



运营风险管理： 领导者不可忽视的人为因素

文章围绕三个核心主题展开——**看得见的领导力、在实践中形成并演变的文化，以及在一线风险认知与应对的行为**

“

员工必须能放心表达顾虑。若做不到这一点，未遂事故便无从上报，各类早期预警信号也会随之缺失。

“可感知”的领导力

高管开展实地考察时，往往不清楚该关注哪些方面，甚至不知道该提出哪些问题，以此掌握运营风险情况并采取应对行动。

如何从策略方面解决这一问题？短期内，可通过为管理层配备标准化的指引卡片，将风险沟通从泛泛的安抚式走访，转变为聚焦问题、推动解决的实质性对话。但工具只是起点。真正系统性的挑战，在于持续培养各层级员工的运营风险意识与能力——这是一项需要长期投入、久久为功的组织工程，也是变革能否真正落地生根的关键所在。

在复杂的运营环境中，风险会悄然演变，向上呈报的情况往往与一线实际存在偏差。要弥合这一差距，仅靠实地考察远远不够，还需要管理者懂得换位思考，并全力推动在整个组织内建立长效的安全与风险文化。

一位首席执行官曾分享自己的实践：“我会以直播形式与员工交流，主动邀请员工对自己的想法提出质疑。同时，向全员传递出明确的理念——“如果不安全，就不要去做”，要求董事会成员为安全落实的不力承担责任。”

dss+ 认为，若能让领导团队展现出这类明确的公开承诺，企业一定能从中获益。如果说管理者深入一线是构建风控体系的第一大支柱，那么打造风险安全文化就是第二大支柱，而后的打造往往比前者更为复杂。

“

在复杂的运营环境中，风险会悄然演变，向上呈报的内容往往与一线实际情况存在偏差。

让文化落地

企业为实现高目标产生的运营压力往往会催生各类风险，若无法以浓厚的安全文化制衡这种压力，企业的整体风险水平便会上升。对于本身属于高风险的行业而言，员工能从这样的文化中获得——在这种文化里，他们会有充分的依据，切实感受到身心双重的安全。

心理安全感的要义在于：让员工能放心说出想法，而无须担心因此受到惩罚。一旦缺失这份心理安全感，未遂事故便无人上报，各类早期预警信号也会就此流失。

当我们提及“零伤害”时，往往会认为，任何形式的伤害都是不可接受的。但这一原则或许会产生其他后果，即抑制员工的事故上报行为。如果所有事故都被认定为不可接受，员工很可能会选择沉默，而非因上报事故、冒险惹上麻烦。dss+ 提出，“零伤害”的愿景为企业指引了方向，但决定能否安全抵达终点的是脚下的每一步。因此，在日常工作中，我们须优先处置那些可能导致重伤或死亡的高风险隐患。

想要在实际运营中达成理想的风险安全文化，是颇具挑战的。有些组织会开展季度调研，追踪员工的幸福感、工作使命感、对企业战略的理解程度，以及其感受到支持；也有组织发现，即便借助此类衡量手段，文化本身依然难以被精准量化。结合 dss+ 的经验来看，文化的内涵具有复杂性，需要进行有效衡量与持续优化，这也对于推进操作风险管理工作至关重要。只要具备恰当的领导力并推进配套项目的落地，文化就不是一成不变的，而是能够被主动塑造的。

“

文化，塑造了我们对行为的预期；而变革，则是对这些预期最真实的考验。企业的运营风险，往往就潜伏在这些新旧预期的碰撞与错位之中。

变革管理

文化，塑造了我们对行为的预期；而变革，则是对这些预期最真实的考验。企业的运营风险，往往就潜伏在这些新旧预期的碰撞与错位之中。不少人有这样的疑问：高管团队能否全面掌握企业内同步推进的所有变革举措，是否对员工的变革疲劳状况进行监测，以确保员工始终保持工作的投入度？

dss+ 研究发现，在变革管理工作中，人力资源部门必须成为首席运营官及职业健康、安全与环境总监的战略合作伙伴。变革的落地离不开员工参与、沟通协同与能力建设——这些正是人力资源部门能够创造价值的核心领域。若企业在转型过程中将人力资源部门边缘化，发展目标很可能会受到削弱。

沟通也是变革管理中的重要一环。事故发生后，员工往往只知晓事件本身，却不了解后续的调查与处理结果。dss+ 建议，及时向员工反馈事故的调查结论，以此维持员工的参与度，进一步增强企业与员工间的信任。

企业需要转换一个思维：与其单向强调“我要你安全”，不如真诚地问一句“怎样让你工作得更顺心？”从员工的糟心事入手，消除那些让人心烦、受阻、不安的体验。这种回归人本的管理，不仅能化解风险，更能在风险管控与运营卓越之间，找到双向提升的契机。

当变革原则成为可量化的通用准则时，领导层的支持才是其中的关键因素——他们为变革定调，准则进而塑造员工行为。然而，真正决定变革能否扎根的，不是高层的口号，而是一线员工的实际工作现状。只有当准则融入日常、改善日常，变革才算真正落地。

“

文化不能仅靠提高薪酬来构建；员工必须发自内心地认同组织的价值观。

员工实际情况

当运营风险的重担恰恰压在薪酬最低的一线岗位上时，员工参与度便成为一道难破解的命题。以某食品企业为例，真正守护产品安全防线的，是包装生产线上的员工——他们拿着公司最低的薪水，却要在时间压力下，日复一日地与潜在风险周旋。这种责任与回报的失衡，正是参与感难以提升的根源。

受利润空间所限，单纯靠涨薪来提升员工投入度并不现实——更何况，多数管理者早已认识到，薪酬买不来认同，唯有让员工发自内心地认同企业价值观，才能真正铸就文化内核。基于这一认知，这家食品企业尝试了延长休息时间等举措，体现了其对安全文化与员工幸福度紧密关联的深刻理解。

然而，坚实的内部文化只是起点。这种文化的影响力需要突破一线边界，向外延伸，成为贯穿整个价值链的底色。

“

气候风险正日益成为组织不可忽视的变量。然而，一个普遍的盲点是：当资产面临的威胁被反复审视、精算评估时，气候风险对人员造成的直接影响，却常常被忽略。

可持续发展、韧性与声誉

沟通的边界不仅存在于企业与员工之间，同样延伸至董事会层面。成功的运营风险管理能有效降低事故的频率与严重性，但如何向董事会清晰传递“规避损失”所创造的价值，却是一道普遍的难题。

在文化测量方面，不少企业将事故上报率作为内部健康度的追踪指标。然而，上报率下降未必是好事——它可能意味着员工心存顾虑，或参与度正在走低。关键绩效指标的确能引导预期行为，但也有观点认为，这类指标在完成阶段性使命后，就应及时迭代更新。

供应链与承包商管理，进一步放大了风险管理的复杂性。每个合作方都有其独特的文化与标准，试图将一方的文化强加于另一方，看似是责任延伸，实则可能适得其反——尤其是当承包商的风险文化建设比委托方更为成熟时。dss+ 认为，更有效的方式是先评估各方风险文化的成熟度，再寻求协同与融合。

气候风险正日益成为企业不可忽视的变量。资产端的威胁往往显而易见，但针对人员的潜在风险，却常常要等到洪水、热应激等事件发生时才会被正视。dss+ 建议，企业领导者可借此契机，以更全面的视角审视运营风险，将气候因素及其对人员的影响纳入整体考量。

重视学习，引领变革

显性领导力之所以至关重要，在于它既是文化变革的引擎，也是对人为因素的深刻回应。高管必须持续深入一线，与董事会保持透明沟通；更要以谦逊的姿态看待风险与安全文化——它不是一成不变的固有资产，而是需要持续洞察、用心塑造的活态组织能力。

操作风险管理不能囿于安全职能部门，它必须具备全局视野，渗透到组织的每一个层级，并依靠各层级长期、持续、显性且有效的风险管理行为来维系。政策与框架不可或缺，但倘若缺乏主动投入的领导层、被充分赋能的员工，以及坚实的安全文化作为支撑，再精密的制度也终将沦为一纸空文。

归根结底，人为因素并非操作风险管理的外围附属，而是其核心基础。只有当制度与人相互滋养、领导与一线同频共振，风险管理的生命力才能真正扎根。

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

