

北京首都机场航空安保公司 降本增效管理实践

张洋 伍锡宁 沈兰春

摘 要：作为首都机场集团旗下的专业化公司，北京首都机场航空安保有限公司通过强化领导、落实责任、完善机制等方式，推动降本增效工作落地。在控制人工成本总量、优化劳动用工结构的同时，充分发挥薪酬福利激励作用，提升劳动生产率。公司还通过精益日常管理，提升运行保障能力，坚持内外挖潜，全面拓展经营收益。这些措施实现了成本下降、效率提升和发展效益的提高，为企业的高质量发展提供了有力支持。

关键词：降本增效；安保公司；人工成本；精益管理

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)09-0023-03

北京首都机场航空安保有限公司（以下简称安保公司）作为首都机场集团旗下的专业化公司，将降本增效工作纳入年度重点工作任务，科学统筹安全运行与经营发展，聚焦关键成本，加强研究实践，力求在降本增效工作中取得实效。

一、统一思想认识、提高政治站位，发动全员打赢降本增效“攻坚战”

落实过“紧日子”要求，推动降本增效并非权宜之计，而是一项具有高度政治要求的系统性管理工程。它关系到全局，也是企业发展过程中需要长期坚持的基础性工作，旨在创造卓越价值。这需要上下统筹、各方协调，

集思广益、凝聚众力，发动全体员工共同推动落实。

一是强化领导、周密组织，在狠抓落实上下功夫。首都机场集团启动降本增效工作后，安保公司第一时间成立降本增效专项领导小组，充分发挥党建引领作用，把降本增效工作纳入二级党委“四好”班子考核，实现降本增效措施与党建工作的深度融合，公司各级党组织积极行动，狠抓跟踪落实，为实现降本增效总体目标提供了坚实的政治保障和组织支持。

二是强化协作、落实责任，在完善机制上下功夫。安保公司注重加强降本增效顶层设计，建立专题会商机制，研究部署降本增效工作措施，动态完善任务清单，实现了任务目标的

层层分解和责任措施的落实到人，并同步加强任务跟踪督办。同时，创新推行“双统筹共协调”的常态化工作机制，加强内外部沟通协调，形成了齐抓共管促落实的良好工作态势。

三是强化宣贯、动员全员，在营造氛围上下功夫。安保公司通过多种方式宣传降本增效工作的背景及意义，引导各级人员在思想和行动上与上级要求保持一致，全力打好降本增效“攻坚战”。公司组织开展精益管理培训班，强化各级管理人员的经营意识和精益理念，提升管理能力，增强工作推进的决心和信心。此外，还开设了“降本增效”专栏，积极开展主题宣传，大力营造舆论氛围，在中国民航网、中国网、集团OA网等内、外部

作者简介：张 洋，北京首都机场航空安保有限公司总经理；
伍锡宁，首都机场集团有限公司财务管理部副总经理；
沈兰春，北京首都机场航空安保有限公司经营管理部经理。

媒体上发表了80余篇宣传稿件,形成了“降本增效人人抓、抓出成效人人享”的工作氛围。

二、突出重点环节、聚焦关键成本,多措并举打赢降本增效攻坚战

安保公司作为国内唯一具有独立法人资质的航空安保企业,由于民航安检业务的特殊性以及首都两场(首都机场和大兴机场)的政治敏感性,一直以来都是劳动密集型保障企业,人工成本占比较高(达85%)。安保公司抓住人工成本管控这一关键,在确保绝对安全的前提下,着重加强人力资源使用的精细化管理,在控制总量、优化存量、提高效益方面下功夫,有效提高了劳动生产率。

一是严控人工成本总量,大力提升劳动生产率。严格落实人工成本和工资总额管理要求,开展人力资源状况评估,实行人力资源全盘统筹,动态调整业务量与人员配置。结合次日业务量预测,精准配置人员。年内,累计跨区域、跨部门调整人员230人次,有效提升了人力资源利用率。建立生产运行协同联动机制,实施三级联动,部门缺口点对点支援,少量缺口机关支援,大量缺口统筹支援,实施勤务资源精细化运行,有效控制员工总量。2023年,各类人员累计支援旅检现场2355人次,服务一线8321小时,有效缓解了人力资源压力。严格控制人员总量,通过内外部挖掘潜力、流程再造、勤务优化等提效措施,实现单通道过检效率提升15%,有力应对了疫情后大客流保障。乙类乙管后的首个暑运,首都两场客流量大幅上升,人均服务旅客量较2019年增长18%。截至2023年8月底,安保公司

人员总量较年初下降13.8%,实现了人工成本基本可控。

二是完善低成本用工模式,大力优化劳动用工结构。安保公司全面评估现有用工形式的科学性与合理性,梳理并完善用工内控机制,巩固和优化低成本用工模式。公司优化实习合作模式,巩固低成本用工比例,明确先实习后招聘、根据实际需要和成本情况择优录取的原则,探索建立有利于企业降本增效的实习合作模式,确保实习生比例相对稳定,稳定低成本用工数量。同时,公司优化实践教育模式,扩大低成本用工范围,将实践教育合作岗位从防爆岗拓展到其他低风险岗位,完善实习生资质培训机制,固化实践教育周期,有效提高了实践生队伍的稳定性和工作质量。

三是发挥薪酬福利激励作用,大力推动员工主动增效。安保公司深入理解过“紧日子”并非过“苦日子”的理念,主动优化薪酬福利体系,充分发挥激励效能,促使员工积极增效。公司在全面调研的前提下,逐渐完善企业年金管理,修订企业年金方案,精确核算支付所有中人补贴待遇,合理提高划入个人账户的比例,在提升资金效益的同时,成功实现年度成本降低约387万元。此外,公司还对薪酬体系进行系统优化,研究为不同层级、不同类别的岗位制定有差异的薪酬策略,建立以岗位价值为基石、以绩效贡献为依据的薪酬管理制度,重点向一线安检等关键岗位倾斜。

三、精益日常管理、提升效率效益,统筹兼顾打赢降本增效总体战

安保公司积极转变发展理念,自觉摒弃“等靠要”“背靠大树好乘凉”

的陈旧思想,主动走出舒适圈,通过组织优化、流程改造、市场拓展、科技赋能、精益管理等多维度打出降本增效组合拳,实现了成本下降、运行效率服务质量不降、发展效益有提升的扎实成效。

一是聚焦主责主业,提升运行保障能力。安保公司着眼于高质量发展全局,以强化安全管理的核心地位、凸显经营规划的引领和统筹作用、提高后勤保障的综合管理能力和资源配置效率为重点,整合和优化组织架构及部门职责。公司撤除并合并了3个二级部门及部分三级科室架构,使职能职责更加明确,管理效能得到充分发挥,实现了“聚焦核心、管理下沉、精简高效、保障有力”的组织管理目标。与此同时,公司坚持聚焦业务难点,实现管理贯穿,积极推进降本增效在勤务一线落地生根。2023年以来,疫情后旅客流量呈现井喷式增长,给首都两场的安检一线带来了前所未有的压力和冲击。在集团公司降本增效的总体经营工作基调下,安保公司自觉摒弃了以资源要素投入为主的保障传统模式,积极运用精益思维提升运行保障能力。以大兴机场航站楼安检为例,一线部门坚持从客户需求出发,充分运用数据思维,深入挖掘旅客流量数据的经济价值。根据大兴机场旅检通道的排布特点,收集和分析每日旅客流量数据,研发出“潮汐客流测算工具”,自动测算并生成各安检区域、各时间段的旅客流量。然后,依据旅客流量分布情况,精心组织勤务,科学制定人力资源配置方案,主动调配旅客流向。通过采取疏导前置、宣传前置、管控前置的“三个前置”优化措施,运用化峰填谷、均衡资源、关口前移等方式,以距离

置换时间、以时间置换空间,增进旅客协同,多措并举提升安检通道的安全运行保障能力,有力化解了大兴机场资源布局分散、旅客流量骤增、运营成本管控等挑战。经核算,全年节省人力成本500余万元,实现了从流量到效益的转化,在集团内部形成了一种可借鉴、可推广的安检运行保障模式。

二是坚持内外挖潜,全面拓展经营收益。安保公司秉持“产业化方向、企业化属性、专业化路径和市场化机制”的发展理念,强化保障型企业也需要懂经营、会经营的意识,充分发挥专业优势和平台资源,积极拓展自营业务市场。公司先后与国航、东航、南航、新华航空、首商航、新加坡航空等多家单位建立业务合作关系,大力发展安保培训、安保咨询、特殊安保等业务,年内实现“两场一办”以外的自营业务收入5798.66万元。经营性子公司赛瑞公司不断加大智能旅客安检系统等自主研发产品的销售推广力度,累计收入2346.46万元,切实提高了自身的“造血”能力,实现了以副业反哺主业。

三是强化科技赋能,推动实现智慧降本。安保公司所承接的航空安保业务涵盖了首都机场和大兴机场两个大型国际机场,其安保业务范围广泛、员工众多、管理流程复杂,且人员作业岗位分散。在过去的多年里,由于信息化程度低且缺乏总体规划,公司的运营管理信息汇总和分析比较困难,无法及时反映公司的整体运营和管理状况。原有的零散业务管理系统已经无法应对安保现场日益增长的工作压力和突发事件的挑战。

在新形势下,安保公司结合安全、高效、友好、减负的安检工作理

念,积极制定行业安保科技发展规划,聚焦主要责任和核心业务需求,推进科技创新应用。通过优化组织模型层级、重构数据模型、构建通信模型、构建安保数字化体系等方式,实现了岗位无纸化办公,并自主研发了安检移动工作台,覆盖了首都机场通道管理的所有岗位,实现了勤务管理的信息化。这一举措减少了189部勤务通讯手机的使用,年内降低了勤务通讯费用61760元,同时压降了约32000元的纸质台账费用。此外,公司还创新研发了E后勤管理系统并全面投入使用,将服装发放方式从定期按标准全员发放转变为员工按需自主申领,提高了服装管理效率的同时,有效降低了服装成本,累计压降服装费用287.91万元。

四是精细日常管理,无死角压降运行费用。安保公司强化精益理念,注重精细化成本管控,坚持勤俭节约,在各项费用支出上做到精打细算、分毫必争,从严从紧控制非必要、非刚性支出和非生产项目,减少、精简不必要的公务活动。

以宿舍资源优化为例,2019年,为满足大兴机场筹运储备人员的住宿需求,安保公司在首都机场和大兴机场辐射区域内租赁集体宿舍,高峰期住宿保障能力达3963人,年住宿保障成本达3600余万元,占公司后勤保障总成本的65%,成为后勤保障各项工作中最大的成本支出。为有效控制后勤保障宿舍这一关键成本,安保公司注重宿舍的统筹规划,平衡供需关系,遵循集中住宿保障与成本管控需求相匹配的原则,实现资源整合和精准管控;遵循集中住宿保障与生产运行需求相匹配的原则,实现系统筹划和滚动调配;遵循集中住宿保障

与员工生活需求相匹配的原则,实现科学优化和集中管理。初步构建了疫情常态化下劳动密集型企业员工后勤保障工作的新模式,即“大数据决策支持、多资源动态匹配、全流程线上管理”。2023年,安保公司精准退租人均住宿成本高且员工满意度相对较低的住宿资源,累计退租1740个床位,节约住宿成本2420万元,实现了供需基本平衡,精准控制了住宿成本。

五是强化绩效考核,充分发挥激励效应。为确保降本增效各项措施能够切实落地,安保公司建立了专项考核机制,对“每旅客成本”和“劳产率”进行考核,并将其纳入公司的战略执行考核体系。通过优化激励约束机制,增强业绩考核结果的联动性,鼓励各部门自我加压,提高降本增效工作的主动性和实效性,为各项任务目标的顺利完成提供了有力的机制保障。

六是树牢命运共同体意识,积极加强联动合作。安保公司切实强化国企政治担当,坚持服务于首都机场集团高质量发展全局,主动与管理机构及驻场单位协同合作,积极采取流程优化、资源调配等措施,全力打造降本增效命运共同体和发展生态圈。2023年,安保公司主动协同首都机场、大兴机场、首商航等单位进行业务流程优化和岗位整合提升,累计减少岗位编制613人,压降人工成本8945万元。实现了“三提升一压降”的工作目标,即安全裕度、岗位价值、工作环境得到提升,人工成本大幅压降,有力推动了集团公司利益最大化。□

责任编辑 李斐然