

# 从优秀到卓越 厚道山航的「黄金三角」质量观

## 山航等十三家组织荣获第十七届全国质量奖



11月29日上午,全球卓越大会暨第十七届全国追求卓越大会在北京人民大会堂举行,山东航空股份有限公司等13家组织获“全国质量奖”。据悉,山航是中国民航行业首次也是唯一获奖航企。

“整个参评过程从战略、经营上全面检验了山航的管理水平,为山航持续成功经营提供指导和帮助,今后山航也将在‘机票+’‘服务+’等方面持续投入,为广大旅客提供更具诱惑力的机票价值。”山航集团副总裁、股份公司总经理苗留斌说。

文/本报记者 白新鑫  
片/通讯员 孙刚

### “一二三四” 安全管理模式

安全永远是航空公司的“生命线”,在安全方面山航经过多年的发展,逐渐形成了坚持一个理念、打造两个平台、创建三个支撑、建立四个机制的“一二三四”安全管理模式。

从国家层面到行业监管再到山航自我管控,分别对事故、事故征候和差错及以下事件相应提出了管控目标。“随着管控层级降低,管控重点等级也随之降低,这都体现了民航企业抓小事、防大事的管理理念。”山航航空安全管理部副总经理张建设说。

综合考虑周期、成本和效率因素后,山航建立了责任原因事故发生率、责任原因事故征候万时率、严重差错万时率以及安全评价指标等关键绩效指标,为每个关键绩效指标设立了目标值和测量频度。

2009年,山航正式实施飞行排班“绿蓝橙”工程,围绕飞行员技术等级、经历时间、人员特点以及机场类别、环境特点等条件,分别将机长、副驾驶、机场划分为绿、蓝、橙三类,飞行员绿色代表当前资质经历时间长、技能水平高,机场橙色代表跑道相对短一些、海拔高一些或是助航设备差一些。

“绿蓝橙”工程实施共分为三个阶段:第一个阶段是机长与副驾驶的搭配,橙色机长只能和绿色副驾驶搭配,不能和蓝色搭配,更不能橙橙搭配,从而避免了弱弱搭配;第二个阶段是机长与所飞机场的搭配,避免人员技能水平与所飞机场难易程度的不匹配;第三个阶段是飞行员与其12个日历月内的飞行品质情况匹配,根据其阶段时间内的飞行品质和安全结果,动态调整绿蓝橙的类别,并按照新类别进行排班。

### “六位一体”管控模式

山航运行控制中心作为一线生产部门,是山航生产运行、组织保障和安全风险的控制中心。山航首创航班正点“六位

一体”管控模式,对航班运行的质量和效能进行统计和分析,对运行风险进行评估,对应急事件进行处置,对公司航班整体运行情况进行协调、监管和考核,确保运行安全,提高航班正常性,力争效益最大化。

“首先要确定一个核心指标。”山航运行控制中心总经理刘效廉说。山航将航班正点率确立为核心战略指标,通过放行正常率、返航备降率以及4小时及以上延误率三个辅助指标建立了“1+3”航班正点指标体系。

针对航班正点率,山航设立了一套严谨的考核体系,通过每周的统计分析,每月的月度绩效考核、不定期的专项检查以及年度管理评审对各个保障部门考核。刘效廉告诉记者,放行正常率主要反映航班过站的保障效率,过站期间包括机务、地服、货运、清洁队、配餐等在内的多个部门参与;返航备降率则体现在航班的精准控制上;要控制4小时及以上延误率则需要及时做好航班调配。

为了提高航班正点率,2012年起山航运行控制中心专门设立了气象预报岗位,山航成为民航业内第一批设立的专业气象预报岗位的航空公司。“我们从专业院校专门招收了一批气象专业的员工,他们的工作主要是收集各种气象信息,汇总后分析得出具体的机场和航路天气情况。”刘效廉说。

### 飞机日利用率 国内第一

按照“安全第一,预防为主”的管理方针,山航工程技术公司实施了夯实安全基础,强化维修全流程管控,建设实施可靠性管理机制,严格控制维修成本等一系列管理措施。

安全管理方面,山航通过建立SMS安全管理体系,坚持“安全第一、预防为主”的方针,建立“风险识别、风险控制”的机制,运用“数据分析、系统评价”的方法,提高“安全文化、安全培训”的基础。

故障和缺陷处置方面,山航在保障安全的前提下,高效完成故障缺陷处置,恢复航班运行。据山航机务相关负责人介绍,山航工程技术公司会通过提前梳理维修资源,及时制定排故方案,合理组织现场实施主动提供技术支援,提升外委维修单位排故能力。

成本管控方面,山航建立了完善的维修成本管控体系,精抓细管,形成了具有山航特色、国内领先的维修成本管控模式。以《工程技术公司维修成本管控方案》为工作主线,深化供应商业务合作以及推进国航系机务协同合作;制定维修成本管控领导小组、成本管控工作小组、部门/维修基地成本管控工作小组三级组织架构和工作机制;建立“管理支持、指标管控、项目切入、意识培养”的体系支撑。

山航飞机的高日利用率多年来始终是业内领先水平,2016年飞机日利用率山航位居国内首位。其中,机务在飞机停场

维修上下足了功夫,“我们通过优化维修方案,实施维修任务的精准管控。”山航工程技术公司负责人说。

通过梳理维修能力管控流程,建立计划控制平台,项目间隔最大化优化维修方案,缩短停场周期并强化生产调度,深化维修准备多部门联动协作等一系列措施,山航飞机合理减少计划性停场,平均每架飞机年节省停场3架日。以机队100架飞机规模计算,相当于每年增加1架飞机运力,间接增收764万元。

### “一心二力三式” 管理模式

服务质量是航空公司在确保安全的前提下持续发展的第一课题。”山航服务发展部总经理沙永全说,服务过程传承山航文化精髓,突出“顾客为中心”,独创“一心二力三式”厚道服务质量管理模式。

一心是指同理心,就是在与旅客交往服务过程中,善于换位思考,站在旅客的角度思考和处理问题;

二力分别是洞察力和亲和力,首先要有情景意识、善于观察,能否及时捕捉到旅客的需求,然后再做出让人亲近、自然、愿意接受的动作来;

三式服务则具体指导员工做好厚道待客的工作,分别是主动式、包容式和利他式,具体讲就是“发自内心地觉得在旅客需要帮助的时候,如果不主动提供帮助就会过意不去;当旅客不那么善解人意的时候,仍然能够保持良好素养,不影响工作情绪和质量,热情为旅客提供服务;我们所做的一切,所有的出发点,都是为旅客着想,为的是让旅客满意。”

“厚道待客”是山航对于未来服务方向的一个定位。那么究竟怎样的服务才是“厚道”?

“‘厚道’是发自内心地觉得在旅客需要帮助的时候,如果不主动提供帮助就会过意不去;是当旅客不那么善解人意的时候,服务人员仍然能够保持良好素养,不影响工作情绪和质量,热情为旅客提供服务;是我们所做的一切,所有的出发点,都是为旅客着想,让旅客满意。”沙永全说。

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。

沙永全告诉记者,下一步山航将借助鲁雁管家平台,大力开展“服务+”业务,上线头等舱休息室销售,旅客付费选餐等业务,丰富产品体系。推进“快速旅行”项目落地,丰富自助服务功能,提升“自助服务”比例。利用青岛新机场搬迁的战略机遇,大力推进“经鲁飞”山东区域中转枢纽建设。