

通用航空丛书

Mc
Graw
Hill Education

公务航空运营与管理

BUSINESS AND CORPORATE AVIATION
MANAGEMENT

[美] John J. Sheehan 著

王霞 朱蓬杰 覃睿 译

刘德一 审



航空工业出版社

通用航空丛书

公务航空运营与管理

Business and Corporate
Aviation Management

[美] John J. Sheehan 著

王霞 朱蓬杰 覃睿 译

刘德一 审

航空工业出版社

John J. Sheehan

Business and Corporate Aviation Management

ISBN: 0-07-141227-1

Copyright © 2003 by John J. Sheehan.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Aviation Industry Press.

本书中文简体字翻译版由航空工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01-2005-2077

图书在版编目(CIP)数据

公务航空运营与管理/(美)希恩著;王霞等译.

—北京:航空工业出版社,2006.1

(通用航空丛书)

书名原文: Business and Corporate Aviation Management

ISBN 7-80183-661-8

I. 公... II. ①希...②王... III. 航空运输—运输
业务 IV. F560.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 119011 号

公务航空运营与管理

Gongwu Hangkong Yunying yu Guanli

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

发行部电话: 010-64919539 010-64978486

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787×960 1/16

印张: 25.75

字数: 500 千字

印数: 1—3000

定价: 80.00 元

内容提要

本书详细介绍了“按需航空”的运营与管理，其实用价值在于，系统地讲解了几种不同的“按需航空”的运行方式，包括员工自驾式、企业内部的飞行部、托管公司、联合拥有、互换使用、分时使用、包机、部分拥有等方式，介绍了您所需的运输方式如何确定、如何开始、如何运行，飞行部如何管理和运营，如何安排飞机维修，如何确保飞行安全，既有理论知识，又有实际操作案例，能较好地指导公务航空的实际操作和科学运营，为决策者、经理人、飞行部门人员构建和管理公务航空提供了有益的经验，为国内学者研究“按需公务航空”提供了有意义的理论知识，对研究中国公务航空的运作有一定的参考价值。

责任编辑：周 玮

封面设计：王 楠

序

新世纪乙酉年初冬，由航空工业出版社和中国民航学院组织翻译、编写的《通用航空丛书》出版了。这套丛书既展现了世界发达国家和我国通用航空服务与应用、运营与管理的经验和历史，也深入系统地介绍了通用航空经营理论 and 通用航空新项目、新技术的发展，它不仅对从事通用航空经营管理和技术服务的专业人士具有指导意义，对从事与通用航空相关工作的人士也有借鉴作用，还可满足广大航空爱好者对通用航空知识的需求，是一套学习了解、研究应用通用航空的较系统的丛书。

通用航空是民用航空的重要组成部分，能够直接为经济和社会发展服务，在抢险救灾、测绘制图、资源勘探、增产粮棉、保护森林、绿化荒山、治理沙漠等方面具有机动灵活、快速高效等特点，起着地面机械和人工作业不可替代的作用。通用航空中飞行驾驶执照培训也是培养飞行员的摇篮，其对航空运输发展起到有力的人才支持作用。同时，通用航空对于普及航空知识，发展航空制造业也有极大的推动作用。随着经济建设和社会的发展，我国集约经营型农业的兴起，林业、牧业、渔业现代化生产程度的提高，国土资源综合开发的扩展，环境和生态保护工作的进一步加强，文化、教育、体育、卫生事业的发展，以及旅游观光市场的拓展，特别是航空运输的持续发展，为通用航空的发展带来了新的市场和机遇。21 世纪头 20 年我国要实现由航空大国到民航强国的奋斗目标，明显扭转通用航空落后于航空运输的发展状况是保证实现这一目标的一项重要的、艰巨的任务，但目前我国通用航空业的规模、技术水平与此相比还有差距。

世界通用航空发展已逾百年，我国通用航空也已走过半个多世纪，都在发展中积累了许多成功的经验和失败的教训，“推广经验，吸取教训”，我们



认为这正是编译这套丛书的初衷。当今,知识经济在全世界飞速崛起,它对当代的生产方式、生活方式、思维方式,包括教育、经营管理乃至领导决策等活动都将产生深远而重大的影响。信息革命使经济全球化趋势不可逆转并加速其发展,时间与空间距离大大缩小,技术、信息、资本、物资都以空前的速度流动,企业经营和市场开发由一国范围转为全球范围,任何一国经济发展都将面向世界,纳入全球经济发展的轨道。因此,学习借鉴世界通用航空发达国家的发展经验,将有助于我国通用航空更好、更快地发展。

应看到,不同国家、不同经济环境和政治制度等方面的差异,使得通用航空的发展形式、内容、次序、重点等都有所不同,这就要求我们在学习借鉴的同时,不能机械照搬,而应结合我国经济环境、法律制度进行吸收和创新。可以预见,随着《通用航空丛书》的出版,我国通用航空服务将在这个突飞猛进的时代融入全球经济活动之中,不断开拓、创新、发展。

2005年10月27日

通用航空丛书

出版说明

航空工业出版社成立 20 年了，作为国内唯一一家中央级航空专业图书出版社，自成立之初，即确定了她立足航空、面向大科技的宗旨。我们出版了大量的航空工业、民用航空和军事航空方面的图书。随着国民经济的飞速发展，我国已成为世界航空大国，但要想从航空大国走向航空强国，尤其是发展落后的通用航空，跟上经济发展的步伐，还需要航空业加倍努力。为促进民航业的发展，为行业服务，航空工业出版社专门聘请民航业的领导、专家、学者组建了航空专业图书编辑委员会，组织、规划、审定民用航空专业图书。本套丛书是委员会成立后的第一套。本着多出书、快出书、出精品的原则，我们在组织编写出版这套书时，采取了版权引进与组织国内专家编写相结合的办法，既保证了图书的先进性，又能结合我国的具体情况。在丛书的规模和定位上，考虑了业务知识的系统性和读者对象的差异性。在主要面向专业人员的同时，也满足了有兴趣从事通用航空事业的人士，以及业余航空爱好者的需要。按照计划，本丛书 2005 年出版 5 种，2006 年将出版 4 种。

目前，航空工业出版社正在计划出版民用航空其他专业的图书，将陆续推出实用的、满足从业人员需要的图书。希望业内人士给予我们更多的帮助和指导，成为我们的良师益友。

航空专业图书编辑委员会

主 任：杨国庆

副主任：王 知

秘书长：肖治垣

委 员：蒋作舟 王 中 李建锋 刘 鑫

秘 书：刘 宁

通用航空丛书编委会

主 任：吴桐水

副主任：孟 平 肖治垣

委 员：王 霞 李建国 张西岭 刘 宁

史晋蕾

前言

运输对于经济增长和高质量的生活来说，是不可或缺的一部分。圣经上说，所罗门王的权力是和那些能使他的国民成为高效率商人的道路交通系统联系在一起的。在火车和飞机出现之前的几个世纪里，那些拥有强大航海船队的国家在欧洲贸易交往中占有支配地位。美国第一任总统乔治·华盛顿督促新建立的国会修建公路和运河，因为这样可以获得很高的回报。林肯曾宣称，如能在 1860 年的总统选举中获胜，会修建好横贯整个美洲大陆的铁路，从而把先进的交通和国家发展联系起来。在 20 世纪中期，艾森豪威尔总统签署了一项能促使州际高速公路建成的法规，这项措施被证明有利于大幅度提高美国国民经济与公民的福利水平。如今对于商界来说，航空是最主要的运输方式。没有其他交通方式能支撑这种快速的商业节奏。传真机、移动电话、电视会议和其他通信革命中各种奇特的工具不仅没有降低对出行的需要，相反，它们加快了商业的运转节奏，使抢在竞争对手之前会晤公司客户和企业合作伙伴的需求变得更加迫切。

想想你自己的工作生活，你的移动电话是否使你放慢或者减少了出行？你的传真机是否取代了你对客户或潜在客户的走访？你是否对通过互联网建立的信任放心？你想用电话或电子邮件来启动你的发展计划吗？在保持客户和推进事业方面，什么通信手段也不能取代会晤的位置。

当人们刚开始接受运输对经济发展是必不可少的这个观点时，一些企业领导者仅仅考虑现有定期航班来作为满足出行需要的一种方式。然而，现在他们已经开始了解并且使用一种有特别优势的出行方式——公务机。

定期航班在世界主要的大城市之间提供安全、可靠、高频率的航班飞行，

但它缺少向一些人口较少的城市提供服务的灵活性；并且对提供高时效、多经停的航行路线来说，结构也不合理。受中枢辐射式系统结构的束缚，航空公司调度运营的 429 个民用机场中，执飞定期航班的航空公司只能向其中 10% 提供频繁和及时的服务。事实上，有大约 3/4 的航空公司乘客局限在全国不到 50 个地点乘机。公务机是通用航空器在商业活动中的应用，可为美国国内大约 5000 个地点和国外更多的地点提供安全、可靠的出行服务。员工有了及时出行的能力，就不必受制于航班服务和时刻表的限制，这相当于企业获得了人力和时间这两项最重要资产。

企业领导和计划制定人员正逐渐把公务机看做是一种能提高生产率和促进业务增长的有效工具。公务航空已经作为一种重要的出行资源或商务旅行的一种形式为社会所认可，而不再被误解或被无知传媒诽谤。现在，有超过 10000 家美国企业拥有自己的公务机，而能向股东提供高股息和资本收益的上市企业中，有 90% 利用了某种形式的公务航空作为其一种出行方式。在世界范围内大约有 14000 家企业有自己的飞机，运输专家指出，能够利用公务机的企业有可能超过 100000 家。

公务机与定期航班是相互补充而不是相互竞争的关系。美国公务航空协会（NBAA）的会员们每年在航空公司购买大约 100 亿美元的机票，而他们又是世界上最活跃的公务机用户，众多的企业要出差，只有最聪明的企业在定期航班最有效率时用定期航班，在公务机最有效率时用公务航空。因此了解公务机，并且确定怎样适当地应用它来满足企业人员的出行需求是一项既具有挑战性又有益的管理工作。

公务航空有几种形式：因为偶尔使用而包租飞机；拥有部分所有权但由其中一个拥有者管理飞机；企业完全拥有飞机，并为之建立企业的飞行部。聪明的用户已经接触到了公务机的各个方面，并选择最能满足企业不断变化的需求方式。例如，拥有内部飞行部的企业知道什么时候、用何种法规借助包机来开展工作。公务航空使用方式的多种选择，反映了公务航空运输在形式上的复杂性。

John Sheehan 所著的这本《Business and Corporate Aviation Management》



对于那些想要全面了解公务航空及其特性的企业或个人是最合适而且有权威的参考书。John Sheehan 是一名拥有 40 年相关经历的飞行员、教育家和演说家，这本书包含了他几十年来与世界上最安全、最成功的飞行部接触所获得的关于公务航空业的许多重要知识，在过去的 20 年，他作为一名安全评审员，得到了公务航空高层人士的尊重。他 12 年来连续出席美国公务航空协会关于飞行部管理的专题研讨会，并且持续地在美国公务航空协会会员的公务航空领域工作。

好的管理理念和技能对利用公务航空运输取得效益是必不可少的。我为那些正探索如何利用公务航空使企业盈利的飞行部管理者和企业营销部人员推荐 John 所著的《Business and Corporate Aviation Management》一书，同时，那些立志要全面掌握公务航空内在运输能力的学生也应该阅读一下。此外，John 将公务航空的要素作为运输资源，以一种综合的、富有洞察力的方式进行了阐述，更增加了本书的价值。

美国公务航空协会会长

John W. Olcott

2002 年 11 月

英文版

导 论

一、为什么要写这本书

许多大企业和个人有按需航空运输需求，为此，他们需要选择飞机机型，同时，他们也希望为其飞行部提供运行方案。本书是笔者在 13 年中，帮助个人或企业满足其按需航空旅行的需求，挑选飞机和评估其飞行部门的一个总结。在这些年里，公务航空运作出现了一些成功的论点和模式，我认为有一些思想应该与那些有志于从事按需航空运输的人们来分享。

1. 确定合适的机型和运输方案

自己拥有一架飞机的好处是不言而喻的——制定自己的旅行日程表，节约时间，安全，能去许多定期航班不能到达的地方。这些都是使用按需航空运输的原因。然而，很少有人完全熟悉这种航空运输形式的范围和具体的运作细节，并且能在几种可选的方式中作出有效的选择。

在决定使用按需航空运输时要做两项工作：选择飞机和选择服务的方式。挑选飞机不像买汽车那么简单，飞机有很多型号，每种机型都有许多不明显或是不易被初次购买者所了解或领会的特征。座位数、起降性能、航程与业载性能、机内的装饰与娱乐设施都影响着怎样来进行运输服务。现在，让一位老板向董事会要 3000 万美元来购买一架“湾流”飞机而不用证明其合理性的日子对大多数企业来说只是对过去的甜美回忆。董事会和老板都想知道他们从这项投资中得到什么和他们的购买行为结果是什么。与此类似，个人选择一架飞机和运输的方式也面临着十分广泛而多样化的选择，当单个的问题被提出时会有很多错综复杂的关系牵扯进来。

在购买飞机的因素中，有一个普遍遗漏的问题，那就是：我们需要的按需航



空运输方式是什么？许多购机行为都是因为一个信得过的熟人、公司高层人员或飞机经纪人的推荐而进行的，而他们当中没有人清楚地知道你总的运输需求、公司状况和飞机综合因素能带来什么样的价值。因此，做一项航空运输分析来决定你所需要的飞机类型、数量及运输服务方式是完全必要的。

当世界上成千上万的个人或企业拥有并运行飞机的时候，另外一些运输方式的选择又出现了：包机，飞机托管公司，部分拥有，联合拥有，以及上述几项的综合等。服务水平、资本、使用成本等因所选择的运输方式不同而有所不同。不幸的是，这些要点中的许多要素都因匆忙购买飞机和在为部分拥有合同签约的过程中被忽略了。

本书的前三章着眼于这些主要的方面，希望所提供的观点能够有助于个人或企业彻底了解如何利用飞机，以及飞机交付后确定它怎样提供服务。

2. 经营飞行部

有效地并且高效率地经营一个飞行部对一些人来说似乎很容易，但对另一些人却很难。我最初的评估工作包括检查飞行部是否遵守美国联邦航空局（FAA）的规章及操作守则，确保安全。虽然这是个主要的职责（是从事评估工作的首要因素），但是，我的工作越来越着眼于运行中的商业层面：管理、商业技巧、人员安排、行政事务、报告、计划——这些所有的因素都是一个飞行部有效经营所必需的，并且在我的评估工作中越来越占重要地位。并不是说安全与遵守规则不如从前重要，但我所检查的好的部门和不是很好的部门有一些明显的不同，出现差距的一个重要因素就是管理。

首先，这似乎很简单——发现差距，将之归类，提出补救措施，然后迅速转到我的下一个评估点。尽管如此，我还是慢慢发现，我留下补救措施给他们，而他们中的许多人并不明白管理过程。这些人从没受过培训，也从不期望在复杂的运作中建立秩序，没有意识到控制和反馈的价值，也从未在集体环境中工作。许多飞行部的管理者、首席飞行员和维修主任都是做事之前毫无准备。这些人只习惯于根据飞行计划、天气预报、空中交通管制许可、维修检查单、限寿件及保存的记录进行工作，而不是依循预算、报告、人力资源和长期计划来工作。

除了少数几个方面，这些人是聪明的、有上进心而且忠实的一群人。我知道他们能够接受帮助。如何更好地帮助他们？他们中的一些人在过去的某个时间里受过基础的管理培训，一些人具有商业学位，也有一些人根本没受过培训，他们几乎没有共同背景来接受培训，因此我想到写一本能将管理的理论教程与日常飞行部运作的实际需要相联系的书。

在过去的 11 年里,我帮助美国公务航空协会开发和建立了一些工作室,进行制定飞行部维修和操作手册及管理小飞行部的工作。这些工作室通过与成千上万参与者的相互交流,分析飞行部的运行,为我提供了一些非常有价值的信息。

正如你们所了解的,在过去的 13 年里我在数以百计的航空机构里干过,与那里的工作人员一起工作,通过我的观察和亲身参与,积累了丰富的经验。这其中既有大的部门,也有小的机构,而且运营有紧有松,有具有大型喷气式运输机的企业,也有只有一架双发活塞式飞机的企业,飞行部门有的只有一个人,有的则有 100 多人。我一直在试图总结从各航空团体和各个部门中得到的实践经验,但是在此过程中,我必须告诫人们:没有一种简单有效的办法使各种机构的工作既有效果又有效率。相反,人类有多少想象力和创造力就有多少条路,从理论上说,有成千上万条正确的道路。

飞行部的管理层必须不断地评估企业文化、经济环境、人员配备、个人使命和企业资源,使他们的经营适应用户的需求。部门好与坏的区别就在于能否适应、适合、明智地改变组织及其程序。尽管如此,坚持核心价值体系和文化规范,乃是向任何客户提供实质性的和完善的服务所必不可少的,因此,它是坚持价值与适应环境需求间的平衡,即意味着成功与失败的不同结局。

二、阅读对象

本书主要适用于以下两种类型的读者:

- 那些不论是为了商务的还是个人的理由,正在寻找如何获得按需航空运输信息的人;
- 飞行部经理,他们的老板,以及那些想成为飞行部经理的人们。

所有这些类型的人彼此有密切的联系,虽然从外部看,从当前的和长期的需求或者背景来看,他们似乎不是必然相关的。但是,他们都需要各种实践锻炼,需要现实社会的信息来完成工作,这就将他们联系在一起,并使之共同追求安全、可靠和高效的按需航空运输。

1. 个人

不管是去看望儿孙,还是去度假旅行,或者与顾问会面,每个人都会发现,乘坐飞机并且有自己的飞行时间表会使生活变得更简单和更有趣味。飞机可能是



价值不高的单发活塞式飞机或者是中型4座的涡轮喷气式飞机，选择飞机有时是一种令人困惑而且长时间的工作，从何处开始了解飞机的选择与运输方式？一旦作了决定，如何进行管理？同样，要正确帮助客户和朋友的人也必须了解这些。

2. 高层商务人员

忙碌的企业家，首席执行官及其他高级经理们都具有一个共性：即时间不够用。通常，他们会花大量的时间拜访客户、供应商，还要与企业内部员工进行沟通，这样有利于他们了解这些相关人员的实际需求，而这些人可能要使他们的未来有所不同。渐渐地他们开始意识到要为自己争取更多的时间，可是这样做是相当困难的。但如果他们在他们频繁的商务旅行中，缩短出门和返回的时间，减少路途上过夜和停留时间，以便腾出旅行的时间，使他们能更快地恢复精力，在旅途中有更高的工作效率。所有这些就是商务人士选择按需航空运输的理由。

本书主要是供企业的董事长、首席执行官及其他高层人员阅读的，当然，企业的其他人也可从中获益。特别是那些负责寻找航空运输正确答案或试图证明自己所做的关于飞机选型和运输方式的决定是正确的员工，这样的员工可能并没想过这项工作所具有的潜在用处及提供服务的不同方式，正因为如此，通过阅读本书，他会更加满意自己的选择，工作起来也更有信心。

企业里的人力资源、财务、风险管理、计划和法律等部门，同样也要知道为什么企业会有或即将要拥有一架飞机，而更重要的是，他们需要协助完成整个飞行过程，通过了解这项业务及飞行部的需要，他们才能相互合作，共同完成任务，成为成功的合作伙伴。

最后，对于企业的中层或销售人员——那些不顾一切想要满足自己急切的旅行需求的人，本书将为其提供一些如何引起管理层注意，并如何使自己使用按需航空运输的需求正当化的方法。公务机并不只是给企业中那些为数不多的高层享用的，飞机是一种商务工具，应该用于最能发挥其功效的地方。

3. 飞行部管理者

飞行部管理者，包括飞行部经理、首席飞行员、飞行调度主任、维修主任和首席检查员，他们是一线工作者，担负着不可推卸的重要职责，他们必须制定可靠、安全、准时而且符合要求的飞行计划。然而那些只拥有一架或两架飞机的航空公司，人员上缺少层次，也没有其他航空公司应有的资源，他们必须持续不断地保持良好的空中飞行记录。他们任务繁多，却没有其他人来帮他们减轻工作负



担。当我们对这些人报以同情之时，最好要意识到他们正在做航空业中回报最高的工作。

他们在飞行运作方面享有高度自主权，在财务上又拥有令人嫉妒的独立权。在绝大多数情况下，他们是航空事业的热爱者，他们从众多飞行员、飞行调度员或者是飞机维修人员中脱颖而出，他们喜爱飞机，而且为之努力工作。但怎么做才能使工作做得更好呢？

一连串的问题对飞行部经理来说真是雪上加霜：当首席执行官在等待解决唯一可用的飞机上出现的机械故障时，或者预算计划比老板的期望高出 20% 时，或者听说刚着陆的“湾流”飞机的左发动机出现问题，恰恰它是在澳大利亚的墨尔本而不是在佛罗里达！这就是为什么老板把重大的责任推卸到他们身上的原因。

权力随责任而来。企业老板有他的特权，同时也意味着对企业的责任，因为他必须进行组织、计划和预测，为企业勾画出未来 1 年、3 年或者 5 年之内的发展蓝图。一般的飞行员或技术人员可能没有机会实践这些伴随其头衔而且承担责任所必需的各项技能，他可能很快就会了解到用来卖弄的技能与一个执行者所需要的技能是不相同的。

4. 飞行部的上司

飞行部的上司就是听取企业或私人飞行部经理汇报的人，是首席执行官或领导层要求他管理和负责飞行部的那个人，但完全靠享受头等舱的待遇而获得航空经验的飞行部上司是不受欢迎的。

这些人通常是执行副总裁、资深行政副总裁、财务副总裁或设备总管。正如他们所说，管理飞行部就像马戏团中的驯兽师，飞机、飞行员和技术人员就像古怪难缠的动物。尽管如此，他们已经面对要负责的事务所带来的压力。如果他们不明白，又如何来管理飞行部呢？当然，他们必须听取飞行部下属的汇报，但这种信任将持续到确保安全运转和每年执行 2 万美元的财务预算。他们将要做什么呢？

精确快捷的企业航空的建议也许是个好主意，但大多数情况下行不通。新的上司可以和其他企业同职位的人进行交谈，与他的朋友在高尔夫球场交换信息，读他身边的各种资料，或者雇用一名顾问。但如果仅仅只是这样，得到的信息渠道还是单一的。本书虽然不能给予所有的信息，但却提供了良好的方法。