



大会 — 第 41 届会议

执行委员会

议程项目 26：国际民航组织民用航空培训和能力建设

不利航空境况下的变革管理能力

（由多米尼加共和国提交）

执行摘要

本工作文件认为，发展变革管理能力的培训对于执行和管理职能部门至关重要，可强化涉及人力资源的境况下内外固有风险管理方面的保障，也可提高实施过程的效率，特别注意协作决策，因为航空部门有大量的实施项目，当前环境中也存在大量不利境况（由人为因素或自然现象造成）。

将变革管理作为一种能力灌输给航空部门所有人员，将建设应对未来不利航空境况的能力，具备复原力，并实施各种战略，确保航空运输作为连通和全球贸易的卓越手段的稳定性。

行动：请大会：

- a) 支持本工作文件的内容，敦促各国对其所有人员开展变革管理培训，并将此类培训作为项目管理以及内部和外部风险管理的组成部分；
- b) 请国际民航组织秘书处制定指南和指导材料，以协助各国建设变革管理能力；
- c) 检查正在进行的项目，并考虑提供特别预算，以纳入变革管理工具，进而确保项目有效实施。

战略目标：	本工作文件涉及下列战略目标： <ul style="list-style-type: none">a) 安全b) 空中航行的能力和效率c) 环境保护
-------	--

财务影响：	不适用
-------	-----

参考文件：	不适用
-------	-----

¹西班牙文本为多米尼加共和国提供。

1. 引言

1.1 各国航空系统因其创新性而不断发展，力求持续改善空中运输服务；机场连接的基础设施亦是如此。

1.2 航空系统的任何变革，要成功，都离不开应用新程序或使用所获得的新技术人员的参与，而且他们也不能太抵制。因此，高级管理层必须评估和预测对每项变革的可能反应，并及时对其进行管理，以避免影响安全，优化经济和人力资源。

1.3 变革管理，从人的因素的角度来看，系指管理本组织为持续适应不断变化的环境所必需的变革的过程、工具和技术。

1.4 在过去几十年中，国际民用航空的环境发生了计划外或意想不到的变化，其中有些是人类活动造成的，有些是自然环境造成的。这些变化导致各组织出现不稳定性，并且最重要的是，旅客因此产生了担忧且不愿意乘坐飞机，进而导致世界经济危机；我们将提及：

- 2001 年的“9·11”袭击事件：恐怖袭击对航空业务产生了毁灭性影响。美国空域不得不关闭一周，导致国际空中交通严重中断；
- 2002 年至 2003 年的严重急性呼吸综合征（SARS）疫情：这种呼吸系统疾病的出现为所有行业利害攸关方创造了一个复杂的情景。严重急性呼吸综合征起源于中华人民共和国南部，并扩散至 30 多个国家。在这次疫情期间，前往亚洲的旅行人数下降了大约 45%，造成了巨大的经济损失；
- 2010 年的火山灰云事件：冰岛（译者注：原文为“爱尔兰”，译者修正为“冰岛”）埃亚菲亚德拉冰盖（Eyfjallajökull）火山喷发造成了第二次世界大战以来最大的民航崩溃。超过 10 万次航班被取消，全球经济损失超过 47 亿美元。航班中断影响了近 120 万名旅客；
- 最近的冠状病毒疫情（2019 冠状病毒病，COVID-19）—“2020 年，航空史上最糟糕的一年”：这种传染性极强的疾病对世界的打击甚至比 SARS 还要严重。各国实施了空中和边境限制政策，以遏制该疾病的传播，致使航空运输业陷入瘫痪，影响世界 95% 的空中交通。2020 年 5 月，国际民用航空组织发布了第一版 DOC 10144 号文件《国际民航组织关于民航当局管理 2019 冠状病毒病相关航空安全风险的手册》，以在这种不确定的情况下提供指导和支持。与航空运输和卫生有关的国际组织共同努力，以制定恢复全球商业航班的路线图，并在全球一级就此达成一致，以确保旅客和航空部门人员的更大安全。各国国家民航局和卫生局一道，提出了缓解这一局面的解决方案，并制定了恢复航空服务的规程，以利面对疫情安全、迅速、可靠和可持续地恢复国际航空业务。

1.5 面对不利的环境状况，航空部门各组织正在努力克服实施必要的短期变革所带来的重大挑战，这可能会影响安全风险监测和控制机制的有效性，因为并非每个人都具备适当的变革管理能力和工具。

2. 讨论

2.1 本工作文件的目的是强调民用航空组织各级开展变革管理培训的必要性。就管理由可预测或不可预测原因引起的变革开展培训，对于任何长期或短期战略的成功实施都是不可或缺的。

2.2 发展变革管理能力一直被看作是航空部门不同领域管理改进或创新规划战略项目的必要条件，但此类培训的价值仍被低估。培训旨在为因应用新的技术趋势以及国际民用航空组织标准和建议措施相关修订等而开展的实施过程增加价值。

2.3 只有通过培训才能管理组织变革的阻力，应考虑对管理和开发项目的人员进行培训，以便他们能够权衡并量化所需的投资，从而使每个项目都有必要的资金覆盖变革管理流程和利害攸关方参与，进而确保有效落实所追求的各项目标。

2.4 变革管理应被视为所有航空技术人员不可或缺的能力；因此，变革管理应列入招聘空中交通管制员、飞行员、检查员、航空信息技术人员、技术主管、调度员、客舱机组人员等人员的职位需求。上述人员不仅是计划项目的执行者或实施者，也是环境意外情况引发的、需要其干预或合作的变革的执行者或实施者。

2.5 变革可分为内部变革和外部变革：

- 内部变革指在组织控制下开展的将团队注意力从主要目标上移开的活动或操作；
- 外部变革或环境变革指不依赖于组织并迫使组织调整其运作的所有因素。

2.6 所有航空组织，无论其是否配备安全管理体系（SMS），均应确保其人力资源具备基于内部和外部风险的变革管理能力：

- 配备安全管理体系的组织只应为考虑各种情况启动其评估和变革管理程序，识别相关危险，评估风险水平并采取适当缓解行动。重要的是，除内部变革外，组织还应考虑其他外部或环境风险，如与公共卫生和 COVID-19 规定相关的风险，也应通过管理变革过程来考虑这些风险。
- 还需要考虑的是，各组织已通过在各级实行大量变革以使其运营流程适应疫情下的受限现实，但现在必须计划并管理此类变革的“降级”，确保安全完成相关流程并考虑到运营安全风险；
- 建议各组织记录从管理外部因素导致的变革中吸取的经验教训，以改进未来的备灾备患工作。

2.7 领导者还须表现出灵活性，顺应时代潮流；因此，必须培养敏捷的领导力，以指导团队适应航空环境面临的各种困难。领导者还必须制定精确高效的沟通流程，以便能够让大家冷静、管理变革并做出决策。

2.8 面对不利事件发生的确定性，我们可以问自己下述问题：我们团队是会采取本能/被动反应，还是预期性/主动反应？如果一个组织理解管理内部和外部变革的重要性，那么它将能够更好地处理它们。

3. 结论

3.1 考虑到国际民航组织全球计划、各国发展战略、航空部门各组织战略计划中所包括的大量实施计划，以及当前环境中由人为原因或自然现象造成的不利境况，如最近的 2019 冠状病毒病大流行和俄罗斯联邦与乌克兰之间的战争，必须为航空部门提供关于内部和外部变革管理的培训；必须为执行和管理职能部门提供培训，以建设变革管理能力，从而在涉及人力资源干预的内部和外部风险管理方面增加保障，提高实施进程的效率，同时特别关注协作决策。

3.2 将变革管理作为一种能力灌输给航空部门所有人员，将通过提供抵御性战略，确保航空运输作为连通和全球贸易卓越手段的稳定性，进而建设应对未来不利境况的能力。

— 完 —