

# 电力和公用事业行业领导层如何转变运营风险的管理模式？



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

Protect. Transform. Sustain.

电力和公用事业行业正在经历快速转型，其中涌现出多种趋势，如传统能源向可再生能源的转变、脱碳、以及能源波动适应等。这些趋势在提供机遇的同时，也带来了重大的运营风险挑战。

获得投资和实现增长的压力迫使公司快速推进业务和运营转型，但这种快速转型也使公司及员工暴露在新的风险中。董事会应审慎研究转型进程以及由此造成的最严重风险，即人员的死亡。这一风险被视为威胁，但它同时也蕴含着重大商机。

如果电力和公用事业公司持续存在严重伤亡事故（SIF）等问题，导致人们对实现转型、管理风险、提高业绩和竞争力的能力失去信任，那么就无法实现可持续发展，也无法为解决气候危机做出贡献。

## 不稳定的局面

欧洲所有主要的电力和公用事业公司都已调整战略，计划在 2030/2050 年前实现净零排放目标。为此，企业已经开始推进重大转型，如发展可再生能源、降低能耗、调整电网和集成新技术。

实现这些转型需要建设新的供应链，快速招募人才，增加第三方承包工程，以及向新能源、不同运营模式和技术过渡。

根据欧洲太阳能协会（SolarPower Europe）和欧洲风能协会（WindEurope）的数据，2022 年，欧盟的太阳能和风能从业人员已达到 65 万名，这一数字还将在未来十年内翻一番。虽然工人们面临更少的现有已知风险（如传统热电厂的风险），但还有更多的新型风险，如由持续供电系统、生物质和替代燃料、轻型但具有挑战性的结构作业，甚至是氢气带来的风险。

在这场转型浪潮中，另一个新现象是公司在维护老旧资产的同时，也在建设或收购新资产。此举甚至改变了组织结构，增加了位于传统固定设施（如发电厂、产热设施和工业场所的设施），这加剧了运营劳动力的分散化，例如居住于私人住所或偏远地区的工人和承包商。这意味着，管理人员在当地执行操作标准、严肃操作纪律和严格实施安全操作程序的机会也变得更少了。

在转型压力下，企业难以应对和预测未来建设和运营过程中的现实问题。对 SIF 的管理揭示了企业领导层管理运营和转型的能力。那么，如何才能快速有效地预防 SIF 的破坏性影响，从而为企业的未来发展提供机遇呢？



## 风险评估

对当前和未来运营开展风险评估是关键。管理人员不仅需要针对最重要风险优先采取措施，还要对关键的安全屏障和必要的控制措施有足够的认识，以确保严格、有效地实施。

下图展现了管理者在理解风险状况、提高风险意识以及关注正确的运营层面方面遇到的困难。

风险评估必须考虑众多方面，因为传统的风险抑制、降低和缓解方法已不再足够。如今的思考重点应放在安全屏障的稳健性、所需的运营纪律和贯彻力度上。随着行业的不断转型，风险评估的性质和程度也在不断演变。人口和组织的特点也在发生变化，因此管理人员需要提高风险识别能力。目前一些组织面临转型快、时间紧迫、情况复杂和碎片化等问题，这就要求企业将时间花在刀刃上，重点关注安全问题，尤其是关键风险。

### 2023 年电力和公用事业行业风险趋势调查



5

家公司

电力和公用  
事业行业



7

个国家

在过去

2

年

51,118

名受访员工

5,520

名受访员工



51

次

高层领导  
访谈

对关键风险的认识过低，指数\*仅为40%，而对控制风险的预期为100%:

启示 1

尽管企业进行了相关宣传并制定了标准，但

只有 40%

受访者表示对关键风险和预防屏障（如救生规则）有足够的了解。



启示 2

重大风险很少

(5%)

被纳入系统管理程序

风险状况明显增加，并伴有不利的动态因素\*\*。

82%

高层领导承认风险状况呈上升趋势。

78%

高层领导指出了能力丧失、资源短缺、供应链演变和新技术出现等动态因素的负面影响

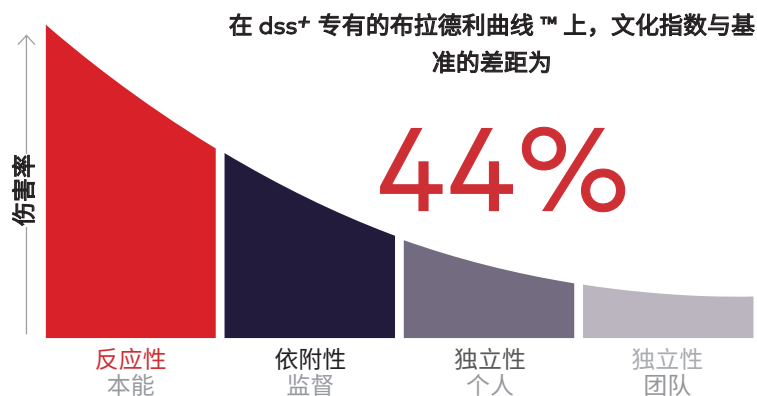
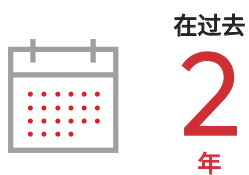
\* 根据 dss+ 风险评估调查反馈计算得出的 dss+ 关键风险意识指数

\*\*dss+ 动态因素访谈调查，包括对风险评估趋势、员工特点、组织参数的动态评估

## 高效的技能提升或再培训

要管理关键运营风险并确保无事故运营，领导者和管理者既需要坚定领导力来提升企业文化、影响思维方式和行为，也需要理解和预测风险状况的能力。

### 2023 年电力和公用事业安全文化和领导力调查



启示 1  
系统和标准定义充分



启示 2  
打造尽责领导力，影响员工养成伤害预防意识，推动措施的实施



启示 3  
为了产生更大的影响，必须提高例行管理措施的数量和质量



启示 4  
管理人员必须提高技能，以确保对作业现场的风险和安全产生足够的影响。

\*\*\* dss+ 布拉德利曲线™ 上的相对文化强度指数与最佳基准的差距

公司应该专注于加快发展领导者和管理人员的技能，而非局限于眼前的挑战，例如劳动力老龄化以及专业知识丧失，亦或是难以填补的职位。

对管理人员进行培训也有助于应对为实现 2030 年/2050 年欧洲净零排放目标而即将发生的能源转型和重大企业转型。

无论从数量还是能力上看，优秀的管理人员都是稀缺资源。由于这些人员必须处理繁杂的业务和运营转型事务，因此，只有提高效率才能动员其参与安全绩效改进。

这并不意味着需要提高培训强度、让管理人员离开工作现场，坐在教室里或花时间上网课，而是应当在日常生活、例行管理措施、改进计划、现场互动以及影响团队对关键风险的心态和行为，为其提供高效和有影响力的支持。dss+ 建议将现场辅导作为安全绩效改进过程的核心，以确保实施效率、助其快速提升技能、实现持久的影响力。



## 加快发挥影响的时间

在解决 SIF 问题方面，企业知道他们没有时间等待，但制定并实施有效行动的难度，以及组织自身的复杂性和特殊性往往令其举步维艰。一方面，高层需要大力推动、动员和激励整个组织，另一方面，公司则需要设计并推行符合公司具体情况的、有效的结构化计划。此外还需要考虑不同的风险状况、组织特征以及不同的成熟度和绩效水平。

为实现这一目标，dss+ 建议企业单独改进各具体领域，以简化和加速转型过程。可将每个项目视为一个“转型领域”（AoT），这可以是一个特定的业务流程、技术、团队、整个部门或生产单位。难点在于如何确定特定领域，以推动转型目标的实现。

最近，dss+ 对 12 个大型安全转型计划进行了抽样调查，涉及 25,000 多名管理人员。调查证实，为期 24 周的技能提升或再培训计划能够帮助企业扭转安全绩效下降的趋势，并实现维持成果所需的自主性。这种方法的第一步是通过快速诊断了解情况，确认需要重点关注的领域和风险以及关键行动，接着是动员领导层参与决策实施、采取可见的行动，最终支持有效措施的部署。





## 启动转型的 4 个关键行动

# 1

### 突显紧迫问题：

出乎意料的是，传统的安全 KIP 常常会掩盖令人担忧的趋势。通常，低失时工伤频率（LTIFR）和数量不多的严重事件往往会让领导者觉得放心，认为安全管理在其掌控之中，未来的绩效也有保障。但若要实现切实有效的改进，关键之处在于捕捉低强度信号，例如高潜在事件和未遂事件的增加、管理人员没有妥善解决的明显的现场危险行为、生产损失、计划流产，或者是仅停留在纸面上的改进——反映了忽视问题和报告不足的倾向。此外，实际的 KPI 趋势并不能说明组织未来必须应对的风险，管理人员需要培养预测未来风险状况的能力。

# 2

### 阐明业务案例：

在启动任何转型计划之前，潜在的后果和利益必须得到董事会的一致认同。评估安全转型计划的成果并制定推动项目实施，是协调企业加速推进转型的先决条件。在这方面，许多公司只看到了减少事故可能节省下的成本，却低估了在卓越运营、可预测性、吸引力和竞争力方面可以获得的战略利益。

# 3

### 评估当前举措和支持能力：

面对这些挑战，各组织首先必须审查当前的各项改进措施，了解这些措施是否能实现预期成果。必须审视内部 HSE（健康、安全与环境）能力，并考虑组织调整，以确保提供足够的运营支持、专业技术或有效的培训。但是，变革的速度、深度和所需支持的性质往往会超出 HSE 组织的能力。当企业希望实现绩效的大幅提升时，往往需要寻求外部帮助，以加速实现并维持转型的影响力。

# 4

### 确定成功因素：

为确保此类转型产生预期成果，必须识别并保障项目的成功因素。从上至下的目标意识与干劲的维持无比重要，但针对具体情况对行动做出调整、提供充分的支持和制定合理的任务优先级亦如此。对于重点管理人员，完成培训至关重要：当 25% 的管理人员完成技能提升或再培训，便可看到初步的改善信号；但若要将影响保持下去，则需要将这一比例提升至 75% 以上。





认识并应对安全管理方面的潜在挑战至关重要，因为这不仅能减少事故，还能带来战略效益，在实现快速增长的同时实现卓越运营和提高竞争力。评估内部能力是至关重要的一步，因为这会直接影响到安全转型的进程。企业需要保持警惕、进行战略调整，并持续致力于提高管理人员的技能和再培训。

dss+ 认识到电力和公用事业行业的公司在快速适应行业需求的同时还必须解决 SIF 问题的挑战。为了帮助客户应对这些复杂问题，我们致力于为客户提供管理技能提升和再培训方面的专业知识，助其掌握市场所需的工具，并实现有意义的业务转型。

---

## 作者



**Mathieu Leduc**  
dss+ 欧洲行业与实践总监  
[mathieu.leduc@consultdss.com](mailto:mathieu.leduc@consultdss.com)

## 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](http://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

