国内航司2020年安全成绩单

据民航资源网报道，2020年是极不平凡的一年，疫情对民航业造成巨大冲击。

国航顺利实现2020安全年

截至2020年12月底，国航累计执行疫情相关包机168班、运送人员25000多人、防疫物资1200余吨。精准服务助力复工复产，执行国内定制航班近70班、国际客运包机130余班。同时，圆满完成全国两会、北京2022冬奥会倒计时500天及冬奥冰雪号首航、第三届进博会等重要运输服务保障任务，并有序落实引进3架ARJ21飞机相关训练、保障等工作，确保飞机安全、顺利投入运营。

截至2020年6月底，国航（含控股公司）共拥有各型飞机700架，平均机龄7.40年。在世界品牌实验室（World Brand Lab）发布的“2020年中国500最具价值品牌排行榜”中，国航以1865.19亿元的品牌价值位居中国民航首位。

东航：运输旅客7458.3万人次

东航2020全年安全飞行158.7万小时、起落67.8万架次，预计完成运输总周转量142.7亿吨公里、旅客运输量7458.3万人次、货邮运输量117.9万吨。东航航空运输重大事故率十年滚动值为零，是全球最安全的航空公司之一。

东航在执行抗疫相关航班中运送2.3万医疗人员、7万余吨物资，6000余万旅客无一人在客舱感染确诊，全力支撑国内外抗疫事业，有力维系全球产业链供应链安全稳定。

东航首创推出“随心飞”系列产品形成“现象级”效应，通过航空产品供给侧改革带动270万旅客出行消费，有力提振了全产业链消费、服务国内大循环。东航率先组建民航央企第一家专业运营国产民机的航空公司——一二三航空，引进的ARJ21-700飞机正式运营首飞，打造国产民机“国家队”。东航携手国铁集团推出“空铁联运”，实现空铁销售平台首次互联互通。东航还与战略合作伙伴合资成立全球首家空地互联网络科技公司，智慧化发展取得新突破。围绕国家及区域发展战略，东航筹建三亚国际航空、成立厦门分公司，实现大兴机场顺利转场，积极构建新市场版图。东航以“核心支持企业”“指定航空承运人”“采购商”“服务商”身份“四位一体”保障“进博会”，全球首架“进博号”彩绘飞机飞抵海内外10余个国家、20多个枢纽航点，引发海内外广泛关注。

南航运输旅客0.97亿人次

南航集团全年累计完成运输飞行207万小时，预计安全运输旅客0.97亿人次，安全运行继续保持国内民航最好的安全纪录。其中，南航股份公司全年航班正常率连续五年在三大国有航空公司中排名第一。

2020年，南航坚决打赢疫情防控阻击战，累计投入1.8万个航班，运送医护人员2.5万人次、抗疫物资2.9万吨，接回滞留海外同胞2.4万人次。南航所有国际国内航班旅客在乘机过程中“零感染”，全体员工在工作岗位上“零感染”。

2020年，南航全力打造广州、北京“双枢纽”，南航在京航班全部转至大兴机场，南航北京枢纽建设进入新时代。南航集团在大兴机场日均计划航班量超过400班次，通达国内40余个航点，形成辐射京津冀和雄安新区、连接全国各地的航线网络；南航在广州枢纽，强化疫情防控措施保障国际国内旅客安全顺畅出行。同时，南航还确保航空货运物流各环节畅通，共执行货机航班2600余班、客改货航班3500余班，带动起广东省与整个粤港澳大湾区的人流、物流、信息流和资金流，更好地促进大湾区城市群与全球主要城市群的互联互通。

厦航：全球唯一连续34年盈利

2020年厦航安全飞行47万小时，累计安全飞行593万小时，承运旅客2141万人次，执飞航班14.3万班，成为2020年全球唯一实现盈利的中大型客运航空公司，也是自1987年以来，全球唯一保持34年持续盈利的航空公司。

疫情以来，厦航累计护送5862名医务人员完成最美逆行，接5773名同胞回到祖国温暖怀抱，通过全球范围开展的“插旗”行动，2020年新开航点18个，实现航线网络覆盖六大洲，将数以万计的防疫物资输送到最需要的地方。

厦航不断拓宽发展新思路，创新开辟“点对点”定制包机包座航，执飞“客改货”航班，出台创新项目孵化机制，支持新业态培育。2020年7月，厦航首次实现扭亏为盈，8月实现营销利润转正，9月持续盈利，并最终实现了全年盈利。

2020年，厦航连续8年获旅客票选稳居国内航空公司服务测评榜首。12月，厦航从全球超过600家航空公司中脱颖而出，获评APEX（世界航空旅客体验协会）最高评级——五星级国际航空公司，与阿联酋、达美、新加坡航空等世界知名航司同列五星级评定序列，正式向世界一流服务航司迈进。

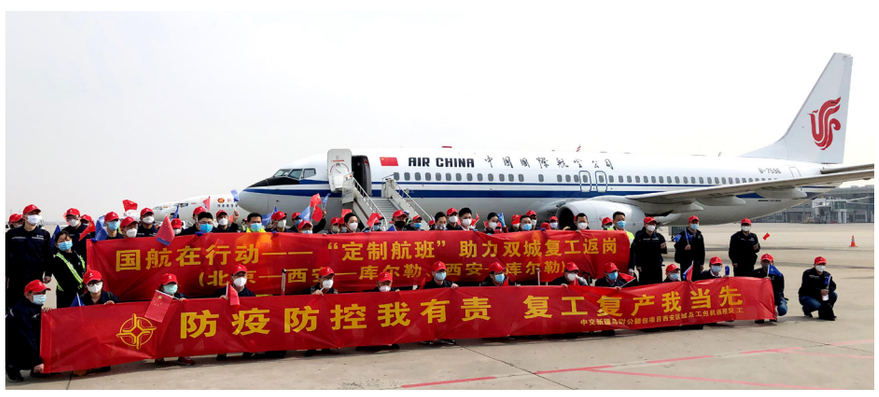
深航：连续27年保障安全飞行

深航已连续27年保障安全飞行。截至2020年12月，深航拥有波音737、空客A330、A320、A319等各类型客机222架，经营国内、国际航线近300条。目前，深航日均航班量近700班，已恢复至往年同期水平。疫情期间，深航共运送医护人员1700余人，运输防疫物资达900余吨。深航累计执行复工包机41架次、运输旅客3248人，为各地复工复产提供深航“加速度”。

吉祥航空:2020安全运行

吉祥航空2020年三季度旅客承运人数同比去年增加近10万人次、执行航班量同比增长15%；四季度旅客承运人数与执行航班量继续保持向上态势。吉祥航空旗舰787机队自7月起已将80%运力投放国内航线，机队平均客座率近9成，恢复至去年同期水平。

吉祥航空于2020年10月开通疫情后中国民航首条洲际航线郑州-赫尔辛基直飞往返航班，为欧洲方向同胞回国增加更多选择。全年吉祥航空每周共执行6条国际目的地航班，涵盖芬兰赫尔辛基、日本大阪、泰国曼谷、新加坡四地，共运输滞留海外同胞近50万人次安全回国。11月起，吉祥航空又积极与我国驻芬兰大使馆、赫尔辛基机场方面积极协作，开通中国民航首个新冠肺炎“双检测”海外中转检测点，已为近3000名回国旅客提供中转“双检测”服务。



民航自救 “随心飞”带活上下游

| 肖逸思　蔡淑敏

2020年，民航业在疫情的冲击下面临巨大危机，仅一季度三大航的净亏损总额就超过了140亿元。民航业陷入低谷之时，东航“周末随心飞”横空出世，随后国内10多家航司纷纷入局，共推出了几十款“随心飞”相关产品，“套票”模式也成为了行业内的一种新常态。

这种模式赋予的意义也从一场寒冬中的自救行动，发展为带“活”了航空产业链和酒店、旅游、餐饮、娱乐等上下游相关产业的复苏。仅东航一家，2020年的“随心飞”预计将带动270万人次出行。

在“随心飞”1.0阶段，各大航司紧跟东航步伐，在2020年7、8月份集中推出了各类“随心飞”产品，如“南航快乐飞”“春秋航空想飞就飞”“海南航空嗨购自贸港”等，但总体的产品设计思路都有着东航“周末随心飞”的影子，差异化主要体现在价格、适用航线、兑换日期、时间限制等方面。

不过，随着2020年中秋节、国庆节临近，东航再一次率领行业开启了“随心飞”2.0阶段。在2.0阶段乃至3.0阶段，各家航司的差异化愈发明晰，各类与“随心飞”相类似的“套票”产品百花齐放。

继“周末随心飞”、“567贵宾室随心享”、“早晚随心飞”（个人版、企业版）之后，东航又推出了“西域随心飞”和“湾区随心飞”，面向个人和企业用户开放销售。从适用航班来看，“西域随心飞”和“湾区随心飞”分别对应西北三省二区和粤港澳大湾区。

同样从时间维度向空间维度进行转变的还有春秋航空的“想飞就飞”2.0，在1.0的基础上，春秋航空推出了区域版，适用航班为春秋航空河北、浙江、江苏、潮汕、兰州、沈阳进出港航班。

这一类产品设计与航司的航线网络布局相关。春秋航空除了在上海两座机场设有基地外，在石家庄、沈阳、扬州的机场也设有基地。东航在西北地区拥有丰富的航线网络，除了西安枢纽，还拥有甘肃分公司、银川运营基地；此外，东航、上航目前共有88条航线覆盖粤港澳大湾区，拥有航点41个，其中独飞航线29条，日均320个航班从湾区飞往全国各地。这些产品的推出，同时也有助于加速推动区域经济发展。

2020年9月25日，北京大兴国际机场迎来投运一周年，作为手握大兴机场时刻分配最多的两家主基地航司，东航及南航不约而同地推出针对大兴机场进出港航班的“随心飞”产品。此外，海航集团旗下的首都航空随后也在其转场大兴机场一周年系列活动中，发布了“首航京兴飞·京华无限游”产品，购买此产品的消费者可不限次搭乘首航北京大兴进出港国内航班。

除了针对时间、空间进行不同的产品设计，还有航司瞄准了不同的群体，例如春秋航空和吉祥航空，均推出了售价不足百元的“儿童畅飞卡”，价格约等于免费的背后，是希望吸引到更多的亲子家庭用户来购买“随心飞”产品。

在“随心飞”2.0、3.0阶段，大航司集团旗下的中小航司也加入了战局，针对不同用户推出了差异化产品。以海航集团为例，除了旗下12家航司联合推出“海航随心飞”以外，其旗下的首都航空、乌鲁木齐航空、长安航空各自又推出了差异化的“随心飞”产品，其中，与大多数航司“随心飞”适用期限不包括春运不同，乌鲁木齐航空的“春运嗷嗷飞”产品将使用限制放宽至春节假期。

“随心飞”产品惠及的不仅是航空业。东航“随心飞”也与上百家上下游企业开展了合作，比如同酒店、车辆、餐饮等合作方一起向“随心飞”用户提供专享优惠。据悉，“随心飞”等创新“套票”产品推出后，直接拉动了航司的运力投用，“飞机日利率”“不可存储的空余座位”等都得到了更好地利用。一张张“随心飞”机票，还拉动了旅游、酒店、餐饮、交通等其他相关市场，带“活”了整个上下游产业链的复苏。

“随心飞”产品的火爆除了能够帮助航司渡过当前的难关，在一定程度上也有利于“提直降代”和“打造一站式出行服务”工作的推进。如今，借助“随心飞”的热度，航司再战一站式出行服务能否收获不一样的效果？在业内人士看来，目前，航司推出的出行服务产品流量和热度与“随心飞”产品相比依旧相差甚远，航司打造“一条龙”服务仍然任重道远。

探索中成长 实践中创新

——西飞民机管理体系优化推动企业向高质量发展迈进

| 齐明艳　郝兴勇　董静雯

2017年西飞民机正式成立，成为航空工业在国企市场化改革中的先行者与初探者，也是航空工业融合发展战略的一项重要举措。为实现公司的长远发展，结合企业自身的内在需求、行业发展趋势和国家政策，西飞民机开始了自身管理体系的探索与构建。

从无到有、迅速成长

西飞民机成立初期，各项业务还处于组建和开展的萌芽状态，存在内外部业务界面不清晰、管理不规范以及流程制度缺失等问题，一切都要从头开始谋划。无论是基于解决当前发展的需求还是长远发展的需求，西飞民机都需要建立起规范的、符合民机发展的管理体系。说干就干，通过参考和借鉴西飞的业务流程清单，同时结合西飞民机自身的业务实际需求进行裁剪和优化完善后，西飞民机的第一版管理体系V1.0应运而生。

在随后一年时间不断“打磨”，结合实际业务开展现状及遇到的问题，从顶层系统规划出发，明确了各业务域的顶层输入和要求，并且详细开发和细化三级及以下的流程清单，管理体系也随即升级为V2.0版本。

后续，为了尽快推动新版管理体系的落地和实用，西飞民机组建攻坚团队对公司业务流程框架进行了系统的优化与完善，同时再次对核心类业务域的逻辑和流程清单进行优化完善，管理体系晋升为V2.1版本。

2019年西飞民机市场化改革渐入“深水区”，各级组织架构都进行了调整和优化，同时重点推进矩阵式管理模式。在反复的优化中，管理体系也同步做出适应性的调整，适配新的组织机构和管理模式，进而完成管理体系文件的整体升版，管理体系V2.2正式推出。

3年多的时间里，西飞民机的管理体系从无到有，从V1.0版本经过反复的优化升级到V2.2版本，理顺了西飞民机各项业务流程，见证了西飞民机管理体系的迅速成长，为后续持续健康发展打下坚实基础。

夯实基础、不断提升

2020年5月1日，最新一版的管理体系V3.0正式上线。从V2.2升级到现在的版本，这背后经历了近一年时间的不断修订及优化。在整个建设过程中，西飞民机管理体系建设团队集智集力，组织各单位的专家进行严谨的审查和评审工作，不断的提出问题并解决问题；通过各项培训支持和详细的工作，推进计划进行实时追踪；领导小组周例会及相关决策制度都全面有效的推进管理体系的各项工作落地。

管理体系架构是基于系统工程理论和复杂组织体架构模型构建出来的，能够对企业的业务活动进行完整性/结构化的表述，具有多维度、多管控、要素集成统一的特点。

目前，管理体系V3.0按照公司所有业务划分了16个业务域，在流程管理平台ARIS中完成了流程地图共1418条信息的填写和10166项详细流程的定义，建立了885条末级流程，共涉及1264条专业术语、8132条技术术语、2160个判断符号、6614个流程步骤、4211个判断、触发和结束条件，最终正式发布了885份流程文件。同时，基于业务流程步骤建立角色库和授权条件，共创建3037个流程角色，由不同角色推动业务流程的运行，通过建立角色-岗位的矩阵关系对角色进行授权，共构建6904个授权条件，实现组织机构岗位与业务流程角色的匹配，共发布885份授权文件。

管理体系V3.0建设的思路严谨而周密，将流程地图填写、流程建模、角色-岗位授权统一起来作为主线建设，再通过识别-解读-承接的路径将外部要求纳入至业务流程中，保证了各业务内外要素的充分融合，使得业务流程系统化、文件体系结构化、标准化，整个流程管理全面且规范。

相较于优化前的管理体系版本，V3.0具有四个显著特征，分别是体系要素结构化、管理体系集成化、职责与流程匹配、流程与信息化匹配。

1、体系要素结构化

管理体系将企业的所有要素分解并结构化，不同的结构组合便可形成不同的体系构成，例如：管理体系中的业务流程，管理体系运用ARIS流程管理软件将业务流程设计的各要素结构化，通过提取流程角色的授权形成岗位说明书等功能，这样可以针对不同需求形成不同结果，有助于管理体系更深层次的运用。

2、管理体系集成化

作为航空业企业，在运营过程中同时需要满足多个外部要求（质量、适航、安全、保密等），质量、进度、成本、效益各方面的挑战日益加大；利益攸关方不断增加，竞争加剧带来利益细分、价值链延长；管理复杂程度不断提高，技术、行业、组织、环境、方法、人的管理相互交织，整合的需求和日益分化的管理状况间矛盾日益凸显。统一利用一套流程承接各种要求，实现多系统结构化、规范化的融合，纳入管理体系进行管理和迭代。

3、职责与流程匹配

管理体系是以业务流程为核心和纽带的完整体系，组织与岗位的职责皆来自于流程，流程中的所有职责均以岗位说明书和职责条例的形式展现，同时岗位和组织的职责也全面体现在流程中，通过流程来体现职责的履行。

通过建立角色岗位授权关系，将岗位与流程进行关联，岗位的职责是承担的流程角色职责的集合，使业务部门与组织部门采用统一语言，避免了岗位职责模糊、界定不清楚的情况发生。

4、流程与信息化匹配

管理体系的落地最直接、最有效的方式是通过信息化系统固化，实现业务运行的自动化与规范化，业务流程是信息化系统设计的蓝图；信息化系统的使用能提出业务流程优化的建议和需求，先完成业务流程的优化变更，再按照变更后的业务蓝图完善信息化系统。信息化系统在初建和后续的更改优化均能够与业务流程实现一致性的匹配。

独当一面、任重道远

西飞民机在管理体系建设上不断的探索、不断地成长与进步，建设团队凝心聚力，结合实践经验充分发挥各专业能力，使得当前管理体系全面覆盖公司业务，在满足外部要求的同时，也能够使得公司内部所有业务流程顺利执行。

对于年轻的西飞民机而言，管理体系建设推进到落地实施仍然任重而道远，体系建设是否完善也需要在逐步实施中不断验证。当前西飞民机基于客户需求梳理端到端流程，结合梳理情况进行持续优化，同时推进进一步IT建设架构与实施。基于公司管理体系建设的实践与长远规划，未来，西飞民机将通过数字化运营平台来打通各信息化平台，实现信息同步运转，信息共享，业务流程全面通过信息化实现的终极目标。