

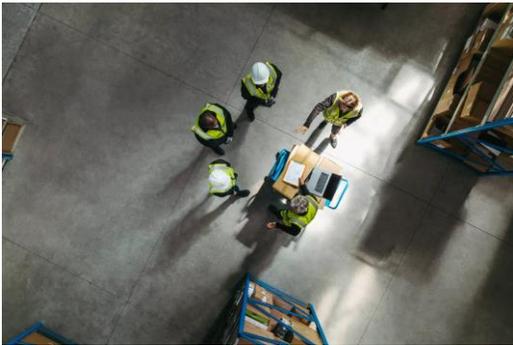


October 2024. Issue 315 in the series

## TT Talk 第315期

1. 供应链风险管理的领导力
2. 物流事故响应策略
3. 备件的库存管理

### 1. 供应链风险管理的领导力



无论我们考虑的是安全、保障还是可持续性发展，有一个共同且至关重要的主题就是——领导力在实现理想和长期性的结果方面发挥着重要作用。领导力作为一种实用技能，具有多种不同的含义。但从本质上讲，领导力是个人、团队或企业能影响或引导（领导）其他个人、团队或整个企业朝着共同的理想结果或文化前进的能力。

### 行为影响

作为一项实用技能，领导力很难明确定义，因为它是一个持续的过程，涵盖不同情况。当然，通常情况下，企业需要领导多个工作团队，既包括安全、保障和可持续性发展的绩效达标，又能实现财务目标，从而确保业务保持合规与盈利。

我们经常要考虑企业高层行为的重要性，以及一线人员的所见所闻会影响他们在工作场所的行为。许多企业需要多位领导人来确保在各自领域实现更广泛的业务成果。一个成功的领导人可以被描述为是一个能够理解他人动机并鼓励他们全心投入的人，既能满足员工的个人需求，又能始终专注于实现企业所期望的结果。

领导力不是一个短期或临时的策略，也不是一劳永逸的事情。成功的领导力对于任何企业来说都是一项长期战略，是用一种持续且一致的方法为员工提供确定性和稳定性，从而对绩效产生积极影响。

## **“成功的领导力对于任何企业来说都是一项长期战略”**

### 文化的概念

许多企业都渴望围绕安全、保障和可持续性发展等主题发展强大的[企业文化](#)。TT Club在早期的TT Talk中已强调了企业文化的重要性。

文章强调，建立强大企业文化的第一步是确保领导层做出强有力的承诺。领导人必须明显地展示他们对事业的奉献精神，明确传达他们的期望，并分配资源支持相关举措。领导人应积极参与相关项目，设定可衡量的目标，并对结果负责。

领导必须以身作则，做到“言行一致”，而不仅仅是“说说而已”。整个企业应该感觉到做正确的事情是唯一的工作方式，而且必须由最高层领导和授权。如果领导团队认真对待企业成果，并在适当的时候随时沟通，那么整个员工队伍就会效仿。

### 良好的领导力

良好的领导力往往是敏锐的，与社会密切相关的，能认识到没有一刀切的解决方案。个人、团队和企业都是动态的，要不断应对一系列挑战，因此成功的领导团队需要管理方式灵活且适应性强。良好的领导力不是偶然能达到的，它与其他业务策略所需培养的时间和资源是同样的。

从人事角度来看，确定性和稳定性有助于积极响应领导。从根本上说，员工们知道期待什么、以及什么行为被期待是持续成功的关键因素。结果本身可能是需要考虑和监控的一个重要方面。譬如领导策略是否带来了积极的结果，与历史表现相比结果如何，以及重要的是如何将结果传达给员工。

清晰透明的沟通不容小觑。如果结果不理想，那么确保采取积极的方式提高整个企业的意识非常重要，鼓励员工个人承担责任并做出相应反馈。如果结果是积极的，那么有效的沟通可以帮助提高企业士气，推动更高的积极性来继续支持所需的业务活动。员工个人应对自己的角色感到安全，清楚地了解他们对整个企业的影响。这将带来更高水平的个人责任感、归属感、奉献和角色满意度。

从领导的角度来看，平等地承认成功和失败是一个需要考虑的重要因素。庆祝成功和认可成就是确保能持续改进的关键激励手段，然而，对不太理想的结果保持透明也是一个同样重要的因素。

**“从领导的角度来看，平等地承认成功和失败是一个需要考虑的重要因素”**

## 未来战略

有效的领导力将使企业取得积极的业绩成果，也可能带来其他不可量化的好处。拥有明确的战略并持续实现预期成果将有机会专注于未来的发展方向和业务增长。与未来战略相关，领导团队将能够积极地对待创新和变革管理，因为员工更容易接受变革。至关重要的一点是，对企业下一代领导人的培养应给予应有的考虑和资源。

## 总结

培养优秀而有效的领导力并不仅限于公司组织架构图中最高层的人员。为了实现有效的领导力，所有领导人和经理（从董事会成员到面向员工的团队领导）的目标和方向都应该保持一致，以帮助培养理想的企业文化。

有效的领导力无法快速实现，也不是一次性集中实施，然后就置之不理。有效的领导力是一种多方面的长期战略，影响着企业的各个方面。在安全、保障和可持续性发展方面，当领导层明确承诺实现既定目标，授权员工实现预期成果时，工作绩效通常会得到提升。

## 2. 物流事故响应策略



供应链的运营管理是一项复杂的工作，涉及无数风险，能影响货物的安全性和完整性，尤其是影响相关工人的健康和安全。意外事件或事故可能会打乱最好的计划，有时还会导致灾难性的后果。当危机发生时，重要的是运营方要迅速有效地做出反应，以减轻对

货物或设备的任何风险并确保工人的安全。本文将讨论供应链的事故响应策略。

## “人算不如天算”

运行良好的企业可能很少会遇到危机，管理人员可能也很少有机会获得事件响应的实际经验。所以制定危机管理计划提供了一个在正常业务条件下制定事故基本响应框架的机会。其中定义角色和指挥链是很重要的，这样员工才能理解在所定义的指挥结构中对他们的期望是什么。沟通应成为这些角色的一部分。例如，事件负责人可能不宜承担所有的沟通责任，因为这可能会干扰决策。相反，可以将沟通委托给一个或多个副手，使负责人能够保持对事件的控制。履行团队内部沟通职能所需的联系信息应定期维护和更新。

需要注意的是，不同类型的事件可能需要团队成员采取不同的应对措施。例如，应对重大安全事件、火灾或涉及人身伤害的事件需要采取不一样的行动。为多种类型的事件确定不同的事件响应程序可能会有所帮助，包括调查每种类型事件的步骤。

## 定义利益相关人

供应链运营涉及许多不同的利益相关人，事件可能会影响这些利益相关人以及核心运营。在事件发生之初，确定各个利益相关人并为每个利益相关人制定沟通计划非常重要。利益相关人可能包括受伤工人及其家人、货主、设备或财产出租人、承包商或分包商、政府监管机构或供应链内的其他运营方。每个利益相关人都需要一定程度的信息，调查事件可能也需要利益相关人的信息。[有效管理这些关系](#)是管理事件的关键所在。

沟通管理是关键。许多企业都有安全或保障方面的专业人员，能够在事故发生后提供建议。事件响应计划应概述一个升级程序，以便在必要时引入专业知识。无论事件类型如何，最重要的利益相关人之一是保险公司，在事件发生时及时通知保险公司可能是事件响应的关键组成部分。保险公司会希望迅速采取行动，如任命一名检验员、法律顾问或建立一个特定的法律管辖权；若延迟通知往往被证明将付出高昂代价。

有些事件可能涉及与想要拍摄或记录事件的媒体或公众人士沟通。较大的企业可能有一个公共关系部门，可以在危机时期提供支持。通知这个部门是沟通计划的一部分，这一点很重要。规模较小的企业可能缺乏公共关系方面的支持，但仍应预测并计划如何回应媒体提出的问题。

## 控制现场

保持对事故现场的控制可能是一项挑战，特别是有人受伤和情绪高涨的情况下。天气等外部因素可能会阻碍对现场的控制。而将某些业务推迟，如延迟船舶或火车班列的出发，可能会付出高昂的代价。在大多数司法管辖区，如果个人（包括公司员工）选择离开现场的话，私人公司将其扣留是不合法的。在公共区域发生的事故，可能由警察或其他行政当局负责控制现场。

尽管如此，在可能的范围内，保护事故现场是明智的。在某种程度上，这是为了防止任何进一步危害的发生，直到对所涉及的风险了解得更清楚，工作场所变得安全可靠。可能还有必要采取具体行动以避免对环境造成损害。特别是，事件管理人应该锁定事件中涉及使用的任何车辆、机器或设备。拍下事故现场的照片和录像以备日后参考是很有帮助的。受伤人员的照片对调查取证也很有帮助，尽管可能需要得到受伤一方的同意。

## 收集信息

在对收到的索赔进行辩护时，有支持性的文件是很关键的。为索赔事件做好响应准备的最好时间应在事件发生很久之前。妥善保存的员工培训和入职记录、维修和设备使用前的检查文件、以及所遵循的审查记录，以上文件在编制调查材料时是非常宝贵的。在事件发生后，应在对事件的记忆消失之前迅速对证人进行面谈，并在闭路电视录像被覆盖之前下载并保存。

通常在事件发生很久之后，索赔才会出现。因此，建议作业人认真对待严重的未遂事故，并完成全面的调查，包括根本原因分析。虽然这很耗时，但准备一份全面的调查可以为未来的风险管理提供信息，并保护企业免受未来的索赔。对根本原因进行有条不紊的分析，有助于降低未来发生类似事件的风险。在适当情况下，企业除了必须向监管机构报告外，还应考虑自愿向行业机构报告数据，例如汇编行业安全、未遂和犯罪统计数据的机构。许多企业依靠信息收集服务所提供的数据来制定决策和风险管理策略。

## 总结

在供应链运营中，有效的事件响应有助于降低风险和确保安全。实践中关键是要建立包括具有明确角色和沟通策略的危机管理计划，为各种事件类型制定具体程序，

以及对利益相关人予以识别和沟通。控制事故现场并收集全面的信息是至关重要的步骤。通过遵循这些良好的步骤，企业可以有效地管理事件并将业务中断的影响最小化。

### 3. 备件的库存管理



设备和基础设施的管理不可避免地需要替换部件，以保持设施和设备的运作并履行好合同义务。管理港口、码头和物流设施所需的各种设备资产和基础设施的备件库存可能是一项高成本、复杂和动态的挑战，但却很少得到应有的关注。

如果运作良好，有效的备件库存管理将节省企业的成本和时间，确保备件在需要时可用，减少过时零件的浪费，和低周转率的非关键备件库存过多而导致的使用效率低下。

当资产管理系统的这一部分发生问题时，可能会导致代价高昂的设备停机时间，这给运营带来了很大的麻烦。在许多情况下，通过周详的管理，这通常是可以预见和预防的。

#### 风险

考虑到重型机械、设备和基础设施的使用寿命较长，以及在许多情况下可以通过增加维护和/或翻新来继续延长这些资产的使用寿命，但零部件会磨损或失效，所以需要更换。单个零部件的使用寿命很难进行精确的预测，这就需要了解资产/零部件故障对操作的影响。

#### 库存周期长的备件

对于资产管理人来说，长期占用库存的备件可能是一个问题，因为他们面临着以下决定：（1）是否要储存这个备件？（2）库存中应放多少这类备件（最低库存值）？这一困难通常会因备件供应量的波动而发生变化，也影响到交货时间，从而导致工厂和设备可能出现意外的长时间停工。

## 缺失的部件

由于库存管理不善，在库存中丢失零部件是非常常见和令人沮丧的。无论零件是否已被使用但未予以标识、“系统”显示该零件仍然存在，或者“系统”未能在使用备件后重新订购该零件。结果都是一样的；在等待零件和潜在的操作延迟期间，导致资产无法被有效利用。

## 过时

零部件过时，也就是原始设备制造商（OEM）不再支持提供该零部件，将造成采购困难，影响到设备资产的正常使用。在设备资产的长期使用寿命中，某些零部件的过时是可以预料的，需要采取主动措施来识别和管理不再受支持或停产的零部件。

## 高成本的部件

由于行业内所使用的资产和基础设施都有其专业性，一些能确保设备快速恢复和只需短时间停工的零部件不可避免地需要大量的资金投入，以便在故障发生后使设备资产恢复使用。当决定这样的零部件是否作为库存物品时，需要考虑的问题有：

（1）在使用中该部件发生故障的可能性有多大？（2）对我的运营可能产生什么影响？（3）我的运营能否在预计的补充供应时间内承受该部件故障可能造成的作业中断？

## 风险减损

没有做好可预见的零部件故障的应对准备，可能会导致设备资产长时间的意外停工，并对运营产生明显的潜在影响。这种潜在风险有一些简单的预防措施可以实施，以减少运营中断所带来的影响。

当我们在考虑设备资产或基础设施在运行中发生故障的问题时，我们需要考虑对运营的影响。这种影响可以分为两个主要因素：（1）对运营绩效的影响；（2）恢复全部运营能力所需的时间。单靠零部件的库存管理并不能减少故障次数，但它可以显著影响从故障中恢复所需的时间，并减少对运营的影响。

## 关键性评估

首先对运营资产进行关键性评估，然后对关键资产的各个零部件进行关键性评估，可以为制定备件库存的管理策略提供一些有用的见解。这不是一个静态的或一次性的过程，而是需要定期审查，以考虑：（1）运营中的变化；（2）设备资产的状况和年限；（3）获取备件的难易程度。这种细致的评估将有助于识别由于零部件故障、关键备件缺失而导致的业务风险，并有助于决定在库存中保留哪些备件。

## 供应链管理

负责维护设备资产和基础设施运行的维护部门无疑将与供应备件的供应商建立关系。这些关系可以提供所需的数据，以更新和修改他们对获取零部件的难度的评估，以及在预计的交货时间内的潜在变化，或者提前知悉因不再有OEM支持而导致的过时备件。供应链管理是良好的资产管理和备件库存管理的重要组成部分。

## 库存控制和ERP系统

管理大型运营设施所需的备件数量和种类繁多，这给其管理和控制带来了挑战。有几种软件系统可以提供这类帮助。使用完全集成的企业资源规划[ERP]系统，甚至是独立的库存管理系统，都可以提供有效管理这项任务所需的监控。系统的实施和每个部件的定制参数的设置，都需要仔细且通常是繁冗的数据输入才能正确做到这一点。

在投入时间和资源来了解设备资产、其组件和支持供应链的重要性之后，库存管理系统可以在您需要这些备件时支持您的运营，控制对这些备件的供应。

## 总结

在资产管理和维护领域，备件库存的控制很少得到应有的重视。然而，大多数资产管理人都知道，这是保持其业务高效运行的重要组成部分。这个过程是一个具有挑战性的平衡术，需要时间和资源来管理其动态变化。这个过程错误通常只有在为时已晚时才被发现，从而导致长时间的停工。了解和规划资产零部件在运行中不可避免的故障，以及关键备件的库存设置，可以减少对运营的影响。

## 结束语

我们真诚地希望上述内容对您的风险管理有所帮助。如果您想了解更多信息，或有任何意见，请给我们发电子邮件。我们期待着您的回音。

百富勤·斯托斯-福克斯(Peregrine Storrs-Fox)

风险管理总监

TT Club

TT Talk是TT Club不定期出版的免费电子通讯文件，原稿由TT Club伦敦发放，其地址是英国伦敦芬彻奇街90号，邮编EC3M 4ST。(90 Fenchurch Street, London, EC3M 4ST, United Kingdom)

您也可以登录我们的网站阅读本通讯和过去所有的通讯文件，网址是：

[TT Talk: The impact of leadership \(ttclubnews.com\)](http://ttclubnews.com)

我们在此声明，TT Talk 中的全部内容仅供参考，不能代替专业的法律意见。我们已采取谨慎措施，尽量确保此份电子通讯的材料内容的精确性与完整性。但是，编者、文章材料的撰写者及其他相关工作人员，以及 TT Club 协会本身，对于任何依赖 TT Talk 信息内容所造成的灭失与损害将不承担法律责任。