

降低风险不应墨守成规

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



降低风险不应墨守成规

许多企业认为，只要员工遵循既定流程，企业就可以实现安全运营并获得成功。然而，实际情况却并非如此简单，事实上，这种思维方式很难为企业带来可持续的安全绩效或业务表现。

企业应注重切实的风险降低成果，而不是简单地完成任务。虽然完成任务可能使企业满足合规要求，但不一定能为企业带来预期效益。企业应根据风险降低的程度，而不仅仅是标准和流程的遵循程度，来评估风险管理的有效性。

此外，企业不应认为风险管理和安全活动与其业务目标无关，

不应在安全或生产之间做选择，因为这会导致企业内部的优先级冲突。相反，企业应始终牢记“安全生产”理念。风险降低措施和安全措施应与运营战略挂钩，而运营战略则应与业务战略挂钩，这样才能为企业创造真正的价值（图 1）。

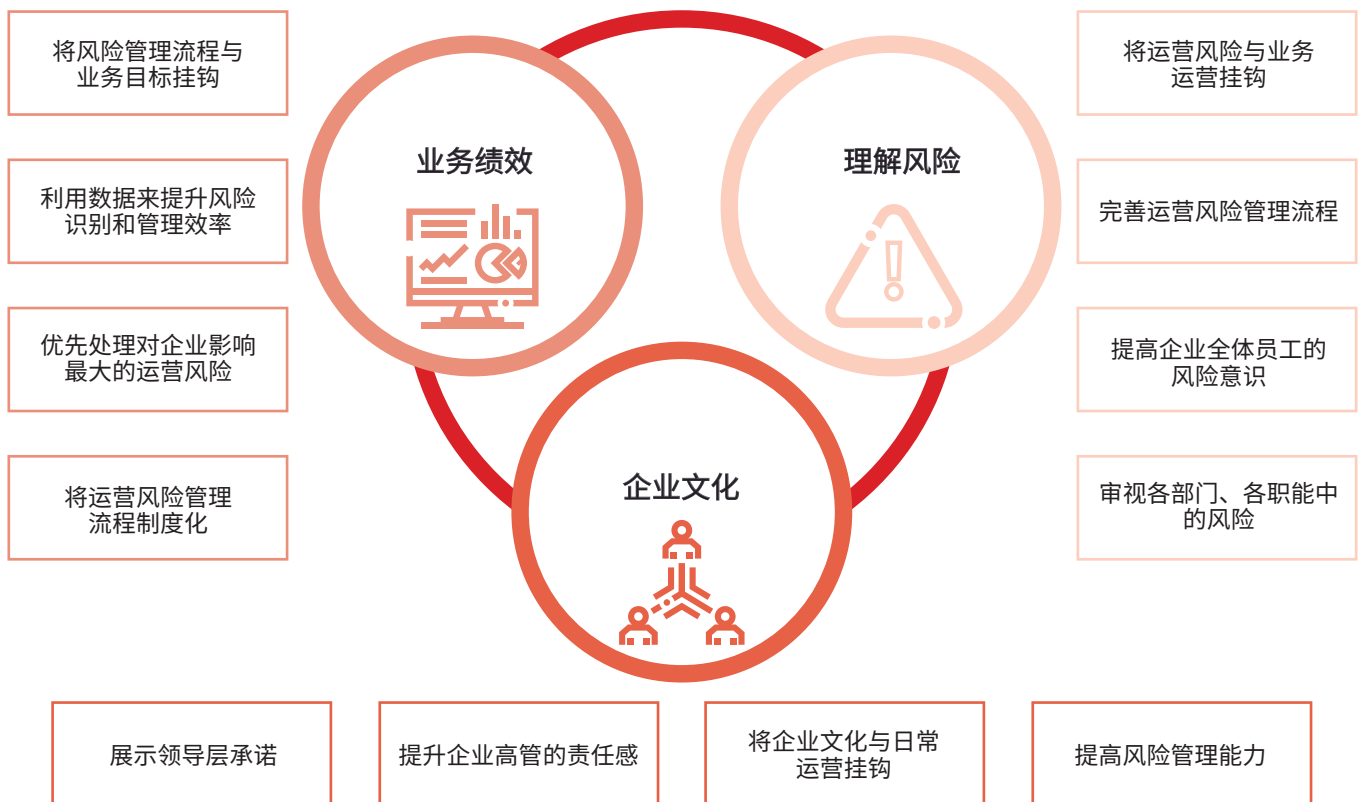


图 1. 将风险降低与业务绩效挂钩

通过实施一个由四种要素（员工思维与行为、企业治理与管理、流程与技术，以及员工能力与胜任力）构成的综合框架，便可实现与业务战略挂钩的风险降低目标。

员工思维与行为

安全是一种“滞后”的概念，它只能片面地反映风险管理的效果。事实上，有效的风险管理与出色的安全绩效存在联系，但出色的安全绩效并不一定意味着风险得到了有效管理。

为了提高风险措施的主动性并促进持续改进，必须使员工从安全思维向风险思维转变（见图 2）。虽然所有的安全事故都是可以预防的，但不可能完全消除运营环境中的所有风险。因此，企业必须不断识别和降低风险，或者至少将其保持在可控范围内，从而确保运营的安全性。



此外，从心理角度看，与安全概念相比，员工认为风险概念与他们更加切身相关。员工每天都在权衡自己是否可以承受某种风险，但他们认为“保障安全”是公司的责任。鉴于此，引导员工从安全思维转变为风险思维，可确保他们保持警惕性并消除自满情绪，尤其是在安全绩效合格的情况下。

安全思维	风险思维
“任何安全事故都是可以预防的”	“无法完全消除所有风险”
“管理层对安全绩效负责”	“管理层有责任降低风险，但所有员工都有责任识别并报告风险”
“安全是工作的前提条件”	“员工的风险意识对工作安全至关重要”
“员工参与至关重要”	“如果不让相关人员参与其中，就无法评估真实的风险水平”
“安全关系到我和同事，也关系到周围环境”	“公司员工、产品质量和生产力会受到风险的影响，最终企业绩效也会受到影响”

治理与管理

不同风险之间存在差异性。如图 3 所示，有些风险事件发生率较低，但一旦发生就可能造成毁灭性的影响（例如多人死亡、设备长时间停机和破产等。）而有些风险的发生率较高，但造成的影响要轻微得多（例如人员轻伤、误工等）。由于一家企业的资源是有限的，企业应谨慎使用资源，以确保将风险降至最低。企业必须清楚地了解其运营风险概况（根据风险发生率及其影响定义评估），并根据风险容忍度优先处理重点风险和风险管理责任。

同时，企业应对可能引发大规模事故的风险予以充分重视。根据 dss+ 于 2018 年秋季开展的全球企业高管调查（共涉及 350 家企业），三分之二的企业高管承认在数据显示事故率较低时，他们会产生安全感。这表明企业高管更关注事故的短期影响，而忽视了与长期重大影响相关的其他重要指标。



流程与技术

风险管理需要系统思维。在进行安全事故调查时，必须从系统层面找出导致事故发生的根本原因并加以解决，以防止事故再次发生。如果没有识别和解决系统性问题，事故就可能再次发生。

此外，企业必须意识到系统内不同流程之间的相互联系，并从系统层面管理风险，以防止安全事故发生。如果各部门各自为政，就无法实现有效的风险管理。然而，许多公司似乎都难以实现系统性风险管理。根据上文提及的全球企业高管调查，44%的企业高管承认现有系统之间缺乏协调性，导致无法有效地整合。

能力与胜任力

归根结底，任何安全管理系统都需要员工来落实。如果没有一支有能力、有纪律、有正确思维方式的员工队伍，没有管理员工绩效的流程，企业就不会取得预期的成果。

充分利用车间或项目现场一线员工的日常操作经验是企业实现成功文化转型的关键。企业应意识到，这些员工是企业运营的关键保护层。他们最熟悉企业的活动、设备和流程，因此对相关风险最为了解。企业应授权并支持他们适当地参与风险管理。



最后，领导者在推行风险管理方案时必须做到“通情达理”。企业高管应该努力营造一种相互信任的工作环境并展现出谦虚的领导风格，同时与员工建立合作关系。他们应该鼓励员工主动参与风险管理，而不是直接发号施令。

考虑到企业的日常风险管理要求，领导者很容易养成“走形式”的心态，他们认为只要员工遵循了特定的流程，企业就能实现安全、高效的运营。然而，在这种虚幻的安全感下，往往容易发生重大事故，而这些事故会对整个企业造成冲击。通过更加关注风险管理成果并将风险缓解措施与其业务战略挂钩，企业便可以改善运营状况并提升生产力。

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

