

附件:

“平安民航”建设 工作简报

第 2 期

“平安民航”领导小组办公室

2017 年 8 月 28 日

编者按：加强民航安保队伍建设是深化“平安民航”建设的重要内容。民航局公安局魏亚军局长多次强调，“各单位要加强安保队伍的思想建设、素质培养、技能训练，特别是要提升队伍凝聚力，规范管理体制，增强协调联动”。吉林机场集团主动作为、改革创新、大胆探索，通过优化安检机构设置、完善安检员劳动合同签订机制、重新设定专项薪酬体系等手段，进一步明确准入机制、细化绩效考核，多措并举，使吉林机场集团的安检员流失率由 2014 年的 16 个百分点降至 2016 年的 2.2 个百分点，降幅高达 86%，大大增强了安保队伍的稳固性。留住安检人员的心，才能构筑安检工作的魂，为空防安全的生命线提供核心保障。

吉林省民航机场集团公司

安检管理创新工作情况

随着国内外暴力恐怖犯罪形势的日益严峻，民航空防安全面临恐怖主义的现实威胁越来越重。吉林机场集团全面贯彻落实民航局“平安民航”建设工作部署，清醒认识到民航企业已经成为民航反恐、空防安全的责任主体，将空防安全视为发展第一要务，全面提升空防、反恐、防暴、综治和应急处突工作能力，确保持续安全。安全检查作为空防安全地面保障的最重要防线，已经成为吉林机场集团安全保卫的重要环节，如何将其打造成为政治可靠、业务素质过硬的队伍，是实现航空安保整体能力提升的重中之重。2015年下半年，吉林机场集团针对当前安检业内普遍存在的“队伍不稳定、技术不过硬、人员流失率和工作差错率逐年攀升”等突出问题，科学定位、果断决策，对安检实施全面机制改革。通过两年的先试先行，摸索创新，提炼形成了“1-2-3-4-5”管理创新模式，大幅降低了人员流失率和工作差错率，大幅提升了安检队伍的整体素质，初步解决了安检队伍稳定性差，专业技能不高等突出问题。

一个目标稳军心——吉林机场集团主动为安检员设计一项最优的职业发展规划。入职第一天的《走好职业生涯路》培训，让新员工了解安检职业特点和职业发展目标，使员工清晰的看到自

我成长进度，在短时间内认同安检工作。按照应届大学毕业生入职政策招录安检员，初次签订劳动合同期限为三年，期满后达到出勤率 90%以上、质量考核等级“称职”以上、取得中级职业资格证书且能够从事开机岗位工作，无重大差错，即与其签订无固定期限劳动合同。针对员工的职业生涯发展规划，彻底改变了安检员原来“干着看，签不签，心不安”的状态，使员工看到职业发展前景和空间，安检员流失率由历年的十几个百分点下降至现在的不到三个百分点，为打造政治可靠的安检队伍提供了人员思想稳定的必备条件。介入人员流动管理的理念，安检队伍的管理已经进入良性状态，适度的淘汰更新，保证了安检队伍整体活力。

两项标准保素质——为实现安检队伍整体素质的提升，吉林机场集团从安检员招录和安检员退出两个关口进行把控，一是将招收条件中的文化程度由高中升至全日制大专以上，并更多关注招录人员的意志品质、敬业精神以及身体条件，使招收的安检员岗位认知到位，符合安检工作要求，具备稳定条件，目前安全检查部全日制大专以上人员数量较改革前提高 48 个百分点；二是建立合理的安检员退出机制，让一些年龄偏大、身体和精力不适应安检岗位劳动强度和标准要求的员工本着职级、薪酬等待遇不变的原则，适时转岗，消除老员工的后顾之忧。通过提高招录标准和建立合理的退出机制，为安检队伍素质的整体提升提供了坚实的保证，根据现有招收安检员逐年递增的趋势和现有安检员的知识结构及业务水平，至 2018 年，无固定期安检员将达到总人数的

60%以上，中级以上具有开机能力的安检员将达到总人数的70%以上，实现人力资源最大化，从关口上凝聚了安检队伍。

三种激励提活力——安检队伍活力来源于安检员的积极性，安检员的积极性来源于获得劳动报酬和体现个人价值。为了充分激发安检员的主观能动性，吉林机场集团从薪酬分配、绩效考核、安检员晋升三个方面，建立有效激励机制，提升安检队伍整体活力。一是建立差异化薪酬分配机制，拉大岗位薪酬级差，以体现安检员的岗位价值和贡献差异。为了更充分地体现安检员的岗位价值，吉林机场集团持续深化薪酬分配机制，将薪酬分配的主动权交由安全检查部，打破原有层级和岗位的束缚，真正实现以“贡献论薪资”的薪酬分配方式。激励员工主动从事岗位技能要求高、责任大、风险大、强度大的岗位，激发了关键岗位员工的自我提升积极性。以报考中高级人员为例，2016年报考100人，通过92人，通过率达到了92%。截止目前，安全检查部中级以上安检员共计249人，达到总人数的68%。除因不具备报考中级资格的人员和新招收人员外，中级以上安检员占满足报考条件安检员的98%；二是通过制定《员工绩效考核办法》，将员工绩效考核层层分解、层层落实，建立有效的绩效考核机制，并将考核结果作为员工续签劳动合同、成长进步的重要依据，层层激励安检员，推动安检队伍积极工作的良好氛围；三是通过班组长竞聘，内勤员、质控员、培训员“三员”选拔，为安检员提供参与各项活动及各种培训的机会，为安检员成长进步提供公平、公正、公开的平台。

四项做法促落地——吉林机场集团以“三基”建设为契机，将管理落地在基层作为安检管理创新突破口。通过建立条块分工、奖罚共担、末位淘汰、员工考核等行之有效的管理做法，促进管理落地。一是将运行保障科班子成员分工为面上管建制通道，条上管单项工作，采取条块结合全覆盖的模式，提升基层管理力度和幅度；二是将员工奖罚按照当事人 7 成、直接管理者 2 成、分管领导 1 成的比例进行责任落实，建立奖罚共担的责任落实机制，实现层层管理、层层负责，提升基层管理的激励约束能力；三是针对班组长实施末位淘汰制度，每年年末对班组长全年工作进行以科为单位的考核及 360° 的测评评定。班组长每年一聘任，通过资格准入制度、择优竞聘制度、末位淘汰制度，建立班组长闭环管理，实现班组长良性竞争，给予员工发展机会，提升基层管理活力；四是每年年末对员工实行考核，考核结果以 1 成为“优秀”、8 成为“称职”、1 成为“基本称职”或“不称职”的比例进行分配，考核结果直接关系到员工的合同签订、岗位晋升等，提升基层管理效果。通过实行四项做法，使基层的管理方式更加清晰，管理手段更加有力，管理效果更加明显。

“五权”下沉明权责——为了使各管理层级的“责、权、利”达到统一，吉林机场集团从组织层面入手，以抓机制为切入点，本着责、权、利对等的原则，推行“五权”下沉班组。将人事行政权、勤务组织权、教育培训权、质量控制权、绩效考核权，“五权”内容从部、科、班三个层面进行划分，明确部、科、班之间的管

理权限和职责，配合每一层级完善的绩效考核办法和实施细则，形成一套完整的约束激励机制。将管理下沉至一线，使管理行为能够第一时间作用于现场，提升安检队伍末端的管理力度，真正实现“权利在班组、利益在班组、动力在班组、热情在班组”。“五权”下沉班组以来，岗位对标不符合量下降了 26%，旅客投诉事件减少 15%，整个安检队伍呈现出规范、热情、积极、和谐的工作氛围。

通过实施“1-2-3-4-5”管理创新，安检队伍管理效能得到了显著提升，人员流失率、工作差错率明显下降，班组管理活力初步显现，员工提升自我的积极性大幅提升。今年 8 月 4 日，民航局局长冯正霖亲自为获得“东北民航安全管理示范班组”称号的长春机场安检“君子兰”班组授牌，并对安检管理创新模式给予了充分肯定。