

## 美国通用电气（GE）

### 集团安全管控模式剖析

集团化安全管理核心是确立集团管理总部安全主管部门与下属公司的责权分工，通过对管理总部的功能定位和职能共享来推动集团安全生产战略的实施。集团安全管理控制模式的选择将成为集团化管理所需要考虑的首要问题。

#### 一、集团管控模式

根据总部的集、分权程度不同，可以把总部对下属企业的管控模式而划分成“操作管理型”、“战略管理型”和“财务管理型”三种管控模式。这三种模式各具特点。各种模式的管控重点参见图 1 - 集团管控的三种模式：

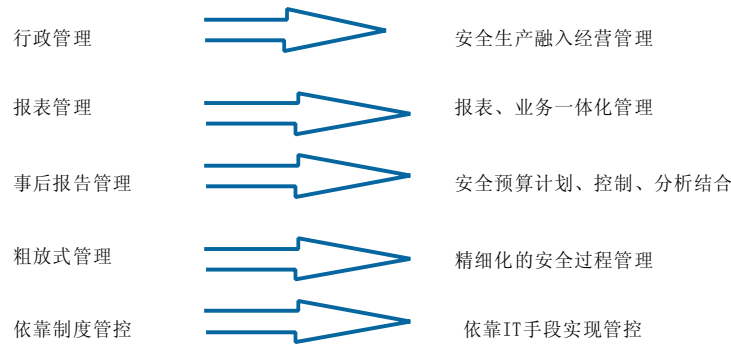
管理模式 功能和人员配置		财务控制型	战略管控型	运营管控型
总部功能	核心功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务/资产</li> <li>集团规划</li> <li>监控/投资管理</li> <li>收购、兼并</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务/资产</li> <li>集团规划/SBU战略</li> <li>监控/投资管理</li> <li>收购、兼并</li> <li>公关</li> <li>人才培养</li> <li>法律</li> <li>审计</li> <li>集团营销</li> <li>现金管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务/资产</li> <li>集团规划/SBU战略</li> <li>监控/投资管理</li> <li>收购、兼并</li> <li>公关</li> <li>人才培养</li> <li>法律\审计</li> <li>集团营销</li> <li>R&amp;D</li> <li>采购/物流</li> <li>销售网络</li> <li>人事管理</li> <li>环境、健康安全</li> </ul>
	重要功能			+ 总部组织机构的管理
集分权		分权	集权与分权相结合	集权

采用“操作管理型”、“战略管理型”管控模式的集团公司总部，可以控制下属企业的安全生产，明确总部和下属企业的权限分配。

#### 二、集团安全管控的需求和发展趋势

我国的集团公司日益面临如下问题：企业规模不断扩大，分支机构越来越多管理分散、信息反馈滞后、决策延误……。集团如何掌握整个集团的资源状况,实现集团全面控制、统一策划安全生产的投资活动和持续改进、实现企业资源合理分配？如何统筹集团的长期、中期、年度安全生产战略和工作计划？如何实现集团安全生产集中管控？如何系统监督集团安全战略的实施、评审和调整？如何实现集团安全报表的逐级汇报、合并，对全集团安全生产进行集中监管？如何建立集团统一的安全生产原则、理念？安全文化体系？如何建立集团统一的安全生产管理组织机构和安委会运作机制？职责、权限分配？安全目标、绩效考核、激励和奖惩机制？如何建立集团统一的安全生产管理制度？现场 EHS 计划和表现评估、危险分析和法规符合、承包商安全、高风险作业、等？集团如何实施安全管理评审、业绩考核和奖惩？集团选项、立项和持续改进计划？集团如何建立统一的法规符合性评价体系？集团如何统一规划安全审核？上述问题都是摆在集团安全主管领导面前最为紧迫的问题。集团型企业需要迅速理清集团总部和子公司的安全生产权限分配、建立全面的安全生产管理模式、统一规划管控手段和汇报渠道，实现知识和数据共享，避免重复建设和资源浪费。

目前发达国家的安全集团管控面临下述趋势：



### 三、集团安全管控模式的选择

管控模式对于集团公司是十分重要的，但如果就事论事往往难以说清楚，解决不了问题。

首先，管控模式的选择应该以什么为标准？管控模式的制定需要从何入手？要解决这些问题，都不可避免地涉及到公司战略目标和安全生产目标。因为管控体系的建立是以完成集团特定的战略目标和安全生产目标为目的的，它是为实现集团的安全战略目标服务的。所以，集团公司安全管控体系建立的基准是集团的安全生产战略和规划。要实现集团公司的有效管控，首先应该把本集团的安全生产发展战略和规划理清楚，给整个集团一个发展的方向和目标。让所有的员工都知道路向何处走，劲往何处使。否则，集团公司的管控体系就失去了确立的依据，盲目建立起来的管控体系往往是无效的。

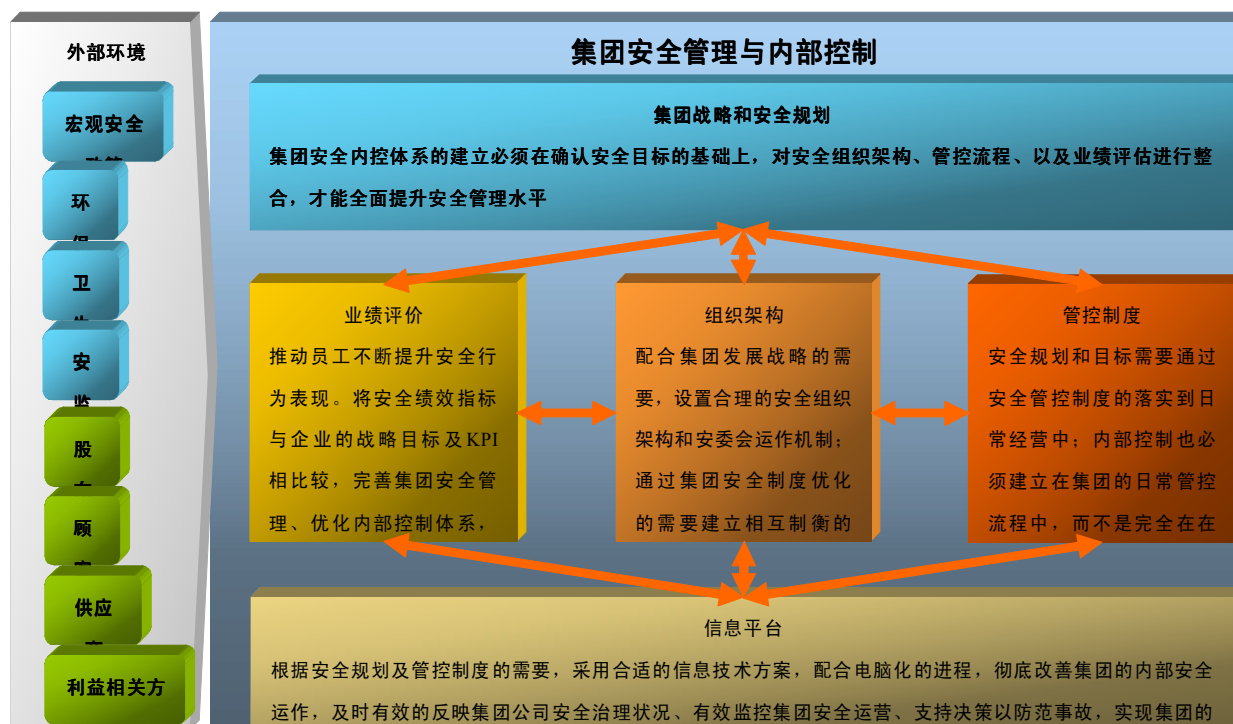
其次，管控模式如何具体落实到每个岗位、每个员工，并使之真正有效？管控模式的问题不是仅仅停留在管控模式本身就能解决的，它需要有具体的途径帮它落实。例如，一个公司的安全生产目标很清晰，治理结构和组织架构也很匹配，部门职责划分也很清楚。但是不是工作就可以自动有效地进行？目标就一定能顺利实现呢？答案显然是否定的，因为它们还缺乏落实的保障条件。可以想一下，如果一个企业的安全岗位职责不清晰、安全生产的薪酬和奖惩不合理、绩效管理不健全、安全培训跟不上、安全激励不系统，员工们会真正重视安全、转换工作态度、积极参与安全生产吗？企业的安全生产目标最终能实现吗？因此，集团公司安全管控模式的落实，还应有人力资源管理体系的完善和配合。再次，工作流程和统一的安全生产管控制度，也是能使集团公司管控体系有效运作的一个重要支持体系。工作流程即做事的过程，是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的、与企业工作相关的活动。这些活动存在的价值一是能增加工作的价值、提高工作的效率；二是能减少错误、降低风险。绝大多数企业都有自己的规章制度和工作标准，但却无法保证员工都能严格遵守。而优化的工作流程和安全生产制度，可以将这些制度、标准要素有效地衔接起来，形成规范的工作程序，保证各种制度标准的实现和工作的有效进行。特别是在集团公司的管控随着集团规模的不断扩展而日益复杂时，如果没有优化的工作流程体系，集团公司将难以避免效率的损失和风险的产生，有效的管控也难以实现。但是，现在也有一种过于强调工作流程和安全制度的看法，似乎只要把制度梳理清楚了，一切管理方面的问题就迎刃而解了。其实这也是一种误解，同样是十分危险的。在流程与其它管理、尤其是与人的因素之间，流程不是一个刚性的约束因素，不可能制定好一系列流程之后就可以让大家照章办事而万事大吉了。人是活的，如果工作流程和制度不与员工的激励与约束机制相配合，流程将无人遵守，制度将无人执行，标准将无人参照，再好的流程和制度也将是个摆设。

最后，管理信息系统也是支持集团公司管控模式实施的一个重要方面。企业管理信息系统的发展和应用对企业、尤其是大型集团公司管理效率的提高影响非常大，甚至是革命性的。企业规模的大小必然造成组织结构的变化——规模大的企业很容易形成多层次的管理结构，而每多一个层级，不仅会造成管理上的低效率，而且势必会对信息的传递产生干扰，使最终到达企业领导层的信息失真。为了提高管理效率、准确了解下情，过去企业里经常采用的方法是减少管理层次，或决策权力下放。但这样都会有新的风险产生，如管理幅度过宽而导致对市场的反映速度慢，或是由于权力下放过大而导致管理失控，等等。因此，企业在业务规模扩大的同时，经常处于权力“放、收两难”的境地。

### 四、总部安全管控功能定位

笔者多年来一直研究美国通用电气集团、杜邦、百事可乐等著名跨国公司的安全管控模式，特别是美国通用电气集团（GE）自 1995 年建立全球一体化环境、健康安全（EHS）管控模式后，在过去的十五年内，在实现了规模和效益快速扩张的情况下，安全事故的次数和损失工时在逐年下降，非常值得

我国企业借鉴和深思。总结出如下环境、健康安全（EHS）管控模式，见图 2：集团安全管理/内部控制模型，供参考使用。



### 1. 统一集团安全战略和规划

在集团战略规划 and 安全生产目标的基础上，回顾往年安全业绩、与竞争对手间的差距，总结经验教训，诊断安全生产的弱项，明确改进的优先级和顺序，分解安全生产目标和责任制，明确奖惩机制，时间进度和预算，等。根据安全生产目标管理流程、制定详细的安全生产工作目标和可操作性的安全生产工作计划。

### 2. 建立集团科学的安全生产业绩评价体系

GE 的环境、健康安全（EHS）业绩评价体系包括：集团安全评审、集团体系评估、集团安全检查、集团绩效考核，等。

集团安全评审侧重于安全政策、安全指标、安全管理体系的执行状况和效果。通常每年一次，采用视频会议或述职汇报的方式。主要包括：

- 由子公司总经理向集团 EHS 部汇报；
- 回顾集团安全体系、安全目标、管理制度的执行情况和效果；
- 安全目标和事故的趋势、损失工时事故和成本、审核整改项关闭率、培训完成率；
- 集团给予反馈，并提出集团新年安全工作重点和期望。

集团体系评估由集团或地区公司定期进行，侧重于安全管理体系的建立和执行效果。由集团统一策划体系评估的内容、频率、方法、评估打分体系，统一组织、统一安排。方式包括管理审核、交叉审核、自我评审、集团法律法规符合性审核和企业法规符合性定期汇报。评审结果与子公司总经理的薪酬、奖惩挂钩，通常子公司总经理的年总绩效奖金的 40% 与 EHS 业绩挂钩。

集团安全检查，由集团统一策划安全检查计划、安全检查方式/方法/频率，统一组织实施。侧重于根据安全操作、总公司的政策或法律法规的要求，对工厂现场的工作环境、场地和生产线布局、设备设施状况、工艺安全、作业活动安全等人的不安全行为和物的不安全状态实施的检查。GE 针对上述各类检查，制定详细的检查表。

集团绩效考核，通常包括环境、健康安全（EHS）和法律法规符合性的月汇报，配合集团人力资源部门的年度绩效考核工作，对下属企业的 EHS 绩效进行考核，建议年底安全奖金的发放比例，等。

### 3. 高效的集团安全组织架构和管理网络

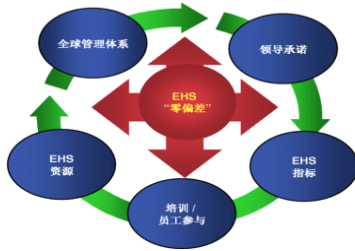
由 GE 总部设计集团 EHS 组织机构、总部和子公司的职责和权限分配、环境、健康安全（EHS）委员会的运行机制、总部管控的领域（全球一体化的管理体系、法律法规符合性，等）、管控方法（EHS 审核、定期的会议和研讨、EHS 管理评审的频率和方法、EHS 绩效考核的方法、汇报的内容和频率，



等）。GE 的各业务集团总部和工厂均设有 EHS 专职管理部门或岗位，工厂的 EHS 岗位需要同时向工厂厂长和总部 EHS 部门汇报。

#### 4. 建立集团统一安全管理体系架构

1994 年，美国通用电气（GE）开始策划全球统一的 EHS 管理模式框架，全球统一推广，见图 3：GE EHS 管理体系。



主要内容包括：全球管理体系、领导承诺、EHS 目标、培训/员工参与、EHS 资源。其中全球化管理体系包括：

工业卫生和安全 21 要素：

- 1) 现场健康与安全方案-通过一书面文件概括如何在工作场所采取合适措施以防止发生在工作场所的损伤和疾病，为员工提供一个安全健康的工作环境。
- 2) 健康与安全预期及表现评估-规定组织结构各层次各自的健康与安全责任并根据该等责任对其表现进行评估。
- 3) 危险分析和遵守法规要求-实施一套规程来确认工厂已经适当地处理所有经营风险并遵守了所有适用的法规。
- 4) 员工参与--给员工创造一种环境，使员工有多重机会成为工厂健康与安全方案的主人并能积极参与其中。在所有的经营性会议和与员工的交流中，安全和健康应是一个优先考虑的议题。
- 5) 健康与安全专家-指定专人负责协助经营单位负责人落实健康与安全方案。
- 6) 事故调查-发现造成事故、事件、伤害和疾病的根本原因，审核通过更改设备、工作程序和培训项目进行纠正措施的落实情况。
- 7) 健康与安全培训-为员工提供安全守规完成工作所需的知识和技巧。安全和健康培训应同岗位技能培训结合。
- 8) 健康、安全和车间整洁检查-定期对工作环境进行评估，发现并纠正不安全和 unhealthy 的情况。
- 9) 个人劳保用具(PPE)- 提供防范工作环境中危险的适当的衣服和设备，并对其使用进行查验，包括对个人劳保用具的需要进行评估（呼吸器、保护皮肤的皮肤、听力、眼、手和脚的保护，以及为防范特定场地特定危险所需的特定设备）。
- 10) 承包商的健康与安全-为保护 GE 和承包商员工，建立筛选和监督承包商的安全规程和惯例。
- 11) 应急准备及防火-同当地负责处理紧急事件的官员联合建立应付潜在紧急事件的方案，以防范伤害、协调医疗保障和减少财产损失。
- 12) 工作岗位安全分析 (JSA)- 分析每一个工种的程序，确定其危险和风险，制定防范性措施，避免员工遭受疾病或伤害。
- 13) 高风险操作-确定那些对工厂和社区有潜在高风险的工序、以及可能造成伤亡的具有重大危险的工作任务。制定控制该等危险的规程。
- 14) 新建、改建设施和设备审查-在建设、购买和投入使用前，审查新设施和设备或对已有设施和设备改造的方案和设计规格。
- 15) 工业卫生-确认、评估和控制由工作环境中化学、生物和物理因素给员工造成的健康风险。
- 16) 化学品管理-管理化学品的订购、购买、储存、分发和使用，以减少员工对化学品的接触和健康风险。
- 17) 人机工程学（工作环境改造）-对工作和工作场地进行设计，以提高生产率、减少由于重复性运动、不合适的工作姿势以及抬举重物造成身体伤害的可能性。
- 18) 机动车辆安全-建立规程，通过挑选适当的车辆、提供维修、确定合格操作人员，减少事故或伤害风险。
- 19) 医疗服务-确定工厂提供职业医疗服务，而且将其作为工厂整体方案的一部分。

20) 方案评估-评估健康与安全框架工作计划每一个环节以及相关活动的有效性,并确定为持续提高应采取的下一步骤。

21) 上锁挂牌(LOTO)- 建立控制危险能源的规程,包括开发针对具体设备的规程。

#### 5. 建立集团共享的信息化管理平台

信息化管理平台功能包括:集团安全决策支持系统、集团安全管控系统、船厂安全管理极其接口,等。

总之,要建立一个有效的管控模式不是狭义的,而应该是一个体系,需要从整个集团的业务特点、集团母合优势、治理结构、组织结构、人力资源、流程、信息系统等各方面进行系统思考进行设计。在这个集团化安全管理体系中,集团的安全发展规划居首要地位,它是集团公司管控模式形成的依据。而人力资源体系、公司流程、安全制度和信息系统则是管控模式得以实施的支持体系,它们帮助管控模式真正有效地运作起来,并最终实现集团的战略目标。它们是一个相互影响、相互支持的有机体系,因此我们称其为“集成的安全管控体系”。

讲师简介:曹鹏

- 东南大学硕士, MBA。15 年环境、健康安全管理经验。曾任国际著名安全管理咨询公司高级咨询师;国际主导环境健康安全审计机构注册高级审核员;IEMA(国际环境管理与审核委员会)注册环境和安全管理主任审核员(注册号:0002914)。国内领先的安全咨询公司上海柏科管理咨询有限公司总经理。掌握风险管理、环境健康安全法律法规、CSR 可持续发展、跨国公司安全管理模式、等。