

新冠疫情引发的“辞职潮” 不确定时期维护企业安全 文化成果的 10 条建议



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

行业洞察

企业正努力应对“辞职潮”下劳动力不稳定造成的潜在影响。多种原因进一步加剧了辞职潮的复杂性，如疫情相关岗位被陆续撤销，以及不确定的大环境下员工参与程度变得参差不齐等。

随着员工流动率与缺勤率的增加，一般安全事故、险些发生的事故和严重事故的风险都随之上升。熟悉企业安全文化和流程的员工离职后，大量来自不同领域的新员工必须接受入职培训。

当大多数企业宣称其高度重视员工的安全，但几乎无力承担任何安全事故造成的人员及其他成本时，这时您可以采取哪些措施加强企业安全风险管理和加快安全文化的普及？



以下是我们提供的 10 条建议措施，请根据贵司的情况选择最合适的措施。

如何加强企业安全风险管理和加快安全文化的普及？



1. 管理层，尤其是核心管理层，必需以合作的方式参与进来

管理层必须比以往任何时候都更积极地通过自身言行展示安全理念。首先，他们应和熟知公司流程的员工开展实践交流，不要低估各级经理所掌握的知识。到各部门视察时，管理层应保持求知心态，与员工探讨如何改善公司的流程，并授权员工采取行动。例如，高级经理可以调查高可能性事故，亲自帮助调查小组深入了解可能导致事故发生的文化因素，借此展现其领导力。管理层可以绕过短期的技术性补救措施，直接支持针对文化问题的更长期的改革。管理层应与员工合作，因为他们了解公司的症结所在。如果管理层与员工协商并采用他们提出的解决方案，他们将更积极、更乐于参与企业安全文化建设。



2. 努力挽留企业的员工队伍

哪些员工对持续的企业安全文化至关重要？他们可能不是那些对产品产量贡献最大的员工。无论他们是否已经辞职，您是否已经采取了所有能够挽留他们的措施？从今天起，您必须加大重视关键员工的留任工作，将安全成果的保留视作核心目标。



领导 协商 参与 留任



3. 开展局部评估

选择一个业务部门，评估不同级别的员工离职对企业目前的安全流程和安全文化的影响。在这些岗位空缺期间，谁来接替他们的工作？该业务部门是否适合继续运营？管理层应进行头脑风暴，快速确定职位缺口，并评估这种情况是否存在于整个组织。对于那些针对稳定而非动荡大环境开发的相关工具，也应进行相应的更新。



4. 制定一个简单的文化工具包，供每位经理执行

为每位经理提供一个简单的标准化工具包（即文化讨论指南），助其围绕公司目标与核心价值观、任务关键行为的一致性等议题，设计团队讨论框架。一个标准化的文化讨论框架在很大程度上有助于团队调整心态和行为，以符合企业对从上至下各级员工的工作期望。这种文化工具的易用性是关键，每个经理都必须熟练掌握。大型企业往往会设立一套文化仪式，例如新员工的入职培训，帮助其快速融入企业，并确保内容包含企业的重要安全方面。



5. 员工需要知道路线图

和所有人一样，员工需要看到成功的希望，否则就会放弃。企业需要对于了解的、不了解的和能够计划的事物，以及应对意外情况的方式保持开放的态度。让员工知道企业为了回归稳定状态而制定的路线图和时间表。向员工承诺企业会积极开展团队或个人交流，可采用内部消息或职工大会等形式。



6. 目前不适合减少员工培训

在当前时期，企业可能会考虑减少培训投入，并更加重视即时成果。但现在正是时候暂缓脚步，对企业的风险系统做一番深入思考。鉴于员工队伍中增加了水平更高的新员工，企业应重新评估其所需的培训类型。应考虑调整企业的培训方法：例如，增加培训频率，但减少培训时长。在目前的情况下，召开高影响力的日会或周会可能更行之有效，数字和线上会议也是较为安全的培训方式。



7. 招聘时不仅需要考虑技能，还应考虑文化契合度

“辞职潮”虽然为企业带来了诸多不便，但也是一个契机。企业可借此机会考虑最理想的新员工特质。应将文化契合度作为招聘新员工的首要标准：找出那些已经在现任职位上表现出与企业的安全价值相契合的候选人，并找出具体的例子。如果文化契合度出现差错，企业可能会失去活力。



8. 开始考虑长期效益，并重新审视企业文化

目前企业处于什么状态？一旦回归到比较稳定的状态后，接下来企业希望达到什么状态？尽管企业文化被视为无形资产，但其实际上是无数正式和非正式的行动、流程和优先事项相互作用的结果，共同反映出企业的本质。企业应根据其宗旨设计文化。相应地，企业宗旨也需要体现在全体员工的行为中。



9. 反思安全的范畴

领先的企业都认识到心理安全和幸福安康（及其对员工满意度的重要作用）能够形成积极的关怀文化。传统的命令和控制型管理层无法为员工创造心理安全空间。管理层应反思安全在企业中涉及的范畴，并确保所有员工能够从高级管理层讨论安全的方式，到实用指南和日常流程中感受到安全范畴的改变。



10. 反思安全的范畴

高级管理层往往优先考虑能够立竿见影的措施。建议设计一个帮助管理层了解问题和进展的指标系统，并辅以庆祝、表彰和纠正措施。采用定性和定量的方法评估问题，推动纠正措施的实施。定期检验企业的安全文化是否朝着企业宗旨的方向发展。将安全铭记于心：让安全成为一种价值，而不仅仅是一个优先事项。

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，并更负责任地运营。

dss⁺ 延续了在杜邦时的传统、更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

