

疫情后重启运营



dss+ 应对新冠疫情与恢复运营系列文章第 3 期

作者：dss+ 运营风险管理全球总监 Nicholas Bahr

dss+ 全球解决方案架构师 Alfonsius Ariawan

dss+

Protect. Transform. Sustain.

当企业工作重心从应对疫情转向恢复运营时，只有具有完善的运营重启计划的企业才能保持领先并取得竞争优势。

在本期中，我们将探讨企业高层领导应考虑哪些重要事项和采取哪些步骤，以便在保证安全的前提下成功重启运营。如果企业没有制定恰当的运营重启计划（并对最终计划进行定期评估），那么运营重启甚至可能导致企业绩效倒退。通过落实完善、合理的工作流程，企业可以在确保员工安全的前提下，重启运营并提高运营效率。

不确定因素日益突出

成功重启运营没有那么简单。在重启运营前，企业需要综合考虑许多因素，尤其是在当前的营商环境下。即使是在正常情况下，重启运营也会导致安全事故风险增加。化工过程安全中心的一项研究表明，在运营启动过程中，过程安全事故的发生率比正常运营情况高出 5 倍¹。此外，精炼行业的一份类似研究表明，50% 的过程安全事故都发生在运营启动、关闭和其他非常规活动期间。

随着全球新冠病毒感染率开始缓慢下降，多国领导人开始讨论何时以及如何放宽社交距离措施，并允许非必要企业重启运营。当企业工作重心从应对疫情转向恢复运营时，只有具有完善的运营重启计划的企业才能保持领先并取得竞争优势。

运营启动过程中的
过程安全事故发生率
比正常运营情况下

高出 **5x** 倍

50%
过程安全事故

都发生在运营启动、关闭和
其他非常规活动期间²。

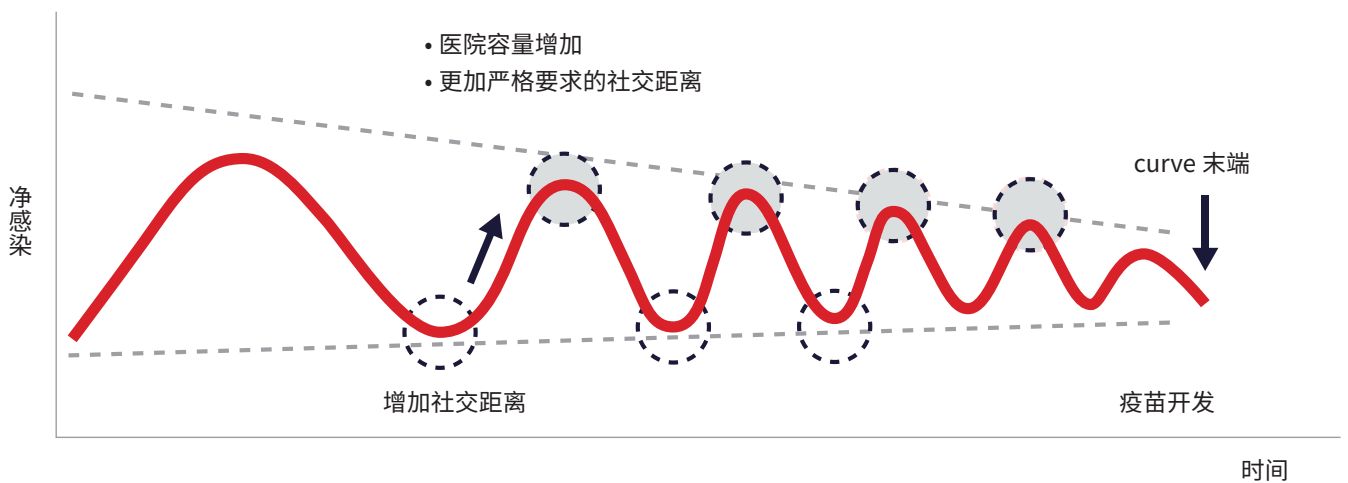
由于疫情导致停工和不确定性因素增加，疫情后的运营重启面临更多挑战。除了过程安全事故风险增加之外，企业面临的挑战还包括：不确定供应链是否做好重启准备、消费者行为的改变导致生产需求受影响、资产维护延迟导致状态受影响，以及员工对返岗的焦虑程度。

为确保成功实现运营重启，企业还需要考虑许多因素。虽然企业可能已经认识到这些因素的重要性，但制定有效的运营重启计划的过程依然非常复杂。如果企业没有制定必要的计划，运营重启可能会对企业的长期绩效产生负面影响。

了解公司当前的重启准备情况

在运营重启前，必须了解疫情对公司造成的影响，并评估公司是否做好返岗准备工作。请记住，公司内部风险不会因为疫情的存在而消失。在评估风险时，不能只关注疫情带来的风险，而是要综合评估公司面临的所有风险。

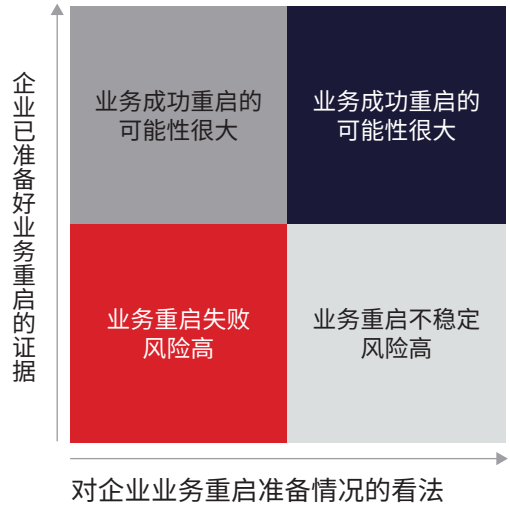
Covid-19 全球感染曲线概念 3



高层领导应明确了解以下方面对运营重启的影响：员工返岗情况、设备设施状态的变化、财务资源的可用性、政府制定的疫情应对新规以及供应商、客户或分销能力的任何变化等等。企业不能陷入毫无根据的盲目自信，即基于“感觉”而非“事实”来判定已做好的准备工作。企业光有快速恢复运营的愿望是不够的，还必须有切实证据表明企业已做好重启的准备工作。

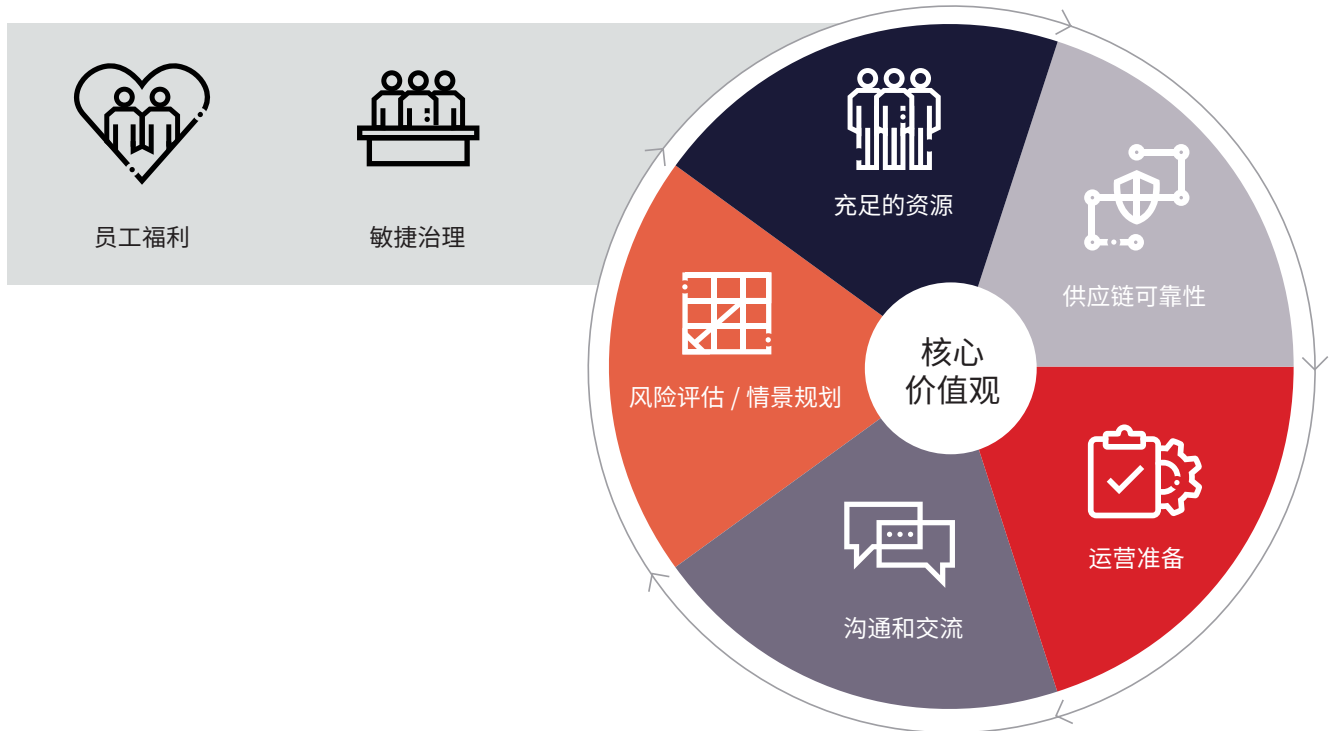
确保重启运营的切实证据包括：企业制定了综合考虑所有关键活动的重启计划、基于可信场景的备用计划和跨部门安全返岗计划，以及运营重启预算和资源计划（包括培训和人员储备、用户需求验证以及确保供应链已做好重启准备工作）。如果存在明显、切实的证据证明企业已经做好准备工作，那么企业成功重启运营的可能性就会更高。

您处于哪个发展阶段？



“企业光有快速恢复运营的愿望是不够的，还必须有切实证据表明企业已做好运营重启的准备工作。”

业务能够成功重启的七个维度



在当前和未来的营商环境下，通过采用务实、理性的流程落实以下七大步骤，可使企业有信心、有能力成功重启运营。在该流程下，企业可以采用适应性方案应对前景未知、不断变化的外在形势。



1. 保障员工的健康福祉

员工是公司最重要的资产。员工返岗后可能担心疫情会改变他们的工作环境。此外，许多员工可能因有关疫情进展的新闻而心烦意乱。有些员工甚至已经感染了新冠病毒，或者有家人和朋友感染了新冠病毒。因此，企业必须采取措施，确保员工保持心态平稳。企业对员工的情绪保持敏感，并采取措施消除他们的顾虑。此外，还应提供必要的工具，营造一种充满关怀的支持性工作环境，确保员工安全、自信地工作。如有必要，请主动调整现有的公司政策，与所有员工经常保持沟通，积极征求他们的想法和意见。



2. 设计灵活的公司治理体系

建立有效的流程管理模式需要设立一个由公司高管和高层领导组成、代表公司所有职能的工作组，专门负责处理与运营重启相关的各种因素。工作组又称为运营恢复执行委员会（ERC），负责确定关键的业务流程，对重启活动进行正确的优先级排序，并高效制定决策。ERC 应考虑情景限制因素、业务和运营目标，以及所有风险评估和情景规划提供的信息。此外，ERC 还应确保人力和财务资源等必要资源的可用性，建立绩效衡量指标，以确保企业按计划重启。在运营重启后，ERC 继续负责审查进展，并根据需要调整计划，以确保计划获得长期成功。

1

保障员工的健康福祉

2

设计灵活的公司治理体系

3

进行风险评估和情景规划

4

确保资源配置充足

5

确定供应链的可靠性

6

评估运营准备情况

7

确保及时和坦诚的沟通



3. 进行风险评估和情景规划

为了有效推动运营重启计划，需要评估企业现状，并考虑各种可能对企业造成影响的情景。因此在进行全面风险评估时，必须将这些内在风险以及疫情带来的额外风险都考虑在内，了解公司客户采购习惯的变化以及由此带来的风险。例如，客户的采购数量和渠道是否发生变化？如果下一波疫情来袭，他们会作出什么反应？了解这些风险，才能制定现实的生产目标，灵活应对市场的瞬息万变，从而以可持续的方式提高产量。企业充分考虑上述以及其他可能发生的情景，在进行风险评估和情景规划时确保面面俱到。



4. 确保资源配置充足

在疫情期间，可能出现人力资源非常紧张的情况。例如，许多电力公司依靠承包商进行远程线路维护作业。但在目前，承包商的线路维修工人短缺，导致电力公司不得不与培训水平参差不齐的承包商进行合作。

企业必须确定业务恢复所需的关键步骤，并至少提供满足关键需求所需的最低人力资源数量，企业还应充分了解备用人员所需的能力。如上例所述，企业需要有效控制人力资源的可用性，并全面了解所有储备员工的需求。企业应认识到储备员工缺乏过往工作经验或足够的技能，而且需要进行一定程度的评估和培训。



5. 确定供应链的可靠性

现在，公司已经为员工提供了一个安全且充满关怀的工作环境，并开展了潜在风险评估和员工需求评估，预测了可能对公司造成影响的潜在情景。公司可能认为自己做好了运营重启的准备工作，但这并不意味着供应链和分销链也同样准备就绪了。公司需要评估供应链和物流的准备情况。

确定关键物资的当前和长期可用性及其运输机制的可靠性。如果公司所需的原材料目前无法发运，或者长时间无法供应，公司就必须制定一个备用计划，确定是否可以与备用供应商合作。如果不能，制定一张材料规格表，要求新供应商在提供材料时采用质量保证流程，评估公司的原材料储存能力，制定需求预测分析并制定生产计划。同样，如果公司的分销物流（包括仓库和分销中心）受到疫情限制措施的影响，公司也需要制定一份备用计划，以确保产品可以配送给最终客户。



6. 评估运营准备情况

在重启运营前，企业需要确保所有设备和系统都已经准备就绪。企业应对每台操作设备进行危害识别和风险评估，确保它们可以安全重启并避免事故发生。企业还应让操作人员参与其中，并征求他们的意见。毕竟这些在车间或设施现场工作的一线员工最有可能意识到现有和潜在危害，而且更容易暴露在危害之下。

企业还应确定关键控制措施，评估其完整性，并对其进行检查和测试，以确保其正常功能。如果确定需要额外的控制措施，应在重新启动之前实施。应制定全面的启动程序，以指导所有重新启动活动，并与运营人员一起进行审查，纳入他们的反馈和意见，还应准备详细的预启动检查清单供人员使用。



7. 确保及时和坦诚的沟通

由于重启运营并保持成功重启的动力涉及诸多变量，因此建立和维护清晰的内外部沟通渠道非常重要。公司的恢复计划应与所有员工共享，并且领导层、管理人员和一线员工之间应建立沟通机制，以跟踪计划的进展并回应实施计划的员工的直接反馈。应积极鼓励员工提供意见，并及时处理员工提出的任何关切或想法。

定期保持与公司外部的清晰沟通也很重要。例如，经常与供应商联系，确保原材料供应没有潜在的干扰因素。管理客户和股东的预期，向他们告知关于公司运营能力的实际情况、以及目前与未来履行订单可能遇到的困难。

结论

疫情造成了一种鲜有公司经历过的商业环境。对于渴望恢复运营的企业，前方的道路充满各种挑战和未知风险。虽然不会恢复至疫情前的样子，但通过深思熟虑的规划，公司可以制定一个恢复运营的流程，使员工准备就绪、充满信心，并确保其安全和福祉；实现将干扰降至最低的安全重启，并最终改善运营；打造一个无惧当下的不确定性、通过充分掌控计划、将运营恢复至疫情前水平的企业。

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

