

# 航协资讯

(第 76 期)

中国航空运输协会

2017 年 12 月 6 日

---

## 坚持质量驱动 不断追求卓越 ——山航荣获第十七届全国质量奖探因

11 月 8 日，中国质量协会发布通知，将第十七届全国质量奖授予山东航空股份有限公司等 13 家企业。据了解，全国质量奖设立 17 年以来，素以“高标准、少而精、树标杆”闻名，山航是中国民航行业首次也是唯一获奖的航企，实现了中国民航历史性的突破，成为服务业标杆。

山东航空股份有限公司于 1994 年 3 月 12 日在济南成立，以“架起空中桥梁、提升顾客价值、服务社会发展”为使命，始终秉承“和谐、平安、创新、厚道”的核心价值观，坚持质量驱动，以工匠精神不断追求卓越。公司目前经营国内、国际、地区和两岸航线共 200 多条，每周 3900 多个航班飞往境内外 80 多个大中城市。

## **一、夯实基础体系，为推进卓越绩效模式提供保证**

### **（一）打造行业领先的质量标准体系**

山航制订了完善的手册管理体系，涉及运行、飞行、维修、应急管理各领域的公司手册 46 部，将企业的经营管理活动规范化、制度化。借助 ISO9001 质量体系认证、国际航协 IOSA 运行安全审计，SMS 运行规范等体系建设和实施，进一步保证和促进了公司的整体管理水平。

### **（二）建立完备的组织保障体系**

山航建立了由人力资源部、标准质量部负责统筹与考核，由航空安全管理部、运行控制中心、服务发展部、财务部等职能部门牵头分板块实施管控的卓越绩效推进管控机制，明确了各部门的职责和目标，并纳入部门绩效考核，确保了卓越绩效模式能够得到持续有效推进。

### **（三）夯实自评师队伍建设**

自评师队伍是山航持续、深入推进卓越绩效的重要推动力量，公司高度重视自评师队伍建设。

持续培养高水平自评师，从 2015 年开始建立了正规的自评师队伍培养和使用机制，首批培养了 11 名自评师，2016 年、2017 年按计划分别陆续新培养自评师 25 名、65 名，目前公司拥有自评师资质人员共 101 人，为开展管理自评工作奠定了基础。坚持自评师队伍“两个覆盖”原则，一是部门全覆盖，公司所有一级部门均有自评师，二是层级全覆盖，公司确保各个管理层级必须有自评师，目前形成了“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。有效开展自评，推动持续改进，每年组织自评师定期开展管理诊断活动，识别管理的改进空间，进行

归类归因分析判别后，针对不同问题制定相应的工作改进计划并推进实施。在自评结果应用方面，山航还独创了“5M-PEM”卓越绩效系统改进模式，以五大（核心工作）管控方案的方式对公司全局工作进行统揽，确保改进措施得到有效落地。

## **二、形成了独具特色的“黄金三角”质量管理模式**

山航围绕顾客最为关注的安全、正点和服务等核心需求，构建了以安全、运行、服务为核心的质量“黄金三角”管理模式。

### **（一）首创“一二三四”的安全管理模式**

山航严格落实局方各项规章制度和标准，总结出了“一二三四”的安全管理模式，实现了安全管理的“预防管理-过程管理-结果管理”闭环。具体讲就是，坚持安全第一的经营理念不动摇，打造 SMS 风险管控平台和全员安全绩效考核两个平台，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。

山航建立自己独具特色的安全绩效管理体系。2008 年山航在业内首创机组排班“绿蓝橙”工程，把全部飞行员按技术标准、个人经历和人员特点，分别将机长和副驾驶分成三大类，将所有飞行的航线根据机场的飞行环境、机场保障条件、是否属于特殊机场等因素也分为三大类，借助系统在排班上进行相对均衡搭配，对机组搭配和机组与机场搭配进行综合把关，落实安全关口前移。

### **（二）首创“六位一体”的航班运行管控模式**

长期以来，山航大力推进“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”，是指通过统筹以指标引

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，确保航班运行工作目标能够顺利实现。在指标引领方面，山航构建了“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，这是消费者能直接感受的指标；为确保实现这个核心指标，狠抓航班放行正常率、返航备降率、4小时以上航班延误率这3个过程指标。

在解决航班延误问题方面，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，山航借助新技术提升航班正点率。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，山航作为第一家中国航空公司引入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。这意味着，同样是雾霾恶劣天气，当其他公司还在等待跑道目视400米以上的起飞天气条件，山航可靠着HUD设备在200米的低能见气象条件下提前起飞。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水平。截至2017年上半年，HUD可在全国23个I类机场实施特殊批准的I类运行，在9个I类机场实施特殊批准的II类运行和低能见起飞，在18个（含国际）II类机场实施的标准的II类运行和低能见起飞。

### **（三）厚道服务质量管理模式为山航增添软实力**

“厚道服务质量管理模式”，是指山航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，有效统一全员的思想 and 目标方向，助推全

员服务旅客的工作任务落到实处。在与旅客接触点的服务呈现方面，独创了“一心二力三式”的服务呈现要素要求：一心是指同理心，二力分别是洞察力和亲和力，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。

具体实践中，山航建立了系统的服务明星选拔工作体系，构建了班组、部门、公司三级服务明星体系，通过明星体系的选拔塑造树立标杆，发挥榜样的示范和带动作用。公司形成了两个快速反应、四个在一线的服务管理文化，即：一线服务人员对旅客的诉求快速响应，管理人员对一线服务人员的问题快速响应；领导干部工作在一线、发现问题在一线、解决问题在一线、服务提升要呈现在一线。

### **三、坚持顾客驱动，追求卓越顾客关系**

在提高顾客的满意度方面，山航通过鲁雁管家、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、上门走访、员工报告、资料分析等多种渠道方式获取不同顾客的需求、期望和偏好信息。在相关过程管理方面，山航在行业内首创服务评价指数，对服务过程的各项指标进行体系化监测和系统应用，实现了预防、过程、结果的闭环管理。

山航大力推进“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。山航采用分层、分级、个性化、差异化开发方式，不断完善上下游一体化服务链条，全流程开展服务关键时刻管理，为顾客提供针对性服务。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。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。

服务工作重在细节,山航下大力气在全流程梳理顾客服务接触点,形成 512 个关键时刻服务标准,创新制作了 MOT 培训教材。山航还陆续推出鲁雁精品服务、慈翔旅游、便捷巴士等创新服务。

#### **四、过程与结果并重,夯实持续发展基础**

山航使用价值链分析法梳理出 20 个过程,通过专家意见法从“安全运行关联度、战略实现支撑度、顾客满意关联度、组织盈利能力贡献度”4 个维度确定了 10 个关键过程。通过摸索实践,山航建立了完备的过程管理体系:根据过程建立相应的手册体系(公司级手册 46 部),依据手册有效实施关键过程管理,严控过程实施的效率和有效性,制定年度绩效总册与分册进行指标控制,将关键过程的有效管理和实施打造成为公司重要的核心竞争力。

在过程管理的具体推进中,山航主要注重几个方面的推动:一是,在过程设计中,山航利用各类手段全面收集和分析顾客及其他相关方信息,归纳识别出各关键过程的主要要求,对主要要求通过产品属性、行业特征、对公司效益的影响程度等 3 个维度进行分析,确保充分识别分析确定各过程的关键要求。二是,将新技术、新知识充分应用于过程设计。截至 2016 年底山航推进了 33 项重要新技术及新知识在各关键过程中的应用,为顾客提供优质服务。三是,及时关注内外部环境变化,快速反应,确保过程的敏感性。建立了安委会、效益分析会、服务质量例会等月度联席会为主,各类专业评审会、专题会议等为辅的制度,及时推动各项过程设计完善优化,确保过程敏感性。四是,领先、特色做法为过程有效实施保驾护航。通过独具特色的质量“黄金三角”

引领各关键过程控制，并依托独创“5M-PEM”卓越绩效管理模式，制定五大管控方案，聚焦五大关键板块，通过月调度，确保过程实施效率。为打造行业领先的过程监测体系，持续提升过程实施监测能力，公司建立并实施标准化管理体系，形成了工作标准、管理标准、技术标准三个系列的标准化，明确规定管理流程和实施控制，并通过工作督办、专项检查、绩效考核、管理评审、内部审计、外部审计等6种方式确保过程有效实施。在全过程实施监测体系方面，每个关键过程设置若干项关键监测指标，并运用因果分析图、财务报表分析、FOC系统、QAR系统等工具，采用“年度预算和工作计划目标、绩效合同、安全生产目标责任书、管理标准”等控制方法，确保过程实施得到有效监控。五是，持续推进过程的改进创新。公司充分识别利用来自顾客及其相关方的各类信息，运用质量管理体系、卓越绩效、IOSA审计、合理化建议和五小、创意工作室、标杆管理等方法进行不断推动过程的改进和创新，使关键过程与发展方向和业务需要保持一致。

## **五、以人为本，建立独具特色的人才培养模式**

山航高度重视员工的教育培训，建立了以内外部培训相结合、脱产与在职学习相结合、系统与专项培训相结合的培训体系，全面开展空乘、机务、飞行、管理等各类人员的教育和培训。

### **（一）构建特色化培训模式**

2016年度，山航就培训类资金投入约5000万元。根据多年的摸索，形成了独具特色的“资质+非资质+全真模拟”特色化培训模式。目前建立了国内先进的培训中心，配备有8个飞行训练模拟器、乘务训练舱、服务舱、舱门训练器等专业训练设备，可开展水上救生、飞行员理论培训、新乘务员训练、机组联合演练等培训。

山航灵活采用内培与外训相结合、脱产培训与在职学习相结合，系统培训与专项培训相结合等方式，通过课堂授课、OJT（在岗学习）、研讨会、E-Learning 在线学习、微课堂等形式，有效实施非资质类培训。山航还建立了“兼职为主、专职为辅”的讲师队伍，组织内部讲师开发非资质类标准课程。目前拥有 40 名专职讲师、366 名兼职讲师队伍，自主开发了非资质类课程 34 本。

## （二）重视核心人力资源战略级管控

山航针对核心人力资源—飞行员建立了“飞行员养成战略—飞行员养成关键过程”的“学生学员管理—飞行学员管理—技术晋升管理—定期复训管理”的全周期管理体系，确保了山航成为国内主要航空公司中飞行员战略资源储备最充分的航空公司之一，也是主流航空公司中唯一一家无需引进外籍飞行员进行补充的航企。山航构建了行业领先的“3+3”飞行员养成管控体系，建立以训练大纲为依据的训练课程体系，开发并完善各类教学课件，其中 HUD 训练提纲和标准成为行业标杆。通过飞行人员资质与训练质量管理体系，实现了 PC 端与移动端同步上线使用，与生产数据交互实现了飞行员模拟机、本场训练以及航线检查线上流程化管控，飞行训练系统涵盖了学生学员、飞行员技术晋升等各阶段业务管理功能，实现了飞行员全周期的职业生涯管理，为战略实施提供了充足的人力资源保障。（本文有关资料由山东航空提供）

（注：本资讯内容或引自第三方公开披露之资料，仅供内部参考。任何人信任或引用其中内容，须自行核实，并对准确性和完整性负责。）

---

送：民航局，各理事会成员，各会员单位。

---

编印单位：中国航空运输协会研究部

电话：010-85632289

---