



大会 — 第 40 届会议

执行委员会

议程项目 25：国际民航组织民用航空培训和能力建设

在制定空中航行服务项目中实施变革管理

(由多米尼加共和国提交)

执行摘要

本工作文件建议作为国际民用航空组织（ICAO）全球计划和须按最低可行安全风险管理的技術项目实施过程的一部分，推出变革管理培训。变革管理培训将落实合作决策、审慎过渡和逐步熟悉。此外，还将加强航空技术项目的制定和交付。

变革管理，就是实施一个虑及过程参与者求变或创新活动需要，内含切实听取各方意见方略的一个积极框架。共同决策，可确保受新流程影响的所有人积极参加它的实施。

行动：请大会：

- a) 支持本文件的内容，敦促各国推出变革管理培训，并将其作为项目规划和实施的一个基本部分；
- b) 要求国际民航组织各实体制定新的规定和指导材料，协助各国建设变革管理能力；
- c) 审查正在执行的项目，考虑提供专门资金以纳入变革管理工具，以利有效实施；和
- d) 巩固通过合作决策改进安全的项目，并考虑视变革管理为成功的先决条件。

战略目标：	本工作文件涉及以下战略目标： a) 安全； b) 空中航行能力和效率； c) 环境保护。
财务影响：	不适用。
参考文件：	不适用。

¹ 西班牙文本由多米尼加共和国提交。

1. 引言

1.1 任何国家的空中航行系统，乃至整个航空系统，均无时不在变化之中，以努力跟上新趋势、新技术和新程序的步伐。国际民航组织的标准和建议措施（SARPS）是实施挑战性项目的首要资源。

1.2 负责项目施工单位的组成人员和管理人员，通常并不参与他们后来履职必循程序的规划和组织。发现程序有变已在实施阶段，并无人理会他们若抗拒变化会有什么影响。

1.3 变革管理理念之运用于航空行业各领域，是绝对和急迫需要拥护的，因为它可以改进和精简因新规章、新设备和新程序等因素产生的实施过程。

1.4 任何项目的成功均取决于程序实施者或新技术使用者的积极参与。因此，高级管理层应始终考虑每项变革的全部影响。否则，除不利于安全外，还会浪费经济资源。

2. 讨论

2.1 变革管理策略培训，从管理人员和项目团队课程着手，是管理好实施的所有方面和取得可能最佳成果的关键。

2.2 众所周知，航空技术人员拥有与所进行的工作类型相一致的专门资历，包括征聘过程中岗位要求技能。在进行项目任务选派时，必须考虑空中交通管制员、驾驶员、检查员、航空情报专家、技术监理等的岗位责任。

2.3 这类人员工作单位的具体特点也很重要，因为任务越相关，安全影响越大，他们遵守程序就越勤勉。

2.4 本文件的目的是，提高对在航空组织各个级别进行变革管理培训的必要性的认识。有变化就会有风险，如果执行工作和使用新程序、新设备的人不参与其中，风险只会更大。

2.5 一个明显的例子，是影响所提供服务的分类和类型的空域构型变化。工作人员、管理人员，甚至使用者，都必须参与到项目中来，把握好变革和创新的细节，切实管理好风险。

2.6 组织内部对变革的正常抗拒也只有通过培训，包括对项目编制和管理人员的培训，来加以管理。他们必须能够量化每个含有变革管理元素的项目所需的投资。这将确保平稳、无障碍的实施。

2.7 这在航空非常重要，因为它是推动积极使用新程序或新技术的唯一方式。技术环境下对变革的抗拒往往格外强大，因为这才符合不坏不修的常理。但是，在今天这个不断变化的世界里，我们不能等什么东西坏了才计划去替换或更新。

2.8 各种控制中心的经验表明，之所以有抗拒，主要原因是技术人员通常不参与新程序的创立。尽管他们在变革前可能收到必要的简报，但通常并不根本理解其中的效益，而只看到变化是必行的义务而已。对中、高层管理人员进行与变革管理有关的技术培训，是成功实施的关键。

2.9 大多数组织运用风险管理和危险识别概念，但这不足以实现所有利害攸关方对过程的有效参与。变革管理允许每个人自任何项目之始加入并共享有关变化和新做法的信息。进而使得人们自愿而非因上头强迫而扬弃旧法，采纳新法。

3. 结论

3.1 鉴于国际民航组织全球计划（空中交通流量管理（ATFM），基于性能导航（PBN），航空系统组块升级（ASBU）等）项下需要实施的项目众多，急迫要求对项目实施者和管理者两方面进行变革管理培训。这将能更好保证所有涉及人力资源行动中固有的风险得到有效处理，并在着重强调合作决策、审慎过度和逐步熟悉的情况下，使实施得以简化。

— 完 —