

加强食品安全文化建设



责任感不止于合规



如果员工、经理和领导者每个人都致力于食品安全工作，即使无人监管，他们也会做出正确的决定而不会走捷径。强大的企业文化对构建并维持这种责任感是有帮助的。随着时间的推移，良好的食品安全行为与做法会成为常态，也是个人自豪感的源泉。

要维持优良的食品文化，领导者不仅要以自己的言行来展现其责任感，还必须确保企业的政策、制度和流程在内部各层级都能激励良好的食品安全决策和行为。

企业和监管机构以往都依靠培训、检查、审计和检测来确保食品安全。培训虽然是食品安全管理的重要组成部分，但知识并不总是行为强有力的驱动因素。检查、审计和检测也同样重要，但他们只在事后才能识别问题，而且依赖于对检查和惩罚的恐惧以鼓励遵守规定。

从长远来看，那些管理人员和员工把食品安全作为日常首要工作任务的企业，将会通过预防危害消费者事故的发生、避免数以百万的召回费用和赢得消费者品牌信任的方式来提升利润。

一流的企业不会等食品安全危机发生后才改善企业文化，他们定期评估企业文化，并采取措施纠正不足之处。

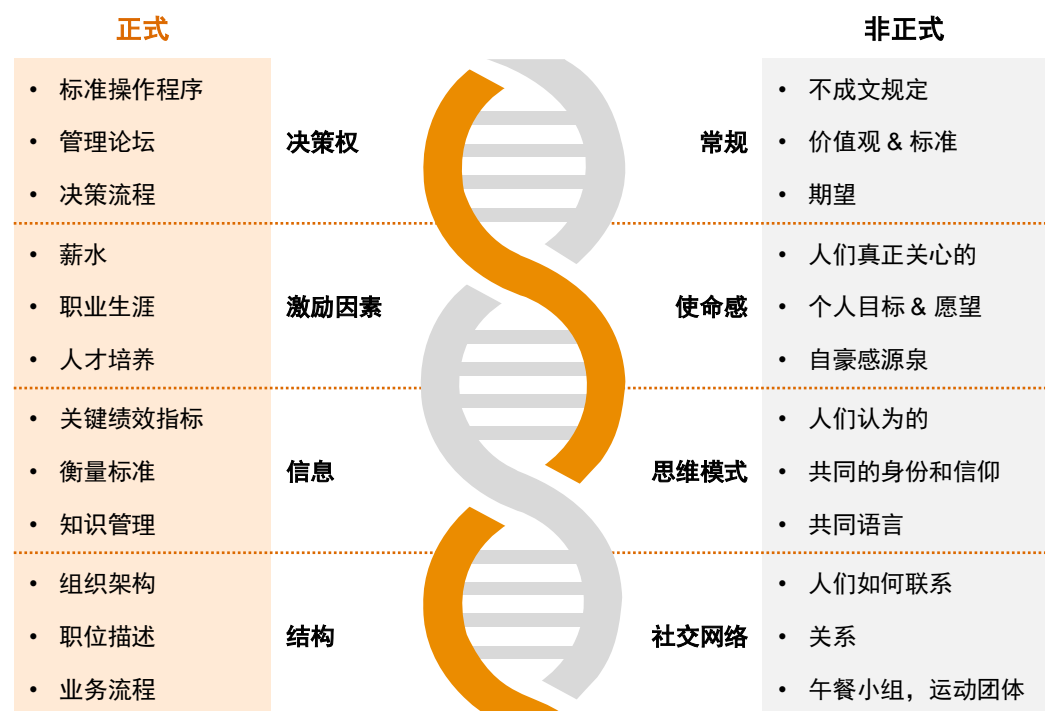
这些企业的企业文化目标定期更新，以确保与公司的愿景、价值观和战略保持一致。



企业文化

企业文化是情感、思想、信念和行为自我维持且相互影响的模式，它决定了“如何做”。企业文化由一系列正式和非正式的因素决定和区分，我们称之为企业的“DNA”。¹

企业的“DNA”



来源: PwC, 10 Minutes on organizational DNA; Strategy&, Enabling change with culture

1. Strategy&, Enabling change with culture

正式DNA元素是校准操作模型具体可见的工具 — 它们可精准地表达和编写。

每一个正式DNA元素，都存在一个与之对应、嵌入到企业文化中的非正式DNA元素。尽管比正式元素更无形且难以控制，但由于其直接影响工作习惯和人际关系，非正式元素能对执行产生更深远的影响。非正式元素包括：²

常规是企业不成文的规定和非正式的价值观、标准和期望。虽然没有被明确列出也未经培训或衡量，但其地位稳固。它被众人所理解，同时也管理着人们的工作方式。改变常规并非易事，然而一旦做出积极调整，将会对企业文化产生巨大影响。

使命感是员工对自身和企业的期望，它们是激励因素的非正式对立面 — 像激励因素一样，它可以是积极的，也可以是消极的。

思维模式在企业中普遍存在，由牢固的信念、非言语假设和思想方式组成，它可以帮助人们理解信息，但同时也会产生“群体思维”。

社交网络是直接的人际关系，如午餐小组、运动团队、兴趣小组和新员工队伍，这些组织通常比组织结构图中的“线条和方框”更有影响力。



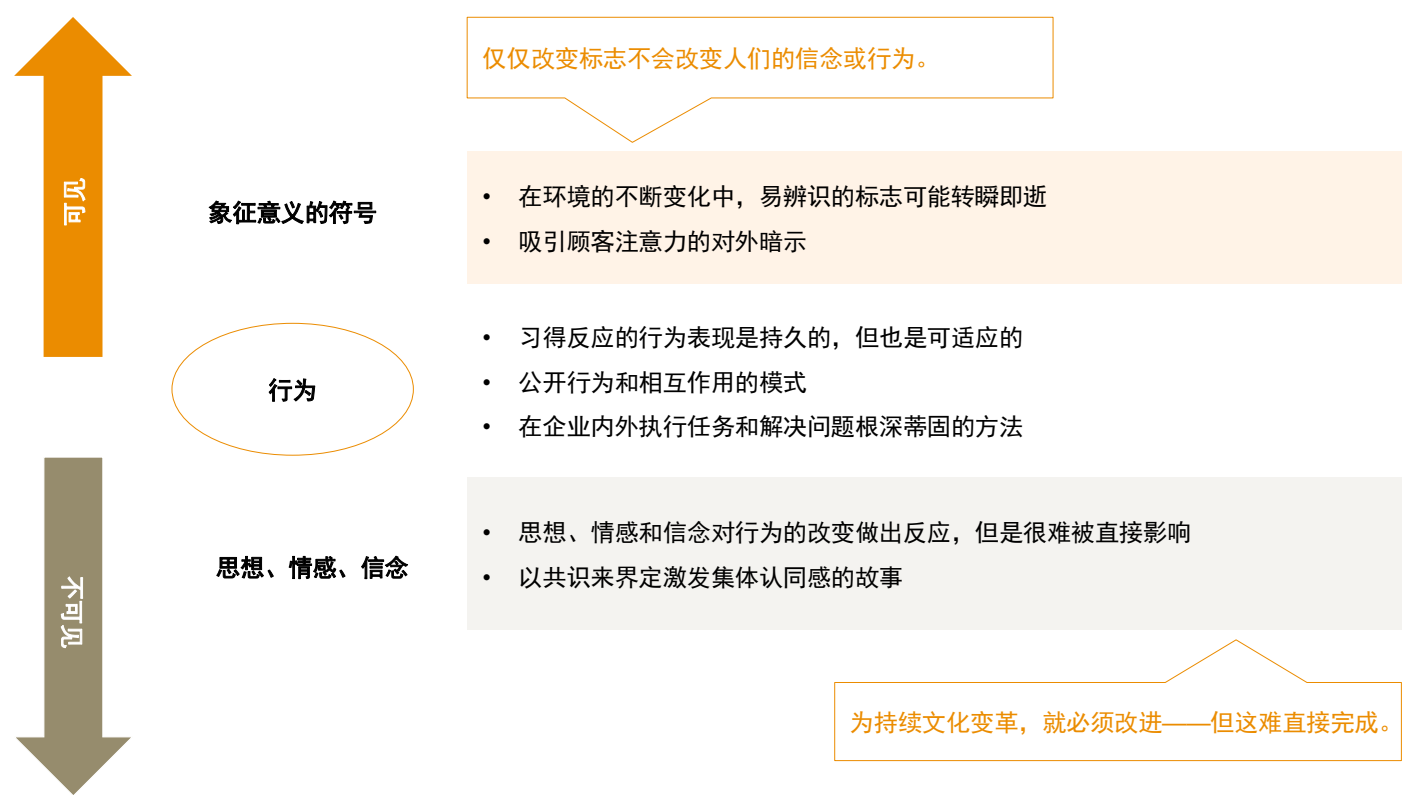


文化变革

企业文化变革计划越有针对性，成功的机率就越大。

信念、情感和思想是行为强大持久的驱动力，这些很难被衡量，甚至更难被改变。但行为的改变能立即影响结果，且随着时间的推移，甚至可能会影响信念、情感和思想，所以，我们建议企业专注于行为的改变。

专注于行为改变



来源: Strategy&, A perspective on organizational culture

确定与目标行为最相关的人群；确定行为、情感、信念和思想与企业文化重点相一致的人，让他们成为文化重点的“载体”。

我们还建议专注于“重要时刻”上，具体的交流和决定会对结果产生不均衡的影响。普华永道已确定了超过15个能对食品安全产生最大潜在影响的活动。

规划企业文化变革计划时，必须选择最恰当且正式的变革工具。尽管在企业中实施并渗透这些改变很困难，但由于其可见性和文档化，使其变得相对容易。

正式变革方法的实例，包括阐明食品安全在企业战略、价值主张和培训内容中的价值和优先级；确保各层级员工有权停止装运或生产来处理食品安全问题；利用薪酬和其他绩效管理方式来激励良好的食品安全决策和行为。



企业文化变革的正式工具

远景、价值观和战略	强化企业的核心承诺，使行动与远景相一致
能力体系	明确对执行至关重要的核心知识、工具和流程以及相关的行为
汇报体系	实现并约束“线条和方框”中特定的工作方式
决策权	加强责任感和问责性，以及对组织凝聚力和官僚主义的认知
业务流程和指标	确定最重要及应被重视的操作行为和结果
招聘与选拔程序	传达企业“个性”的各方面，并突出被重视的个体属性
培训和LD/OD计划	赋予能实现行为的技能和想法，并帮助培养相互支持的感受
绩效管理	明确个人贡献中对企业最有价值的部分，以对行为产生强烈的影响
报酬	强化受到奖励的行为，塑造对公平和承诺的认知
内部沟通	通过内容和渠道传递关键信息，把注意力集中在活动、优先事项等
政策	正确引导员工“做和不做”

来源: Strategy&, A perspective on organizational culture



选择企业文化变革的非正式工具需要更多创造性思维和周密的实施计划，例如有针对性的活动、竞赛、音乐，颁奖典礼、视频、互动社交媒体内容、团队建设等，这些都会激励正在推广的价值观和行为。

和支持。例如，理性倡议可以解释良好的食品安全举措是如何保护消费者健康并减少召回成本的；而感性诉求可能会使员工分享其为家人提供安全可靠食物的重要性的感受。

一般来说，情感、信念和思想比规则或程序对行为的影响更大，因此，要确保做出理性和感性的倡议。理性倡议有助于理解变革的原由，而感性倡议则帮助其被接受

企业应明确其主要影响者，即那些行为和价值观与企业所追求的相一致的人。文化变革应通过那些能对目标行为产生最大影响者来实现。

企业文化变革的非正式工具

高层领导确立的基调	制造一个“鼓点”，塑造对企业关注行为重要性的看法
行为改变证明点	提供证据表明在企业中变革是可能的，和/或能在企业中获得支持
有意义的经理-员工关系	培养可信赖的员工关系，以保持企业文化观念的上一致性
知识迁移	同部门内外传递核心文化信息的同时，在整个企业中传播理念
非正式网络	保持强烈影响文化信念和行为的信任、能量和信息的流动
对等的相互交流	通过非正式的对话和合作来影响认知和行为
有共同兴趣的群体	强化共同特征和兴趣，塑造员工对更深层文化的认知
建立自豪感的举措	让一线领导参与到定义、支持和推动文化优先/关键行为的努力中
“文化载体”和变革推动者	通过交流和个人行为，传播企业重视的行为和价值观
人造环境	基础布局、资源和审美观巧妙地传达了组织的价值观

来源: Strategy&, A perspective on organizational culture



食品安全文化框架和评估工具

普华永道已经确定了对食品安全文化影响最大的六个组织元素及几个附加子元素，每一个元素及子元素都能促进或阻碍成熟食品安全文化的发展和食品安全目标的实现。

普华永道食品安全文化框架的六个元素



根据对这些元素的分析和比较，我们已经在具有成熟食品安全文化的企业中辨别出超过50多种行为和特征。
下表展示了部分示例。

与成熟的食品安全文化相关的正式元素和组织行为与特征的示例

企业战略 与声誉	<ul style="list-style-type: none">在企业战略中明确食品安全，并采取切实可行的措施在企业战略中明确食品安全经济利益食品安全是企业核心价值
组织	<ul style="list-style-type: none">在生产线和供应链的各阶段，明确分配食品安全责任员工配备合适的设施以满足所有食品安全要求只与符合食品安全法规和标准的供应商合作
领导力	<ul style="list-style-type: none">领导行为会激励他人一起行动，以追求更高的食品安全绩效管理者鼓励员工在遵守食品安全政策和规定时相互协助为员工提供开放的沟通渠道，可将问题汇报至领导层
政策 与流程	<ul style="list-style-type: none">建立并有效地宣传明确规定的食品安全政策和流程政策和程序符合食品安全法规和标准进行日常食品安全检查以确保合规
信息	<ul style="list-style-type: none">所有员工都可获得食品安全实施成果的实时数据建立容易理解且与食品安全目标一致的食品安全关键绩效指标 (KPI)定期考核汇报KPI
人员能力	<ul style="list-style-type: none">员工具备相应的能力，并具备相应的能力维护食品安全通过绩效管理流程明确员工对食品安全的贡献没有因为“同级压力”而走捷径或背弃食品安全政策和流程

特定性和针对性是文化变革成功的关键。普华永道食品安全文化评估工具有助于确定具体可改善的问题，以达到最佳效果。

文化成熟度评估以管理者为目标群体，围绕六个组织元素和相关附加子元素，用56个问答题来评估。它通过要求管理者评价组织食品安全文化与整体食品安全目标之间的协调程度，对当前和理想的食品安全文化进行评估。调查生成两个指标：一个指标衡量组织当前食品安全文化成熟度，

另一个指标衡量管理者的期望值。参与调查者还有机会阐明自己的观点，以提高定性评估的质量。

企业与个人行为评估调查衡量各级管理层和员工对企业与个人行为的态度，它由围绕六个组织元素和相关附加子元素的64个问答题组成。参与调查者可以汇报自己对于食品安全文化的最大顾虑，并有机会阐明自己的观点。

附录中展示了评估结果的相关示例。

是时候该行动了！

企业文化评估和行动往往是由某些事件而发起的：³

- 损害声誉的不良品行和行为
- 监管政策改变或政府增加审查力度
- 行业或竞争对手不良事件
- 内审结果表明存在高危行为
- 重大企业活动，如收购、重组或新运营模式
- 任命新企业高级管理人员

一流的企业不会等食品安全危机发生后才改善企业文化，他们定期评估企业文化，并采取措施纠正不足之处。

这些企业的企业文化目标定期更新，以确保与公司的愿景、价值观和战略保持一致。

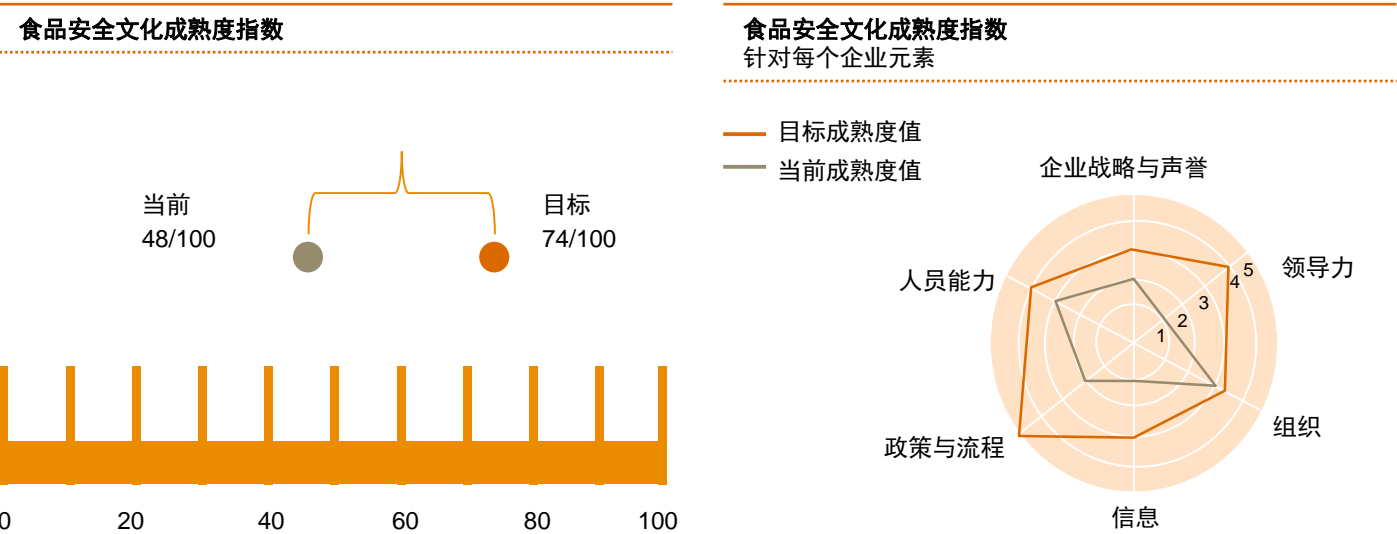


普华永道可提供何种帮助？

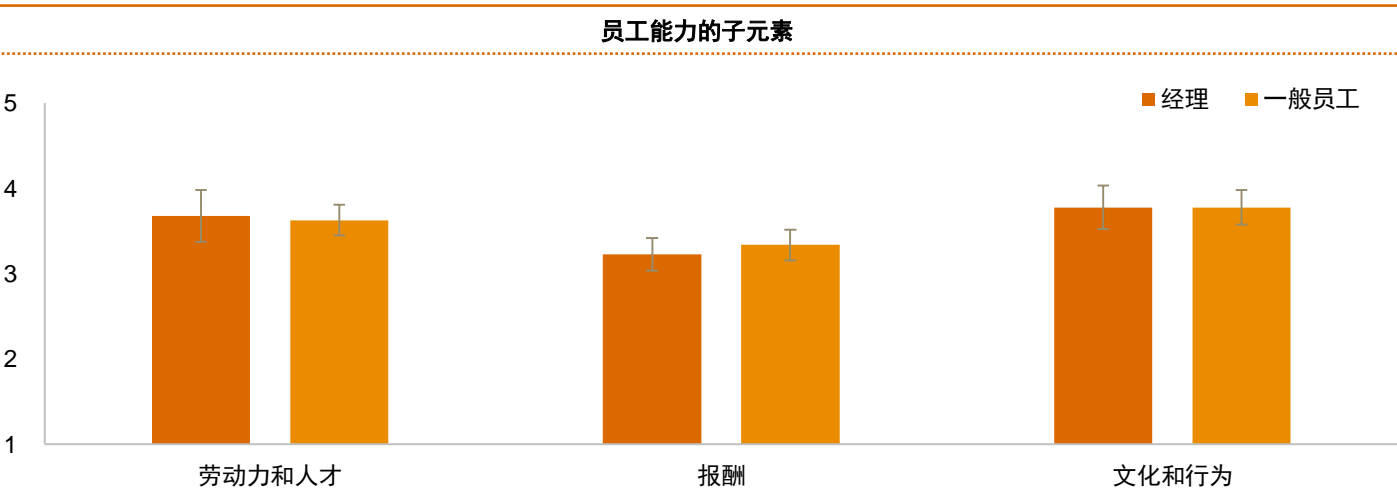
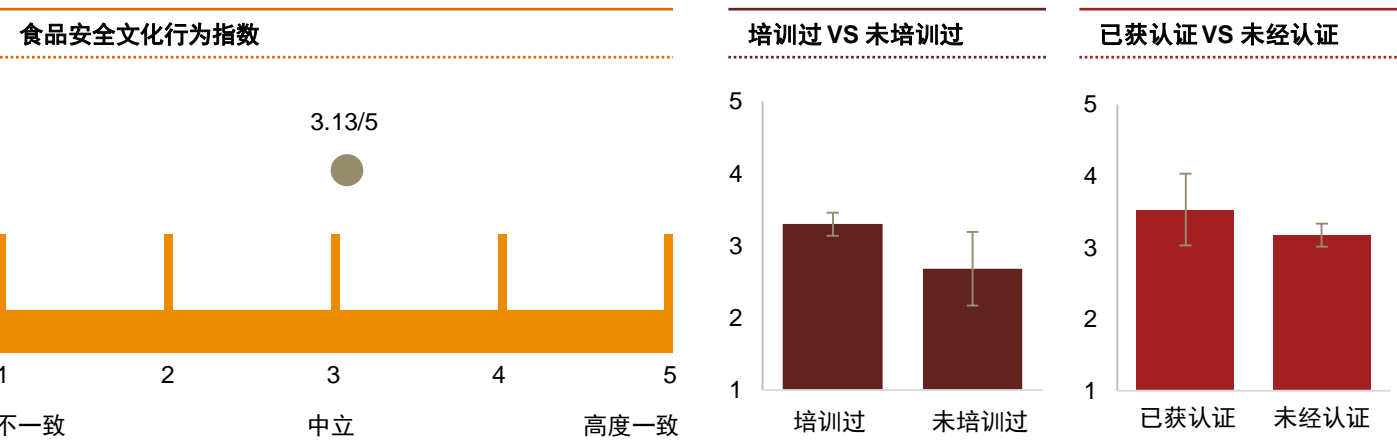
- 普华永道食品安全文化评估工具有助于确定具体可改善的问题，以达到最佳效果。
- 我们可以帮助设计和实施有针对性的文化变革举措，以实现具体的战略目标，并解决在评估中发现的任何弱点。
- 开始实施后，普华永道可以帮助衡量进展情况并设计强化机制，以确保变革的持久和活力。

附录：评估结果的部分示例

食品安全文化成熟指标
当前值和管理者的目标理想值



食品安全文化指标
由管理人员和员工用特定的子元素和统计资料



联系我们



蔡晓颖

普华永道中国内地及香港创新服务部主管合伙人

+86 (21) 2323 3698

amy.cai@cn.pwc.com



温秀微

普华永道中国内地及香港食品行业诚信服务主管合伙人

+852 2289 2019

samie.sm.wan@hk.pwc.com



曹文静

普华永道中国食品行业诚信服务合伙人

+86 (10) 6533 7026

wenjing.cao@cn.pwc.com



魏铭佐

普华永道中国食品行业诚信服务高级经理

+86 (21) 2323 3200

david.m.wei@cn.pwc.com

www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2018 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。CN-20171218-9-C1