品质;2005年率先安装平视指引系统(HUD),致力于降低运行标准;每年投入安全建设的资金上千万,为持续安全打下坚实基础。坚持以人为本,强化资质能力管控,打造核心专业队伍;积极推进安全文化建设,持续开展“安全零差错、服务零投诉、工作零失误”全员劳动竞赛。

在不断推进各项安全管理工作的同时,山航注重以战略为引领,总结经验、创新发展,逐渐形成了山航特色的“一二三四”安全管理模式,即:坚持“一个理念”,打造“两个平台”,创建“三个支撑”,建立“四个机制”,确保安全业绩始终保持优良,行业名列前茅。

闭环管理 为安全保驾护航



山航安全飞行22年,离不开经验的总结与创新发展,经过多年的发展,山航逐渐形成了具有“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。

首先,预防管理为避免发生不安全事件、人为差错等而采取预防保证措施。规章制度、公司政策、工作流程、操作程序、人员资质、训练质量和培养计划等,在管理活动中都起着重要的预防控制作用。实施预防管理可以促使管理者更多地进行自我控制,落实部门主体责任,通过对运行环境、飞机状态、人员行为进行监控,识别不安全诱因,及时采取预防措施,使安全水平始终处于可接受状态,即安全关口前移的防范性制度建设。比如山航层面基于新工作、新流程开展危险源分析评估的风险管理、机组实力搭配的“绿蓝橙”工程、防空停工作制度、基于员工作作风素养的岗位素质模型等都是预防管理的范例。

其次,过程管理以日常飞行运行业绩为导向,对飞行运行过程中尚未达到某一等级的主要要素设置预警超限指标,及时对超限事件开展分析评估并采取规避措施的管理活动,同时对过程和过程之间的联

系、组合和相互作用进行连续的控制和持续的改进,不断提升安全管理水平。安全过程管理的两个基本理念:一是日常飞行运行活动主要要素处于受控状态;二是不断改进提升过程要素的品质。在山航安全管理体系中的具体体现就是安全管理过程考核制度、员工综合业绩考核制度、基于员工信息报告的风险管理制度、飞行品质管控制度等。

最后,结果管理强调以结果为导向,重在对一定等级的不安全事件的调查分析处理,是山航推行严格管理的载体,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。

对于上述三种安全管理形式,安全管理职能部门代表山航行使安全管理职责,在山航内负有监管职能,倡导以结果管理为重点,兼顾对生产运行部门的过程管理;各生产运行部门作为山航安全生产主体部门,具体承担部门的主体责任和管理责任,倡导以预防管理为基础,统筹过程管理,在预防管理、过程管理上下功夫、定制度;山航职能部门与生产运行部门上下呼应、齐抓共管,共同形成安全管理的闭环。

“绿蓝橙”工程避免“弱弱搭配”

多年来,山航在安全预防方面也做了很多,独具山航特色的航班计划“绿蓝橙”工程,均衡机组实力搭配,规避弱弱搭配,是山航安全飞行的有力保障。

2009年,山航正式实施航班计划“绿蓝橙”工程,围绕飞行员技术等级、经历时间、人员特点、英语能力以及机场类别、特点等条件,分别将机长、副驾驶、航线划为绿、蓝、橙三大类、七小类,通过机长一副驾驶、机长一机场(航线)的合理搭配,从定量的角度最大限度地均衡机组实力搭配,实现了安全关口前移,科学、合理地进行飞行计划排班,对机长和副驾驶、机长和机场的搭配进行预先干预和把关,有效规避机组、航线搭配不恰当带来的安全隐患,是山航安全预防管理的具体实践。

此外,为实现QAR数据实时监控,重要信息的及时掌握和传递,山航由专人进行飞行品质24小时监控,译码监控率连续四年达到99%以上,实现了个人飞行品质查询及时化,便于飞行人员总结、提升飞行技术。定期开展飞行品质分析会、重要超限事件的技术交流会,对重要不安全事件进行专项分析及安全提醒,有针对性地加强飞行人员业务理论素质;在飞行部设置译码单元,对各大中队品质状况进行汇总、分析,为安全管理提供数据支持;在飞行大队指定专人负责飞行品质管理支持工作,定期制作飞行品质分析周报、月报、半年报、年报,为各大中队管理人员提供全方位的数据支持,使管理人员掌握本单位的弱点、短板,有的放矢地进行安全管控。

2009年,山航成立了航安部牵头的防空停领导小组,组织飞行、机务、运控等专业精干

力量,确定安全责任,制订防空停工作措施,每季度召开防空停协调会,探讨山航防空停工作开展情况、季节性维护或操作注意事项,并对各部门之间的工作进行协调和沟通,从上至下做好防空停工作。

机务维修系统作为防空停工作的关键环节,建立了发动机周会、月会机制,重点监控公司发动机技术状况、机队重要故障及重要改装通告等情况,同时掌握国内及世界机队发动机运行情况 and 最新技术动态,及时了解国际、国内空停信息,分析原因并制定公司的预防措施。

随着山航的不断发展,在外委方面逐渐暴露出部分安全隐患,为加强外委安全监管,山航建立外委监管责任体系,明确各部门的外委安全监管责任。

还建立了外委监管考核体系,分为结果考核和过程考核。对于结果考核,设置山航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%。对于过程考核,建立外委安全过程考核实施细则,设置外委安全过程考核指标值,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扣发一定比例的安全奖。

此外,山航强化资质能力管控,启动基于提升员工作作风素养的岗位素质模型建设。2012年,山航从发展战略出发,结合山航飞行员的现状与挑战,正式启动了飞行序列素质模型构建项目。通过系统化构建方法和多样化建模工具,制定了以职业化为核心的山航飞行人员素质能力标准,共4个族群、16项指标。经过素质培养与提升,逐步构建飞行员素质人才库,把素质层级高的、具备较强潜能的人员筛选出来,沉淀到飞行素质人才库中,充分挖掘基础队伍的可育人才,为山航建设一支高素质、有梯次的飞行人才队伍奠定了基础。