

系列采访

2024 改变世界的领导者

International Women's Day Edition



## 郑艳菊

太古可口可乐中国 QSE 总监（太古中国健康与安全促进会主席）

学食品工程出身，在供应链多个运作岗位的工作经历，让太古可口可乐中国 QSE 总监郑艳菊深刻了解安全管理的重要性。她在访谈中分享了企业安全文化和安全管理体系的作用和价值，以及她本人在安全工作中获得的领导力、影响力和其他软实力的提升。

dss<sup>+</sup>

Protect. Transform. Sustain.



您的“安全之旅”是如何开启的？安全如何影响您自身的职业选择和决策？

我在可口可乐系统工作二十余年，从事过供应链的多个运作职位，负责安全管理工作超过十年。在一线运作的管理经历中，每天我需要应对和平衡很多事情，但对于安全，我需要敢作敢为，特别是在发现风险环节时要勇敢站出来说“NO”，并着力在安全方面去帮助和提升，这让我深刻理解到安全管理在业务运作的重要性。

现在，安全管理工作让我担当更多的责任，我也兼任太古中国健康与安全促进会主席。在太古可口可乐，我感受到与其他企业做安全工作的不同之处，因为我们有非常清晰的愿景和战略，我们的安全愿景是“零，皆有可能！”，竭力在我们的业务链中实现零伤害，最大程度地降低所有员工和合作伙伴的安全风险。

在我们可持续发展 2030 战略中，有明确的安全目标，到 2030 年，减少 50% 的总事故率。这些战略和目标都在帮助我基于公司的战略去做安全系统管理和提升。



您觉得在创造工作场所的安全时，公司文化和领导力是怎样发挥作用的？

首先企业价值观是基础，安全凌驾一切，在太古可口可乐任何工作的完成都不能以牺牲安全为代价。在这样的安全价值观基础上，一切伤害都是可以预防的，基于这样的价值观愿景，去推动整个安全工作的落实。安全领导力的作用不仅是在于改变思维方式，更重要的是建立共同的价值观和行为规范。当行为规范转化为习惯的时候，就会转化为员工共同的价值观，这也是安全文化很重要的部分。

在安全管理体系方面，或者在建立工具方法之前，我们先告诉大家什么是对的：做安全工作就是对的事情，也是企业长期可持续发展的基础。然后再教怎么做，怎么把安全做得更可靠。我们相信通过安全领导力推动安全体系的建设和成熟度不断提升、带领和鼓励全体员工安全参与安全管理，建立属地安全文化。

安全领导力的作用不仅是在于改变思维方式，更重要的是建立共同的价值观和行为规范。当行为规范转化为习惯的时候，就会转化为员工共同的价值观，这也是安全文化很重要的部分。



能否介绍一下太古可口可乐是怎样完成安全意识的教育和体系的搭建？

过去4年，太古可口可乐一直在建立一个基于ISO体系的整体风险管理框架 SCCMS (Swire Coca-Cola Management System) 保证有序经营和可持续地经营，安全是体系框架中第一个要做的事情。这个框架中，我们不断完善和细化安全标准，并通过检查表实现主过程自查，内审和外部交叉审核保证体系有效运作。同时，通过专业第三方协助开展安全领导力的培训，这也是我们和 dss 合作的基础。dss 帮助我们 from CEO 到一线主管进行安全意识的培训，并在培训后的实际行动上提供了很多非常有效的方法。我们让所有一线主管都接受培训，再通过他们的行为去影响周围的员工同事，甚至他的家庭。总结一下就是通过体系搭建去控制风险，通过安全领导力去影响和营造企业的文化。

持续改善是太古可口可乐的文化基因，也是卓越运营的一部分，我们鼓励一线员工提供好的合理化建议和改善方向，然后通过一个体系来评估建议的有效性（金点子），并实施和推广。在所有合理化建议（金点子）中，有40%是基于安全或者是质量改善的，这些有效建议会以员工的名字命名，员工还会得到奖励。这不仅让员工本人非常自豪，也让大家更安全。

我们利用安全管理框架，通过体系控制风险，通过领导力推动文化，员工自下而上地对身边的隐患进行识别和汇报，比如汇报 Near Miss 以及做 BBS 观察。这得益于 dss 帮助，让我们对 BBS 的标准加深了解。对于安全的推动，专业一定是首要的，专业的风险控制的框架体系，专业的安全文化的推动，这些也是我们与 dss+ 合作的初衷，帮助我们更有效地去开展安全工作。



dss+ 帮助我们 from CEO 到一线主管进行安全意识的培训，并在培训后的实际行动上提供了很多非常有效的方法。



在建设安全有效性的方面，贵公司可以向行业分享哪些经验？

其实最初我们也想找标杆，但是没有一家企业的运营模式跟太古可口可乐完全的一样。虽然工厂内有标准模板，但是在服务到客户消费者过程中，特别是我们每天有4,000多辆车在路上，有15,000名销售人员去拜访客户，物流和销售运作的安全管理是没有模板的。

基于这样的特点，首先，我们推动的安全一定是基于业务运作的安全，只有与其他职能部门密切协作才能建立落地的安全管理。其次，我们推动安全的方式是属地化管理，我们有以中国区 CEO 为主席的中央安全委员会，装瓶厂总经理为主席的 OU 中央安全委员会，我们还有物流/销售分委会，以及具体领域的分委会比如二轮车分委会，机械安全分委会。同时，我们在不同的职能部门都设立了属地安全员，这些分委会和安全员是推动安全落地非常重要的抓手。安全不是额外的工作，要将安全管理建成为运作的一部分。



在物流和销售，我们开创了 Route-to-Market 安全管理模式。通过管理所有配送车辆和司机安全驾驶，来保证在产品运输过程中的人员和第三者安全。所有司机接受“防御性驾驶培训和认证”后才可以上路，同时车辆安全 ADAS 智驾监控系统来提醒和管理不安全驾驶行为，这点是在可口可乐全球领先的安全管理实践。同时，我们要管理和保证所有销售人员在销售和拜访客户过程中的安全，面对复杂的道路交通和不确定环境风险，太古可口可乐开发了“销售安全管理平台”，通过标准化的打卡方式提醒员工自己安全行为，和有意识的去观察和提醒他人的安全，这大大帮助了员工的安全意识提升和避免伤害。如，我们所有业务代表骑二轮电动车时都会佩戴安全帽，出行前都会做车辆安全检查，行驶中都会有防御性驾驶意识。

4 年的时间里，我们不断地摸索运作中哪些环节需要管理，如何管理，可以说在快消行业甚至在整个中国的食品工业，太古可口可乐在安全管理方面都是走在前面的。我们的安全体系非常专业和细化，比如说风险定义和预防，工厂内有 15 项高风险的防控，物流运作有 16 条不同场景下的安全规则，销售运作有不同场景的 16 条安全规则——我们叫保命条例 Life Saving Rules。整个保命条例涵盖了端到端所有高风险的运作，我们在系统内进行推广执行，并且每年做评估，整个系统的符合率目前达到 95% 以上，并且在持续改善和提高。



### 在技术的创新和变革中，安全规划应该如何与时俱进？

我们是制造行业，是快速消费品行业，从制造包括物流运输，目前很多先进的智能安全设备、穿戴设备以及智能识别，它们都在发展，我们也积极地拥抱，引入先进的技术和应用。比如：叉车在工厂内行驶的时候不仅会有蓝光和提示，还能后台记录叉车的碰撞和预警；我们有智能驾驶辅助系统 ADAS 监控物流司机驾驶过程中的习惯，然后通过后台的数据去管理。未来在智能和数字化方面安全还有很大的发展潜力，可以借助工业 4.0 或者数字化的方式，帮助我们在传统的安全管理上做一些突破。

安全规划方面，我们相信 safety-by-design, quality-by-design。首先，我们相信体系是基础，安全是靠系统来管理每一个过程、每一个节点，安全不能靠纠正和应急措施。第二，安全是设计出来的，所有的场所规范，要用前瞻性地思维去看问题。第三，安全是专业，所以在技术创新和变革中，安全一定要有专业的人，去研究新技术并在一线落地，因此需要建立专业的安全能力，并得到认证。



### 公司其他职能部门在帮助创建安全业务方面有什么影响？

我们的安全管理模式需要到客户的场所，所以很多安全业务都是联合开发。安全是基于运作的专业，比如物流运作、车辆配送、客户所处场地的安全管理，这些都是运作部门需要去执行。

我们非常清楚，安全一定是属地化的，一定是由一线的人发起要求，然后去落地执行，才能够真正地管理起来。但是怎么管理好，每一位运作部门的主管心里是不确定的，在这个过程中，他们的第一个意识是要找专业的人来协助，一起去设计适合的框架标准，以及具体到 SOP，并向 EHS 部门的安全经理寻求专业的帮助。我们通过和 dss 合作，以及与机械安全方面的专业机构合作，共同来做安全的设计。



## 您认为一个优秀的领导者应该具有哪些特质？

从事安全管理工作，不仅对自己，我希望我的团队都有担当，敢想敢为。这份职业要求每一位同事都需要具备领导能力、沟通能力和专业能力，要勇于承担责任，事无巨细地追求每一次成功，并且要以我们的员工为中心，不断优化工作方式。在这个过程中，难免遇到困难和挑战，每个人思维和处理问题的方式也有不同，因此作为集团安全领导者，识才和包容非常重要，要非常清楚员工的长处，让他的长处得到更好的发挥；接受他的缺点，并帮助他成长、提升。

高度包容的领导者为个体赋能，同时也创造并利用多元化群体的思维。如之前提到的 SCCMS 体系建设、RTM 安全管理模式创新，以及数字化工具设计应用的过程中，团队协作非常重要。我认为具备包容特质的领导能够去鼓励自主性，让团队成员来分享他们多元化的观点，借鉴彼此的想法来解决复杂问题并设计出能够落地的成果。

我们的成功取决于优秀的人才，作为领导者，拥有包容的心态，能更好的赋能团队，帮助大家拓展技能并实现志向，一起不断进取，并肩前行。

“  
高度包容的领导者为个体赋能，同时也创造并利用多元化群体的思维。  
”

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss<sup>+</sup> 解决方案, 欢迎联系我们

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

