

## 从合规向主动承诺转变： 建设具有韧性和可持续性的安全文化

### 活动后记



**“从确立意图到实现影响：通过过程安全管理增强运营韧性”**活动吸引了北欧地区各行各业的权威专家参与。活动旨在探讨在企业内部打造韧性运营的过程中遇到的复杂问题，并希望通过一种整合安全、卓越运营和可持续发展实践的综合方法解决这些问题。与会者来自制造业、电力和公用事业、石油和天然气以及金属和采矿等多个行业，探讨如何将韧性融入运营的核心理念，并使其渗透到企业的各个层面。

活动重点是探讨企业可以采取哪些策略，以获得利益相关者的支持、提高领导力，并实施稳健的风险分析和缓解措施。

核心主题是**通过建设强大的安全文化打造运营韧性**，这一理念主要由安赛乐米塔尔欧洲扁平材部门安全与健康主管 Bruno Pinto Borba 提出。他揭示了运营韧性和可持续性与强大安全文化之间密不可分的内在联系，为后续讨论奠定了坚实基础。

为提高安全水平和业务水平，企业必须推动安全文化转型，从基于合规的模式向自主管理模式转变。企业必须突破**“文化壁垒”**，因为只有强大的安全文化才能赋予员工责任感，令其不仅对自己的安全负责，还对同事的安全负责。实施安全文化转型，企业必须制定具体的政策和制度，以指导和支持整个企业的决策和行动。

“

**为提高安全水平和业务水平，企业必须实施安全文化转型，从基于合规的模式向自主管理模式转变。”**

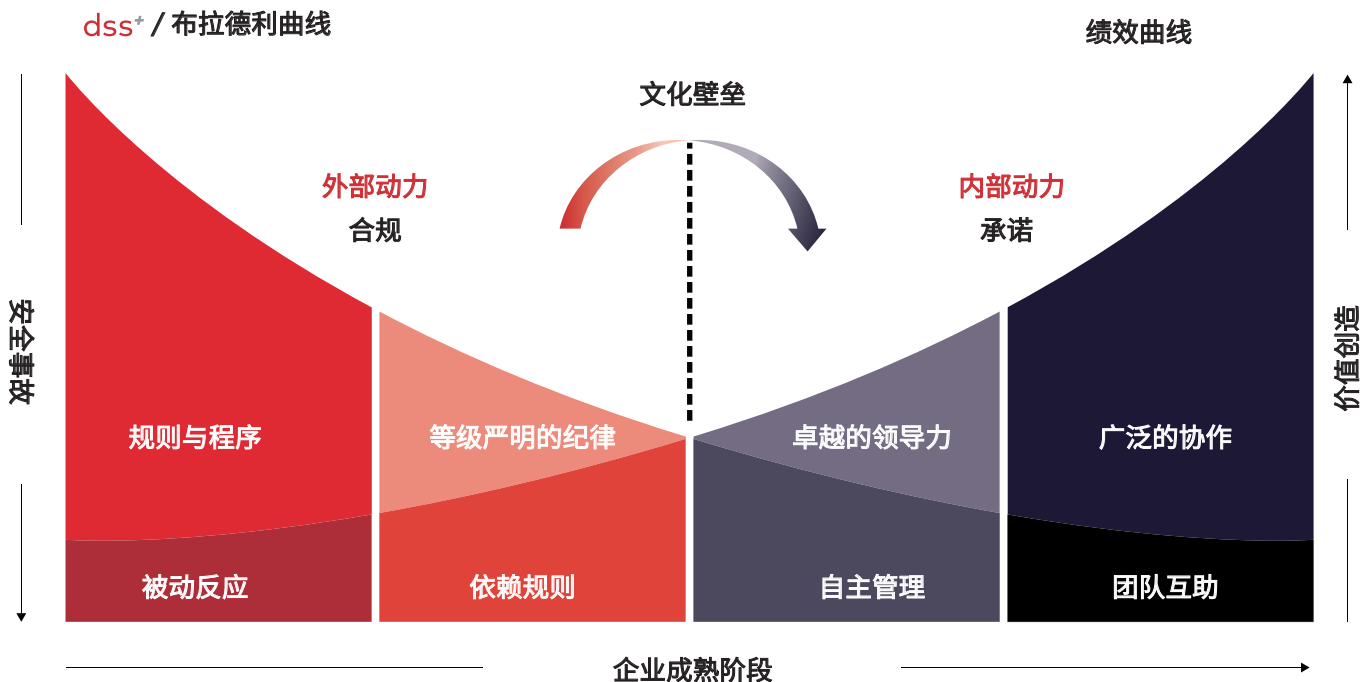
# 打造运营韧性和可持续性的 4 个阶段

正如 BrunoBorba 所言，建设具有韧性且可持续性的安全文化是实现卓越运营的关键。根据安赛乐米塔尔公司的经验，他强调，为实现安全文化转型，企业不仅必须满足合规要求，还应将安全视为一种能够激励员工的核心价值。安全文化赋予员工责任感，促使其不仅对自己的安全负责，还对同事的安全负责。正如 **dss+ 的布拉德利曲线** 所阐释的，这种进步反映了企业安全文化从被动遵守基本规则的文化向自主管理和团队互助的文化转变。在这种文化氛围中，零伤害将会成为一个真正可实现的目标。

成熟和互助的安全文化所产生的影响具有变革性：在这种文化氛围中，运营纪律成为了员工的共同承诺。不仅员工之间主动相互支持，共同维护安全环境，而且还能够为企业带来更广泛的业务效益，如提高生产率和质量。当企业文化从“被动反应”阶段向“团队互助”阶段转变时，员工的主人翁意识也得以树立，这样的工作环境可以促使员工将“零伤害”视为一个切实可行的目标。

“

当企业文化从“被动反应”阶段向“团队互助”阶段转变时，员工的主人翁意识也得以树立，这样的工作环境可以促使员工将“零伤害”视为一个切实可行的目标。



根据 dss+ 布拉德利曲线所示，企业可通过以下

**四个阶段**逐步构建运营韧性和可持续性：

# 1.

**被动反应阶段：**

## **通过合规奠定基础**

在该阶段中，安全被视为一个基本的合规问题，事故往往被视为运营中不可避免的因素，且大多数员工在受到监督的情况下才会遵守安全规则。处于该阶段的企业若想改变现状，就必须从实施基本的安全规程和制定明确的规则开始，并确保领导者在工厂基地严格执行这些规则。

# 2.

**依赖规则阶段：**

## **利用结构化的纪律加强安全**

在该阶段中，安全成为了一种结构化的优先事项，管理者通过自上而下的方式进一步强化安全的重要性。领导者通过定期发布安全简报、开展安全检查，并跟踪安全绩效，将安全理念渗透到日常工作中。在此阶段中，由于安全规程成为了员工职责中的标准组成部分，员工们认为安全是通过遵守规则得到保障的。

# 3.

**自主管理阶段：**

## **赋予员工自主权和领导力**

当企业进入自主管理阶段时，员工开始承担起个人的安全责任，并认识到自己的行动对于防止事故发生起到了重要作用。领导者通过授予员工识别风险的权利并奖励主动的安全行动，从而促进员工转变理念。在此阶段中，员工开始意识到其对自身安全和他人安全的责任，从而促进主动风险管理文化的形成。

# 4.

**团队互助阶段：**

## **培育可持续和相互协作的安全文化**

在团队互助阶段，安全理念已完全融入企业文化中，员工之间相互协作、相互激励，以维持最高的安全标准。跨职能团队团结一致，互相分享最佳实践，推动持续改进，共同致力于实现零事故目标。该成熟阶段反映出企业具有较高的韧性，保障安全成为了所有员工的共同责任，为员工福祉和卓越运营保驾护航。

## 如何将安全理念根植于企业的文化核心中？



实现安全**文化转型**要求领导层实施问责制、保持一贯性，以及动员全体员工积极参与。领导者必须提高在生产一线的视察频率以及与员工的互动频率，并展现出对员工福祉的真切关怀。这种做法有利于构建将事故预测和预防视为优先事项的安全文化，并带来以下关键效益：

- **加强运营纪律、设定共同目标并保持一致性，履行对安全规程的承诺。**
- **通过主动管理措施不断降低运营风险。**
- **提高员工的心理安全感**，允许员工畅所欲言，无惧后果地表达意见。
- **改善员工的心理健康**，提高员工队伍的韧性。

“

**实现安全文化转型要求领导层实施问责制、保持一贯性，以及动员全体员工积极参与。”**

这些见解清晰地表明，仅靠制定政策和程序不足以培育出具有韧性的安全文化。必须依赖切实可行的措施将安全根植于企业的文化核心中，才能有效实现转型。在企业整合这些原则的过程中，以下措施可指导其在安全文化建设方面取得立竿见影的成效，培养领导能力，提高员工参与度，并在整个运营过程中开展有效的治理：

### 1.

#### **确保正确执行现有的安全规范：**

企业应通过实施成熟的安全规程和常规工作主动管理风险。为此，领导层必须亲自参与、坦诚地就公司愿景进行沟通、使用合适的工具对安全绩效进行有效跟踪，并从起始阶段积极培养员工的参与意识。

### 2.

#### **培养关键领导能力：**

投入资源培养以风险和安全管理为重点的领导技能，助其和团队建立密切的关系，并提升指导有效性。

### 3.

#### **改善现场的健康、安全和环境（HSE）治理：**

改善健康、安全和环境治理，并将风险管理和安全标准的有效实施放在优先位置，从而确保所有员工了解自己在维护安全工作环境方面发挥的作用。

有效的风险控制和量身定制的策略对于应对各类风险、减少伤害和确保企业韧性至关重要。通过将这些策略整合到运营框架中，企业可提高安全绩效，从而在竞争激烈的环境中茁壮成长。

## dss<sup>+</sup> 助力企业提升竞争力

dss<sup>+</sup> 是全球首屈一指的可持续运营管理咨询公司，助力领先企业<sup>1</sup>在企业、国家或全球层面上，**保障**重要资产（包括人员、资产、社区、绩效、竞争力和可持续发展）帮助企业实现**可持续转型**。

我们通过推动企业超越合规要求，支持安全和文化转型，培育以员工福祉为优先的主动且有韧性的文化。通过基于**风险的综合方法**，助力企业全面识别、评估和降低风险，建设一种旨在提升运营表现和韧性的安全文化。

## 关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com)

**dss+**  
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805  
info.cn@consultdss.com  
www.consultdss.com

