



ICAO

安保文化 讨论卡

安保是每个人的责任



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture



ICAO

何谓安保文化？

安保文化是与安保相关的规范、价值观、态度以及一系列的设想的组合，而这些规范、价值观、态度和设想正是机构在日常运作中固有的，并且反映在机构内所有实体和人员的行动以及行为中。

有效的安保文化是关于：

- 认识到有效的安保对业务的成功至关重要；
- 在员工中建立对积极履行安保的重视；
- 使安保与核心业务目标保持一致；以及
- 将安保视为核心价值，而不单单只是义务或繁重的业务开支。



ICAO

好处？

强而有效的安保文化的好处包括：

- 员工对安保问题参与其中并对其负责；
- 提高了对保护性安保措施的遵守程度；
- 鉴于员工以更有安保意识的方式来思考和行动，则安保事件以及违规的风险会降低；
- 员工更有可能识别出和报告有问题的行为/活动；
- 员工觉得更有安全感；以及
- 在无需大笔支出的情况下安保得到提高。





ICAO

安保文化的组成部分

以下每个“安保文化的组成部分”都有几张单独的卡片。每张卡片都会引出不同的问题以供反思或讨论。

积极的工作环境

培训

领导力

了解威胁

警觉性

报告系统

事件应对

信息安全

有效性措施





ICAO

如何使用这些卡片

这些卡片的目的是帮助机构与其员工就安保文化展开有意义的讨论。讨论辅导员可以通过多种方法使用这些卡片来进行不同的讨论。

讨论辅导员可能希望从不同的方法中综合起想法，或者一个接一个地进行安保练习。

方法：

1. 选一张卡片
2. 三选一
3. 反思经验
4. 比较看法
5. 聚焦
6. 基于资产的安保
7. 世界咖啡室
8. 影响图
9. 文本分析
10. 以解决方案为中心

讨论辅导员：如果您是在一个小组内使用卡片，则可能需要一个人充当讨论辅导员。讨论辅导员应考虑这些卡片上的建议，从而选择方法并计划安保练习。





ICAO

如何使用这些卡片

背景和目的：谨慎考虑进行讨论的目的。解释进行讨论的原因，期望会有什么不同的讨论结果，以及讨论出来的结果会如何发生。安保练习应被视为是与讨论参与者有关联且有意义的。

小组规模：讨论往往在较小规模的小组中进行会更有效，例如4到5名参与者。

小组结构：考虑小组应否是同质的（例如，相同的职业）或不同质的（例如，不同的职业）。对于不同质的讨论小组，选择的卡片必须提供共同的讨论基础。

卡片选择：开始小组讨论时，明智的做法是每个人从最少量的卡片开始。您可能需要针对特定的目的或人员（例如前线员工、经理）来专注于特定的卡片。这样可以有助以更具体的安保主题（例如程序和培训、人员配备和备置）开始更长的探讨。

做笔记：纸质图表或写字板可以有助提供可以看得见的讨论记录。



ICAO

使用环境

小型组别：小型组别的讨论特别有效。讨论可以特别针对卡片练习，或者，卡片练习可以用在会议之间和演示之间。讨论小组通常应由4到5人组成。

大型组别：对于大型组别，每个人通常会专注于一张卡片，尽管这张卡片可以是从小型选卡（例如从3张卡片）中选择的。简单的练习最适合大型组别。

个人或两人练习：有些练习适合个人和两人练习。这些练习可以更个人化或复杂/具分析性。

公用空间：卡片可以留在与同事共同使用的空间，例如休息区或餐厅，提醒员工可以在休息之余用卡片对安保进行非正式的讨论。

海报和网站：卡片可以打印成海报或展示在网站上，或许可以通过联系方式来分享大家对安保文化的反馈和想法。





ICAO

方法1： 选一张卡片

目的：公开反思安保经验、情况、事件或想法

这是最简单的练习。在小型组别中，每个人只拿一张卡，或者是整个小组只考虑一张卡片。选卡的方式可以是：

- 从一整盒卡片中随机抽取；
- 从一个特定的部分（例如就领导力或培训）中随机抽取；或者
- 基于先前的讨论或演示来选择。

在一段固定的时间里讨论一张卡，例如用5到20分钟讨论一张卡。这样的练习可以专注于当前的情况或过去的经历（每张卡上的第一个问题）或对未来的想法（每张卡片上的第二个问题），或两者兼备。

这样的练习可以用作独立练习或者在会议中引出练习来增加互动性，例如，利用练习来开始会议，或者在演示之间或演示结束之后练习。练习可以有助针对安保情况或安保事件引入新的安保观点，无论这个安保情况或事件是想要发生的还是不要发生的。



ICAO

方法2: 三选一

目的：公开或使用问题提示来反思安保经验

给每个人三张卡片，随机选择。让每个人选择一张卡片，并要求他们对卡片上的一般问题（每张卡片上的说明文字）来说说他们曾经有过的经历。故事可以是畅快地说完，或者您可能想要在说故事的时候问一些问题提示，例如：

- 发生了什么？
- 您对当时的经历有什么想法和感受？
- 您现在如何回看这段经历？
- 其他人有与这个有关联或类似的经历吗？
- 从这些故事中可以学到什么？

重要的是，员工可以放心地讲述自己的故事和有关安保的故事，不会受到他人（对讲故事的人或故事里涉及的人）的指责或不利的批判。因此，可能需要对反馈和语言的使用进行一些讨论和达成共识。



ICAO

方法3: 反思经验

目的：使用框架来反思安保经验

这个练习可以单独进行，也可以两人一组或三人一组进行。从一小部分卡片中选择一张卡，或者考虑讨论一个安保文化的组成部分，这个组成部分是可以让人联想到曾经有过的至今仍影响深远的经历。回答以下问题。

1. **观察** - 我实际观察到了什么（中立地描述，就好像看着电影里发生的事件一样）？
2. **反应** - 我对所观察到的事情有什么情绪上的反应？我经历了什么感受？
3. **判断** - 我对这一切有什么看法？我在当时是如何评估所发生的事情？
4. **干预** - 我做了什么或没做什么？我干预了什么或没干预而让事情发生？

回答了这些问题之后，当事人就可以再次回到循环中，寻找另一种的观察，反应，判断和可以做的干预措施。然后，当事人可能会邀请其他人提出支持性的问题或评语。这样的学习经验可以有助重塑过去的安保经验，更欣然接受解释互动的新方式，并根据获得的见解来采取行动。



ICAO

方法4: 比较看法

目的：评估安保文化的各个方面并看看小组之间的共识

让员工根据他们之间的相似性或差异（例如，相同或不同的职业群体）来将自己分成大约3到4人的小组。给每一个小组相同的选好的一些卡片（大约8到16张卡），并要求他们将每个选择分成两份

优势

弱点

...或者分成四份：

优势

弱点

机会

威胁

然后进行比较和讨论：

- 我们在哪一点达成了共识，为什么？
- 我们在哪一点没达成共识，为什么？

在与现有的组别（例如相同的职业）一起完成的时候，这个练习会倾向于专注这个小组里的做事方式。在与混合的组别一起完成的时候，这个练习会倾向于专注小组之间的做事方式。



ICAO

方法5: 聚焦...

目的：评估特定的安保文化组成部分

用小部分的卡片选择一个特定组成部分或两个部分，然后用这些卡片来讨论。

与您的同事深入讨论每张卡片。您可以只考虑安保优势和资产，或只考虑弱点和缺陷，或者两者都考虑。每一种考虑都会引出不同类型的讨论。

您可以对卡片进行分类并考虑以下问题：

优势和资产

- 有什么是一直以来都顺利的？我们在哪个地方有所改进？
- 有哪些例子可以来证明？
- 是什么让这件事情一直顺利？
- 我们可以如何捍卫这个优势和分享这样的优势？

弱点和缺陷

- 有什么是不顺利的？我们可以在哪个地方改进？
- 有哪些例子可以来证明？
- 什么让我们不能改进？
- 我们怎样才能改进这种情况？这种情况在其它地方已被成功解决吗？



ICAO

方法6： 基于资产的安保

目的：基于什么是强项和哪里出错了，以协作的方式来提高安保

让员工根据相似性或差异（例如，相同或不同的职业群体）来将自己分成大约三个人的小组。

选择一个特定的组成部分、选好的一些卡片，或一张卡片。对于每个组成部分、选好的那些卡片、或那一张卡片，按顺序回答以下问题：

1. 有什么让这个问题一直都顺利？ **（资产和优势）**
2. 有什么是不太顺利的？结果，我们得做出哪些两难的决定、权衡或妥协？ **（缺陷和困境）**
3. 我们想要发生什么？ **（想要发生的事情）**
4. 我们要努力准备什么来让想要发生的事情发生？或者，因为这样的情况发生了，我们可以主动做什么？ **（主动去做的事情）**

对于讨论的某些部分，将组别分成小组（例如1到2个人）是有用的，然后再回到更大型的组别。



ICAO

方法7： 世界咖啡室

目的：使用卡片帮助主持一个大型组别来讨论安保问题

世界咖啡室（World Café）方法是一个用来主持大型组别的既简单又灵活的形式，将参与者分成较小的桌子，最好备有茶点和书写纸。

在一个房间里安排一些圆桌，每张桌子适合坐4个人（最多5个人）。这个空间应该是让人愉快的，让人觉得舒适的。每张桌子可能有一个专门“主事人”，欢迎每个小组来讨论和做简短的笔记。

根据安保探讨的重点，在讨论之前预先选好卡片。在某些情况下，可能会用到所有卡片，或者只使用一个组成部分的卡片，或更小一部分的4张（或5张）的卡片。

将卡片留在每张桌子上，当参与者加入一张桌子时他们可以抽取卡片。每张桌子上的卡片有可能不同（但有关联），也有可能相同。然后每位参与者看他们的卡片，回答问题，并邀请其他人分享他们对安保的观点。

除了公开讨论外，您可能想要加上一个总体问题，例如“最有趣的新安保见解是什么？”以及“每个小组认为促成改进安保的最佳想法是什么？”



ICAO

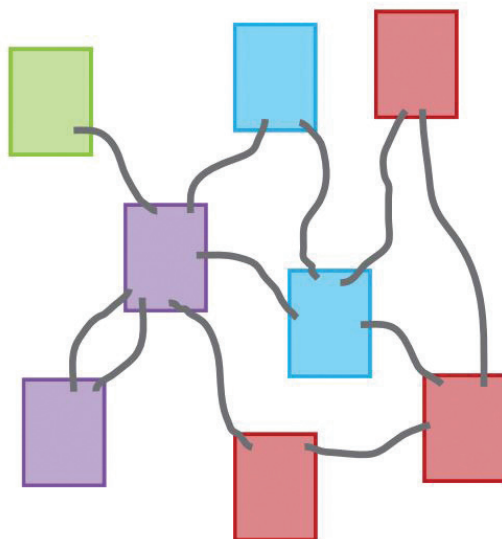
方法8: 影响图

目的：了解安保问题是如何相互关联或相互作用

将卡片组织成一个布局，显示出安保问题在特定事情或情况下，或甚至只是在一般情况下，是如何相互关联的。

例如，有些卡片可能对彼此产生强烈或明显的影响，而另一些则可能以更微妙的方式相互影响。

这些影响可以在一张大纸上、或在卡片上使用便利贴用箭头表示出来。讨论这些关系如何相互牵引。





ICAO

方法9： 文本分析

目的：分析文本来帮助理解安保文化问题

这个方法需要从安保文化案例研究中标记文本。仔细阅读文本，并使用九个安保文化组成部分（例如培训、警觉性、领导力）来标记文本区域。

您可能需要对每段文本应用多于一个组成部分。

重新阅读文本，并将卡片中适当的标题引用到每段文本中，例如信任、培训要求、沟通。

针对每条注解，详细说明文本是在描述一个正面的安保文化指标还是在描述一个负面的安保文化指标。

练习完成后，参与者应分享他们的结论并讨论适当的行动，从而缓和已找出的负面安保文化指标。应围绕正面的指标以及这些指标对建立健全的安保文化的贡献进行进一步讨论。

这个方法可以与“方法8：影响图”一起使用，以概括出卡片之间的常见关联。



ICAO

方法10: 以解决方案为中心

目的：使用卡片来帮助管理安保问题并实现改进安保文化的机会

这个以解决方案为中心的练习可以与之前的许多练习一起使用。这个练习首先确定安保问题（不管是问题还是机会）的优先性，然后看着目标，再直接转向寻找解决方案，以及如何实施解决方案来帮助发展正面的安保文化。

- 1. 需要解决哪些安保问题？** 考虑哪些问题可能相对简单或特别有动力去解决。
- 2. 我们想要什么？** 从您想要发生的事情中明确声明 - 您的安保目标。
- 3. 安保改进的可能性是什么？** 在考虑可能性时保持开放的态度和创造性。
- 4. 这些可能性中的哪一种可以最有效地实现我们的目标？** 考虑到安保问题的本质，一些可能性会比其它可能性更大。
- 5. 需要发生什么事情才能实现所选择的解决方案？** 考虑所需的支持、激励措施、人员、环境、时间等等。
- 6. 接下来我们需要做什么？** 对下一步达成共识。



ICAO

安保文化 讨论卡

积极的工作环境



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture





ICAO

现况

您的机构是否认真对待安保？

安保必须是业务的核心，作为核心价值和每个人的责任。

员工是否知道在安保方面对他们有什么期望？

积极的工作环境





ICAO

沟通

从管理层方收到了哪些有关安保重要性的信息？

收到正确的沟通内容有助于我们理解为何我们被要求遵守安保程序和协议。

安保信息有否传达到所有员工的手上？

积极的工作环境



20



ICAO

信任

就安保方面，员工、中层管理人员和高级管理人员之间的信任程度如何？

所有员工都了解他们的安保作用并且同心协力创造一个积极的工作环境，正是这样的一个工作环境。

员工会因安保问题而与经理接触吗？

积极的工作环境





ICAO

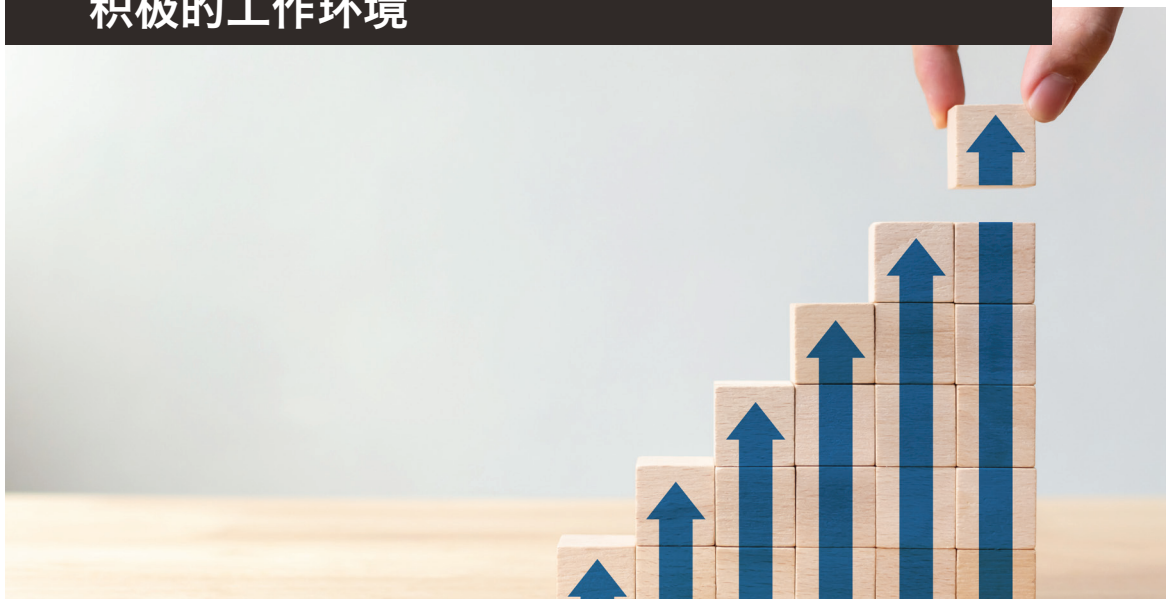
安保的表现

在您的机构里，安保的哪些方面变得越来越好和越来越差？

正面的安保文化可以表现出强大的安全性。

有什么简单的方法可以提高安保吗？

积极的工作环境



22





ICAO

在做正确的事情

在您的机构里，良好地实行安保如何让您工作得更轻松？

如果能够轻松地遵循安保流程，则可以让员工更轻松地表现出积极的安保行为和行动。

对实现良好地实行安保的阻碍是什么？

积极的工作环境



23



ICAO

安保文化 讨论卡

培训



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture



ICAO

培训要求

您有接受过足够的安保培训来理解并使用与您的工作相关的程序吗？

为员工提供正确的工具来支持正面的安保文化很重要 - 这包括知识和技能。

您机构中的安保培训是否足够？

培训



25





ICAO

更新现有知识和技能

您有接受过进修培训来帮助实现正面的安保文化吗？

即使定期练习，技能和知识也会渐渐消失 - 定期的进修培训让员工保持热忱，并提供巩固安保知识的机会。

就安保方面和针对安保文化，应该多久进行一次进修培训？

培训





ICAO

管理上的变革

当引进新的安保系统和程序时，是否提供了充分的培训？

当引进新的安保系统和程序时，需要对员工进行培训，以确保他们有能力有效地利用这些系统和新工作方式。

如何最好地促进这样的安保培训？

培训



27





ICAO

安保文化 讨论卡

领导力



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture



ICAO

沟通

管理层和员工就安保方面的沟通情况如何？

安保应该成为定期讨论和沟通的主题，以强调安保是每个人的责任。

是否定期讨论安保问题，并且实现了有效的沟通吗？

领导力





ICAO

应对安保问题

经理和高级经理如何应对关于安保的隐患？

正面的安保文化要求管理层明确方向并正视所提出的所有问题。

对实现良好地实行安保的阻碍是什么？

领导力





ICAO

保持联系

管理层是否与员工有足够的接触？

这为员工提供了直接与管理层交流的机会，也为管理人员提供了听取第一手安保反馈的机会。

如何促进员工与管理层的联系？

领导力



31



ICAO

洞察力 vs. 现实

安保对高级管理层来说有多重要？

为了保持正面的安保文化，安保必须是机构里面的核心价值，并且与其它目标（例如安全和乘客体验）具有同等的优先性。

在您的机构里，安保始终是优先目标吗？

领导力





ICAO

以身作则

您机构中的高级管理层是否树立了良好的安保榜样？

“言出必行” - 让大家都看到管理层表现出正面的安保行为和行动，正是管理人员发出的强有力的信息，即安保是每个人的责任。

管理人员如何在安保方面以身作则？

领导力



33



ICAO

安保文化 讨论卡

了解威胁



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture



ICAO

对航空所面临的威胁和相关风险的认知

您知道与您的工作相关的主要威胁是什么吗？

更好地了解我们面对的主要风险，让我们能够缓和及管理这些风险。

应该如何最好地将民用航空所面临的威胁和相关风险传达给您？

了解威胁





ICAO

风险管理

您是否了解您的工作任务如何有助缓和民用航空正面临的威胁？

如果没有威胁意识，就会缺乏巩固正面安保文化的意愿。

如何让您在保护民用航空里所担当的任务发挥作用？

了解威胁



36



ICAO

风险沟通

您是否及时了解影响您机构的威胁？

适当共享威胁信息有助员工了解他们在保护民用航空方面发挥的重要作用。

有哪些机会是能让您更好地了解安保和航空威胁？

了解威胁





ICAO

安保文化 讨论卡

警觉性



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture



ICAO

安保意识

当前的安保意识信息是否有效？

定期对关键安保信息发出看得见的提醒，有助将信息巩固在员工的脑海里。

您能回想起哪些安保意识信息？

警觉性





ICAO

质询

员工是否觉得他们能够质询那些不遵守安保流程的人？

安保是每个人的责任。敢于质询那些不遵守安保规则 and 规定的人，应该成为第二天性并应被鼓励。

就安保而质询同事的阻碍是什么？

警觉性





ICAO

正常 vs. 不寻常

员工是否注意留心他们周围的情况，并知道不寻常和可疑的活动是什么样的？

经常在同一个区域工作的员工知道哪些安保行为和行动是正常的。

在您的工作环境中，您认为哪些类型的事件是不寻常或可疑的？

警觉性





ICAO

安保文化 讨论卡

报告系统



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture





ICAO

聚焦于问题本身

如果员工报告了无意的安保漏洞，员工会被如何对待？

信任和公平是有效的报告程序的关键组成部分。人们只在不用担心受到影响的情况下才会报告事件，尤其是如果安保漏洞是由于无心之过造成的。

我们如何确保重点是在报告安保事件的内容，而非报告事件的人？

报告系统





ICAO

勇敢表达

员工是否可以随时提出和报告安保问题？

我们所有人对安保事件的反应，会影响人们觉得是否可以安全地勇敢表达。

如何鼓励和支持员工对关于安保的隐患发声？

报告系统





ICAO

报告的便易度

报告安保漏洞和不寻常或可疑的活动有多容易？

报告安保事件应该是容易的。您应该有权使用适当的资源和时间来报告问题。

如何让报告足够简易，让每个人都能明白和报告？

报告系统



45





ICAO

反馈

当提出安保问题时，员工对收到的反馈是否觉得满意？

应正视并鼓励员工提出安保问题并且报告不寻常或可疑的行为。

应如何以及在何时向报告安保问题的人员提供反馈？

报告系统





ICAO

采取行动

报告安保问题是否有提高安保？

报告安保问题是一个庞大的信息来源。这让大家上了安保的一课吸取教训，并且能够对此做出改进。

我们如何确保报告事件能产生让人看得见的影响，从而鼓励员工报告他们遇到的问题？

报告系统





ICAO

安保文化 讨论卡

事件应对



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture





ICAO

了解您的作用

您了解自己在应对安保事件中所起到的作用吗？

在事件发生时，每个人都会发挥作用。员工了解并接受他们的任务作用至关重要。

如果今天发生事件，您准备好了吗？

事件应对



49





ICAO

吸取教训

您的机构有从安保事件中吸取教训吗？

重要的是机构吸取教训并采取措施防止将来发生类似或更严重的事件。

您和您的同事从事件中学到了多少？

事件应对



50



ICAO

做好准备

您的机构在安保事件发生之前做了哪些准备？

测试和演练应对程序的机会很重要。

您参与的最后一次练习或演练是什么时候？

事件应对





ICAO

安保文化 讨论卡

信息安全



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture



ICAO

诀窍

您在保护敏感信息安全的这方面安保起到什么作用？

您可能拥有访问文档和数据的特权，并且以知识的形式拥有大量的敏感信息。

除了保护书面文件和程序之外，我们还需要采取哪些其它措施？

信息安全



53



ICAO

您的数码足迹

是否清楚地传达并理解了使用电子资源的政策和程序？

网络安全是每个人的责任。负责任地使用电子资源。保管好密码和设备。报告网络安全问题。

您有接受过足够的培训吗，并且您是否可以访问适当的资源和系统来让您能够识别和报告网络安全风险？

信息安全





ICAO

保护我们的资产

您机构中的敏感信息是否得到适当的保护？

敏感的安保、安全和商业信息有很多种形式，出于各种原因都需要加以保护。

对于不同形式的敏感信息，您接受了哪些培训？

信息安全





ICAO

安保文化 讨论卡

有效性措施



有关更多资讯，请查阅：www.icao.int/Security/Security-Culture



ICAO

起到影响作用

您的机构是否采取了措施去评估安保文化工作的影响？

由于文化是不停息且不断变化的，因此机构必须评估其安保文化工作的有效性。

您的质量保证计划中是否包含了对安保文化的衡量？

有效性措施



57





ICAO

诚实

您觉得能够对安保提供诚实的反馈吗？

为了让机构了解他们的安保文化工作是否有效，他们需要您的诚实反馈。

有什么可能会让您无法对安保完全开放和诚实地表达反馈？

有效性措施





ICAO

监督绩效

您的机构是否有安保的关键绩效指标（KPIs）？
这些指标是否可以被分享、被追踪和被公开讨论？

监督绩效有助将安保建立为核心业务目标，并提高其可见性和重要性。

您知道您机构中的哪些安保KPIs？

有效性措施





ICAO

有用资源

- **ICAO安保文化网站**
<https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/default.aspx>
- **ICAO加强安保文化工具包**
<https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/ICAO-Resources.aspx>
- **ICAO安保文化自我评估工具**
<https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/State-self-assessment.aspx>
- **ICAO/CAAI安保文化介绍培训课程**
<https://caainternational.com/course/introduction-security-culture/>



ICAO

荣誉

这些讨论卡的内容和设计是基于EUROCONTROL的“安保文化讨论卡 - 第2版”，并得到了作者Steven Shorrock的许可。

语言

这些卡片以所有ICAO语言提供。请访问ICAO网站 (www.icao.int) 并搜索“安保文化”。

ICAO标志

未经ICAO的事先书面许可，任何机构不得以任何形式对显示ICAO标志的材料进行全部或部分编辑或自定义。

联系方式

如果您对这些资源有任何存疑，请联系ICAO的实施支援与发展 - 安保 (ISD-SEC) (Implementation Support and Development - Security (ISD-SEC)) 小组，网址是 isd@icao.int。

© ICAO 2022



ICAO

