

为产量而牺牲维护与可靠性
只会损害企业的长期运营



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

观点

油气 | 能源 | 制造 | 加工业

综合风险管理

当今企业面临着大量的不确定性和日益严苛的经济环境，因此必须迅速果断地抓住商业机遇。许多企业为了抓住难得的市场窗口期而增加产量，为此不惜在维护与可靠性（M&R）方面做出短期的牺牲。这种策略往往会导致安全与可靠性风险增加，并对设备的使用寿命造成长期的连锁效应。

经验证明，为了产量而牺牲维护与可靠性只会损害企业的长期运营。如果生产决策导致 M&R 措施严重偏离规范，便会对安全、环境、质量和工厂运营绩效造成负面影响，进而损害企业的灵活性并增加运营风险。

采用基于风险的 M&R 计划可帮助企业平衡所有战略目标

利用基于风险的 M&R 计划平衡安全、运营和可靠性目标

基于风险的 M&R 计划既是一种有效的策略，也是一种领先实践：作为策略，它可以保护运营资产和人员免受安全 / 过程安全风险的影响；作为实践，它可以确保设备在其运行寿命中达到或超过铭牌性能。

基于风险的 M&R 计划帮助企业平衡所有战略目标，如安全与可靠运营、减少计划停工或意外停工的时间、延长资产寿命和降低资产管理成本、降低生产成本、提升产能和资产运行时间等。

为了实现这一点，企业需要对运行造成限制的 M&R 优先事项进行明确定义——如安全与法规要求等，并进行优先度排序，以减少那些对企业代价高昂的风险。与此同时，通过实施一个精心设计的、根据风险等级对非安全关键任务进行排序的方案，企业便可以在满足 M&R 需求和实现其他业务目标之间取得平衡。该方案不仅能确保安全可靠的运营和设备状态，还能帮助企业优化资源，将投资回报最大化。





一个设计良好的 M&R 计划由以下部分组成：

1) 安全关键维护要求，2) 基于风险的事项选择，3) 具有运营灵活性的低风险任务，使领导层能够充满信心地平衡风险与机遇

领导层对基于风险的 M&R 计划的战略性实施至关重要

既然一个基于风险的 M&R 计划可能给企业带来巨大好处，那么为什么许多企业却难以有效维持这种策略？

dss+ 全球经验表明，这种现象的主要原因之一是方案的多个目标代表了多个相互对立的因素，因此需要企业深入理解并战略性地加以解决。例如，提高可靠性需要加强维护工作，这会导致计划停机时间增加和产量减少。而这里正是需要领导层介入的地方，必须由领导层确保基于风险的 M&R 计划在战略层面上得到实施。领导层需要做出长远的战略决策，为了实现更大的长期可持续产量而妥协短期产量。

对 M&R 计划的质疑可能导致员工不愿意执行措施和优先事项，即便它们对安全和运营至关重要

基于风险的 M&R 计划中的领导力挑战

在领导层支持基于风险的 M&R 计划的实施过程中，员工对计划的依据和设计的质疑是主要挑战之一。这种质疑往往会导致员工不愿执行 M&R 优先事项和措施，即便它们对安全和运营至关重要。对 M&R 抱有的质疑态度会造成计划实施质量的不一致，从而对企业的各项目标产生负面影响。为了解决这一挑战，需要实施双重领导力策略：第一点是增强员工对 M&R 计划的信心，第二点是明确表示计划得到了领导层的全面支持，尤其是在安全关键维护等重要措施的实施方面。

当领导层需要在生产、资本损失风险或延迟维护任务支出等目标之间权衡决策时，可以将一个可靠的基于风险的 M&R 计划用作战略杠杆。一旦领导层认可了实施基于风险的 M&R 计划的必要性，就应在设计阶段对计划的技术合理性提出质疑并加以解决，以增加领导层对计划的承诺。



我们认为，为了产量而牺牲维护与可靠性是一种虚假对立，这两种关键运营方面的对立会对长期的可持续运营造成严重损害。采用基于风险的 M&R 计划可以使企业平衡并整合安全、可靠性和运营目标。为此，需要对安全关键维护措施或生产关键维护措施进行明确的定义和优先度排序，并实施一个同时考虑非安全关键措施的风险等级计划。

有效实施的 M&R 计划不仅帮助领导层避免安全与合规方面的下行风险，还能推动企业绩效的可持续改善

许多企业由于多目标之间的冲突和对计划设计缺乏信心，从而难以维持基于风险的 M&R 计划，因此，强大的领导层支持至关重要。只有当领导层承诺对安全关键维护等重要措施提供支持，才能让计划有效实施并使员工对其抱有信心。有效实施的 M&R 计划不仅帮助领导层避免安全与合规方面的下行风险，还能推动企业绩效的可持续改善。

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

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

