

客舱乘务员队伍稳定性治理机制研究

——基于 K 航空公司的案例分析

邢馨文

上海民航职业技术学院 上海

【摘要】客舱乘务员是航空公司安全运行、服务品质与品牌形象的核心载体。随着民航市场复苏、航司运营规模扩张，乘务员队伍稳定性已成为航空企业人力资源管理的关键议题。本文以 K 航空公司为案例，结合内部流失数据、人员访谈与问卷调查，分析队伍流动特征及管理驱动因素。研究发现，薪酬福利、职业发展、组织归属感、岗位压力是影响队伍稳定的主要因素。文章从四维度提出闭环治理思路，建议通过岗位价值重估、分层发展体系、家庭友好支持与数字化预警机制，提升客舱队伍稳定性与人力治理效能。

【关键词】客舱乘务员；人力资源管理；岗位韧性；民航治理

【收稿日期】2026 年 8 月 15 日 **【出刊日期】**2026 年 9 月 3 日 **【DOI】**10.12208/j.sdr.20260077

Governance mechanism of cabin crew team stability: A case study of airline K

Xinwen Xing

Shanghai Civil Aviation College, Shanghai

【Abstract】Cabin crew are the core carrier of airlines' operational safety, service quality and brand image. With the civil aviation market recovery and airline operation expansion, cabin crew stability has become a key issue in human resource management for aviation enterprises. Taking K Airlines as a case, this paper analyzes crew mobility characteristics and management-driven factors based on internal turnover data, interviews and questionnaires. The study finds that compensation, career development, organizational belonging and work pressure are the main factors affecting team stability. This paper proposes a closed-loop governance approach from four dimensions, and suggests improving cabin crew stability and human resource governance efficiency through post value re-evaluation, tiered development systems, family-friendly support and digital early warning mechanisms.

【Keywords】Cabin crew; Human resource management; Job resilience; Civil aviation governance

1 问题提出

近年来，随着我国民航业进入高质量发展阶段，民航业综合实力显著提升，行业竞争已不再局限于航权资源、航线网络布局等传统维度，人力资源高效管理已成为民航企业强化核心竞争力的关键战略方向，这对客舱乘务专业人才培养也提出了更高的标准与要求^[1]。航空公司运营体系由机队管理、航线网络规划、飞机维修、市场运营及运行管控等多个模块共同构成，而客舱乘务员作为直接面向旅客、塑造客舱服务体验并承担客舱安全管理职责的核心一线人力资源，其队伍稳定性对航空公司的可

持续运营至关重要。然而，新生代员工职业价值观转变、劳动力市场生活成本攀升、服务劳动属性日益复杂以及运行环境压力持续增大，使得客舱乘务员队伍稳定性面临全新挑战。客舱乘务员队伍稳定程度会直接影响航空公司的运行效率、服务质量、品牌声誉与人力资源成本管控水平，客舱人才治理的重要性进一步凸显。

K 航空公司成立于 2010 年，截至 2023 年底，员工超过 4500 人，机队规模达到 78 架，运营航线超过 150 条。伴随业务规模扩大，公司客舱队伍不断扩充，但人员流动问题仍较突出。2021-2023 年，

作者简介：邢馨文，上海民航职业技术学院，上海。

K 航空公司乘务员离职人数分别为 62 人、51 人和 49 人，离职率分别为 8%、6%和 5%。从结构看，流失对象集中于已完成岗位适应且具备一定服务经验的青年骨干员工。这意味着客舱人员流失不只是数量减少，更是服务经验、规范意识和团队协作能力的损耗。

从行业管理视角看，客舱乘务员队伍稳定性并非单一人事问题，而是航空公司服务能力、运行韧性与组织治理水平的综合反映。本文以 K 航空公司为样本，在保留真实案例数据的基础上，围绕队伍流动特征、影响因素及治理机制展开分析，重点讨论如何通过岗位价值识别、职业发展供给、组织支持和数字化预警构建稳定的客舱人才生态。文章力求在案例数据、管理机制和实践路径之间形成相对完整的分析链条，为航空公司客舱队伍建设提供有益思考。

2 K 航空公司客舱队伍特征

2.1 在职队伍年轻化特征明显

截至 2023 年底，K 航空公司共有客舱乘务员 1006 人。整体看，客舱队伍呈现女性占比较高、30 岁及以下人员占比较高、专科及以下学历占比较高以及 1-5 年飞行年限员工占比较大的结构特征。这一结构说明，K 航空公司客舱队伍既具备年轻化优势，也存在青年员工职业选择弹性较强、成熟骨干保留压力较大的现实问题。

2.2 流失风险集中于青年骨干群体

2023 年 K 航空公司离职乘务员 49 人，其中 30 岁以下人员占 88%，女性占 84%，大专学历人员占 94%，飞行年限 1-5 年的员工占 72%，未婚人员占 59%。该结构说明，流失并非集中发生在尚未适应岗位的新员工阶段，而是较多发生在已完成初步职业社会化、掌握一定服务技能并具备外部选择能力的员工群体。飞行年限 1-5 年的乘务员通常已经熟悉客舱安全规定、服务流程和旅客沟通方法，这意味着公司前期培训投入尚未完全转化为长期组织收益（见表 1）。

表 1 K 航空公司乘务员流动趋势与风险识别

分析层面	数据表现	管理判断
离职趋势	2021-2023 年离职率由 8%降至 5%	总体有所改善，但仍需关注离职结构而非仅看离职率下降
规模变化	乘务员规模由 780 人增至 1006 人	扩张期补员、培训和带飞压力同步存在
流失对象	2023 年 30 岁以下离职员工占比 88%	青年员工是稳定性治理的核心群体
经验损耗	2023 年离职员工飞行年限 1-5 年占比 72%	流失群体集中于已具备成熟的岗位经验，隐性成本较高的骨干层

注：年度流动数据为 2021-2023 年；结构数据取 2023 年 49 名离职乘务员统计。

2.3 队伍稳定性关系

如果客舱乘务员岗位大量流失，对队伍稳定性会带来不利影响，并且公司成本也会相应增加。这部分成本可分为显性成本与隐性成本两部分。显性成本包括乘务员的招聘、培训、制服、带飞和资质管理；隐性成本则表现为服务质量波动、新员工熟练度不足、排班弹性下降以及团队氛围变化。特别是在航班密度较高、旅客服务需求多元的背景下，成熟乘务员持续流失会削弱现场处置能力和服务一致性。因此，客舱乘务员队伍稳定性应被视为航空公司运行韧性的重要组成部分，而不仅是人力资源部门的补员问题。

3 影响队伍稳定性的关键因素

本研究结合 10 名相关人员访谈和 41 份有效问卷，对 K 航空公司客舱乘务员流失的影响因素进行分析。访谈样本在岗位职能、年龄、技术等级等方面

尽量保持均衡，以更贴近该公司乘务员离职的实际情况。整理访谈资料时，对离职乘务员提到的原因逐项归类、界定，共梳理出 15 种影响因素。根据这些因素的表现特点和含义相近程度，将其进一步合并为四类，按被提及频率由高到低排列，依次为：薪酬福利满意度不足、职业成长空间受限、组织归属感弱化、运行压力累积（见表 2）。问卷数据部分使用 SPSS 29.0（Statistical Package for the Social Sciences29.0）进行描述性统计分析。

信度分析显示，薪酬福利满意度不足、职业成长空间受限、组织归属感弱化和运行压力积累四个维度的 Cronbach’s α 系数分别为 0.736、0.851、0.779 和 0.897，表明量表内部一致性较好。效度检验中，KMO 值为 0.616，巴特利特球形度检验显著性为 0.001，说明数据适合开展因子分析（见表 3）。通过

数据分析说明，影响乘务员流失的因素具有明显的层次性：薪酬福利满意度不足、职业成长空间受限是最直接因素，组织归属感弱化以及运行压力累积则在长期职业体验中持续发挥作用。

表 2 客舱队伍稳定性影响因素综合归纳

影响维度	主要依据	管理指向
薪酬福利满意度不足	薪酬低 80%；福利水平 76%	岗位价值回报与员工付出感知之间存在落差
职业成长空间有限	职业发展受限 61%；个人成长需求 56%	成长资源供给不足，青年骨干员工长期承诺易下降
组织归属感弱化	归属感 32%；工作地域 27%；家庭生活 20%	情感联结、属地支持和家庭友好政策仍需强化
运行压力积累	管理方式不适应 17%；强度负荷压力 12%；时间负荷压力 10%	高强度运行和不确定排班持续消耗岗位韧性

注：根据访谈归类与 41 份有效问卷统计结果整理。表内仅保留对四类机制解释最直接的数据。

表 3 量表信度与效度检验结果表

维度名称/检验指标	核心数值	结果评价/说明
一、信度分析结果		
薪酬福利满意度不足	0.736	良好
职业成长空间有限	0.851	优秀
组织归属感弱化	0.779	良好
运行压力积累	0.897	优秀
二、效度检验结果		
KMO 检验	0.616	达到可接受水平，适合开展因子分析
巴特利特球形度检验	$\chi^2=572.572$ ， $df=120$ ， $P<0.001$	显著性水平小于 0.05，通过检验

表注：

1. 信度评价标准：Cronbach's α 系数 ≥ 0.7 为良好， ≥ 0.8 为优秀， ≥ 0.9 为极佳；
2. KMO 检验评价标准：KMO 值 ≥ 0.6 为可接受水平， ≥ 0.7 为良好， ≥ 0.8 为优秀；
3. 巴特利特球形度检验显著性 P 值 <0.05 时，验证了量表数据的结构效度，适合开展因子分析。

注：根据有效问卷统计分析结果整理。

3.1 薪酬福利满意度不足：岗位价值回报有待重估

调查结果显示，80%的受访者将薪酬低列为离职考量因素，76%的受访者认为福利水平不足。该结果并不意味着乘务员仅以收入作为职业选择依据，而是表明现有薪酬结构与岗位劳动投入之间存在一定感知偏差。客舱乘务员的劳动过程并不只发生在飞行小时之内。客舱乘务员需要在航班起飞前至少 90 分钟抵达公司，完成航前准备、证照检查、酒精测试、准备会，机组协同、设备检查、旅客登机服务和航后讲评等执勤环节。当收入核算主要围绕飞行小时展开时，部分非飞行时段劳动难以在薪酬中获得充分体现，员工容易形成投入与回报不匹配的评价。

此外，客舱乘务员还需承担大量情感劳动。航空公司要求乘务员保持规范表达、仪态和沟通方式，

在面对旅客不满、投诉或突发情况时仍维持职业化服务状态。相关研究指出，空乘人员情感劳动受到组织控制与市场期待共同影响，若个体自主性与组织要求长期失衡，容易造成职业体验下降^[2]。因此，薪酬福利满意度不足的本质并非单纯收入不高，而是岗位价值识别、劳动过程评价和激励机制设计尚未完全匹配。

3.2 职业成长空间有限：发展资源供给与员工预期不匹配

职业发展受限和个人成长需求未满足分别占比 61%和 56%，这说明员工成长资源供给不足已成为影响队伍稳定性的关键因素。K 航空公司 30 岁及以下在职乘务员占比 64.6%，此类员工职业生命周期较长，对于岗位学习机会、晋升路径和职业转换空间更为敏感。如果组织长期无法提供清晰的发展路

径，员工便可能把已获得的沟通能力、服务能力和应急处置能力迁移至其他航空公司或者其他行业。

访谈资料表明，K 航空公司部分培训内容偏重安全规范和制度宣贯，关于综合能力提升、管理能力培养和跨岗位发展相关的内容相对不足。心理契约研究中显示，当员工对组织发展机会的预期长期得不到回应时，组织承诺水平可能下降并转化为离职倾向^[3]。因此，K 航空公司需要把培训从合规性工具转变为职业发展工具，并且应尤其关注飞行年限 1-5 年员工的成长节点。

3.3 组织归属感弱化：情感联结需要制度支撑

员工的组织归属感并非单纯由薪资报酬决定，日常的管理体验也是其重要组成部分。K 航空公司设有多个分支机构，乘务员长期执行驻站、过夜和跨区域等航班任务，容易形成“人在组织中、情感在组织外”的状态。对外地员工而言，地域距离和文化融入同样会影响组织认同；此外，对于已婚或有子女的员工而言，不规律排班与频繁驻外任务在一定程度上加剧了工作、家庭冲突。

同时，K 航空公司女性乘务员居多，占比 85.7%，说明企业在设计队伍稳定政策时，更需要充分考虑婚育、家庭照护和身心恢复等现实因素。请假流程是否顺畅、换班渠道是否便利、管理沟通是否尊重员工、培训和检查是否兼顾实际工作负担，都会影响乘务员对组织的评价。由此可见，组织归属感不是抽象文化口号，而是需要通过具体制度和日常管

理细节形成。

3.4 运行压力积累：岗位韧性消耗加剧流失风险

客舱乘务员工作具有安全责任、服务责任和情绪管理责任叠加的特点。早晚班、夜航、航班延误、旅客投诉以及机上销售任务等因素，使乘务员长期处于高负荷状态。在访谈中，多名受访者提到公司排班周期短、任务临时性强，个人生活安排难以提前规划。这类不确定性会放大工作压力，并降低员工对工作的掌控感。与此同时，随着 K 航空公司运营规模的持续扩张，企业陆续增设异地驻站基地，乘务员单次驻站时长约为 10 天，该工作安排对于已组建家庭、育有子女的乘务员群体而言，无疑对其职业忠诚度形成了极大挑战。职业倦怠研究认为，员工长期处于工作资源不足与工作要求过高的环境中，容易出现情绪耗竭和个人成就感下降^[4]。

4 客舱队伍稳定性的治理路径

基于上述分析，本文认为 K 航空公司客舱队伍稳定性治理应从单点改进转向闭环治理。具体而言，可围绕“价值重估-成长配置-支持嵌入-韧性修复”四个环节展开：价值重估注重重新评价客舱岗位中的安全责任、服务劳动和情感劳动；成长配置注重按员工职业阶段提供差异化发展资源；支持嵌入注重把组织支持融入排班、请假、培训和沟通等日常人本管理制度；韧性修复注重通过数字化工具识别压力信号和流失风险（见表 4）。

表 4 客舱队伍稳定性治理框架

治理环节	着力点	主要措施
价值重估	回应薪酬福利满意度不足	完善飞行小时外劳动补偿，优化福利可获得性，体现安全责任和情感劳动价值
成长配置	回应职业成长空间有限	按飞行年限分层培养，拓展培训教员、质控、安全监察等横向通道
支持嵌入	回应组织归属感弱化	改进沟通、请假、换班和家庭友好支持，将关怀嵌入日常制度
韧性修复	回应运行压力积累	推进数字化排班、压力监测和流失预警，提升岗位恢复能力

注：根据本文实证结果与治理机制归纳。

4.1 围绕岗位价值重估优化薪酬福利

航空公司应将安全责任、服务质量、情感劳动和非飞行时段执勤投入纳入薪酬制度设计。可适当提高基础工资和飞行小时费，增强收入稳定性；对航班延误、取消、长时间等待和夜航任务建立更细化的补偿规则；探索部分非现金福利货币化，提高员工实际获得感。绩效管理中的激励设计应与岗位

价值创造过程相衔接，避免单纯结果导向造成员工体验落差^[5]。

4.2 围绕职业阶段配置成长资源

队伍稳定性建设不能仅依赖岗位留人，还应依靠发展留人。通过分层培养，匹配各个阶段客舱乘务员的成长需求，如对于入职 1 年以内员工，应重点管理岗位真实预期和职业适应；对于 1-3 年员工，

应强化能力提升、导师支持和组织融入；对 3-5 年员工，应提供横向发展、竞聘机会和职业再定位；对 5 年以上员工，则应关注岗位转型、家庭平衡和经验价值再利用。K 航空公司可在传统乘务等级晋升之外，建立培训教员、安全监察、服务质量管理、运行协调管理等多元通道。

4.3 围绕组织支持强化归属感建设

组织支持感对降低员工离职倾向有直接作用。航空公司有必要建立常态化的员工沟通机制，通过匿名问卷、座谈访谈和离职面谈等方式持续收集真实反馈^[6]。对于已婚、有子女、长期驻外或异地工作的乘务员，支持政策应更有针对性，例如在子女生日或重要考试时允许陪伴、协调双职工排班、优化驻外周期、组织家属开放日等。在顶层设计和发展战略层面，公司应把刚性制度与柔性管理结合起来，真正把以人为本理念落实到具体的管理制度和运营措施中。以人为本管理既要满足员工基本的安全需求，也要兼顾成长发展需求，这与需求层次理论的逻辑相符^[7]。

4.4 围绕岗位韧性建设数字化预警机制

排班管理是客舱队伍稳定性的重要环节。K 航空公司可以借助数字化工具提升排班的透明度和可预测性，在保障航班生产的前提下，尽量平衡飞行小时、收入水平、航线类型、休息天数以及员工的特殊需求。同时，建议建立乘务员流失预警指标体系，把请假频次、满意度下降、异常换班申请、绩效波动、飞行小时变化和员工访谈反馈等纳入动态监测范围，岗位的稳定性需从事后应对思路逐渐转向事前预警与过程干预^[8]。

5 结语

客舱乘务员队伍稳定性是航空公司高质量发展的基础性问题。K 航空公司案例表明，乘务员流失并非简单由薪酬高低决定，而是薪酬福利满意度不足、职业成长空间有限、组织归属感弱化和运行压力积累共同作用的结果。若进一步从治理角度观察，这四类因素背后分别对应岗位价值识别、成长资源配置、组织支持嵌入和岗位韧性修复等管理问题。航空公司只有把乘务员稳定工作纳入运行管理和组织治理全过程，才能从源头降低青年骨干员工流失风险。

对航空公司而言，降低乘务员流失率并不意味着限制合理流动，而是要通过更合理的薪酬体系、更清晰的发展路径、更有温度的组织支持和更科学的排班管理，使员工愿意在组织中持续成长。只有当员工的岗位价值被充分识别、职业发展有清晰预期、工作压力能够得到有效缓冲时，客舱队伍才能形成稳定而有活力的人才生态，并进一步服务民航高质量发展。

参考文献

- [1] 宋志勇.深学笃行习近平新时代中国特色社会主义思想以民航高质量发展服务高水平对外开放新格局[J].当代世界,2026(5):4-9.
- [2] 李晓菁,刘爱玉.资本控制与个体自主——对国内空姐情感劳动的实证研究[J].妇女研究论丛,2017(5):24-36.
- [3] 余高雅.新生代员工心理契约与离职倾向关系的实证研究[J].江西社会科学,2015,35(8):198-202.
- [4] Maslach C, Schaufeli W, Leiter M. Job burnout[J]. Annual Review of Psychology,2001,52(1):397-422.
- [5] 冯小宇.航空公司人力资源绩效管理中的激励设计思路[J].中国商人,2026(8):88-89.
- [6] 叶仁荪,郭耀煌.企业员工离职的博弈分析模型[J].系统工程,2003(03):87-90.
- [7] 需求层次理论[J].中国安全生产科学技术,2017,13(5):2.
- [8] 栾琳.六西格玛视角下航空公司人力资源流失应对[J].人才资源开发,2020,(14):67-68.

版权声明：©2026 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS