



January 2025. Issue 318 in the series

## TT Talk 第318期

1. 货物盗窃和内部威胁
2. 事故管理
3. 关键性评估：资产和风险管理

### 1. 货物盗窃和内部威胁



在当今互联互通的世界中，企业面临的威胁形势发生了重大变化。[内部威胁](#)是最隐蔽和最难管理的风险之一。本文将深入探讨内部威胁是什么？它的影响、常见威胁情况以及有效的风险缓解策略有哪些。

供应链的完整性对于贸易和商业的顺利运作至关重要。然而，有组织的[犯罪网络](#)越来越多地渗透到供应链中，给企业和执法部门带来了重大挑战。犯罪组织会利用供应链流程中的弱点，通常是通过供应链企业的员工来了解这些弱点。这些非法行动不仅扰乱了合法贸易，还给受影响的企业带来了巨大的经济损失和声誉损害。本文探讨了内部威胁的风险，以及应如何加强供应链管理以强化此类脆弱性的措施。

### “犯罪组织会利用供应链流程中的弱点”

#### 如何定义“内部威胁”

内部威胁是指企业内有权访问敏感信息和系统的个人所带来的风险。这些个人可能是全职员工、兼职员工、承包商，甚至是业务合作伙伴。内部威胁可能是有意或无意的，有意的是指内部人员可能为了个人利益或因意识形态原因试图对企业造成伤害，而无意的是指内部人员可能会因疏忽或缺乏意识而危及安全。

## “内部人员可能会因疏忽或缺乏意识而无意中危及安全”

### 承认风险

承认值得信赖的员工与犯罪分子勾结可能很困难。供应链中的许多运作紧密相连，一起工作的情谊往往掩盖了犯罪活动的风险。员工可能[成为犯罪分子牺牲品的原因有很多](#)，分析这些原因会有所帮助。犯罪组织的成员可能会以招聘人员的身份接触员工。合法的招聘人员会关注员工所拥有的技能和优势，而非法的招聘人员则会寻找其弱点，以便利用这些弱点对潜在的内部人员进行打击和腐蚀。

他们的招募手段包括敲诈、恐吓和利用急需资金的困境。他们会哄骗和威胁，直到达到目的，一旦员工屈服，陷阱就会被触发。对于受到威胁或敲诈的员工来说，传递有关货物的信息等小行为似乎没什么阻力。然而，犯罪分子随后会利用这一行为进一步敲诈员工，使其犯下更多更严重的罪行。内部人员通常不会因参与这些非法活动而得到什么好处。

### 防范风险

尽管内部人员不一定直接参与货物盗窃，但他们往往是犯罪组织最有用的信息来源。内部人员可以访问许多信息源，例如库存记录、装载和路线计划，甚至是闭路电视记录。所以，考虑是否设置系统访问权限是明智之举。系统访问权限往往会随着时间的推移而增加，以促进和加快操作效率，但对安全的影响往往被忽视。对仓储和运输这两项业务予以[分隔](#)是一个重要的信息防火墙。

控制内部勾结风险的另一种方法是彻底审核有[可能存在问题](#)的员工。犯罪组织可能会一步步地渗透供应链运营，特别是那些涉及高价值商品储存和运输的业务环节。建议管理人员在储存烟草、酒精或电子消费产品等商品的场所应特别警惕。[分包商的工人](#)是一个值得注意的风险。这类工人经常在一个地区的不同业务环节之间流动，他们的从业经验使他们成为犯罪组织眼中特别有价值的目标。

### 沟通是减损措施

与高效运营实践的许多方面一样，[强有力的领导](#)和有效的沟通是缓解内部勾结风险的关键所在。首先，管理者要了解员工的个人情况。例如，经济困难的员工可能面临被犯罪组织剥削的风险。支持弱势工人有助于保护企业，免受此类剥削的不利后果。

制定有效的举报政策也很重要，但此类政策的有效性也取决于管理人和工人之间的关系。不相信管理人能够妥善处理举报的工人根本不可能举报任何问题。当管理人真诚

地与工人沟通被犯罪团伙招募所涉及的危险时，信任就会建立起来。犯罪分子通过敲诈和恐吓剥削工人，使他们感到孤立和脆弱。企业可以通过公开谈论这个问题，为工人提供理解、保护甚至以不追究过去的行为来应对这一风险。那些觉得自己陷入了勒索和犯罪行为恶性循环的员工，可能很难找到摆脱自己所处陷阱的方法。企业可以通过有效地向工人指出出路来打破这种循环。

## “不相信管理人能够妥善处理举报的工人根本不可能举报任何问题”

### 总结

内部威胁对企业构成了重大挑战，但通过全面了解风险并采取有效的减损策略，企业可以保护自己避免这些潜在威胁。通过培养积极的安全文化、教育员工和实施强有力的安全措施，企业可以降低内部威胁的可能性并保障安全运营。

## 2. 事故管理



即使是经验最丰富的事故管理人员，在应对危机时也是一项挑战。在港口内及周边发生的事故尤其难以控制，甚至对急救人员和其他经验丰富的危机管理专业人员来说也是一项艰巨的任务。港口环境既包括陆上风险和海上风险，同时需要处理和储存危险化学品和材料，以及操作大型装卸设备和机械。

认识到这一挑战困难重重，弗吉尼亚港已连续两年在弗吉尼亚州诺福克召开了全国港口合作伙伴应急响应峰会。与会者包括来自美国各地的港口事故管理团队，以及码头经营人、救助人、警察和消防部门官员、美国海岸警卫队官员以及美国军方各部门的代表。TT Club防损团队有幸受邀参加11月的峰会，并希望在这次独一无二的事故管理专业人士的聚会上，重点介绍我们从行业演讲和沟通中学到的一些经验。

### 经验1：利益相关人管理

有效的利益相关人管理可能是港口[事故响应](#)最重要的方面。所有事故都要求利益相关人服从应急响应指挥结构。但是，港口运营的复杂性意味着事件中涉及的利益相关人可能特别多，[包括船舶人员、港口运营人员、消防员和其他急救人员、打捞人员和工程师](#)。海岸警卫队可能参与其中，军队也可能驻扎在相关港口。当关键基础设施受到

威胁时，地方、地区或国家政府官员可能也会参与其中。船舶所有人和运营商以及货物利益方可能都想要解决事件。这些利益相关人中的许多人可能希望在事故发生期间掌控一切，并且可能不愿意放弃掌控。培养利益相关人之间的良好关系是建立指挥结构的重要一步。

## **“港口运营的复杂性意味着事件中涉及的利益相关人可能特别多”**

列出可能的利益相关人，然后与他们会面，了解他们如何适应事件响应的指挥结构，这将很有帮助。每个利益相关人可能都有独特的知识或经验，这些知识或经验在事件发生时可能都有其价值。同样重要的，是要了解每个利益相关人如何摆正自己在指挥结构中的位置，并在危机中的潜在冲突出现之前解决它们。

### **经验2：沟通很重要**

有效沟通在事件响应过程中至关重要，但它往往面临重大挑战。利益相关人可能有不同的沟通协议、技术和术语，从而导致误解和延误。要确保各方意见一致，就需要进行清晰、一致和及时的沟通。在事件发生之前制定沟通计划非常重要。这应该考虑如何与广大公众和媒体进行沟通，以及与可能需要频繁了解事件最新情况的政府官员进行沟通。船员可能会说多种语言，因此制定克服语言障碍的计划至关重要。

### **经验3：后勤挑战**

后勤挑战是事件响应中的固有困难，尤其是在偏远或受限的环境中。调动资源、部署人员和运输设备都可能是艰巨的任务，特别是在处理大规模事件时。从重大灾难中恢复可能需要专用设备，如起重机或挖泥船。在港口处理事故期间，公路车辆、火车和船舶可能需要改道或延迟通行。在港口危机出现时，如何应对后勤挑战是关键。

### **经验4：风险评估和危害识别**

了解港口运营的范围是关键，包括识别通过港口的货物类型。由于货物本身可能是一种威胁，因此提前规划如何处理涉及危险货物的情况非常重要。规划如何处理[遇险船舶](#)对每个港口都至关重要。在危机情况下，拒绝遇险船舶进入港口可能不是一个好的选择。通过提前规划，可以将此类事件造成的干扰降到最低。同样，重要的是所有利益相关人都要了解在应对港口事故时可能面临的危险。尽可能将对急救人员和其他事故利益相关人的风险降到最低也很重要。

### **经验5：培训和准备**

确保所有利益相关人都接受过如何应对港口事故的培训，可以减轻事故的影响并加快恢复运营。港口工人和港口用户应接受培训，以了解他们在事故期间的责任和义务。然而，其他利益相关人也可以从线上培训的模式中受益。这样的演习可以发现规划中的缺陷，例如不兼容的通信技术或对指挥结构的误解。

## 经验6：行政和财务管理

危机发生时非常紧张，人们的注意力自然会集中在受事故影响的人员和急救人员的安全上、以及受影响货物和正常运营的尽快恢复。然而，财务管理和成本控制是有效管理事故的一个重要因素，重要的是确定管理人员的职责并予以培训。事故发生后，企业有可能从灾难恢复基金或保险公司处收到理赔金，而记录相关成本对于确保这一点至关重要。

## 经验7：事故回顾和持续改善

事故发生后的审查与事故发生前的准备同样重要。事故是一种混乱的事件，即使是最周密的计划也经常会以某种方式失败。从这些失败中吸取教训可以防止重蹈覆辙，并改善未来的事故响应计划。

**“事故发生后的审查与事故发生前的准备同样重要”**

## 国家港口合作伙伴工作组

在港口环境中管理事故具有独特的挑战，需要精心的规划、协调和执行。利益相关人的多样性、沟通的复杂性、后勤障碍以及对专业知识的需求都增加了有效事故管理的难度。然而，通过培养利益相关人之间的牢固关系、建立清晰的沟通机制、规划后勤应急措施以及确保全面的培训和准备，港口可以提高其恢复力和响应能力。通过事故后的审查和从过去的经验中学习来不断改进，对于完善相关战略和确保港口能更好地应对未来事故至关重要。

为了促进对话和关系建设，以推动事故响应规划和持续改进，弗吉尼亚港积极成立了国家港口合作伙伴工作组，由弗吉尼亚港负责海事事件响应和业务连续性的高级主管比尔·伯克特（Bill Burket）担任主席。比尔曾是消防部门的长期队长，还拥有美国海岸警卫队100吨级船长执照，他是能将有效的事件响应所需的基本利益相关人聚集在一起的理想人选。当被问及此事时，他表示：“由于最近发生的海事事件，不仅发生在美国港口，也发生在世界各地，很明显港口从业人员必须从‘全灾害’的角度去规划和培训，以减轻应急准备和响应的负担。涉及船舶起火、碰撞、失去推进力、搁浅、影

响关键港口基础设施和其他情况的事故，需要所有港口的私营和公共部门中的利益相关人进行规划和建立沟通网络。”

### “Bill Burket是能将有效的事件响应所需的基本利益相关人聚集在一起的理想人选”

与比尔的发言一样，全国港口合作伙伴应急响应峰会的主要目标是让所有港口利益相关人之间的对话开启，并建立关系，以提高港口应对危险并从所有危险事件中尽快恢复的能力，这也表明了港务局有能力促进此类工作。除了在应急响应峰会期间召开会议外，工作组还每季度召开一次会议，确保利益相关人能了解最新情况，并确保彼此关系蓬勃发展。从全国港口合作伙伴应急响应峰会和季度工作组会议中获得的见解，强调了合作和主动规划在保障港口运营和减轻紧急情况影响方面所呈现的重要性。

### 3. 关键性评估：资产和风险管理



资产关键性评估能为更广泛的战略资产管理规划（SAMP）奠定基础，同时为企业提供了一个半定量模型，用于评估设备资产在运行中的故障将如何影响整个企业资产的综合运营绩效，并予以评分。[资产管理](#)与风险管理相结合的这一过程应是SAMP开展的第一步，它为企业内的资产和预算管理人提供了决策见解。

### “资产管理与风险管理相结合的这一过程应是SAMP开展的第一步”

战略资产管理是指通过一个系统流程对资产或资产组合的整个使用周期进行管理，从资产的采购、运营（包括维护）到资产使用寿命结束时的处置。SAMP旨在通过平衡成本和服务性能来满足企业的目标，从而提高资产整个使用周期的成本效率，并降低与资产或部件故障相关的业务连续性风险。

在风险管理控制下的业务战略内容广泛，SAMP应成为其中的一部分，且应包括对所有资产的整体和细节把控，以解决并管理各种港口、码头和物流相关资产所产生的困难。ISO 55001为企业的SAMP发展提供了一个框架，并为既定战略提供了较强的“感知判断”，即使取得ISO 55001认证可能不是企业的优先事项。

在维护资产时，设备在使用过程中发生意外故障并不罕见。维护职能的作用是处理应对故障，并进行相关维护以使资产能重新投入使用。维护策略通常要求在计划的时间间隔内执行，以期最大限度地减少意外故障的频率。

这种首选主动出击的方法，应使用原始设备制造商（OEM）推荐的指南来确定要执行的维护频率和类型。但是，企业应首先评估某一项或某一组资产若发生故障对运营可能产生的影响。

**“资产关键性评估能为更广泛的战略资产管理规划（SAMP）奠定基础，同时可以为企业提供一个数值模型，来评估设备资产在运行中的故障将如何影响运营绩效”**

## 关键性评估

当考虑在开阔区域内有大量资产和基础设施需要运营时，如何决定将人力和财力资源投入何处可能充满挑战。采用基于风险分析的方法来确定各种资产的重要性或危急程度，有助于决定将有限的资源集中到何处。

从整体运营角度进行资产关键性评估将深入了解与资产故障相关的可能风险，并为相应的管理战略规划提供原始信息。

## 跨部门流程

对于通常资产密集型的港口、码头和物流设施，运营和维护团队都对资产可靠性负有责任。在更多组织的帮助下进行关键性评估，对于了解资产故障的可能性和其运营后果至关重要。跨部门联动方法可确保根据资产的已知状况和服务性能来识别和评估运营、监管和环境影响。

**“在更多组织的帮助下进行关键性评估，对于了解资产故障的可能性和其运营后果至关重要”**

## 进行评估

关键性评估是一种半定量数值评估，它将考虑故障的可能性以及此类故障对企业的影响，有以下因素：

- 资产或部件故障对运营效率的影响
- 意外故障的频率

- OEM推荐的维护指南
- 与维护 and 维修相关的成本
- 与资产故障相关的风险
- 资产故障的运营视角
- 与战略资产管理计划（SAMP）的结合
- 资产组合的整体情况

一旦根据故障的可能性和后果使用上述指标对每项资产进行评分，就可以得出资产危急程度评级（ACR），并按此评级对所有资产进行排序，以确定需要特定操作的“高风险”资产。定期审查此类评估，以更新并考虑资产在使用寿命期间的运营和状况/性能变化是一种很好的做法。

## 总结

执行资产关键性分析可为您的企业提供宝贵的数据和见解，带来诸多好处。这类分析可以提高设备的可靠性、有效性和利用率，确保能更有效地分配劳动力和材料等资源。它还有助于优化与库存、采购和预算维护相关的业务决策。

通过推进针对关键资产需求的预测性和预防性维护计划，企业可以管理相关成本和风险，并证明根据预测情况和所处条件予以维护，这种选择投资是合理的。此外，这种分析推动了数字化工作，使所有关键资产的数据能被全面采集，从而有助于保持设备、系统和运营的长期稳定性和可预测性。

随着资产关键性评估的积极影响开始在运营中显现，一些资产的排序可能会发生变化。持续评估资产以确保关键性数据能保持准确，这点至关重要。资产关键性评估是一种动态工具，它不仅可以提高运营的可靠性，还可以通过提供结构化的方法来管理并根据资产对整体运营的重要性进行优先排序，从而为您的企业节省时间和金钱。

## 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，或有任何疑问，请给我们发电子邮件。我们期待着您的回音。

Michael S. Yarwood

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 January 2025 | Insider risk, incident management and asset criticality](#)

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。