

海南航空股份有限公司

海南航空股份有限公司（简称海航）是 1992 年由原海南省航空公司等 18 家企业发起设立的股份制企业。1995 年发行 1 亿外资股，1997 年在国家工商局重新登记注册，成为中国第一家中外合资的股份制航空公司。海航总部设在海南省海口市海秀大道 29 号海航发展大厦，法人代表为董事长陈峰。从 1993 年 4 月 13 日引进第一架 B737 飞机，5 月 2 日首飞北京正式投入营运，到目前为止公司已初具规模。7 年来，海航保证了飞行安全，航班正常率保持在 80% 以上，B737 飞机的正班平均客座率和载运率保持在 73% 和 60% 以上。并连年取得了良好的经济效益。海航注册资本为 6.71 亿元人民币，现有资产总和为 76 亿元人民币，运作资本超过 100 亿元人民币，员工 4000 多人，飞机 32 架，开辟了 100 多条国内航线。7 年来累计安全运送旅客超 1000 万人次，运输总周转量达 10 亿吨公里。1997 年，按年运输量计算，海航进入中国 10 大航空公司之列。1999 年，海航运输实绩名列中国各大航空公司第 7 位。

一、中国第一家股份制航空公司

海南有了自己的航空公司。1988 年 4 月 13 日，海南正式建

省办经济特区，进入了经济发展的新时期，吸引着旅游者和投资者。可是，海南岛四面环海，交通十分不便。1989年9月5日，海南省政府决定：投资1000万元人民币成立海南省航空公司。1989年10月18日，海南省航空公司在省工商行政管理局登记注册。海南省航空公司一注册就面临很大的困难。政府从并不宽裕的财政中拨出1000万元，已经是做出了较大的投入。可是1000万元人民币，仅仅相当于一架波音客机的一只翅膀。

1991年5月，注册成立刚刚一年半的海航，面临合并的风波。海南省政府迫切希望建立发达的空中交通，一家成熟的航空公司在海南设立分公司成为省领导考虑的方案之一。于是，海航在诞生之初就又面临着被取消生存资格的困境。

在这事关海航合并还是坚持组建的扑朔迷离的关键时刻，陈峰和他的同伴们，抓住改革开放和国家对海南经济特区特许的各项特殊政策的机遇，以千难万阻不回头的勇气，终于获得了中国民航总局大力支持，1991年11月，中国民航总局正式向海南航空公司颁发了《经营许可证》。海航终于获得了“准生证”。一个充满希望的海航就这样成立了。

中国第一家股份制航空公司的崛起。对于孤悬海外的海南岛来说，发展航空事业无疑是促进改革开放、经济腾飞的一个重要步骤，尤其作为本省先导产业旅游业，其支撑点就是航空运输。随着海南经济发展，启动干线客机，扩大航线班次已成为当务之急，然而对于基础薄弱、资金、人力有限、配套条件较差的海航来说，要在短时间内做到这点绝非易事。海航决策层认为，要实现超常规的发展，就必须建立一种新的经营体制，以“高起点切入”，即只有走股份制这条路才能解决问题。这是海航惟一的出路。于是，海航决策层于1991年提出了对原海南省航空公司实行股份制改造的设想。1992年，国家批准在部分国有企业中进

行股份制改造试点。同年 8 月，海南省政府批准海航进行股份制改造试点。

在海南省委、省政府的大力支持下，海航以定向募集方式进行了股份制改造，经过周密部署艰苦的工作，1993 年 1 月顺利完成，筹集的 25010 万元（股）股本金全部到位。原海南省航空公司的资产以国家股的形式评估为 1334 万元（股），入股股份制企业，股份占 5.3%。股改使海航资产增长了 17.7 倍。以这 2.5 亿元股本金为信用，海航从交通银行获得 6.48 亿元贷款，再加上 1 亿元资本公积金，使资产总额增加到 9.98 亿元。1993 年 1 月 8 日，海航在海南省工商行政管理局注册登记，成为全国第一家规范化的股份制航空企业。有了启动资金，海航开始起飞，采取融资租赁和经营租赁方式先后两年引进 4 架 B737 飞机，为发展奠定了基础。

第一家中外合资航空公司的诞生。为了解决海航进一步发展的资金问题，特别是外汇需求。海航并未满足和停留在股份制改造后起飞阶段，又适时地提出了“募集外资股，利用国际资本，发展海南航空运输事业”的新思路。

经民航总局、外经贸部和海南省政府同意后，海航董事长陈峰 10 赴美国华尔街，几经周折，经过艰难的谈判，终于在 1995 年 9 月 27 日与美国航空有限公司签署了外资股购销协议。海航发行 1.0004 亿外资股，占当时总股本的 25%，以每股 0.2449 美元的价格（大大高于海航股票当时的市场价格）全部售让给美国航空有限公司。1995 年 12 月 28 日，2500 万美元的外资股购股资金全部到位。海航在国家工商行政管理局重新登记注册，成为境内惟一的中外合资航空公司。

海航这 2500 万美元不是举债，而是外国投资商以购买股票的方式进行投资。投资商不单是要分享获利，也要承担亏损风

险。外方虽拥有海航 25% 的股份，但在董事会 9 个席位中只占有 2 个席位，董事长和总裁均由中方担任，公司的经营管理权控制在中方手中。引进外资的成功，标志着海航实现了同国际资本市场的对接，向现代企业制度又迈进了一步。

晋升为 A、B 股上市的第一家航空公司。为了解决生产发展长期的直接融资渠道，1995 年海航就开始了 A 股、B 股上市的准备工作。在省政府的支持下，海航得到了 2 亿 A 股的发行额度和 7100 万 B 股上市额度。B 股、A 股分别于 1997 年 6 月 26 日、1999 年 11 月在上海证券交易所正式上市，筹集资金 4.63 亿元，使注册资本扩大为 67116.0001 万元。海航在运转不到 7 年的时间内，就正式晋升为中国民航 A、B 股上市的第一家航空公司，成为中国民航运输企业现代制度改革的排头雁。1998 年 2 月，海航获得了中国银行 65 亿元的授信额度，7 月在美国纽约成功地发行 1.56 亿美元外债，海航的资本规模进一步扩大，资产负债率降到 52%，是全行业的最低水平。

二、发展的基石

领导班子和职工队伍的建设。董事长陈峰，男，1953 年出生，高级经济师。毕业于联邦德国汉莎航空运输管理学院管理专业，荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理硕士。多年在中国民航局计划司、国家空中管理局从事管理工作，熟悉我国民用航空综合管理业务，并且多次到国外航空公司工作和学习。具有丰富的航空运输管理、实业投资、金融、贸易、社会科学理论水平和实践经验。现兼任海南省人民代表大会常务委员会委员、海南省企业家协会会长、海南省总商会第一副会长、中国交通运输系统工程学会副会长。

副董事长王健，男，1961 年出生，工商管理硕士。在日本航空公司（JAL）留学并获得 AOTS 和日航颁发的毕业证书，在航空运输领域、金融领域、企业管理、社会科学等方面具有较高的理论水平和实践经验，具有卓越的领导与管理才能。现为海南省政协委员。

执行总裁李维艰，男，1961 年出生，工商管理硕士，在航空运输投资、金融领域、企业管理等方面具有丰富的工作经验和

管理才能。

海航现有职工 4000 多人，平均年龄 29.8 岁，75% 的人员有专科以上学历。高级管理人员几乎都能进行英语会话，而不需带翻译。几年来累计派送公司中高层干部和技术人员 2000 多人次到国外培训，提高了公司的人员素质。海航鼓励职工追求个人和社会双向价值的实现。在“内修中华传统文化精粹，外融西方先进科学技术”之中西合璧企业文化的熏陶磨炼下，造就出了一支整体素质高，能与公司同呼吸、共命运、能征善战、勇于奉献的职工队伍。

机队规模。海航先后从美国波音公司、仙童公司引进性能先进的干线、支线和豪华公务飞机共 32 架。海航干线机队全部是波音飞机。包括：5 架波音 737-300 型飞机、7 架波音 737-400 型飞机、6 架波音 737-800 客机和 7 架多尼尔支线喷气客机和 2 架美多飞机。波音 737-800 型飞机是波音公司精心设计的 21 世纪新型客机，该飞机以卓越的操作性能和豪华设计领导 21 世纪客机发展潮流。机上设有卫星电话和机上电视，乘客可持电话磁卡在飞行中与世界各地通话和观看赏心悦目的电视节目。波音 737-800 更是一种远距离、高巡航速度、低油耗、低噪声的新型客机，对噪声和空气污染的控制达到了世界先进水平。从 1998 年起，海航着重进行企业新形象设计，首次在中国民航推出彩绘

图案飞机,目前拥有“国色天香号”、“椰风海韵号”、“喜鹊登梅号”、“君子慕兰号”、“高风亮节号”彩绘飞机 6 架,旨在把花卉的美好象征意义和优美的自然风光带进机舱,为旅客营造一份好心情。海航支线机队由 7 架多尼尔飞机组成,是目前中国民航最大的支线机队,开通以海口、长沙、石家庄为基地始发周边城市航线。海航已计划组建总数 19 架的国内最大豪华型多尼尔机队,这种支线型机队不仅适合于沿海发达地区城市间的商务旅客,更适合于偏远的待开发地区。海航豪华公务机队由 1 架利尔喷气 - 60 飞机,1 架比齐 400A 豪华公务机、1 架 Bell - 206b 型直升机和 2 架 Hawker 800xp 型公务机组成,开展 VIP 公务包机飞行服务。目前已多次飞往日本、韩国、俄罗斯、香港等周边国家和地区,为商务和急救客人提供包机飞行。还有一架豪华公务机已喷上“凤凰卫视”字样,为香港凤凰卫视台提供专业的摄制飞行服务。

信息技术。海航在计算机信息系统建设方面投入了大量的人力、物力和财力,目前总部海航发展大厦已经完成结构化综合布线,并且实现员工人手一台电脑的计划,网络化、自动化、信息化、现代化企业办公模式已初具规模,其明显的标志就是基于 EXCHANGE SERVER 的办公自动化系统使公司实现了无纸化办公;公司总部与机场、各基地、营业部、公务机公司的信息系统建设已经启动,一个网络覆盖全国并且高度集成企业级网络系统触手可及。海航对外的 INTERNET WEB 网站的建成为树立良好形象,扩大在国内外的影响发挥了重要作用。目前投入使用的 INTRANET 内部网站应用集成了海航新闻、公告、讨论组、常用软件下载及各部门信息发布,在对业务流程中无序的知识系统化管理,实现知识共享和再利用的同时,极大地提高了工作效率。海航计算机信息系统的工作始终围绕市场和安全两条主线。在安全方面,已经建成飞行运营控制信息系统。同时航班自动编排系

统也处于国内领先水平。在市场方面，已建成了日常旅客系统、机构客户管理系统、数据采集系统、航班编排系统等业务系统，并在此基础上进行市场部数据仓库系统的建设，从而对市场变化做出快速响应提供有力的决策支持。此外，正在建设中的营业部的票证管理与结算系统将会有效提高票款回笼速度，并能保证票证的安全；全面的财务综合管理信息系统的建设实施将使海航的财务系统更加集成、高效与规范，以达到降低成本、提高收益的目的。目前，海航正在加紧准备建设公司的电子商务系统。

经营业绩。海航运行以来，航班正常率保持在 80% 以上，B737 飞机的正班平均客座率和载运率保持在 73% 和 60% 以上。连年取得良好的经济效益，7 年累计安全运送旅客 1000 多万人次，完成运输总周转量 10 亿吨公里，实现运输总收入近 55 亿元，税后利润 6.6 亿元，成为海南的纳税大户。在 1995 年民航总局对 21 家航空公司的综合评比中，海航获得了“1994 年度全国民航经营管理优秀企业”称号和“飞马奖”奖杯。同年还被国家经贸委、国家体改委、中国证监会等有关部门评为“1994 年全国上市公司综合经济指标百强企业”之一。1997 年 7 月，在全国民航工作会议上，海航获得了“中国民航优质服务客舱服务”第一名，并被授予“中国民航优质服务客舱服务奖”奖杯。1999 年，在中国民航协会、中国民航用户工作委员会举行的“'98 旅客话民航”服务质量评比中，海航获年载运量为 200 - 600 万人次的航空公司组第一名，2000 年又获得“'99 旅客话民航”年载运量 100 - 300 万人次第一名。由于海航突出的经济、社会效益，海航董事长兼总裁陈峰同志也先后获得：1993 年中国劳动人事部评定为有突出贡献的留学回国人员；1994 年，海南企业家协会评定为海南省首届十大功勋企业家，中国企业家协会评定为全国优秀青年企业家；1996 年，又获第七届“全国优

秀企业家”称号，同时，荣获“全国‘五一’劳动奖章”，2000年又荣获全国劳动模范称号。

三、惊人的发展速度

资产扩大速度。海航是在原海南省人民政府投资 1000 万元人民币的基础上发展起来的。截至 2000 年上半年，经过 7 年运营，资产规模扩张为 76 亿元人民币，与创业时期相比，扩大 760 倍。

收入、利润增长速度。海航 1993 年 5 月 2 日，正式投入运营，第一年正式投入航线运营仅八个月即取得了良好的经营效益，主营销售收入突破 1.17 亿元人民币，实现利润 6800 万元。1999 年，海航取得主营业务收入 17.6 亿元，税后利润 1.4 亿元，成为中国民航盈利最多的一家航空公司。运营以来，收入增长年平均速度为 87%，利润平均增长速度为 12.84%。

人员增长速度。海航在开航初期，员工仅 376 人，截止至 2000 年年初，现有从业人员 4000 多人，扩大近 10 倍，年递增速度为 40%。海航从业人员的引进主要以应届大学毕业生为主，平均每年要接收大学毕业生 300 人以上。

国有资产增长速度。海航在进行股份制改造时，由国家投资的资产被重新评估，以股份形式进入公司，海航拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产，明确了产权关系，使公司成为自主经营、自负盈亏，只对出资者承担资产保值增值责任的法人实体。海航自建立至今，一直保持着较为良好的保值增值率，自 1993 年国有资产投入 1000 万元之后，7 年来共获得红利现金回报 1000 多万元，同时，国有资产也增至 4000 多万元，年递增率为 16.5%。

四、规范的法人治理结构

海航在决策机制方面，建立了三权分立的领导体制。作为所有者代表的股东大会是企业最高决策机构，董事会作为股东大会的执行机构，必须以保证全体股东利益实现作为企业的第一任务来经营运作，而监事会则受股东之托执行对高层管理人员的监督责任。这种所有权归股东、经营权归管理者，监督权归股东和职工代表的决策机制，分工合理，具有较多的优越性。

责、权、利相结合的领导体制。海航实行董事会领导下的执行总裁负责制。设执行总裁 1 人，执行副总裁 2 人，执行总裁负责公司的日常经营管理事务，执行副总裁协助总裁工作。海航经营机构和分支机构的设置，由执行总裁根据公司经营和发展需要制定方案，经董事会审议通过后执行。各职能部门和分支机构在执行总裁领导下开展工作。执行总裁依公司章程规定或董事会授权，对海航的经营管理行使下列职权：组织实施股东大会和董事会决议，对董事会负责并定期报告工作；全面负责公司的日常行政、业务、财务管理工作；组织拟订公司的发展规划、经营方针、年度生产经营计划和财务预算方案、税后利润分配方案和弥补亏损方案、报董事会审议；组织制定公司各项基本管理制度，经董事会审定后组织执行；聘任或解聘公司各部门负责人，各下属企业正副经理，决定公司职工的聘任、升降级、奖惩、解雇或辞退；根据董事会的授权，签署对内对外各类经济合同、协议，并负有代表公司履行合同的的责任；签发董事会授权范围内的日常行政、财务和业务文件；代表公司处理对外重要业务；审批公司业务活动和行政经费；行使董事会授予的其他职权。总裁享有很的人、物和财权，同时，也担负了相当大的压力。每年必须向

股东大会、董事会报告经营情况。如果经营效益不好，资金运用不当，就有被免职的危险：

这种有职、有权、有责的机制，促使公司的经营者们丝毫不敢懈怠，只能全心全意、兢兢业业地工作。由于企业自主权得到了真正的落实，因而具备了能迅速地适应市场变化、把握市场机遇的应变决断能力。

科学的营运管理体系。海航在执行总裁、执行副总裁领导下实行由总会计师、总工程师、总经济师、总飞行师进行专家“辅政”制度，大大增强了总裁处理公司日常经营事务的科学性和有效性。海航还将生产运营系统（包括飞行航务、维修工程、市场销售、成本核算）和后勤保障系统（包括合作开发、法律事务、证券业务、人事、文秘、计算机中心）由原来的 14 个部门精减为 9 个职责明确的职能机构，承担生产运营和管理职能。各部门均有明确的工作目标、职责及工作指标，并实行管理层分级承包负责制。各级管理人员均能以整体利益为目标，听从上级调遣，以适应市场经济的激烈竞争。

海航成立了由生产运营部门负责人组成的运行中心，这是公司生产正常运转的枢纽，其职责是负责公司日常生产调度、协作指挥、督促、检查各生产运行部门的工作，并对各部门工作质量做出评价，提出奖惩意见，并协助公司领导就重大生产问题做出决策。运行中心内设正副值班员，由各生产部门负责人或具有相当专业资历和能力的人员轮流担任。正副值班员全权处理与生产和飞行安全有关的事务，统一指挥和协调有关工作，运行中心和值班员权限明确、职责分明，遇到问题可直接处理，不必层层汇报请示，有效地避免了互相扯皮、互相推诿、各行其是、不负责任的现象，大大提高了工作效率。

五、健全的规范化管理制度

海航按照“产权明确、责任清晰、政企分开、管理科学”的原则，在管理体制上进行了一系列改革，逐步构造了全新的规范化的现代企业管理制度。

规范的财务制度。海航将一般航空公司的计划处、企管处、财务处合并为计财部，明确了计财部为公司管理中心的地位。强化预算管理和支出审批制度，突出对成本的预测和控制。严格按照上市公司的要求每月编制财务报表上报，同时在国家证监会指定的报刊上公开披露（包括每年的中期财务报告和年终财务报告）。这种充分公开的财务制度使得企业不得不严格实行企业内部监督，经常进行效益分析，不断完善企业内部监督机制，使投资及资金运用效益显著提高。

规范化的人事制度。公司实行全员劳动合同制，干部聘任制。为了能让人才尽快脱颖而出，海航的干部能上能下，能进能出，不论资排辈，不以学历、职称和年限为提拔依据，重实际能力、重工作业绩，越级提拔了一批工作能力强、业绩突出的青年干部。

海航人事制度的最大特点就是激励机制。从 1998 年起首先从干部政策上实现突破，实行择优补岗政策，公开招聘、个人报名，统一笔试、公开面试，择优录取。这一政策打破了传统干部选拔制度的局限，仅 1999 年人事部共发布了 9 条择优补岗信息，有 20 人通过择优补岗走上了管理岗位。破格提拔，激活用人理念。破格提拔也是海航公司用人制度的一个特点。仅 1999 年公司共提拔 24 名副经理级以上干部，其中破格提拔 8 人，占提拔干部总数的 30%；晋职晋级 412 人，其中破格晋级 41 人。海航

在人才的使用上十分注重人才的内部流动，发挥人的潜能。仅 1999 年海航共调岗 195 人次，占员工总数的 7%，有很多员工通过内部调岗后找到了自己的定位，干出了突出成绩，释放出最大的能量。海航的干部实行能上能下制度，原则是：能者上，贤者让，业绩平平者下，不思进取者撤。仅 1999 年海航共对 9 名副经理级以上干部予以降职和免职，其中总经理 2 人。海航还十分重视强化激励机制，实行重奖重罚。对有突出贡献的员工给予多种层次、多种方式的奖励，如奖车子、奖房子、奖票子。最高奖励 15 万元。对工作失职、违章操作的员工予以重罚，罚款、撤职、停飞，坚持维护海航规章制度的严肃性。仅 1999 年共奖励了 375 人，处罚 323 人。1999 年推出的“金点子工程”，共征集 148 条金点子，一条金点子最高奖励 2 万元。

规范的分配制度。除按国家有关股份制的规定和公司《章程》提取法定盈余公积金、公积金、公益金、分配股息红利外，另外制定了两条分配原则：一是向生产一线（飞行员、乘务员）、技术系统（航务、工程人员）和经营部门倾斜。二是纠正脑体倒挂现象，对专业人员，特别是有执照和职称的人员实行优待，体现尊重知识、尊重人才的政策。海航实行岗位工资制，无论是干部还是职工，一律通过业绩考察，定岗定位。岗变薪变，打破分配的平均主义和大锅饭，各类人员收入拉开了档次。三是实施效益工资制度。将公司经营风险、业绩与员工的收入直接挂钩。

规范的运行制度。海航的机构设置以灵活、高效为目标，把以前的 14 个部门调整为 9 个部门，并根据公司业务发展情况进行调整。另外，借鉴美国波音公司的运行管理经验，成立了运行中心，由生产运营部门负责人轮流担当正副值班员，全权处理与生产和飞行安全有关的事务；海航还实行了预案制，将生产运行中各种可能发生的问题全部列入预案，使值班领导和全体运营人

员心中有数，遇事不惊，对各种突发事件均能迅速采取应对之策。

规范化的质量管理。海航按照现代化企业管理的要求，大力推行规范化管理，减少人为磨擦和内耗，海航在借鉴国内外航空公司经验的基础上，制定了 1000 多项规章制度，形成了《办公室管理手册》、《人事部管理手册》、《培训工作手册》、《飞行手册》、《运行规章》、《维修手册》、《生产运行管理制度》、《生产运行程序》等 12 套分职能分部门的工作手册，并在工作中不断补充修改，逐步加以完善。程序化管理确保了公司的内部管理有章可循、有法可依，工作正常有序地进行，受到了民航中南管理局的通报表扬。1998 年，海航组织了人力、物力进行了 ISO-9002 质量标准认证，使企业质量管理达到国际标准。1999 年 3 月，海航获得了国家认证部门的审核与通过，这使海航成为中国民航第一个全面获得 ISO-9000 质量标准认证的企业。1999 年 12 月，海航成为全民航第四家取得 121 部运行资格证书的航空公司。ISO9002 质量证书和 121 部运行资格证书的获得，标志着海航的质量管理进入了一个新的阶段。

六、建立一支高素质的职工队伍

在市场经济中，各企业的竞争实质上是人才的竞争，员工素质的高低决定着企业的盛衰存亡，高素质的员工队伍是保持和提高企业竞争力的前提。海航将实现“飞行安全第一，服务质量第一，工作效率第一”的奋斗目标归结为“人才素质第一”，把“知识化、专业化、年轻化”的职工队伍视为公司能否实现战略目标的基础。

首先是严把进入关，引进人才必须经过认真考核、符合高素

质标准，方予录用。其次，十分注重在岗人员的培训和再教育。为了提高员工的管理和技术素质，7年来共组织各类培训班290多期，培训人员10000多人次，是员工总数的755%。花费各种培训费用3000多万元，比海航“开办费”高3倍，还成立了培训基地，专事员工培训工作，并着手筹建一个占地数百亩的大型综合航空培训基地，为公司内外培训民航业专用人才。

海航十分重视提高企业经营者的素质。通过专题讲座，理论学习和举办各类培训班，从国内外聘请管理专家来授课，还选送了所有的中高层人员以及技术人员共2000多人次分别到美国和澳大利亚等地进行培训。通过学习，增长了见识、拓宽了视野，使他们的整体素质和业务素质得到显著提高。为了在高级管理人员中培训独当一面的多面手，海航对职能部门和综合部门的干部进行定期调换。这样，不仅可以加强部门之间的协作和理解，更重要的是培训了适应市场需要的全面发展的人才。

飞行员短缺一直是掣肘海航超常规发展的一大障碍。为了培训一支与公司发展相适应的飞行员队伍，海航采取多种途径，即“请进来”又“送出去”，如聘请中国国际航空公司等单位的优秀飞行员来带飞，教技术、传作风；送飞行员到美国波音公司，学习吸收国外经验。按国际标准，以严格、科学的态度和方法，狠抓飞行员队伍建设。到目前为止，已培训出一大批各种机型的合格飞行员。在300多名飞行员中，1/1教员机长58人，1/2教员、机长39人，2/2机长、正副驾57人，基本满足了生产和发展的需要，保证了飞行安全。为了提高机务人员的素质，海航多次组织各种行之有效的岗位技术、技能培训，并建立了严格的考核制度，逐步形成了一支整体素质高、机务维修技能强、作风过硬的队伍。在400多名机务维修人员中，持有美国FAA通用执照的64人。7年来海航机务原因延误率为3‰，没有出现因机

务责任造成航班延误的情况。

海航 90% 空、地勤服务人员是新聘上岗的职工，业务技巧不熟练、不规范。为了从高标准入手，向国际水平看齐，公司专门邀请新加坡航空公司的教员讲授服务规范及技巧，通过培训和实践锻炼，使机上、地面服务人员逐步走上了服务标准化、程序化、制度化的轨道。使“一路关怀、一路清洁、高雅服务”更加规范，受到了社会各界的好评。

七、夯实安全生产这块基石

安全生产是海航生存和发展的基石。自投入营运以来，海航就牢固树立并不断强化了安全生产是企业生命的思想，通过建立和完善安全生产的一系列规章制度及其执行、指挥、督察系统，切实贯彻落实民航总局“五严”、“三落实”、“四不放过”规定，采取科学的、强有力的对应措施，坚持“安全靠科学、科学保安全”的原则，进一步完善了保证飞行安全、高效动作的运行管理体制和严密的生产组织管理系统。

在开航之初，海航就成立了由总裁和副总裁负责、由各部门主要负责人参加的公司安全委员会。飞航部安监处是公司安委会的办事机构，受安委会委托进行公司日常安全工作规章制度的制定，安全信息的传递及监督实施等。各部门主要负责人是本部门安全生产的责任人，均制定了相应的安全措施并负责督促落实。

技术过硬、作风优良的飞行和机务维修队伍是保证安全的最重要的基石，海航将飞行员和机务人员的培训工作放在异常重要的位置，7 年来，共投入 3 亿多元进行培训，培训人次达 3000 多人次，使之达到国际飞行标准；同时，海航还加强了与国外先进航空公司的安全管理合作与交流，以 QAR 地面分析系统为内涵，

开展了安全事件管理系统、飞行员技术评估系统等多个领域的合作，有力保证了安全生产运行。在连续七年的运行中，海航飞行事故万次率、事故征候万次率、延误率低于其它航空公司。从开航的 1993 年 5 月至 2000 年 3 月，共运送旅客 1000 万人次，连续 7 年实现了“空防安全年”奋斗目标，受到了民航中南管理局安全检查组的多次嘉奖。

八、清新自然的特色服务

海航从诞生之日起就提出了以优质服务促进市场销售的策略，用“细心、耐心、诚心”塑造“大众认同、大众参与、大众成就、大众分享”的海航形象。

海航人树立了具有海航特色的服务观点，如生产与服务的一致性、服务者与被服务者经济利益的高度统一、服务就是产品、服务决定效益等等。这些观点又反过来影响并增强了海航人的服务工作的紧迫感和责任感。

优质服务靠的是制度。海航共制订了 100 多项一线生产作业制度，建立了空中和地面服务程序中各个岗位的服务责任制，把优质服务定量落实到每个环节、每个岗位、每个人身上。比如挂牌上岗、微笑服务、使用英汉两种语言，使用微微前倾 15 度的身体语言、接打电话铃响不超过 3 声等服务要则，已成为制度化的服务规范。通过海航人的举手投足，使每一位旅客从手持海航机票的那一刻起，都能感受到被尊重、被优待的温暖。

海航人是这么说的，也是这么做的。

1993 年 11 月 14 日，首都机场因大雾关闭，所有飞往北京航班取消，而海航 H4-181/182 班却备降天津照飞不误，用大巴摆渡乘客。1999 年 4 月 15 日，面对只有一个旅客乘坐的广州至成

都航班，海航当机立断照飞不误。马鞍山市的旅客要一张机票，海航南京营业部的员工立刻骑上单车，在一个小时以内亲自把票免费送到马鞍山市旅客的家中。1998年冬季海航一个从南昌返海口的航班迫降三亚，面对两位大病初愈来海口女儿家疗养过冬的老人，乘务组好心留住老人并安排他们在三亚宾馆机组下榻处过夜，等待第二天调机时把老人带回海口（其它人均是当晚用大巴、摆渡回海口）。

旅客们无不感受到：在飞行中，海航空姐会想在你前面，主动为阅读的旅客打开阅读灯，给休息的旅客盖上毛毯，给手指还没离开杯盏的旅客加饮料，给大个子北方旅客加送一份餐食，给回族旅客佐以清真美味……对乘机的孩子，她们递上图画书、布娃娃等儿童玩具；根据旅客的面部表情，她们可以知道哪位旅客不舒服，主动探问病情，送药送水；而温馨紧张的机上抽奖活动，不但给旅客减轻了疲倦和劳顿，而且还带给一个意外的惊喜……诸如此类的细微服务，致使很多小孩乃至小伙子不忍下机，这自然是海航微笑天使们留住客人、吸引常客的秘密所在。

7年来，海航已将自身航空服务产品的品牌内涵定义为“清新自然”，使旅客从接触海航开始就感受到海南岛清新的空气和旖旎的热带风情。航空产品是海航在中国首次导入的航空服务新概念，这一概念的导入改变了长期以来航空公司提供的服务只局限于飞机上的传统观念，为广大旅客提供一个无缝隙的航空产品系列，它涵盖了从产生购票愿望到达目的地的全过程服务。如免费拨打、免费订票送票的热线电话、在市内设立城市候机楼、不正常航班服务、机上礼品和系列机上抽奖服务、专用值机柜台和全天候值机柜台服务、把值机柜台搬到酒店门对门服务、金鹿金卡和金鹏卡服务，还有机构客户、自游人、酒店优惠、海南环岛游等各种特色服务。