



ICAO



关于开展安保文化活动的指南

安保文化活动 — 启动工具包

此项启动工具包旨在帮助航空业每一个人提高对安保的重视，并鼓励包括服务提供者以及更广泛的航空业成员在内的所有工作人员，以具有安保意识的方式进行思考和行动。

现已制定关于如何建立、改变和保持良好的安保行为的咨询建议和最佳做法，以及如何开展安保文化活动的信息。

什么是安保文化？

安保文化是机构日常运行中固有的一套规范、信念、价值观、态度和设想，它们体现在机构内所有实体及人员的行动和行为当中。从上到下乃至各个方面，安保工作人人有责。有效的安保文化涉及以下方面：

- 认识到有效的安保对于业务成功至关重要；
- 在员工中树立对积极的安保做法的重视；
- 使安保与核心业务目标保持一致；和
- 将安保明确为一项核心价值而不是义务或繁重的支出。

工具包细分为三个部分：

主要原则、可定制的资源，以及用于加强安保文化的国际民航组织工具包。



第1部分—主要原则

本部分重点介绍为了对安保文化做出优先安排，实体或机构中的所有航空人员应当了解的各个主要方面，并且包含以下方面的主要原则：

1. 获得认同
2. 关于安保威胁的教育
3. 向工作人员赋权
4. 保持所获得的认同
5. 沟通方法
6. 制定实施计划
7. 评价实施情况
8. 应对可疑活动和事件

这些原则可用于激励和促进文化变革，以及制定安保文化方案。

关于开展安保文化活动的指南

第1部分 — 主要原则

1. 获得认同

所开展活动的成功关键，是来自以下方面的坚定承诺：

- 将安保视为一项资产而不是成本的各级管理人员，包括高级行政人员。管理者应当：
 - 支助安保文化举措(无需担心其支助会给机场业务造成不利影响)；
 - 通过强大的安保态势证明可以使客户和旅客放心；和
 - 告知利害攸关方，强大的安保文化可以提高客户满意度。
- 可以提供帮助的主要部门，例如：机构通信、市场营销和/或人力资源，将理解与工作人员沟通的最佳方式，并提出各种沟通方式的建议。

安保文化的发展，是由于**高级管理层**商定的战略方向及其所展示并希望工作人员遵循的相关行为。将安保文化纳入机场管理当中，不仅可以立即查明并解决可疑的活动，还可以带来业务连续性以及更广泛的效益。

高级管理层应当身先士卒，在实施有效的安保文化方面起到模范的作用；例如：不享受安保措施豁免，也不鼓励变通。其行为是激励工作人员效仿的最佳方式。

2. 关于安保威胁的教育

所有人员都需要认识到，全球航空安保威胁真实存在，并可能在许多不同风险中表现出来。对工作人员而言，重要的是要了解事件可能随时随地发生，工作人员与同事以及机场整体环境都可能成为攻击的目标或受到攻击的影响。

确保对高层领导和决策者进行有关航空威胁的教育，这一点非常重要。不具备这种认识，就会缺乏行动的意愿，安保文化活动便不会长久，因为其他优先事项将取而代之，资源将无法调配来支助实施，管理层将不清楚他们在支助这项活动中应发挥的作用。

对工作人员进行威胁教育并使其了解航空业所制定的包括规章及标准运行程序(SOPs)在内的应对措施，有助于缓解关切。当工作人员不知晓机场和航空公司面临的风险并且不理解为何制定安保措施时，他们便不太可能采取必要的安保文化行为。

此外，有效的安保文化的一项间接效益就是威慑因素；减少犯罪和其他破坏事件，同时支助维护强有力的反恐立场这一主要目标。

从面向工作人员的角度来阐述这种威胁如何发生。利用实际示例或事件以及针对航空的攻击，因为它们比假设的情景更能引起工作人员的共鸣(国际民航组织风险背景综述提供了有益的示例)。这些实际示例将突显出威胁可能如何产生运行、财务和声誉方面的影响，并影响人员安全和工作保障。这将有助于工作人员查明可疑活动，同时留意自身及同事的行为举止，并提高警惕性

3. 向工作人员赋权

工作人员可能会对风险掉以轻心，并且可能会认为它们不会对安保产生影响。如果没有为工作人员提供必要的培训、信息、咨询建议和支助，那么他们将不会知道期望他们做出哪些行为，也就不会有信心展示那些行为。同时，需要工作人员牢固树立的行为也必须得到领导层的认可并得到高层的理解。

强调为确保机场及其周边地区安全，所有工作人员都具有举足轻重的作用，其发挥作用的方式如下：

- 遵守对安保文化进行界定的公司政策和程序，例如：愿景/任务说明；
- 提出安保问题，例如：薄弱环节；
- 保持警惕性并了解他们如何适应保护公众、同事和机场的这一更广泛的目标；
- 立即报告可疑活动； 和
- 采取其积极主动和被动反应的个人安保做法。

建议提供一些如“良好”与“不良”安保行为特征的真实实例，或进行工作人员讨论，了解各种想法和反应，以便提高知识水平，并使威胁与个人联系起来。

考虑如何最好地利用各种渠道向机场所有工作人员而不仅是那些从事安保工作的人员，以及包括公众在内的更广泛的利害攸关方传递和更新安保信息，例如：

- 电子方式—电子邮件、应用程序和内联网；
- 印刷方式—海报、新闻通讯或桌面宣传品；
- 互动式安保活动和演习；
- 面对面的会议，例如：工作人员情况介绍、机场通行证收集和培训；
- 职务介绍或岗位描述以及定期的绩效评估和奖励计划；
- 如果公共信息发布是安保文化活动的一部分，则包括公告在内的通知； 和
- 安全管理体系的消息或短信服务，使工作人员(和公众)可以每天24小时谨慎匿名举报可疑事件。

无论使用哪种传递消息的模式，内容和语气都至关重要。鼓励个人责任的明确信息传递将强化行为。可以自定义并且可以用于支助建立和保持强大的安保文化的资源，载于本文件第2部分

4. 保持所获得的认同

安保经理在编制和加强安保信息方面起着关键作用，并且传递着他们是安保关切的“关键人物”的信息。个人风格有助于开展工作。例如：通过内部通信渠道引述安保主管的评论，指出他们如何高度重视工作人员举报以及他们对举报采取了哪些行动。

包括初级工作人员在内，工作人员还可以充当下一代航空专业人员安保文化积极变革的大使，尤其是在得到高级管理层任命的情况下。当期望的行为成为规范时，就会发生长期的文化变革。

考虑可以传递及核准安保信息以使其成为自然习性的所有不同场合；例如：入职培训、组织演习、机场通行证收集、工作人员聚会和工作人员审查会议等等。

一些机构用来促进积极的安保文化和安保意识的效果良好的实用工具包括：

- 演讲专家提供的午餐时间讲座；
- 小组会议和安保意识介绍会/测验；
- 关于安保和计算机屏幕保护的在线文章(每月更改)；
- 特殊安保活动和机场的特殊纪念日；
- 可下载的播客，尤其要考虑当今人们如何通过移动设备连接。社交媒体(脸书、推特、即时分享程序(Instagram)等可以提供机会传播安保意识信息或视频；
- 精美杂志和小册子；
- 高级安保人员撰写的关于可疑活动报告结果的博客、工作人员可能在媒体上看到的内容，以及它们对机场的意义(提供保证并鼓励保持警惕性)；
- 年度安保复训以及针对具体角色的安保培训和演习； 和
- 关键绩效指标及其对工作人员和承包商合同的监测

找出谁可以帮助与工作人员沟通安保文化活动。如果没有专门的机构(内部)通信小组，则市场营销和/或人力资源部门通常可以设计和管理内部通信。使其认识到活动的宗旨和目标，以及开展这项活动的重要意义。同时，可以与监管机构、代表机构和其他利害攸关方联系，以了解它们是否可以帮助建立积极的安保文化。

重要的是要承认和鼓励已经表现出良好行为的工作人员，使其继续展现此类行为。考虑采取一种奖励做法，以保持良好的安保文化。对安保违规的传统回应是进行惩处，这在有些时候是必需的。但是，创建和保持认同的奖励做法，也会对行为产生积极的影响。一个简单的例子是，当观察到良好的安保行为时，随机发放可以在机场兑换咖啡/小吃兑换券的凭证。

向工作人员提供反馈意见以鼓励采取期望的行动并阻止不期望的行动，是维持积极安保文化的关键。如果工作人员在尝试新的行为时极少收到或者根本收不到正面的反馈，或者他们将行为与否定回应联系在一起时，他们很可能不会再次展示这种行为。定期报告因举报可疑行为而采取的行动，也会对工作人员起到鼓励作用。

5. 沟通方法

根据机场当前的薄弱环节和风险以及预期安保人员遵循的行为，**查明**需要加强的**关键信息**。这可能包括关于工作人员保持警惕、佩戴通行证以及举报可疑行为的重要性的信息。

审议向工作人员传达这些信息的时间表：当工作人员收到机场徽章时是否必须进行某些宣传？随着时间推移，是否需要对其他进行强化？

侧重于加强沟通的信息，并重复这些信息以强化优先事项及加深理解。保持消息时效性，并以不同的方式传递相同的消息，以防止对威胁感到疲劳。

掌握正确的信息和传播信息的媒介，仅仅是这一进程的一部分。必须确定谁将成为“活动代言”。谁的可信度最高？谁将使信息真正引起工作人员的共鸣

成功的活动需要依靠机场内部（以及适当情况下的外部，例如：当地警察部门或安保监管机构）的重要人物告诫工作人员，其警惕性和举报工作至关重要。

不同的工作人员群体可能需要**不同人员的支持**。例如：对于一群愤世嫉俗的工作人员，可能需要考虑最好是由一位令人信服的外部专家来提供支持。对于参加其机场上岗培训课程的新工作人员而言，可能最好由安保负责人传达这方面的信息。热心的工作人员志愿者也可以成为非常有效的大使，以自己的方式与工作人员交谈。

6. 制定实施计划

改变安保行为需要领导力以及明确的协调策略，以确保干预措施一致、实用且有意义。制定具有明确时间表、可交付成果和职责的实施计划，将有助于管理**安保文化活动**。

此计划应包括：

- 建立活动团队，包括将最终负责完成活动的高级项目经理和/或明显的倡导者；
- 明确活动的宗旨和愿景，包括实施的时间表和衡量影响的方式；
- 引进对如何将安保作为业务组成部分进行管理以及在改变采购模式、管理委员会的作用、跨学科征聘、网络安全等方面的做法和原则中适用最佳措施的有主见的文化变革专家。
- 查明预算和资源，并评估活动的可能赞助方，例如：安保伙伴或机构；
- 包括更广泛的安保信息，并将机场安保经理作为活动团队一部分予以纳入；
- 与主要利害攸关方进行沟通和联络，并酌情包括机场和航空承运人、第三方承包商、执法机构以及其他方面的现有工作人员，以便能够商定并分发信息；
- 衡量活动的影响以及如何向管理委员会或主要行政首长报告进展情况；
- 确定是否可以将活动纳入长期成套方案当中，例如入门培训或安保培训；和
- 确定时间表和/或重大事件以刷新活动情况。

7. 评价实施情况

对安保文化活动进行审查和修改的能力非常重要，这既可以查明有效的部分，也可以查明无效的部分。发送人们不予理会的信息毫无意义。

考虑在哪里张贴材料并评估它们发挥作用的情况。与工作人员交谈和/或进行简短的问卷或调查，可以很好地了解这些材料是否显著，以及它们是否改变了工作人员的行为，并且是否导致了积极的安保文化和警惕性的提升。

通常，海报在轮换之前应张贴较短的时间，以免由于工作人员变得过于熟悉而使效果减弱。在活动开始大约一周后，可以考虑其他活动以便强化信息，例如：让安保官员在工作人员进入或离开现场时向他们发放钱包卡和/或挂绳。如培训影片等互动材料以及工作人员进行讨论和发表评论的机会，与基于计算机的成套学习材料一样也有帮助作用

通过以下方式强调安保文化活动的重要视觉要素：

- 迄今为止的活动成果报告-工作人员对改进建议的接受情况；
- 来自安保主管的安保博客的定期更新；和
- 公共新闻的相关文章，以提醒工作人员必须保持警惕及报告情况

8. 应对可疑活动和事件

为人们举报可疑活动提供各种选项的做法非常有益；文字/短信、电话或亲自与某人交谈，可以最大程度地利用报告可疑活动的机会。匿名举报或“揭发举报”可能非常有益，可以以此对不良行为事件进行举报。而后，可以使事件得到处理而不必担心影响问题。

对所举报的安保事故征候和事件如何进行回应十分重要，在可能的情况下，应当尝试公布所有成功的结果。工作人员将通过得知其行为产生良好的安保成果而受到鼓舞。

同样重要的是，要对接收威胁信息的人员进行适当培训，为其配备威胁报告和评估系统供其使用。这将有助于提高警惕性及加强安保意识。

对事件的响应 — 意识觉悟是安保文化的一部分，而安保文化是事件响应的一部分。考虑在安保事件后举办课程总结经验教训以确定应当处理的优缺点的做法，以提高响应的有效性并加强安保文化活动。



第2部分 — 可定制的资源

此部分包含用于创建安保文化、可进行编辑以适合当地机场环境或机构的实用安保文化活动的模板和信息：

1. 强调包括佩戴徽章、举报安保事件和保持警惕性在内的安保文化重要性的海报
2. 机场通行证持有人的钱包卡：举报安保事件
3. 安保文化知识清单样本
4. 进入隔离区的安保意识测验样本 (通行证持有人)
5. 安保意识以及安保文化视频、消息和演示
6. 安保公告的文稿
7. 实施安保文化的关键绩效指标
8. 为了解安保文化状况编写的问题

关于开展安保文化活动的指南

第2部分 一 可定制的资源

此部分提供了许多可用于开发安保文化的实用工具。其中包括以下材料：

- 1* 强调安保文化重要性的海报(第9页至17页)，包括：
 - 佩戴机场身份证 / 通行证的适当程序
 - 关于举报安保事件的信息。
 - 宣传警惕性和行动。
 - 查明无人照看的物品及可疑活动的报告程序。
- 2* 向机场通行证持有人发放的钱包卡，其中包含有关如何举报安保事件的信息(第18页至20页)
3. 安保文化知识列表示例(第21页)
4. 进入隔离区的安保意识测验示例(通行证持有人)(第22页至23页)
- 5* 安保意识以及安保文化视频、消息和演示(第24页至27页)
6. 安保公告的文稿(第28页)
7. 实施安保文化的关键绩效指标(第29页)
8. 为评估安保文化状况编写的问题(第30页)

**Available in the English version only*

安保文化知识检查单样本

- 选择最佳答案：持有机场临时身份证（机场通行证）的人必须：**
 - 在不再需要身份证时将其归还
 - 熟悉安保要求及其职责
 - 在空侧时始终在其安保护送人员视线范围内
 - 以上全部
- 选择最佳答案：当安检机构要求在非旅客安检地点对员工进行安检时，该员工应怎么办？**
 - 礼貌地拒绝安检并进入安保限制区
 - 遵守安检程序
 - 转身离开，稍后再尝试进入
 - 表示若已有出入控制许可则无需安检
- 选择最佳答案：一名员工注意到安保限制区内一名工作人员未展示机场身份证。此时谁负责报告或要求该人展示其机场身份证？**
 - 机场保安员
 - 员工
 - 机场警察
 - 以上全部
- 选择最佳答案：安保限制区可被描述为？**
 - 整个机场
 - 公众见面和接机区
 - 旅客登机休息厅和零售区
 - 位于航站楼安检之后和停机坪/机场以外的区域。只有获准的人在具有适当的有效机场身份证和有工作相关职责的情况下，才可以进入该区域。
- 选择所有适用选项：在安保方面走捷径或不遵守机场安保规则 and 规定可导致：**
 - 运营中断和成本增加
 - 没收安保特权和刑事起诉
 - 缺少公信力
 - 负面媒体报道
 - 以上均不适用
- 请选对错：出入控制通行证可使用每个机场特定的颜色编码系统和/或编号系统，以说明员工允许进入和在其中工作的安保区？**
 - 对
 - 错
- 选择最佳对策：一名员工来到安检口并扫描其机场身份证，但门保持锁定状态，且读卡器闪烁红色。该员工应：**
 - 与机场安保或出入控制（通行证办公室）联系以寻求帮助
 - 致电当地警察局以授予他们进入权限
 - 强行开门，因为这是机械故障
 - 等待另一名有权进入此门的员工并跟随其进入

答案：
1. d
2. b
3. d
4. d
5. a, b, c, d
6. a
7. a

所有机场工作人员在取得其机场通行证之前可进行的测试题样本

可开发在线安保意识课程，所有通行证持有者在获得机场身份证（机场通行证）之前均需经过该培训。或者，可以开发测试题，其中包括但不限于机场通行证使用须知和在遇到安保事件时的基本规程。例如：

进入空侧或安保限制区：

1. 在何种情况下准许你使用机场身份证进入空侧或安保限制区？
 - a. 当你在岗并仅在你有合法的业务理由进入时
 - b. 见家人和朋友
 - c. 见名人
2. 如果你不在旅行，你是否可以要求旅客帮助你购买空侧或安保限制区内的烟酒？
 - a. 是
 - b. 否
3. 如果你忘带机场身份证，你是否可以借用朋友的身份证？
 - a. 是
 - b. 否
4. 一旦进入空侧或安保限制区，你是否必须始终展示你的机场身份证？
 - a. 是
 - b. 否
5. 如果你看到有人在空侧或安保限制区内举止可疑，你应怎么办？
 - a. 置之不理
 - b. 使用当地报告程序通知有关当局
 - c. 自己去对付该人
6. 你知道你的朋友今天不上班，但你看到他在中转区购物和吃饭，你应怎么办？
 - a. 通知当局
 - b. 自己去面对他
 - c. 装作仿佛没看到
7. 如果你发现读卡器、锁、门或入口坏了，你应采取什么行动？
 - a. 报告有关当局
 - b. 置之不理
 - c. 试图自己修理
8. 如果你的机场通行证在出入空侧或安保限制区时有问题，你应怎么办？
 - a. 请求你的朋友使用其机场身份证
 - b. 向发卡当局（办公室）报告该问题

无人看管的箱包

9. 如果你看到一件无人看管的箱包，你应怎么办？
 - a. 置之不理
 - b. 不碰/不打开箱包，并在周围寻找箱包的主人。如果找不到，则按照你所在地的报告程序立即向相应的当局报告。
 - c. 触碰箱包并将其交给失物招领处

使用机场身份证/机场通行证

- 10. 你意识到你丢失了你的机场身份证。你应怎么办？**
- a. 置之不理，什么也不做
 - b. 借用别人的卡
 - c. 遵循关于遗失通行证的当地报告要求
- 11. 你何时应考虑更换机场身份证？**
- a. 当你更换工作并且你的出入要求发生变化时
 - b. 当你的机场身份证上的照片与你的相貌不再相符时
 - c. 以上两者
- 12. 你何时必须归还机场身份证？**
- a. 当它已过期或被取消时
 - b. 应任何安保官员的要求
 - c. 以上两者
- 13. 如果你不再需要机场身份证，应该怎么办？**
- a. 以安保的方式销毁该卡
 - b. 将卡归还给你的雇主，以便可以安全地归还给发卡机构以注销
 - c. 将你的卡交给其他可以使用的人

机场通行证区

- 14. 你如何知道你有权进入哪些区域？**
- a. 尝试在进入点使用你的身份证
 - b. 查询你的身份证上显示的数字和颜色
 - c. 询问同事

1. a
2. b
3. b
4. a
5. b
6. a
7. a
8. b
9. b
10. c
11. c
12. c
13. b
14. b

广播通知稿

安保广播通知可有助于提高警惕并增强对安保问题的认识。

例 1：可以向去机场和到达机场的旅客定期播报语音讯息：“为保安全，发现可疑，立即报告”。还可辅以宣传该标语的海报：“为保安全，发现可疑，立即报告。”

广播稿。“如果您看到任何异常或可疑迹象，请向 xxxxxx 处机场工作人员报告。”“为保安全，发现可疑，立即报告。”

例 2：播放语音讯息：“安保是每个人的要务。如果您看到任何异常或可疑迹象，请向机场工作人员报告”，以帮助提高警惕并增强对安保问题的认识。

关键绩效指标 (KPI)

可将安保绩效指标纳入参与提供机场服务的员工和承包商的合同中，以促进安保文化和安保意识：

1. **培训** — 要求服务提供商定期向其员工/承包商提供安保意识和/或相关培训并进行测试，以确保他们了解适用于他们的安保标准和程序；
2. **签字** — 服务提供商的员工签署书面文件，确认他们 (i) 已阅读、理解并同意遵守安保标准和程序；并 (ii) 已参加并通过了相关的安保培训课程；
3. **监视和监督** — 服务提供商必须积极监视和管理服务的交付，以确保其符合协议条款以及安保标准和程序；
4. **文化** — 服务提供者将开发和维护以安保至上为理念的组织文化，该文化应构成其员工所有工作场所活动的基础；
5. **组织** — 应任命一名安保经理/管理人员，以保持高效和有效的宣传沟通，并确保符合所需的安保标准。同样，每个班次都应任命专门的领班来处理与安保有关的实际问题；
6. **标准操作程序 (SOP)** — 应制定标准操作程序以明确列出安保工作流程，并至少每年进行一次全面审查；
7. **应急处理** — 服务提供商须制定应急计划；
8. **宣传沟通** — 服务提供商将与所需的公司举行定期会议，至少每季度审查安保事件，并制定报告安保事件的程序。

评估安保文化的状况

评估安保文化 — 问题集

为了评估你的组织内部是否存在有效的安保文化，可提出以下问题：

1. 安保是否是一个组织的优先事项和机场的核心价值？
2. 是否已制定界定安保文化的政策和程序（即愿景/使命说明），并对有效的安保予以描述？
3. 员工是否知道他们的工作如何有助于机场及其使用者的整体安保？
4. 是否在所有层级（直至并包括高级管理人员）都正确了解安保威胁和风险？
5. 管理人员是否通过以可见的方式认可和执行安保举措并以身作则来促进有效的安保文化？
6. 是否有商定的安保标准和程序的书面记录？员工是否可以便利地获取这些记录？
7. 是否为员工提供了遵守安保措施所需的资源和时间？
8. 是否所有员工都经过适当且定期的审核？
9. 员工机场通行证是否在任何时候都明显可见？如果不是，员工未展示其通行证是否会被质问？
10. 是否所有员工和旅客都经过安检？
11. 培训材料（包括复训培训材料）是否包含对当前威胁和安保流程的描述？
12. 培训是否包含安保文化最佳做法？
13. 机场各处是否有海报和/或其他宣传手段，以促进积极的安保行为，提醒员工和访客保持警惕并立即举报可疑举动？
14. 管理层是否通过书面通信和员工通知与所有员工就安保问题进行沟通宣传？
15. 安保标语是否是机场沟通宣传（内部和外部）、包括威慑性宣传的组成部分？
16. 是否已建立流程以使得并鼓励员工报告与安保相关的事件（可选择匿名报告）？
17. 是否为工作人员提供机会为改进安保做法提出建议，例如通过员工调查（问题集）、意见反馈箱、访谈、研讨会、同行评议？
18. 是否有流程可以定期（至少每年一次）向安保官员提供关于其工作方案的反馈？
19. 员工（包括安保官员）是否因积极为安保做贡献而获得管理层的表彰？
20. 安保官员团队之间是否存在良好的合作、支持和沟通？安保官员和管理人员是否视自己为团队的一部分？