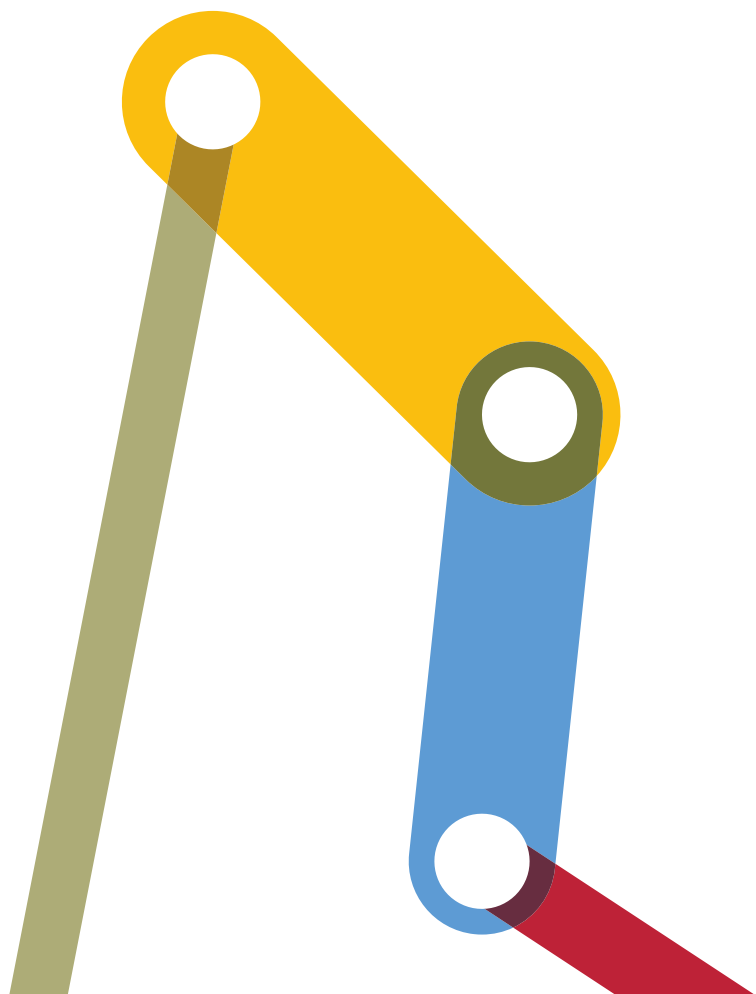


# 食品安全文化

## 全球食品安全倡议 (GFSI) 意见书

V1.0 - 4/11/18



## 前言：来自全球食品安全倡议委员会和食品安全文化技术工作组

自委员会2015年6月决定组建专注于食品安全文化的技术工作组以来，我们一直努力工作收集来自行业领先的从业者和科学家提供的意见，为干系者提供全球食品安全倡议的食品安全文化立场和指导思想。这个课题对于全球食品行业来说相对较新，需要一个人员背景各异、充满激情的小组才能保证指导思想实际、全面。我们要感谢35位工作小组成员中的每一位，他们努力工作，讨论热烈，甘愿付出巨大努力来编写此文件，这个文件将为全球食品供应链的各个环节创造价值，从农场或工厂到商店，全面涉及全球以食品安全倡议为基准制定的认证程序。我们希望这份文件能帮到您在公司内部建立和维护积极的食品安全文化。

**迈克·罗巴克**  
全球食品安全倡议委员会主席

**洛内·叶斯帕森**  
食品安全文化技术工作组组长



# 1 执行摘要

实际上当下每个企业都是全球食品行业的一份子，从微不足道的路边小贩到最大的跨国公司，都在遵循一定程度的安全食品操作规范。总的来说，这些规范一直并将继续保证世界上大部分人的饮食安全。

因为今天大部分的发达国家都依赖于大规模生产，全球采购，加工和分销食品，所以维护食品安全标准的重要性得到了越来越广泛的认可。因此，日益复杂和分散的食品供应系统要求人们越来越仰仗成文规则、法规监管和安全的食品规范。

全球食品安全倡议（GFSI）是一个行业推动创立的全球协作组织，致力于增强食品安全，全球食品安全倡议相信食品安全要想取得成功并且可持续发展，食品安全必须超越正式规章制度，要存在于企业文化内部。

与法律规定相反，文化从无法言说的直觉，从简单的观察，以及从‘这是正确的事情’和‘我们永远不会这么做’的基本信念中获取力量。规则来源于事实；文化植根于人类的经验。

这个立场文件是全球食品安全倡议技术工作组（TWG）编写的，是任何企业植入和维系正面食品安全文化的蓝图文件，不管企业规模多大或业务重点如何都适用。我们在本文件中把食品安全文化定义为影响组织内部、整个组织的心态和行为共同价值观、看法和行为准则。

本文件旨在帮助食品产业专业人士在各自组织内发展和保持一个积极正面的食品安全文化。

本文件提供了就这个重要问题，来自我们这个行业各个部门的专家的国际化视角的见解。

突出了下列重点：

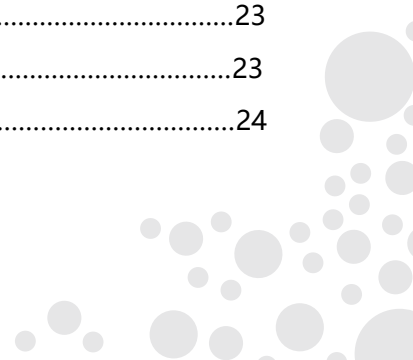
- 一个组织领导人和管理人的重要作用，从首席执行官到农场、牧场和店铺主管，从当地“夫妻店”型小卖部到大型特许经营饭店组织。
- 常规沟通交流、教育、指标、团队精神和个人职责对发展食品安全文化至关重要的原因。
- 如何运用培训，例如适应能力和风险危害意识培训来推动推行食品安全规范从理论层面到真正的实际应用。

我们还采用了一组表格，为整个食品安全文化成熟度推进提供指导，促进从上至下和从下至上的文化贯彻。所有章节都做了明确的标记，容易翻阅和查询。

全球食品安全倡议认为致力于保持全球食品供应安全的做法应培养成习惯并且系统化。此外，我们相信在一个支持性、积极正面的文化环境下这些素质能自然形成，不过需要有意识的投入、有策略的监督和持续不断的参与。

# 目录

- 1. 执行摘要 . . . . . 2**
- 2. 前言 . . . . . 6**
- 3. 本文件介绍和文件的组织结构 . . . . . 7**
  - 3.1. 简要介绍负责编写本意见书的全球食品安全倡议工作组 ..... 8
  - 3.2. 食品安全文化 ..... 9
    - 3.2.1. 共同价值观、看法和行为准则..... 10
    - 3.2.2. 影响心态和品行..... 10
    - 3.2.3. 整个组织..... 10
- 4. 愿景和使命 . . . . . 11**
  - 4.1. 企业结构、价值观和宗旨 . . . . . 11
  - 4.2. 确定方向和期望..... 11
  - 4.3. 领导地位和信息传递..... 12
  - 4.4. 总结..... 13
  - 4.5. 引导问题..... 13
- 5. 人 . . . . . 14**
  - 5.1. 食品安全利益相关方..... 15
  - 5.2. 食品安全治理 ..... 15
  - 5.3. 食品安全沟通交流 ..... 17
  - 5.4. 学习型组织 ..... 18
  - 5.5. 激励措施、奖赏和认同..... 19
  - 5.6. 总结 ..... 20
  - 5.7. 引导问题..... 20
- 6. 一致性 . . . . . 21**
  - 6.1. 问责 ..... 22
  - 6.2. 绩效评测..... 22
  - 6.3. 文件记录..... 23
  - 6.4. 总结 ..... 23
  - 6.5. 引导问题..... 24



|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>7. 适应性</b>       | <b>25</b> |
| 7.1. 适应性为何很重要？      | 27        |
| 7.2. 食品安全期望和当前状况    | 28        |
| 7.3. 灵活性            | 28        |
| 7.4. 改变、危机处理和解决问题   | 28        |
| 7.5. 总结             | 28        |
| 7.6. 引导问题           | 29        |
| <b>8. 危害与风险意识</b>   | <b>30</b> |
| 8.1. 危害与风险意识的重要性    | 28        |
| 8.1.1. 基本危害信息与教育    | 29        |
| 8.1.2. 危害与风险技术培训与教育 | 29        |
| 8.2. 员工参与           | 29        |
| 8.3. 核证危害与风险意识      | 32        |
| 8.4. 总结             | 32        |
| 8.5. 引导问题           | 32        |
| <b>9. 最后总结</b>      | <b>32</b> |
| <b>10. 附录</b>       | <b>33</b> |



## 2 前言

食物是我们生存的根本。然而，世界卫生组织估计几乎每十个人里有一人生病是因为吃了加工食品或他人制作的食品。因此，能保证我们食品安全的做法的重要性胜于以往任何时候。当我们的食物是由别人种植、加工、制作、销售和呈现给我们时时，最终食品的安全就依赖于整个供应链环节中涉及到的每一个人都做了正确的选择去履行其应有的责任义务。这些决定深受食品供应链上每个组织文化的影响，这些文化内部的各个维度既能产生有利于食品安全的决定和做法，也能形成不利于食品安全的决定和做法。

这个文件的目的是向全球的利益相关方表明全球食品安全倡议的立场，其立场涉及到一下方面：从哪些组织维度能推动食品安全更加完善和成熟，怎样才能通过组织文化长期保持一个令人信服的食品安全成熟度。就其本身而言，这个文件是针对广大利益相关方的，包括企业主、制造商、零售商、饭店经理和食品安全专家。

我们的首要目标是概述组织文化环境内食品安全的维度和关键内容，在本文件中统称为“食品安全文化”。注意，本文件的内容是与各组织一起编写的，有公共组织，有私营组织，有大型组织，也有小型组织。这些维度是从组织文化和组织心理学角度确立的（更多详情见参考书目），旨在帮助各个组织增强和保持一个积极正面、成熟的食品安全文化，从而保护全世界的顾客、消费者和社团。

# 3 本文件介绍和文件的组织结构

文件的内容分为五章，每一章论述食品安全文化五个维度中的一个维度（图1）。这些维度的基础是对用于评估食品安全和组织文化的现有模型进行的分析（更多详情见参考书目）。每一章对一个具体维度进行了定义，并且解释了这个维度对于推进食品安全文化发展很重要的原因。每个章节提供了相应的核心验证点给这些组织，去帮助一个组织深入的了解其当前食品安全文化水平并加强其食品安全文化。每一章还提供了“什么事”和“如何做”内容来帮助你明确认识完善和持续保持食品安全的综合历程。

每一章最后用一组引导性问题做结语，这些引导性问题旨在作为对话的开场白，帮助读者确定他们各自公司如何发起或推动每一章节讨论的关键。为了进一步帮助读者，附录中还提供了更多详情，成熟模型表、需要关注的事情等等。

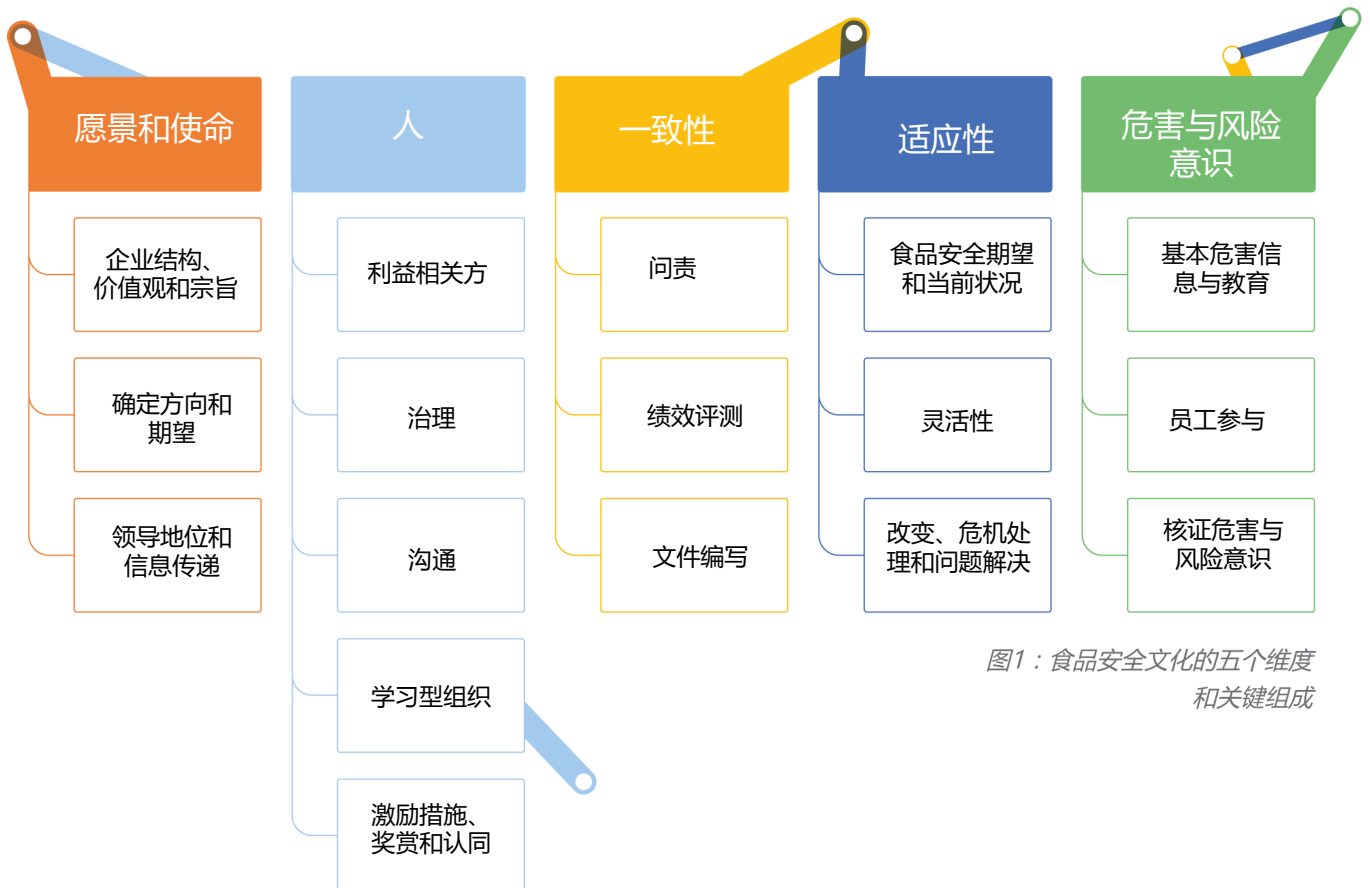


图1：食品安全文化的五个维度和关键组成

两个原则对本文件编写发挥了指导作用：

- (1) 内容必须以当前科学知识为基础；
- (2) 文件中介绍的所有资料必须由执业者明确说明，重视有关食品安全文化的最关键的部分。

换言之，本文件并非是另一篇关于食品安全文化的论文或另一本关于食品安全文化的书。许多内容已经有人著书立说，附录2提供了一些作者的参考书目。相反，全球食品安全倡议相信这些文化维度和内容对于执业者和支持/服务性公司等评价和发展组织食品安全文化非常关键。

### 3.1. 简要介绍负责编写本意见书的全球食品安全倡议工作组

2015年7月全球食品安全倡议委员会成立了一个技术工作组（TWG），提供关于食品安全文化的真知灼见，目的是为那些寻求把各个文化层面纳入全球食品安全倡议制定基准的认证程序的公司提供指导。虽然长期以来人们认同文化对组织的成功与失败具有重要作用，但是人们并没有像对待既定的食品行业标准那样宣传文化，像供应商认证、清洁消毒与培训要求等。这需要执业者提供资料解释如何赋予食品安全文化维度。

全球食品安全倡议委员会要求技术工作组提供三个交付件：

- (1) 一个概述全球食品安全倡议正式观点的意见书；

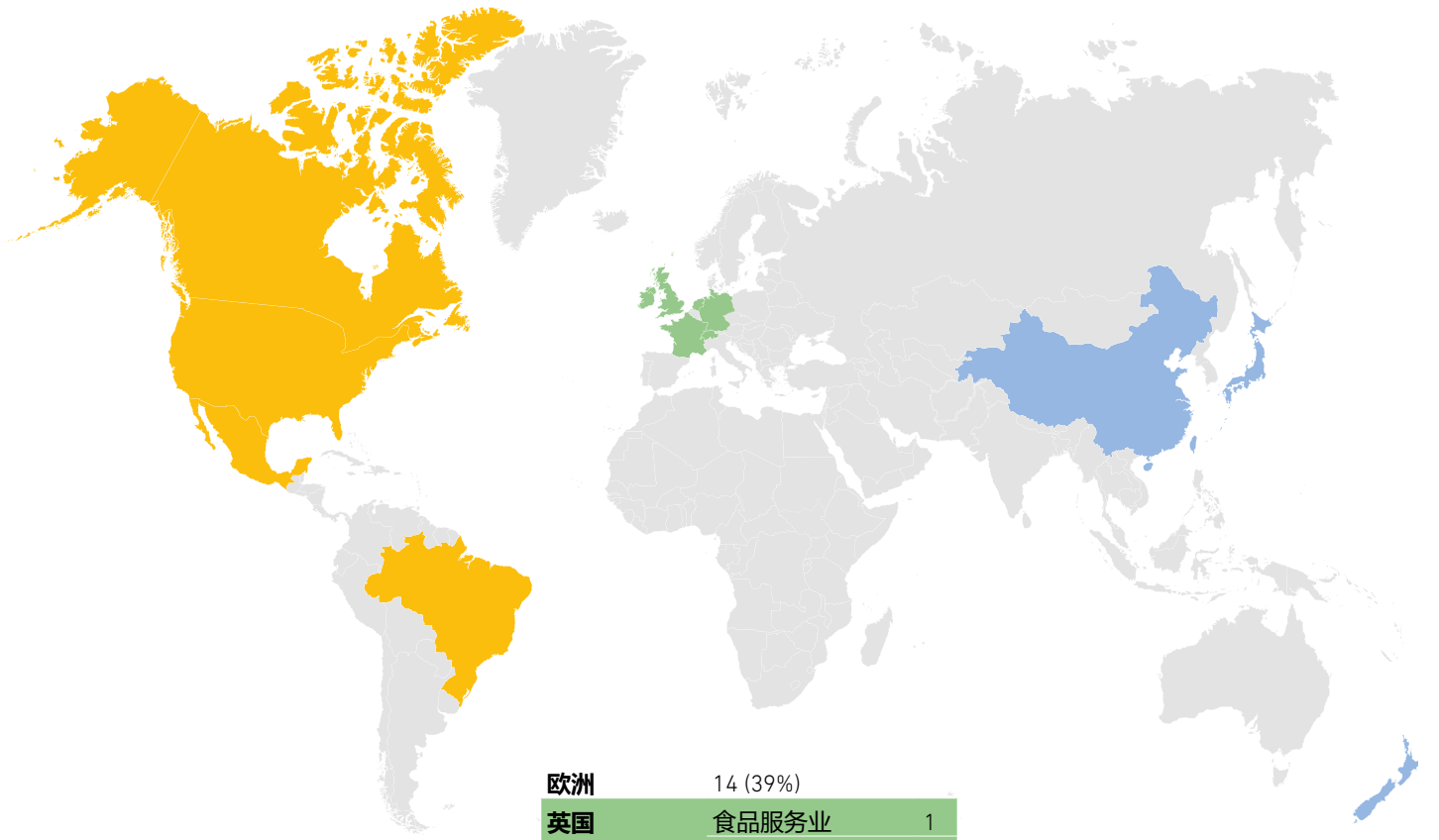
- (2) 基准制定与测试内容；

- (3) 一个主动评测系统。

本文件含有与交付件（1）有关的材料。

本文件所含内容是通过35个技术工作组成员的数次工作会议发展推断出的。这些人员是通过一个申请流程选拔的，这个申请流程的设计符合全球食品安全倡议国际与跨部门代表指南文件要求（图1和图2）。就具体国家的代表分配而言，有一点很重要的需要指出：很多成员来自总部设在美国的跨国公司。所以他们每个人都不仅只代表一个国家，多元化的背景为整个项目带来了重大的价值。附录1列出了技术工作组的全部成员。





|            |          |  |
|------------|----------|--|
| <b>美洲</b>  | 19 (53%) |  |
| <b>美国</b>  | 15 (42%) | 食品服务业 2<br>第一产业 1<br>加工业 6<br>零售业 1<br>辅助产业 5<br>加工业 1 |
| <b>巴西</b>  | 1 (3%)   | 辅助产业 1   |
| <b>墨西哥</b> | 1 (3%)   | 辅助产业 1   |

|            |          |                                     |
|------------|----------|-------------------------------------|
| <b>欧洲</b>  | 14 (39%) |                                     |
| <b>英国</b>  | 5 (14%)  | 食品服务业 1<br>加工业 1<br>零售业 1<br>辅助产业 2 |
| <b>爱尔兰</b> | 1 (3%)   | 零售业 1                               |
| <b>法国</b>  | 3 (8%)   | 加工业 1<br>零售业 1<br>辅助产业 1            |
| <b>德国</b>  | 1 (3%)   | 加工业 1                               |
| <b>瑞士</b>  | 2 (6%)   | 加工业 1<br>辅助产业 1                     |
| <b>荷兰</b>  | 2 (6%)   | 辅助产业 2                              |

|             |        |       |
|-------------|--------|-------|
| <b>亚太地区</b> | 3 (8%) |       |
| <b>日本</b>   | 1 (3%) | 加工业 1 |
| <b>中国</b>   | 1 (3%) | 零售业 1 |
| <b>新西兰</b>  | 1 (3%) | 加工业 1 |

图2：按行业和大洲划分的技术工作组成员

### 3.2. 食品安全文化

全球食品安全倡议技术工作组把食品安全文化定义为“共同的价值观，信仰和规范，这些价值观，信念和规范会影响组织内部，整个组织的食品安全的思维方式和行为。”该定义来自现有的组织和食品安全文化文献，并通过该小组的工作变得切实可行。

通篇文章还引用了这个定义的几个术语，这几个术语是讨论的根据。

### 3.2.1. 共同价值观、信念和规范

任何类型的文化不是存在于个人，而是存在于群体。价值观与企业新进人员共同分享，并且通过行为准则和品行在群体内付诸实施。除了文化外，这还形成了一些正式制度，“书面”文件通过群体内的人工诠释变成了行为准则（好与坏，善与恶），然后群体的新成员分享和学习这些行为准则。文化通常很难改变，这就是原因之一。

我们不是在改变正式制度，例如，价值观，而是改变基本行为准则和行为，这些基本行为准则和品行大多数是不成文的，有时候是难以言说的。

### 3.2.2. 影响心态和品行

据心理学研究，我们的看法、心态和品行受多个因素影响，包括我们的国家文化、教养和生活经历。在工作环境中我们受与我们关系密切的群体的影响，包括我们的部门、同事、我们的作用和职务、工作安全感、正式权威和非正式权威、我们自身的习惯和对手头工作的意识。因此，当我们不仅力图了解我们食品安全文化的成熟度而且力图了解维持和进一步加强我们食品安全文化的方法时，我们应该知晓公司的综合价值观和使命是如何影响各个群体内部个人的思想的。

例如，是否每个人都明确了解他们的职能、作用和期望？他们是否参与了定义这些职位的过程？他们了解他们对组织实现使命或宗旨能起到多大作用吗？这几个样本问题的答案会影响群体和个人对高级领导人关于食品安全承诺的看法。这些是任何组织食品安全文化的根本。

### 3.2.3. 整个组织

食品安全文化不是“放之四海而皆准”的东西。要使食品安全文化反映在现实中，就意味着在整个组织中食品安全已经深深植根于每个成员和每个部门的条款与期望中，既与每个成员和每个部门息息相关，而且每个成员和每个部门又十分明确这些条款与期望。例如，采购部要求的条款与期望与维护部门的不一样。采购部应该了解选择供应商的重要意义，供应商既要经济可行，又要符合公司的食品安全要求，不能二者只选其一。同样，维护领导应当关注设备状况，既要最大化设备正常运行时间，又要保证食品安全绩效。对于较小的组织，业主/经营人要身体力行，作为样板，这样会对食品安全文化有明显影响。成熟的食品安全文化中，公司愿景和使命被详细细分为对整个组织各个部门和人员的详细期望。

请记住当你在阅读各个章节时，任何类型的文化是整个企业每个人共同拥有的，并且影响着整个企业的每个人，文化自身的某个维度不可能巩固食品安全文化。相反，这些维度必须视为一个整体，在某些情况下甚至相互制约，例如，既要显示出恪守制度又要保持充分的灵活性，足以进行综合改变。每一章还提供了“什么事”和“如何做”内容来帮助你明确认识完善和持续保持食品安全的整个历程。

# 4 愿景和使命

愿景和使命诠释了企业存在的原因，以及如何把愿景和使命转化为期望和向利益相关方传递的具体信息。

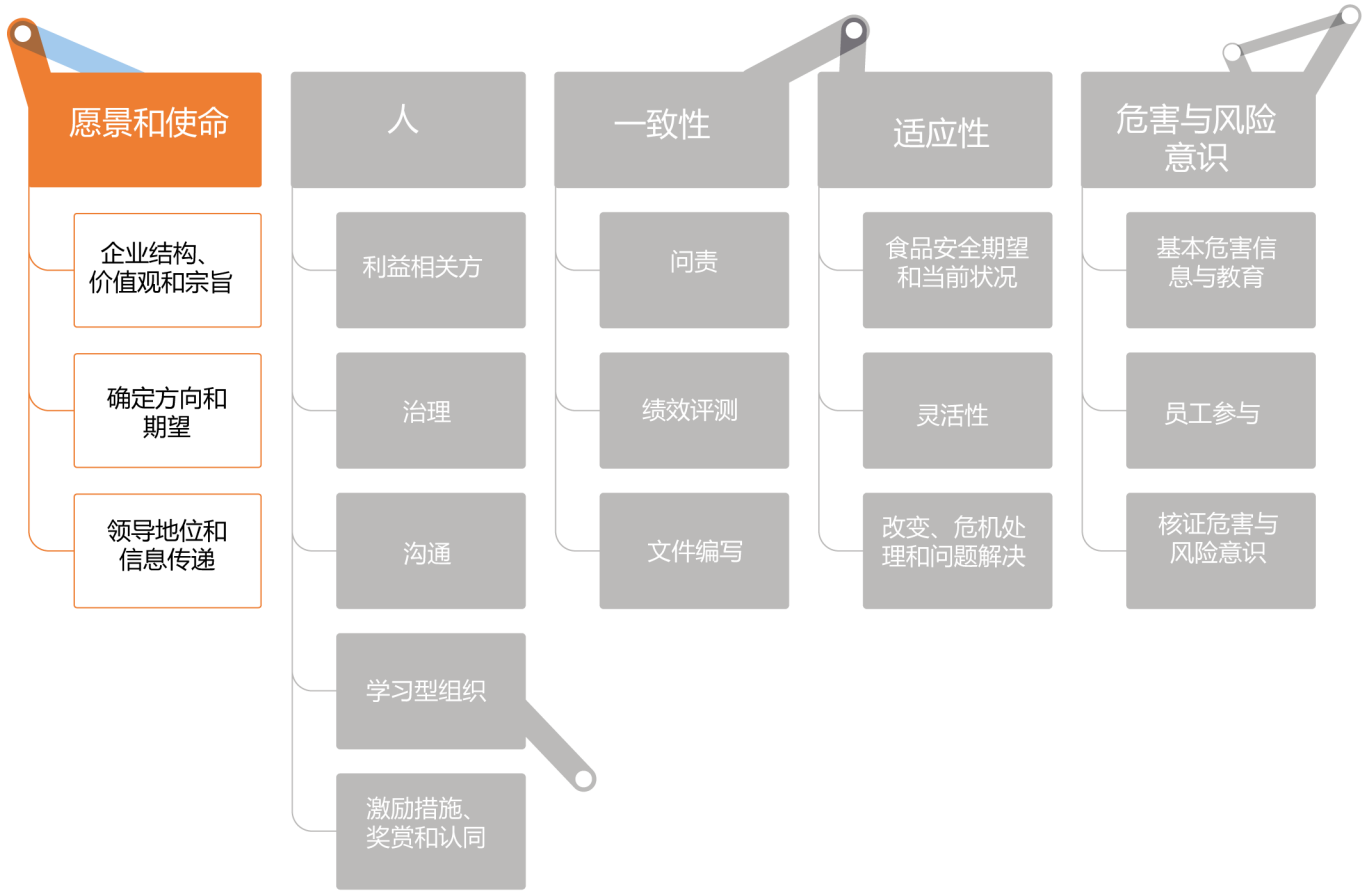


图1：愿景与使命维度的关键内容

## 4.1. 企业结构、价值观和宗旨

愿景与使命是高级领导团队制定的，有时候董事会或企业主也参加了愿景与使命制定工作。愿景与使命表述不需要专门提到食品安全，不过食品安全的重要性应当体现在公司的传播宣传途径

中，包括公司网站和年度报告。同样，企业的核心价值观超越企业的各个方面，为食品安全文化打下良好的基础，使其变得活跃有生气。

## 4.2. 确定方向和期望

确定方向要求进行专心致志的思考和规划，确定明确的成功之路。这要求阐述一个明确的愿景，在整个组织共同分享和扎根，让组织全体人员了解这个愿景。

设立短期长期的里程碑，帮助所有人清楚地认识到成功具体是什么、如何达到。要想成功地确定方向，需要后续定期召开会议，不断完善方向，确保它的可持续性和可行性。

企业工作重点的改变会直接影响到公司整体的方向。食品安全应始终是企业的核心，是企业确定方向时完整不可或缺的一部分。在确定方向时，应留心所有战略重点工作，确保每个战略重点工作中的食品安全考虑是一致的。

能改变方向设定的情形包括：

- 监管要求改变；
- 收购一家新企业；
- 产品类别改变；
- 进入新市场；
- 发生了严重的食品安全事件；
- 科学技术和分析进步。

### 4.3. 领导地位和信息传递

#### 4.3.1. 领导层承诺

领导层确定企业食品安全文化的方向，并且为企业食品安全方向定下基调，采用的方式要支持企业实现其综合愿景与使命，并且要保持一致。从总部到地方层面的企业领导人和企业主一样能深刻影响组织文化。领导人的食品安全承诺能大大影响和强化食品安全文化的发展。妥善分配资源，包括人力、财力和时间，将体现领导层对食品安全的贡献程度。

领导人依据企业战略方向制定食品安全政策和标准，但是单独来谈政策的话那么就仅仅是文件和规定。当政策转化为对员工的明确行为期望时才有真正的意义。对食品安全和问责制的一致、明显和可信的领导承诺是食品安全文化的基本要素。

食品安全政策文件应使食品安全要求与企业战略方向保持一致，由高级领导层和现场领导人背书。食品安全政策应论述组织各级员工的食品安全权力，制定从产品设计开始包含整个供应链的食品安全责任。

#### 信息传递

有效的信息传递对于成功传播企业食品安全期望是不可或缺的。对于全体员工来说，信息传递应当协调一致、明确清晰，这样会帮助全体员工了解并经常被提醒关于企业的食品安全要求，从帮助到企业去实现食品安全。

食品安全信息传递的目的是对所有新员工和老员工进行安全教育，让新老员工了解安全做法，增强新老员工的安全意识，这样他们能承担起自己的职责，确保消费者安全和品牌保护。企业的食品安全政策有重要作用，企业每个员工必须能轻松获取了解这些食品安全政策，并且应在企业传播交流中经常提到食品安全政策。

信息传递应针对全体人员，从专职员工到临时工，根据情况还应传递给承包商和外部合作伙伴。

应当为组织多种多样的利益相关方进行量身定制，并且采取多种形式传递信息。信息应从领导层逐级传达到每个员工，始终如一。此外，信息传递风格应经常改变，让员工保持新鲜感，觉得意义重大，并且耳熟能详。

#### 4.3.2. 信息传递工具

多种策略和技术有助于把关键的食品安全信息传递到企业的各个层面和部门。它们包括来自领导层的频繁通信，通过组织的惯常渠道分发，

适用的食品安全监管规定，不管是地方的、地区的、国家的还是公司层面的，必须与全体员工分享。同样重要的是，向员工阐述这些法规重要的原因，以及企业每个员工应如何遵守这些法规。

包括公司电子邮件，内联网，工地公告板和公司网站，以及工作团队会议和非正式学习活动。可以而且应该通过在线调查和员工焦点小组来衡量消息的有效性。

## 4.4. 总结

组织领导层制定组织食品安全文化的基调和方向。企业愿景与使命表述不需要专门提到食品安全，不过食品安全的重要性应当体现在公司的传播宣传中。方向确定有助于创建良好的食品安全文化，因为方向确定要求有明确的愿景，这个愿景在整个组织被共同分享。投入的一致性能保证组织有合适的资源执行食品安全计划。

食品安全政策表述应使食品安全要求与企业的战略方向保持一致。对整个组织的食品安全进行有效的信息传递是不可或缺的。信息传递应当清晰明确，前后一致，根据不同利益相关方量身定制。重要的食品安全消息应该依靠相关的消息传递框架和相关工具在组织内发布。组织的食品安全信息的可信度最终取决于组织对食品安全的重视程度。

13

## 4.5. 引导问题

- 您组织的高级领导人是怎样看待食品安全的？
- 您组织的信息传递是怎样向全体员工传达食品安全期望的？
- 您企业的愿景和使命表述清楚得能让全体员工都了解吗？

# 5 人

人是任何食品安全文化的关键要素。我们的行为和活动，从农场的生产过程到厨房的烹调做法，

以及消费者吃食物前的习惯，都有助于增强食品安全，有可能减少或增加食源性疾病的风险。

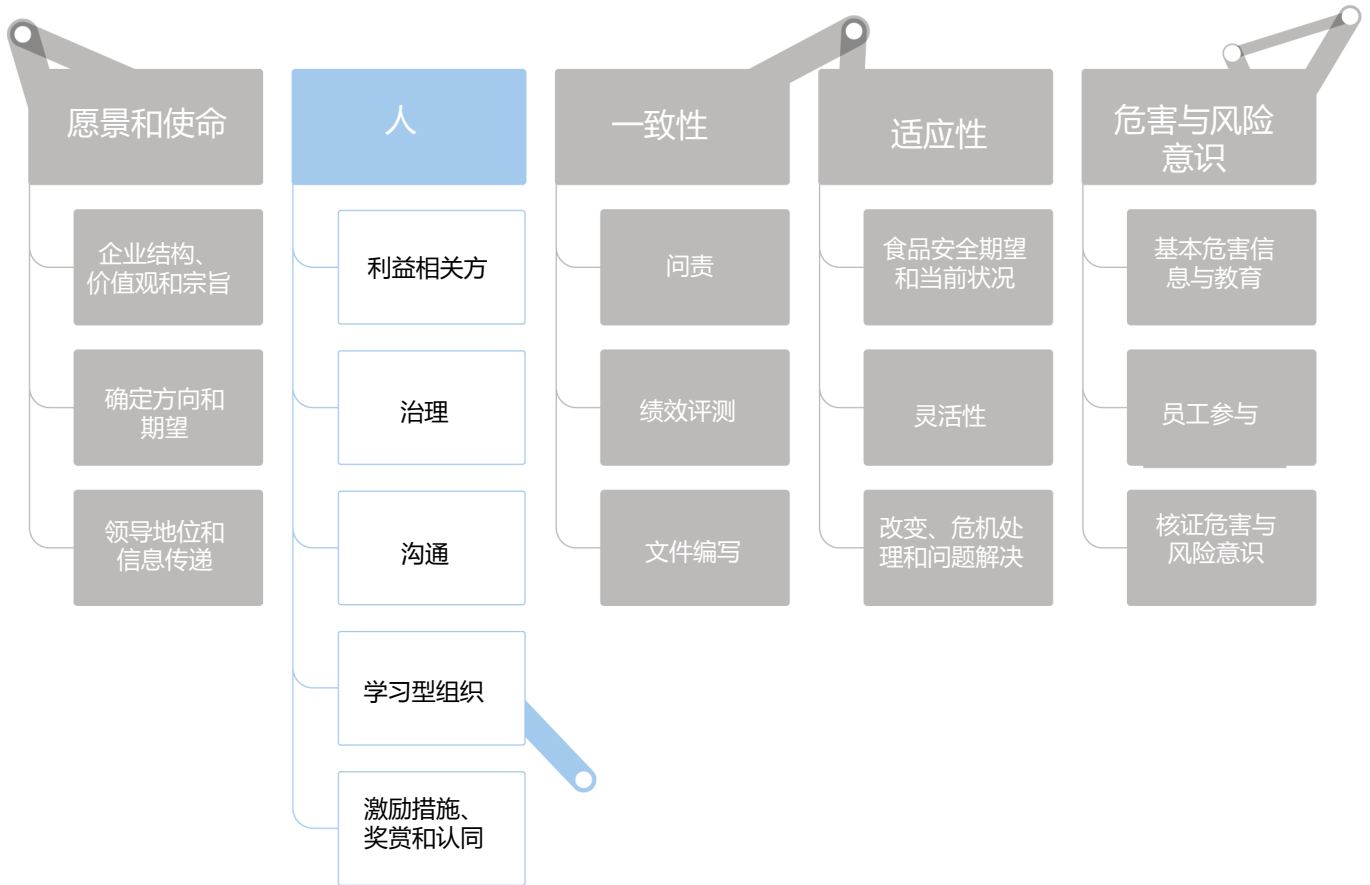


图2：人为因素的关键内容

对于“人”，我们在本文中是指从事食品行业的每个人，从农场、牧场和渔船到食品加工、包装和配送和服务的每个人。当然这还包括那些从事配送、市场、销售、客户服务的人，实际上整个食物链端对端的每个人。包含在人为因素的主要过程包括一切事物，从招募和入职培训到能力建设、员工教育和赋权。除了建立合适的治理和度量制度外，组织还应该打造一个强大的奖惩制度。形成个人责任感，以及了解每个人在保持整个组织食品安全标准方面的基本作用，能促进发展可持续发展的食品安全文化。

细分为最主要的组成部分，人为因素的各个要素重点是食品安全基本方面的能力；为每个人提供保持食品安全环境的工具（知识、标准、度量和问责）；让每个人都有权利利用自己的技能，保持有效的食品安全做法。一个企业经常把时间和精力投向食品安全信息、教育和问责，这将有助于长期保持食品安全文化。

正如前文解释的那样，“食品安全文化”概念改编自文化的一般性定义，即影响组织内部、组织层面和整个组织心态和行为的“共同价值观、看法和行为准则”。

留心注意整个供应链劳动力多样性非常重要（例如，语言、性别、年龄、受教育程度、伦理道德、任期时间、社会经济地位、宗教信仰和文化信仰）。

## 5.1. 食品安全相关者

本文中的“相关者”是指整个供应链各个方面的每个人，既可能是企业内部的人，也可能是企业外部的人，他们为企业供货，提供自营或以其它方式对企业发挥影响。这包括实地工作人员、生产线人员、维修班组、运输司机、送货工、餐厅服务员和经销商。

组织完备的食品安全文化可用所有相关者了解共同食品安全目标、在各自的岗位中承担保持食品安全标准的责任和为实现这些目标而齐心协力来达成（附录4）。可以成立跨职能食品安全领衔的队伍形式的工作组。指出这一点很重要，食品安全团队的传统成员不能单独负责组织的食品安全文化。

## 5.2. 食品安全治理

食品安全应当植根于组织的治理结构中，应在整个企业有一个恰当的定位。制定与全球食品行业良好行为规范一致的标准非常关键。食品安全治理应涵盖下面几个要素：

- 战略方向
- 组织结构和问责；
- 政策和标准；
- 风险惯例和问题处理；
- 文化和行为。

如果企业在整个组织内保持了一个正式的食品安全结构，个人责任清楚明确，制定了无商量余地的规则，那么将能取得最好的效果。对于大型企业，应明确规定把商务决策与安全决策分立，从而最小化利益冲突。考虑制定一个独立的逐级上报路线，使食品安全团队能直接向高级领导层报告，而不是向资深营运员工来报告。

应制订一个举报政策，把这个举报政策作为企业传达交流程序的一部分，采取合适的措施教育员工，了解员工的伦理道德担忧，并且向相应企业人员传达交流。此外，员工应当相信上级会认真对待和调查他们的担忧。

15

### 5.2.3.1. 人员赋权

企业内人员拥有知识和行动权限的程度将影响组织适应、改进和支持食品安全文化的能力。

各级员工应当拥有领导或发起积极改变的权力。

### 5.2.3.2. 员工能力

承诺发展员工食品安全能力将影响组织及其员工适应变化的能力。这些发展计划应包括具体的食品安全技术能力，还应包含更广泛的领导和管理技能外，例如，协商与影响力、沟通、问题解决和改革部署。监督员工发展如何影响个人业绩和品行也很重要。成功适应变化的组织一般具有这样的特点：被赋予权力的员工有能力承担新责任和具有挑战性的责任。

培训和教育是基本工具。

培训和教育是基本工具。这一点生死攸关：既要确定人员对他们接受的培训和教育掌握的程度，还要确定人员对他们接受的培训和教育信赖程度。

只有全面理解和完全自信，他们的食品相关工作行为才可能安全，才可能影响身边人采取相同的安全行为。

一般来说，人们一般属于下图所示人群中的一类。每个象限显示了管理那一类人的具体方法。（附录5提供了影响人员管理的补充要素。）组织的人员对食品安全行为的认识、理解和自信心的水平层次不齐。这些水平会因能力改变、新程序采用和环境改变而此起彼伏。为了处理这些变化，公司需要一个评估流程，不仅要经常评估员工的理解水平，还要评价员工行为展示的自信心。

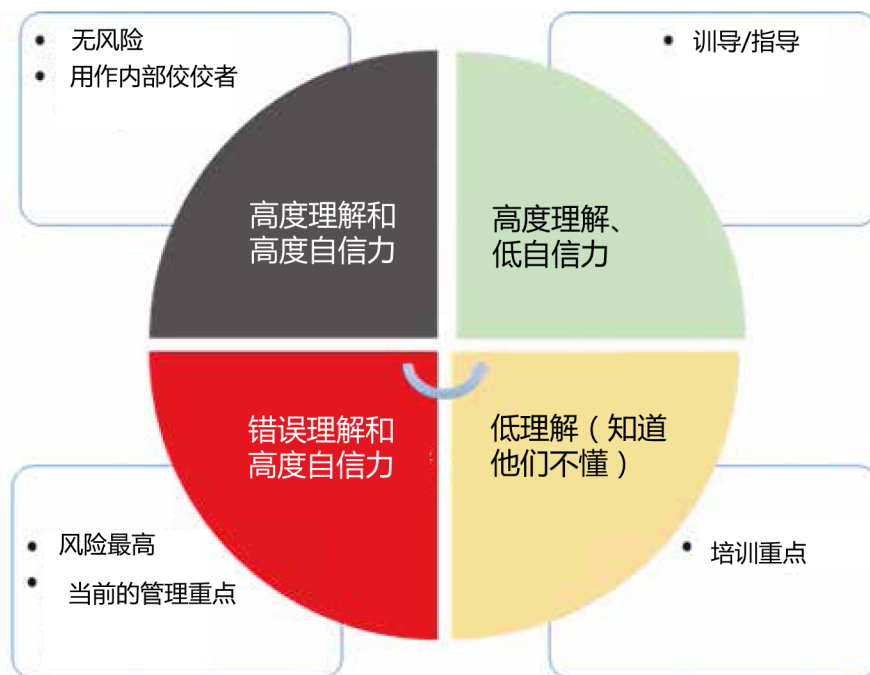


图3：自信力和理解表；原始来源，得到了Cognisco的允许([www.cognisco.com](http://www.cognisco.com))



### 5.3. 食品安全沟通交流

沟通交流是所有人际互动的根本，它对培养可持续食品安全文化的作用无可争辩。良好的沟通交流能保证企业全体员工认可和理解组织的食品安全战略。沟通交流可经常开展，根据组织多种多样的受众量身定制，沟通交流应顺时应需出现，且其有效性能够被评测。

可利用的食品安全沟通交流渠道范例包括：

- 海报；
- 会面；
- 简报；
- 视频；
- 电话；
- 会议；
- 交班会；
- 数码技术指导；
- 辅导；
- 反馈/建议过程；
- 企业内网和留言板；
- 竞赛；
- 益友计划；
- 现场改善周期会议；
- 奖赏与认同；
- 惩罚（包括纪律处分，最严厉的纪律处分为开除）。

内部社交网络（例如 Yammer——2008年9月推出的一个企业社会化网络服务）。沟通交流实现高标准需要考虑行业领域和架构的差异，例如，零售业与制造业的差异，家族经营连锁饭店、企业与特许经营连锁店、企业的差异，以及他们是如何进行内外沟通交流的。例如，与全球性食品服务组织相比，在单一场所内清洗和加工土豆的企业将采取不同风险的沟通方法

#### 5.3.3.1. 风险的沟通交流

食品安全风险的沟通交流具有挑战性，但是这是推动组织内共同了解风险的重要要素。与高级和跨职能人员交流沟通食品安全危机的几率和潜在影响将推动基于风险的决策，承诺投入财力以增长知识和改进做法。

通常仰仗技术领域开展风险评估和影响管理相关决定。然而，帮助技术团队内外部员工了解他们职责相关危害也很重要。这需要教育、培训和有效的沟通交流。

随着食品安全风险意识的提高，增加投资和优化需求将变得很明显。使用风险评估确定改进工作的重点有利于证明变更需求的合理性，有利于沟通交流变更需求，有利于避免随着时间的流逝而变得自满的倾向。

同样重要的是，常规现状报告，以及发现那些正处于初期的风险问题，成熟组织的这些问题将导致技术领域内外人员进行讨论然后做出决定。

持续人力和资本投资的驱动因素包括持续的内部监测数据和见解、跟踪外部行业数据（包括失败的根本原因）和行业预期变化。所有这些都需要有效的风险沟通。

## 5.4. 学习型组织

培训和教育是人为因素不可或缺的。培训对于高中级管理层/主管和一线员工一样重要。每个群体有自己独特的食品安全培训需求。

力图把培训与教育计划提升到更高水平的公司可以使用本文件附录4中的培训和教育模型作为指导。协作和团队精神是保证有效共享从组织内外和从其它企业学到的经验教训的关键。

高级管理层通常排除在食品安全培训外。因此，经理们可能对食品安全风险以及保持遵守食品安全规程的资源需求缺乏基本了解（见附录4）。

你需要制定一个能力框架，包括你企业内有效发挥每个角色而需要的能力。体验到的好处包括：

一项全球食品安全培训调查发现62%的食品安全调查对象认为“尽管我们付出了努力，但是我们仍有一些员工不遵守工厂的食品安全规程”。所有员工将持续一致的食品安全生产行为内化的程度主要受到他们自身以及同行和企业的文化、态度、价值观、信仰和培训有效性的影响。（参考文献：《2016年全球食品安全培训调查》，作者：BRJ & Alchemy公司的坎普登）。除了为形形色色的劳动力提供有效食品安全培训和核实理解程度外，确定最高效的培训方法也很重要。在职培训、课堂教学、自主学习、训导与辅导都能用于优化学习。

- 员工更清楚企业对他们的期望；
- 职责更明确；
- 招募和新职员选拔更有效；
- 绩效评估更有效；
- 更高效地发现技能与能力差距；
- 有助于提供更加量身定制的培训和职业发展；
- 继任计划更有效；
- 变更管理流程更高效。

培训内容必须根据每个学员的工作能力因材施教，员工必须能够把所学知识应用在工作环境中。培训员必须有技术能力，拥有完整的理论和实践知识，当然他们善于沟通交流也同样重要。此外，他们应定期接受进修培训。所有加工或处理食品的地点应落实关键指标和考评制度，以评测绩效和识别持续改善。

很多成熟组织使用基于能力本位学习的方法。能力本位学习制度着重于前端分析，以确定高水平工作表现需要的知识、技能、能力和品行。这类制度强调采用评估法确定期望效果需要的能力水平，这类制度的学习和发展行动重点是帮助个人确定学习途径，发现能帮出个人获得期望能力的学习经验。

被称为ADDIE（分析、设计、开发、实施和考评）的教学设计方法，再加上利益相关方的投入、学习经验审查和支持系统，使这个制度更加稳健、高效和富有成效。

### 5.4.3.1 行为影响因素

食品安全影响因素是有能力影响食品安全协议、规程或行为从而对组织的食品安全文化产生正面或负面影响的人或物。认识员工行为的影响力，并开展相适应的食品安全培训和沟通交流，将使员工最大限度地遵守食品安全规程。驱动人类行为的常见影响行为包括：

- 让灯光照进来：“人们能看见我了”；
- 羊群效应：“其他人都这么做”；
- 胡萝卜加大棒（软硬兼施）：“我得到奖励或受到处罚”；
- 跟领导学：“经理是这么做的”；
- 罪恶与良知：“我知道这么做是正确的”。

为了深入了解员工行为之间的联系、这些行为的影响和基于员工行为进行的相应奖惩，可以利用ABC模型。ABC模型就是前情（Antecedent）、行为（Behaviour）和结果（Consequence）。前情是一个行为进行前出现的事情，一个人了解某个行为会有什么后果和怎样开展某个行为时需要知道前情，例如，激励、政策、规定的期望、培训、工作帮助、情形、事件过去的经验。

培训和沟通交流是非常重要的前情，但重要的是要承认，可以部署许多前情来调整员工行为。这些前情包括合适的工具与设备、充足的时间、信任和开放、能力、自信、简化的程序、熟练的高级领导人和经理、数据测量、跟踪和趋势等。

## 5.5. 激励措施、奖赏和认同

奖赏，当与公允透明的认同计划一起使用时，能帮助管理层引导期望的食品安全行为。这些计划应当设计成能调和组织内的文化差异。更多详情见本文件最后的参考书目。

明确的问责和合规能促进承诺、赋权和职权。企业可使用各种各样的激励措施和威慑措施，

从而实现前后一致的合规，包括：

- 正面和负面反馈；
- 分享经过证明的最佳做法；
- 从失败中学习；

- 认同计划；
  - 个人和团队奖励；
  - 企业、同行和自我认同；
- 金钱和时间补偿、褒奖；
- 报告失败和险肇事件的激励措施；
- 升职和降职。

## 5.6. 总结

人是食品安全文化的关键要素。从农场的生产过程到厨房的烹调做法，员工的行为和活动，都有助于增强食品安全，有可能减少或增加食源性疾病的风险。建立一个人员作用与责任明确的正式食品安全结构很重要。这个维度的主要要素包括从员工教育、增强良好行为到建立正确治理和度量制度的一切事情。

为推动食品安全而赋权给人员的程度将影响组织适应、改进和支持食品安全文化的能力。良好的沟通交流能保证食品安全信息传递，组织内全体员工应了解良好的沟通交流。领导人必须“说到做到”，与他们传递的信息保持一致，确保明确了解食品安全是一个连续改进过程。

## 5.7. 引导问题

拥有有效食品安全文化的组织的每个人应能回答下列问题：

- 你上次食品安全培训是什么时候进行的？你学到了什么？
- 人们致力于在多大程度上依据食品安全期望进行行动？
- 你的食品安全绩效评测结果怎样？
- 你或你团队的人最近是在什么时候提出食品安全问题的？
- 你为你组织的食品安全出了哪些力？



# 6 一致性

一致性是指食品安全优先重点工作与对人、技术、资源和工艺的要求保持对正，以确保增强

食品安全文化的食品安全规程的应用前后一致、富有成效。

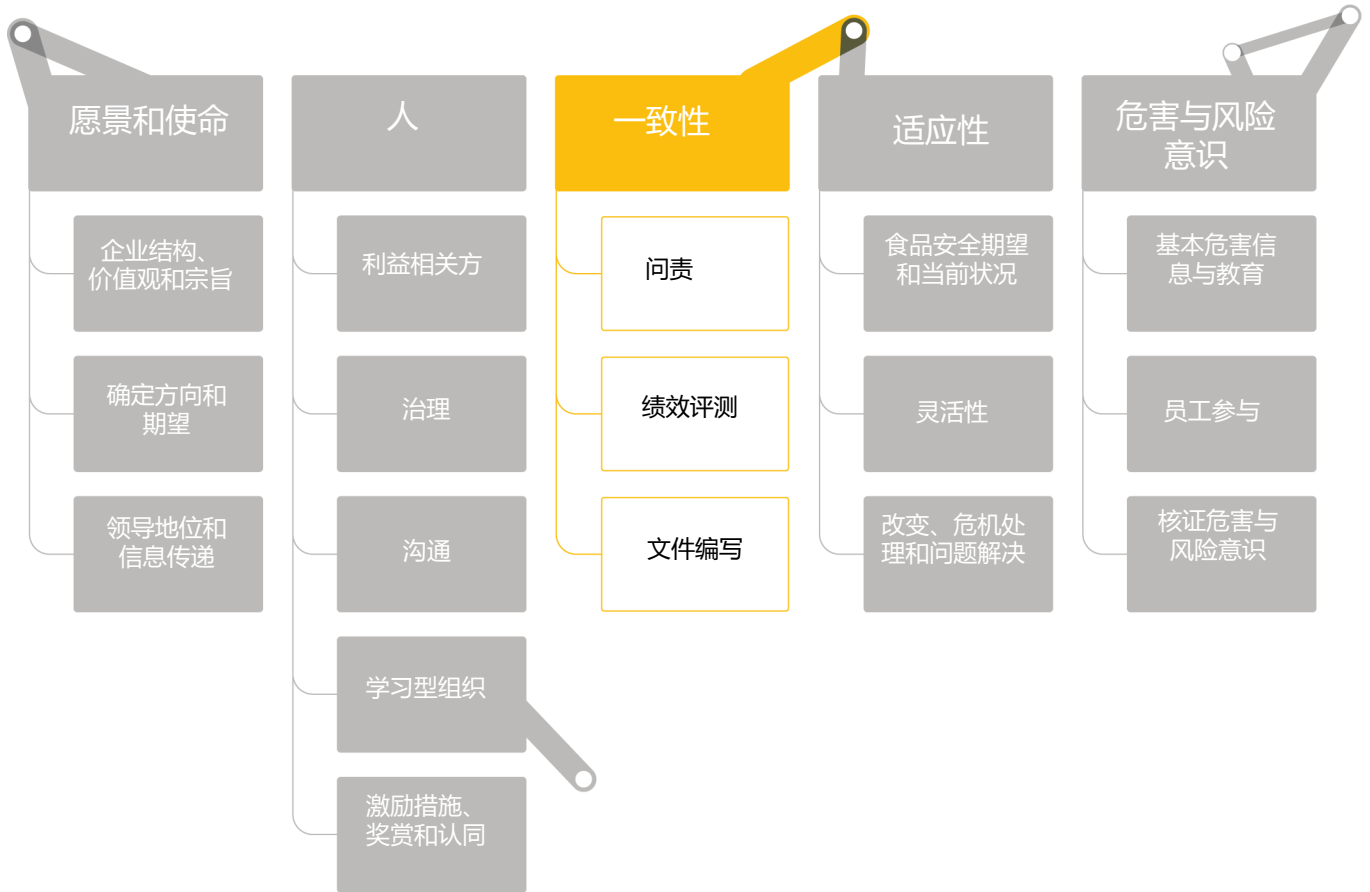


图4：一致性维度的关键内容

组织内从最高管理人员到经营操作人员的全部食品安全相关决定、行动和行为需要保持一致性。例如,技术和资源决定应与企业愿景中明确指出的食品安全优先重点工作保持一致；任务、责任和权限应明确说明，宣传交流和理解（见附录8的相关表格）。

绩效评测使企业能评估实际情况，与期望的效果与行为进行比较，发现改进机会和核证一致性。

三大要素可证实一致性：

1. 问责
2. 绩效评测
3. 文件记录

## 6.1. 问责

为了保证有一个一致的食品安全制度，全体员工职责划分明确是根本。这使各人能对食品安全相关决定、行动及后果承担相应的责任。

个人职责包括确认对个人角色或聘用岗位范围内行动、产品、决定和政策的责任，包括报告和解释产生后果的义务。

职责在组织层面应当是相互关联的。例如，员工必须知道超出其责任范围外的食品安全相关问题应向哪个部门提出。

职责应与权限水平一致。例如，必须清楚谁决定返工或拒收不合格的产品批次。

在食品安全文化环境中，每个人的价值观和信仰不得与其职责相冲突矛盾很重要。

## 6.2. 绩效评测

绩效评测使得能依据明确的食品安全政策、期望和要求进行监测，能确认好的绩效，并且在必要时进行改进变成可能。为了支持一个持续改进的环境，这些评测必须与组织的食品安全优先重点工作保持一致。

评测和后续行为之间存在强有力的联系。因此，绩效评测和相连的增强系统在实施前应仔细考虑。例如，许多企业使用审计结果来评测食品安全绩效，如果车间审计得分很高，将发放奖金。这或许是一个让人关注审计的很好方式，但是它是关注日常食品安全行为和行动的合适方式吗？

结果在组织内部应当是透明的，能够相互交流的。需要改进时，应当明确规定应采取的行动，并且那些执行行动的人应当了解行动。应当验证改进措施的有效性，保证实现了预期变化。

食品安全绩效评测不仅应当针对产品和工艺性能，而且应该针对决定、行动和行为。由组织、职能和个人指标组成的公司层面的强大评测系统将有助于捕获能影响食品安全实施有效性的潜在机制（制品、信奉的价值观和信仰、和基本假设）。

还应考虑绩效测评的性质，因为反应性（迟滞）措施和主动性（先行）措施的目标不同。异物测评（即，供应商）的调查结果是对发现的情况进行评价，因而是对已经发生的事情做出反应。相反，评测供应商预防维护规程的有效性能有助于从一开始就防止异物进入车间。这种行动主动阻止了对客户的影响，提前一个环节让客户避开了风险。

整个组织应谨慎选择和传达指标，因为不健全的指标能够迅速动摇组织的文化目标。理论上，组织低层无法简单复制高层级的战略性指标。相反，高层级的指标可以根据低层级的操作或战术指标的预期效果进行编制。例如，想象一个旨在监测组织发生的食品安全事故数量的高层级战略指标。如果这个指标在整个组织和操作层面简单复制，那么可能与预期文化行为截然相反的行为。预期的行为可能规定为准确全面地报告发生事故的数量，而这个指标会促使个人和团队减少事故数量。指标的这个“把戏”（不管是有意还是无意造成的）当然不是预期的文化行为。消除单纯的指标复制，反而制定一个或多个操作层面指标衍生的指标，例如，过程Cpk、消费者投诉和审计绩效，能避免这个现象，最终会导致食品安全事故减少。

### 6.3. 文件记录

食品安全文件记录使得决策能妥善、一致。食品安全文件记录包括数据（例如产品、工艺和培训记录）和关于食品安全期望的信息、计划和操作规程，有助于核证一致性。食品安全文件记录还为新员工培训和在职人员与外部伙伴复训创造了一个切入点。

文件记录保护组织积累的知识库，消除了依赖个别员工知识的需要。相关系统可能有差别，有的很小，有的则很复杂，但是应当综合全面、适合组织。

### 6.4. 总结

一致性是指保证食品安全优先重点工作与人、技术、资源和过程相一致，从而有效应用食品安全规程和为文化提供支持。这个一致性出现在多种相关决定、行动和行为中，包括职责和合规、绩效评测和文件记录。

需要洞察企业的内部环境和外部环境。企业环境监测机制可能包含利用内部和外部洞见（包括客户反馈和调查）、客户或客户投诉、监管检查结果、内部文化调查、措施和访谈。另外，使用先行指标和迟滞指标、食品安全度量和报告可以启用或禁用组织根据外部见解调整内部业务处理程序的能力。

要想真正有效，文件记录系统必须容易访问，经常更新，并且容易理解。应关注规程和指示的编制，用户应直接参与这个过程，以确保系统的可行性。

支持食品安全的相关文件记录例子有：

- 根据不同方案编写的食品安全计划/手册；
- 任务/责任和权限的明确描述；
- 工艺标准操作规程（SOP）。

其它一致性非常关键的基本过程包括方向确定与风险一致、投资一致和前后一贯的食品安全沟通交流。在策略一节对这些方面进行了解释。

## 6.5. 引导问题

- 你确信全体员工都知道他们的责任，对他们的食品安全相关任务负责，并且职责划分明确吗？
  
- 你所评测的问题（例如，客户投诉、遵守规程、生产力等）是怎样影响你的食品安全文化的？
  - 你的评测与数量/效率有关，是以食品安全措施为代价的吗？
  
- 你的文件记录目的是为员工的食品安全决定和行为提供支持吗？
  
- 员工们参与了食品安全相关协议和指示的设计和实施吗？





# 7 适应性

适应性是指组织适应不断变化的影响和状况并且 根据现状进行应对或改变现状的能力。

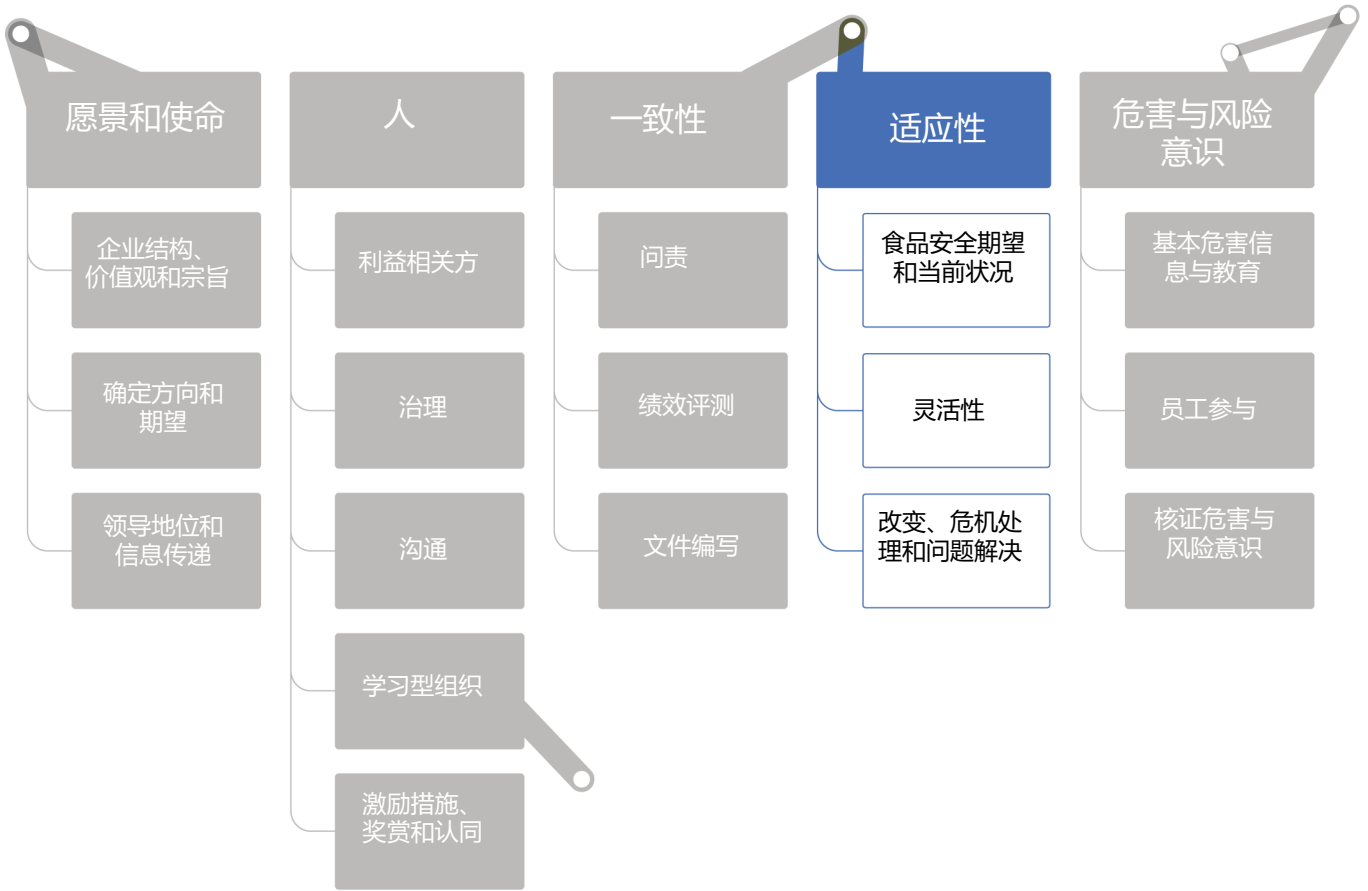


图5：适应性维度的关键内容

## 7.1. 适应性为何很重要？

组织在其经营环境内应对变化的方式既会影响组织的食品安全文化，也会受到组织的食品安全文化影响。这些变化可能可以预测到，也可能无法预测到，但是应对措施的性质、速度和成功取决于员工作为个人、在团体或团队内和作为组织一分子的适应能力。

对于拥有强大食品安全文化的企业，企业的适应性体现在企业对为了最终生存和繁荣而对变化和突发事件进行预测、筹谋和应对的技能。

适应性的关键内容包括：

## 7.2. 食品安全期望和当前状况

正如“愿景与使命”一章中详细说明的那样，一旦期望和方向明确了，企业能根据这些期望对其当前的食品安全文化进行评估。

当时食品安全是愿景或价值观表述的一部分时，那么这些是否适用于所有级别的食物安全决策，适用于所有员工，尤其是在危机决策中？

## 7.3. 灵活性

灵活性的定义是迅速思考和得出结论的能力。具体而言，在组织环境中，灵活性关系到对机会和/或威胁进行评估并且对策略进行相应调整的能力。企业的策略推动还是阻碍了企业应对和适应不断变化形势的能力？

领导层怎样参与这些行动？当一个情形被视为机会或威胁时，领导们能否迅速评估和承担、避免或消减风险或影响吗？这要求领导层的承诺、可视化模型和希望的食品安全行为的示范。

如“治理”一节中所述，妥当的监督绩效，并与期望相对比，将有助于敏捷地应对变化。职责、透明的决策过程和可持续的变革部署都是必要的，同时要始终坚持愿景与价值观。

如必要时公司当前的业务结构和流程能在多大程度上进行调整？调整能有多快？是否存在或缺乏层级制度和工作标准，无论是正式还是非正式的是否会增强或者削弱了适应能力？

## 7.4. 改变、危机处理和解决问题

思考你的企业如何应对变化。存在需要改变、希望改变、知道如何改变的意识已经做好改变并使其能持续的能力吗？有效变化需要一个结构性的人本方法，要保证取得成功需要不断加强。

问题解决关系到企业通过评测发现的问题、洞见、幸免事故或其它事故来识别问题。问题解决有一个重点是确定根原因与采取长期纠正性和预防性行动。

危机处理致力于企业在规定期望和价值观范围内有的效预测和应对危机局势。一个好的危机处理计划含有危机后审查，从而能学习经验教训和进行持续改进。

## 7.5. 总结

适应性是指组织适应不断变化的影响和状况的能力。变化是可以预测的，或能采取召开活动的形式，例如，产品召回或客户问题。

对于拥有强大食品安全文化的企业，企业的适应性体现在企业对变化进行预测、筹谋和应对的技能。领导层的强力参与对于商业企业有效适应变化和应对危机起到了非常重要的作用。

## 7.6. 引导性问题

1. 你能明确说明你公司的食品安全期望以及它们是如何应用于每一个决策的吗？
2. 你的策略使你能迅速有效地进行应对并有适当的监督以确保做出正确的决策？
3. 你是怎样预测、管理和应对变化，学习以往经验教训和筹谋未来的？



# 8 危害与风险意识

这个维度使食品安全文化不同于广义的组织文化。各个层级和职能发现实际和潜在危害与风险是建设和保持食品安全文化的一个关键要素。每个人应当能获取和理解基本科学技术信息。

对于企业来说，保持了解最新的行业情报很重要，包括市场事件、食品安全法规改变、重大的新技术和分析进步。这将扩大对潜在风险与危害的认识和了解。

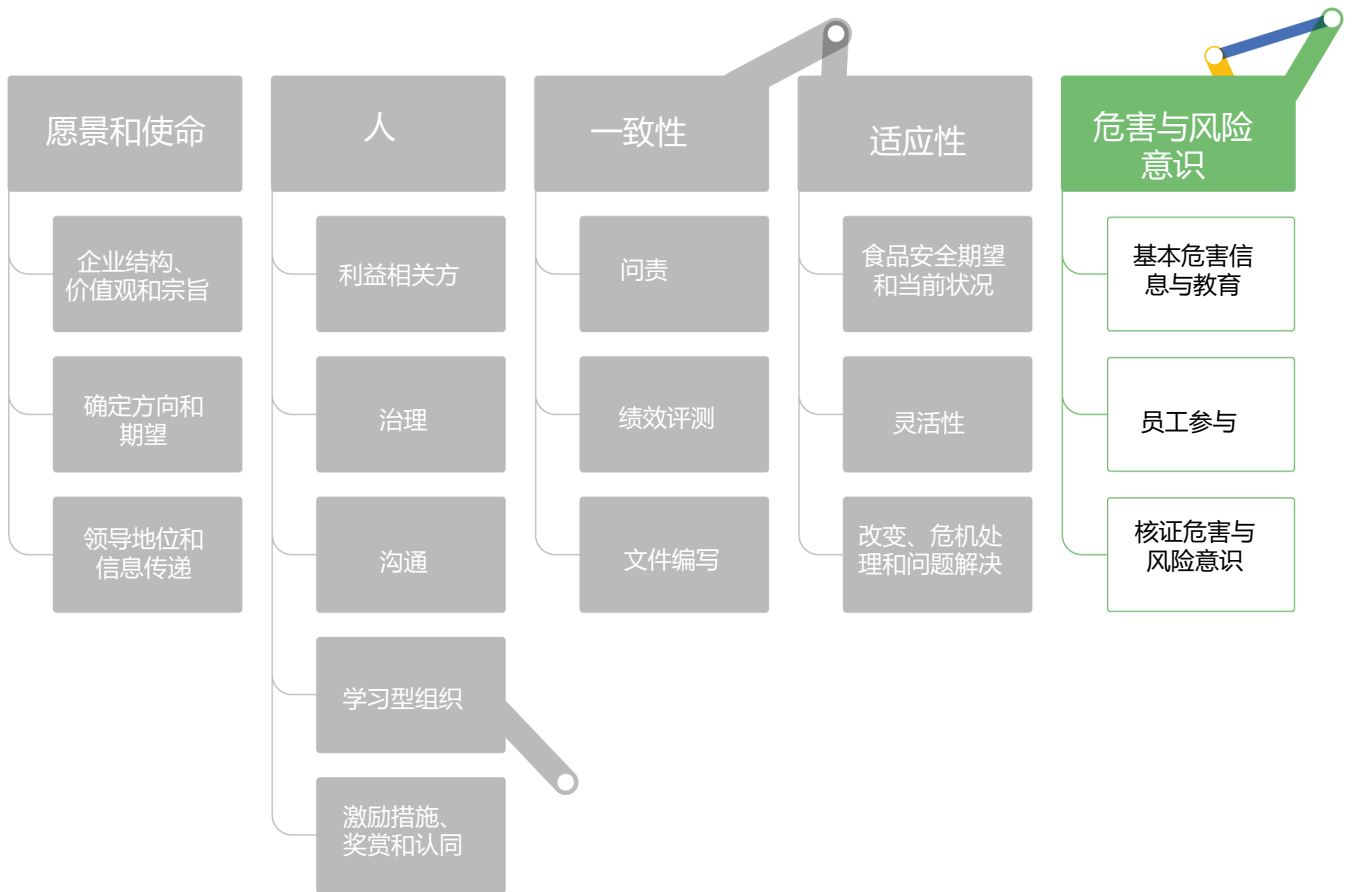


图6：危害与风险意识维度的关键内容

## 8.1. 理解危险和风险的重要性

你公司内部是如何获取和解释危害与风险相关的信息的？这些危害与风险信息是被认为具有真正价值还是被认为是多此一举使事情变得复杂了？风险是怎样传达到各个职能团队和部门的？

公司内部的理解水平通常大不相同。因此，风险感知也不一样。促使底线合规的法规要求有时使员工对潜在危害与风险综合对企业的综合影响不够了解。

发展食品安全文化要求基层统一认识危害与风险，这个目标最好通过员工教育来实现。当重点仅限于严格满足基本法规要求时文化不会发展。

为了促使人们相信在政策、规程和人力、财力投入方面做出了正确的决定，每个人必须理解“我们为什么要这样做”。教育能在企业层面产生共同责任感，有助于员工全心全意投入工作。

### 8.1.1. 基础危害信息与教育

全体员工需要对危害有个基本了解，认识到在一个客户消费产品的行业承担的责任。此外，每个员工和部门应了解各自的与食品安全相关的责任。每个人都有各自的职责，发现潜在危害对于高级管理层面和一线员工都一样重要。

操作人员、技术人员和从业人员应接受与其工作领域有关的额外培训。课程可能会更加深入，尤其是围绕控制措施。这个团体应当包括负责关键控制点（CCP）的操作员，和某些必要的先决程序员，例如，卫生和过敏原控制程序。培训应设计成能反应出可观测、可衡量的食品安全相关行为变化。

每个人都应接受与其具体职务相关的危害与风险培训。（关于考虑纳入危害与风险课程的课题名单，请参阅附录6。）

应经常审查培训课程，以确保能继续掌握公司已经发现的相关危害与风险。

培训与教育应敏感应对不同的学习风格，适合职能需求、作用与职责，并为技术人员和非技术人员所理解。

### 8.1.2. 危害与风险技术培训与教育

一般来说，那些负责食品安全危害分析与风险评估的人会推进培训，通常他们也是那些领导全面编写食品安全规程与行为准则的人。

他们应当深入了解实际和潜在的危害，包括发生的几率和影响的严重程度。他们还应能根据情况对一些假设提出质疑并且适当的沟通交流风险。

## 8.2. 员工参与

首席执行官的食品安全沟通交流支持从上至下的真实参与。在进行更正式的教育与培训时。可通过分配财力资源兑现管理层的食品安全承诺。

在生产环境，工厂经理和主管采取的行动对员工非常有影响。加上增强意识和了解，这是从下至上参与的关键。

当前和新涌现的食品安全危害必须定期传达给员工。这激发了对食品安全制度的信任和相信，反过来有助于建设支持性文化。于是员工会有更大兴趣了解事故发生的原因和发现预防事故的方式。通过案例研究和其它工具展示的真正失败的范例能留下深刻印象，例如，在食源性疾病或伤害发生时揭示对人类生活的真正影响。

确保全体员工了解那些有预防控制措施作用的程序、做法和行为是很重要的。制造厂员工通常非常了解良好卫生与安全做法的重要性，主要是因为经常监测他们是否达到相关指标。相比而言，食品安全事故的后果对他们可能没有直接或立即影响。因此员工们需要知道控制措施重要的原因，以及措施不起作用或没有采取时他们所面临的后果。同样，他们必须充分了解发生事故时应承担的责任，并且认为他们会得到支持全力开展补救行动，例如，生产线关停和产品隔离。

预防是首选的处理方法，因此应鼓励员工报告和分享“幸免事故”，同时公司管理层应提供必要的资源来开展任何行动。同样，管理层应营造一个令人信任的环境，在这个环境中员工能分享正面经历并且在发现潜在食品安全危害或不合适的行为时能大声指出。

全体员工本身是有家人的消费者，应当感受到在食品行业工作的责任意识。因此，员工应在决策过程中发挥作用，并且有权对减少食品安全风险提出改进建议。组织内部各个层级的沟通交流应体现这些。

组织的危害与风险不可能一成不变，因此应当利用一线员工和经理的资料定期对商业活动开展端对端的审查。同样，任何变更应适当的体现在培训课程中。

### 8.3. 核实危害与风险意识

正确的核证应当确认产生危害与风险意识的行动正在成功的开展。可以使用一些工具和技术来验证这些工作，包括：

- 进行审计，把期望传达到基层员工，确保职权分明。应当重视审计差距。有经验的审计员能对存在的积极的、支持性食品安全文化进行评价，并且确认是否存在对食品安全危害的深刻认识。

- 审查幸免事故，包括为了查找根原因和制定相关纠正预防行动计划而进行调查的有效性。
- 行为观察能确定是否例行采取了预期的行为，那些只有当员工认为必须采取预期行为时才能出现的行为。

不管使用什么技术，验证具有危害和风险意识以避免潜在的系统故障都是至关重要的。

## 8.4. 总结

组织各级组织层面和职能上了解危害是建设一个有效食品安全文化不可或缺的。

这可以通过持续教育、使用指标、奖励、纪律行动和认同以及强化认识与控制食品安全危害重要性来实现。

## 8.5. 引导性问题

- 你是如何教育员工，让他们知道他们工作领域危害与风险管理控制的重要原因的？不进行这些危害与风险管理控制会有什么后果？
- 你是如何审查“幸免事故”的，如何使用这个信息来推动改进食品安全制度的？
- 你能发现一些使用行业情报帮助发现你企业潜在危害与风险的例子吗？



## 9 最后总结

食品工业法律和正式标准为那些生活在工业化世界的人们做了很多工作，使全球食品供应更加安全。实际上从农场到餐盘，负责食品安全每个人至少要接受食品安全操作基本指导、，除了解释风险外，在无视或蓄意不遵守安全标准时还会受到惩罚。

这里提出的指导方针、评测方法和建议可能对帮助你的企业发展食品安全大有帮助。最后，从首席执行官办公室到一线服务每天展示的自发和下意识的做法决定了它的长期成功。

然而，全球食品安全倡议相信食品安全要想成功并且可持续发展，食品安全必须超越正式规章制度，要存在于企业文化内部。我们把这个工作文件作为植入和维系正面食品安全文化的蓝图文件来编写，不管企业规模多大或业务重点如何都适用。

除了成文法律法规外还存在文化。文化是从最高级社会实体的涓滴效应，或者是从最高级社会实体最深处往上翻腾形成的。文化在初期似乎显得完整全面，或者需要多年或几代人才能成熟。文化不遵循形式化规则，甚至也不是一条直线。文化本位通常通过闲聊分享，通过思想和行动加强，直到变得无意识。

当我们提出指导建议和介绍设计用于发展食品安全文化的系统性检查单时，我们发现存在矛盾，表明文化在更本能的自发层面起作用。解释一下，我们注意到这个信息直接来自人类经验和对企业文化产生与发展的大量观察。我们的目的是把这些文化洞察力作为工具提出，在你觉得合适时从事和适应你组织自己的食品安全计划。



# 10 附录

附录1：词汇

附录2：参考书目

附录3：技术工作组成员

附录4：教育与培训成熟度模型

附录5：人员要素成熟度模型

附录6：危害与风险课程

附录7：愿景与使命：需要关注的事情

附录8：一致性：需要关注的事情

## 附录1：词汇

**食品安全文化：**影响贯穿整个组织的在食品安全思想上和行为上的共同价值观、看法和行为准则。

**影响因素：**有能力影响其他人行为、意见或行动的人或群体。这个词语在当今的市场营销和社交媒体上特别流行，也同样适用于企业环境中那些能影响某个组织的社交或文化准则的人。



## 附录2：参考书目

阿杰恩·I (1991), “计划行为理论”, 《组织行为和人类决策过程》, 50, 179-211。

波尔·B、威尔科克·A和昂·M (2009), “加拿大安大略省影响工人遵守肉联厂食品安全管理制度的因素”, 《国家环境卫生研究杂志》, 19 (3), 201-218。

班杜拉·A (1991), “社会认知自律理论”, 《组织行为和人类决策过程》, 50 (2) 248-287。

迪·波克·E、杰克森斯、博拉茨和弗拉瑞克 (2015) “食品加工组织的食品安全风潮：自评工具开发和验证”, 《食品科学技术发展趋势》, 46 (2015), 242-251。

迪·波克·E、杰克森斯、L·博拉茨、M·尤登艾尔和弗拉瑞克·P (2016), “农场屠宰场和肉店食品安全风潮、食品安全管理制度和微生物卫生之间的相互作用”, 《食品管制》, 65, 78-91。

迪·波克·E、莫迪尔·A·V、杰克森斯、L·德吉特和弗拉瑞克·P (2017), “发展长期食品安全文化模型：研究身心疲劳和工作压力的缓和作用、食品安全知识的中介作用和动力食品安全风潮与食品安全行为关系的动力”, 《食品科学技术发展趋势》, 1-13。

费斯汀格·L (1962), “萨瑟兰郡等地的认知失调 (2000)”。《安全管理：改变组织的行为方法》, 赛奇出版社, 伦敦。

弗莱明·M (2000), “安全文化成熟度模型”, 《卫生安全环境作品集》, 萨福克。

格里菲斯·C·J, (2010), “企业食物中毒值得吗?”, 《英国食物杂志》, 112 (4), 416-425。

格里菲斯·C·J, (2014), “发展和保持积极的食品安全文化”, 海菲尔德英国有限公司。

格里菲斯·C·J、杰克逊·L和路斯·R (2017), “南非一家大型食品服务综合工厂的食品安全文化：案例研究透视”, 《英国食物杂志》, 119 (4), 729-743。

格里菲斯·C·J, 、利弗西·K·M和克雷顿·D (2010), “食品安全文化评估”, 《英国食物杂志》, 112 (4), 439-456。

格里菲斯·C·J, 、利弗西·K·M和克雷顿·D·A (2010), “食品安全文化：新涌现风险因素的演变”, 《英国食物杂志》, 112 (4), 426-438。

霍夫斯泰德·G (1980), “文化后果：工作相关价值观的国家差异”, 赛奇出版社, 伦敦。

叶斯帕森·L (2017), “供应链和食品安全文化”, 《食品安全杂志》, 二月-三月刊。

叶斯帕森·L、格里菲斯·M和华莱士·C·A (2017), “当前食品安全文化评价系统的比较分析”, 《食品管制》, 79, 371-379。

叶斯帕森·L和霍夫曼·R (2014), “把食品安全建设成企业文化：一瞥枫叶食品公司”, 《公共卫生透视》 (2014年5月8日)。

叶斯帕森·L·T和M·弗拉瑞克·P (2017), “捕捉食品安全文化社会赞许衡量标准的制定与验证”, 《食品管制》。

叶斯帕森·L和华莱士·C·A (2017), “编制有效食品安全文化评价方法的三角化和重要性”, 《国际食品研究》。

洛特·D、穆尔斯·S和奥尔德里奇·S (2008), “实现文化变革”, 首相战略资源室; 伦敦, 内阁府。

内亚茹格伟·S·P、利纳曼·A、霍夫斯泰德·G·J、福利亚诺·V和鲁宁·P·A (2016)。“开展食品安全文化研究的决定因素”，《食品科学技术发展趋势》，56，77-87。

李增·J (1997)，“处理组织风险事故”，Ashgate；Aldershot。

萨里·L·M和拉萨姆·G·P (1982)，“有金钱激励的持续、可变比例强化计划的员工反应”，《应用心理学杂志》67 (4)。

沙因·E·H和沙因·P (2017)，“组织文化与领导层：威利”。

萨瑟兰·V、梅金·P和考克丝·C (2000)，“安全管理：改变组织的行为方法”，赛奇出版社，伦敦。

泰勒·J (2011)，“多元文化环境的食品安全文化探索：下步工作”，《全球酒店与旅游主题》，3 (5)，455-466。

泰勒·J、加拉特·J·P、西姆雷恩·S和萨瑞戴恩·G (2015)，“行业透视：新食品安全文化卓越模型和食品安全标准的审计影响”，《全球酒店与旅游主题》，7 (1)，78-89。

华莱士·C·A (2009)，“人员、培训、文化和组织因素对跨国组织采用HACCP系统进行食品安全管理的影响” (博士论文)。

威尔科克·A、波尔·B和法久茂·A (2011)，“有效实施食品安全计划：经理、食品安全协调人和生产工人的观点”，《食品管制》，1，27-33。

易安纳斯·F (2009)，“打造基于行为的食品安全管理体系的食品安全文化”，纽约斯普林格出版社，2009年秋季。

易安纳斯·F (2015)，“食品安全=行为：30项已经证明能加强员工合规的技术”，斯普林格出版社。

### 附录3：技术工作组成员

|           |                   |
|-----------|-------------------|
| 布莱恩·贝达德   | GMA科学教育基金会        |
| 梅甘·班得瑞    | 百乐嘉利宝公司           |
| 雷·博威      | 马斯格雷夫集团有限公司       |
| 戴维德·布拉克斯顿 | 英国零售联合会           |
| 科瑞·布里奇斯   | 沃尔玛特              |
| 劳伦特·坎贝楼   | 法国标准化协会           |
| 约翰·卡特     | 法国达能集团            |
| 利恩·丘柏夫    | SGFI              |
| 安德鲁·克拉卡   | 赛百味               |
| 伯特兰·埃蒙德   | 坎普登食品研究院          |
| 凯斯林·恩斯利   | 墨西哥塔可贝尔公司         |
| 丹·丰力      | 沃尔玛特              |
| 乔安娜·吉尔伯特  | 恒天然集团             |
| 查尔利恩·格芒德尔 | GG有限公司            |
| 罗兰多·冈萨雷斯  | 艾奇逊集团             |
| 梅根·吉尔福德   | THE 好时公司          |
| 戴夫·哈伦     | 美国嘉吉有限公司-         |
| 托尼威·黄     | 中国粮油食品进出口(集团)有限公司 |
| 肯塔罗·艾达    | 三得利控股有限公司         |
| 洛内·叶斯帕森   | CULTIVATE         |
| 菲奥娜·基比    | 特斯科公司             |
| 克里斯·查普曼   | 百事可乐公司-           |
| 艾伦·洛佩斯    | 食品设计咨询公司          |
| 保拉·洛佩兹    | 西格玛阿里门托斯食品公司      |
| 皮特梅尔·鲁宁   | 瓦格林根大学            |
| 杰夫·米勒     | 马氏公司              |
| 萨拉·莫迪莫瑞   | 美国蓝多湖公司           |
| 英戈·缪可     | 百乐顺有限公司-          |
| 劳拉·尼尔逊    | ALCHEMY系统公司       |
| 史蒂夫·克     | 亿滋国际              |
| 比詹·坡克梅利安  | 麦当劳公司             |
| 方思·施密德    | 食品安全系统认证基金会22000  |
| 劳雷尔·司多尔兹纳 | OSI工业公司-          |
| 林达·韦索罗斯基  | 雀巢公司              |
| 鲍勃·惠特克    | 美国农产品生产销售管理局PMA   |
| 皮埃尔·吉内斯特尔 | 欧尚集团              |



## 附录4：教育与培训成熟度模型

| 教育与培训成熟度模型 |       | 成熟度模型阶段  |   |  |  |  |
|------------|-------|--|---|--|--|--|
|            |       | 1  | 2   | 3  | 4  | 5  |
| 高级管理层      | 成熟度特征 | <p>高管不认为有必要进行人员培训。食品安全仅被看成是质量保证问题。没有培训材料,或编写得很差,内容薄弱,没有针对具体公司。培训总是不登记备案,没有绩效评估。高管把食品安全责任分派给质量保证和质量控制部门;这两个部门之间的沟通有限或没有沟通。高级管理团队没有全面理解食品安全概念。即便有培训材料,也主要只重视个人卫生。高级管理层没有监督花在食品安全培训项目的资金。</p> | <p>企业被动处理食品安全问题,除了处理投诉、产品召回或处理差的检查结果外没有采取其它行动。没有正式的培训制度。召开了一些临时会议,但高级管理人员没有全体出席这些会议。没有对能力和理解情况进行正式测试。高级管理层可能了解食品安全,但认为食品安全是质量保证和质量控制部门的责任。食品安全信息零星提供给高管,通常是关于危机的信息。基本信息的缺乏只会导致做出空虚无用的决策,从而限制了影响积极改变和连续改进的能力。培训材料超越了个人卫生,但是大多数以规则为重点,没有谈到风险。</p> | <p>系统开发初期提供培训,管理信息和记录绩效。所有高管都接受食品安全培训,并且清楚了解了各自食品安全项目规程的组成。在食品加工现场提供额外的关键食品安全危害培训。建立了沟通机制,高管可随时了解最新的食品安全计划情况。高级管理层开始处理食品安全问题,并给予质量保证和质量控制部门支持。</p> | <p>前瞻性的食品安全信息包含在与高级管理层的常规沟通交流中;正式的管理体系落实就位,已经实施。高级管理层自如地讨论关键风险和防控措施,此外评价员工理解和绩效的制度体系也已落实就位。食品安全数据和沟通经常与高级管理人员共享,讨论团队内部食品安全认识的增加情况。企业做关键决策时也会考虑食品安全相关问题。培训材料突出强调食品安全对人员和设施的重要性,包括设备和常规做法、风险和可能的后果。高级管理层十分支持质量保证和质量控制部门,系统化地关注食品安全结果。高级管理人员向中层管理人员了解食品安全培训投资回报率(ROI)的细节问题。</p> | <p>食品安全培训是高级管理人员必须完成的工作,根据具体业务方面量身定制,但是所有高管能解释关键风险点、控制措施以及为什么食品安全文化是整个组织不可或缺的原因。高管们认为食品安全是最根本最重要的,也可能是行业内潜在的业务差异因素。高管们在不断了解这个行业的的食品安全问题,并积极研究培训材料,强调食品安全对人员和设备的重要性。关注于设备和常规操作、风险点、可能产生的后果,以此促进采取更主动和预防性的行动。高级管理人员十分支持质量保证和质量控制部门,以物质激励鼓励他们在通过相关的毕业课程后也能不断积极参与外部的继续教育课程提升专业度。高级管理人员了解培训项目的投资回报率(ROI)。</p> |

|                   |   |  |  |   |   |
|-------------------|---|--|--|---|---|
| <p>迈向下个成熟度的建议</p> | <p>为高级管理人员提供量身定制的职业培训。高级管理层的“理解培训”通过实例的方式让他们掌握食品安全基础知识和重要性。培训强调每个人在食品安全方面起到的作用和管理层的支持。有机会可以制定“同类中最好的”食品安全计划（参见 Land Of Frost、Maple Leaf 和美国食品杂货制造协会的“企业高级管理人员食品安全”研讨会）。</p> | <p>开始开发能提供培训、管理信息和记录绩效的系统。确保所有高管都接受食品安全培训，并且对各自食品安全项目规程有明确且清晰的了解。提供额外的食品安全危害现场培训。建立一个沟通机制，让高层能持续了解关于食品安全计划有效性的最新情况。高级管理人员开始给予质量保证与质量控制团队支持，继续处理食品安全问题。</p> | <p>进一步完善制度，发展针对不同业务部的培训，并对知识和理解（和自信）进行评估。实施高层奖励制度，鼓励学习（或与之相反，保证结果导向落实到位）。高级管理人员确保有充足的资金用于食品安全，即确信在任何预算审查/讨论中食品安全培训资源是“不容置疑的”。建立知识分享形式，集体审查组织内的关键决策对食品安全的相关影响，包括设备如何清洁、新产品是如何有可能把新过敏原带到操作中等等。与管理层共享食品安全项目更新的情况。</p> | <p>当高级管理人员更深入地了解食品安全风险时要培训和支持其他人员。编写食品安全为重点的长期培训计划，包括扩展知识，嵌入食品安全需要。使用外部培训资源和/或开展线下活动，旨在促使形成以食品安全为核心的团队精神。高级管理人员向全体员工传递食品安全培训信息。不断为高级领导层提供某些课题的学习机会，例如水平扫描和新涌现的食品安全威胁。</p> | <p>经常更新食品安全信息，保持了解最新信息。高级管理人员积极支持供应商改进食品安全计划。为高级领导层制定机制，帮助员工执行食品安全行为，培训和指导员工。定期更新食品安全意识培训并根据组织需求定制。持续改进和完善食品安全认同制度。</p> |
|-------------------|---|--|--|---|---|



|                  |              |  |  |  |   |  |
|------------------|--------------|--|--|--|---|--|
| <p>中层管理人员、主管</p> | <p>成熟度特征</p> | <p>主管们不认为有必要进行人员培训。食品安全仅被看成是质量保证部门的职责。没有培训材料，或编写得很差，内容薄弱，没有针对具体公司量身定制。培训重点限制在技术能力。即便有培训材料，也只是重视或主要重视人员卫生。中层经理、主管和/或人力资源员工把食品安全看成是没有必要理论背景的做法，因此在员工入职时仅提供了非常基本的规定。除了基础知识外提供有限的培训或没有特点的食品培训；没有明确员工在食品安全方面的具体职责。仍然只重视实现生产目标。没能力解释食品安全方案背后的原因。</p> | <p>企业依然被动处理食品安全问题，除了处理投诉、产品召回或处理差的检查结果外没有采取其它行动。不存在正式的培训制度；召开了一些临时会议，但是并非全体主管都参加了，而且正式记录很少。没有对食品安全能力和理解力进行正式测试。没有提供正式培训和指导来验证预期的员工行为。花在食品安全的时间仅用于纠正不良行为上。培训材料超越了个人卫生，但是大多数与规则有关，没有针对潜在风险。给他们赋予了一些行为资格授权（??），显示了“说到做到”的重要性。</p> | <p>企业仍然处于被动反应模式，但是已经启动了一个正式的职员培训与发展制度；制度仍然比较宽泛，没有明确食品安全作用或责任。关键风险生产区域的主管人员对食品安全问题的了解有限。主管团队会议偶尔回顾食品安全问题，汇报审计问题等等。主管们认同内部培训和审计的重要性，但是并不总是继续采用需要的纠正行动和预防行动。培训材料包含了基本知识，但是仍然没有谈到风险和可能产生的后果。主管们以身作则，担任食品安全指示宣传人，但是仍然缺乏行为能力和教育工具。</p> | <p>前瞻性的食品安全信息包含在与高级管理层的常规沟通交流中；正式的管理体系落实就位，已经实施。主管们乐于讨论责任区域和整个生产范围的关键风险和控制措施。评估安全理解和绩效的制度已经就位，且设置在生产区域的关键绩效指标中，主管团队经常使用这个制度进行例行评估。培训材料强调人员、设备和常规做法对食品安全的重要性，着重于风险和可能产生的后果。安全培训生动有趣，激励参与。主管们以身作则则是最好的榜样，并鼓励操作队伍积极行动起来。</p> | <p>食品安全培训是主管们必须完成的工作，根据具体方面量身定制，但是所有主管能解释关键风险方面、控制措施以及为什么食品安全文化是整个组织不可或缺的原因以及各自的职责。主管们认为食品安全是最根本最重要的，也可能是行业内潜在的业务差异因素。主管们关注行业当前的食品安全问题，并且积极讨论。整个主管团队有内部领导人，内部领导人对公司绩效有积极的影响。培训材料显示了人员、设施、设备和常规做法对食品安全的重要意义，着重于风险和风险可能产生的后果，并且鼓励预测问题和提供解决方案。培训生动有趣，激励人员踊跃参与。主管们以身作则，担任食品安全指示宣传人，激励操作团队积极行动起来。他们奖励一线员工中最出色的榜样。</p> |
|------------------|--------------|--|--|--|---|--|





|             |                    |   |   |   |  |   |
|-------------|--------------------|---|---|---|--|---|
|             | <p>迈向下个成熟度的建议：</p> | <p>为主管们开展量身定制的入职培训。提供“理解”培训，通过实例的方式让高级管理人员认识到食品安全的重要性。开展专门针对主管的技术性食品安全培训，从而更深入地了解食品安全方案和规程背后的“原因”。发展行为能力。上层管理人员沟通交流食品安全综合培训的重要意义。</p>   | <p>制定培训制度，管理信息和记录绩效。开展软技能培训，帮助改进沟通交流，加强激励技能，提供建设性反馈，训导，展示领导力等。发展主管的培训技能。</p>  | <p>进一步完善制度，发展针对不同业务部的培训，并对知识和理解和自信进行评估。在主管层面开展奖励活动，鼓励学习，或与之相反，保证结果导向落实到位。持续培养主管的技能。</p> | <p>当主管团队经历了持续的安全培训和获得支持后，他们对于食品安全风险有了更深入的理解。持续进行的培训计划扩展了食品安全知识和行为，养成专注食品安全的意识。使用外部培训资源和/或开展线下活动，旨在促使形成以食品安全为核心的团队精神。</p>   | <p>持续提升技术能力和行为技能。为高级领导层制定机制，帮助监督员工食品安全行为，训导和指导员工，分享他们的食品安全知识和对食品安全的支持。定期更新常规食品安全培训和针对具体方面的食品安全培训。</p>   |
| <p>一线员工</p> | <p>成熟度特征</p>       | <p>没有培训或只有合规培训；企业对新员工提供有限的入职培训；“进修培训”不是没有就是不一致，或是培训内容入职培训内容相同；培训过时，没有体现出当前的员工特点（文化、语言、年龄、学习偏好和性别）；培训师不是写内容的专家，授课缺乏一致性；员工需要更多培训，但是没有资源可用；没有评测培训有效性——把这一句移到“中层管理人员、主管”一节中。即便有培训材料，也仅仅重视或主要重视人员卫生。在员工入职前仅给员工提供了非常宽泛的规定。他们认为卫生规定实际上不重要。</p> | <p>企业依然被动处理食品安全问题，除了处理投诉、产品召回或处理差的检查结果外没有采取其它行动。没有正式的培训制度，但是有一些临时会议，不要求所有人员参加，并且正式记录很少。没有对能力和理解力进行正式测试。员工们偶尔会讨论新闻中的食品安全事件/召回。培训材料不止涉及个人卫生，但是大多数与规则有关，与风险概念没有联系。当主管在一线员工附近时他们一般会遵守良好的操作规范。</p> | <p>入职培训和进修培训期间均有正式的培训制度。在入职培训和进修培训期间员工知道规定是强制性的，但是他们并非始终坚持遵守规定。</p>                     | <p>大多数职员知道哪些是控制机制，知道如何执行控制机制，如果他们发现某事做得不对，那么他们有信心采取行动。入职培训和进修培训期间有正式的培训制度。根据绩效定期审查培训内容，以便持续改进。运营队伍拥有预防心态。培训材料不仅仅是人员卫生；规定被认为是避免风险的预防性行动。由于有良好的意识水平，总是遵守良好行为规范的规定。</p> | <p>有正式的培训制度，定期审查入职培训和进修培训及其内容，每个队伍发展得更深远，强化在内部审计期间发现的必要方面和主管的认知。运营队伍实际上走得更远，并有预防心态。他们以自己为样板激励新员工，帮助新员工遵守规定，如果有错误，他们会指出。培训材料不仅仅涉及人员卫生；规定被认为是避免风险的预防性行动，培训的形式很吸引人，鼓励人人参加。所有人一直遵守良好行为规范制度，工人们为他们的成果感到自豪。</p> |

|  |                    |   |  |   |   |   |
|--|--------------------|---|--|---|---|---|
|  | <p>迈向下个成熟度的建议：</p> | <p>更新培训内容，反省当前的操作方式、法规、客户期望以及让员工积极参与培训；利用Flesch-Kincaid试验（建议的8级水平）和使用微软Word软件的可读性统计保证培训水平是适合员工的；无论员工保留率如何，都要确保全体员工在开始工作前都接受入职培训，学习食品安全基本知识；确保全体员工都接受“进修培训”。以员工能理解的方式提供培训（大量图片而不是大段文字），提供语言翻译。采用大量图片加文字的形式，这取决于团队各成员的教育程度。培训内容应涵盖各个方面，不仅针对人员卫生，还要专门强调食品安全风险。</p> | <p>培训材料应当不仅仅是规定，更要着重于风险概念和风险可能带来的后果。始终遵守良好的行为规范。</p> | <p>企业针对每个方面都开展了具体培训；并对知识和理解和自信度进行评估。改进培训，设置一个在员工坚持行为规范时进行赞赏的制度。</p> | <p>评估理解和自信的强大制度已经落实就位，为理解有困难或缺乏自信的员工部署了支持机制。为了促进有效学习，可采用不同的方法。食品安全被全体员工认为是“没商量余地”的，正面鼓励“停止生产线”。改进培训，在员工坚持遵循规范时有一个赞赏他们的制度。特别关注新员工。</p> | <p>持续改进。鼓励有信心员工相互监督和关注，提供食品安全相关反馈意见和训导。保持针对员工的食品安全意识计划（海报、会谈、数字看板）。庆祝整个组织取得的食品安全成就。</p> |
|--|--------------------|---|--|---|---|---|



## 附录5：人员要素成熟度模型

| 人员要素   | 成熟度模型阶段   |   |  |   |   |
|--|---|---|--|---|---|
|  | 1   | 2   | 3  | 4   | 5   |
| <p><b>治理</b></p> <p>(谁有权、什么权力、多大权力、管理制度)(基于美钞和软技能)</p> <p>愿景与使命人</p> | <p>有意识地不遵守，除非执法部门强迫他们遵守，例如，在企业内缺乏存在感，没有赋予食品安全责任，组织结构去中央化，缺乏一致的标准与控制；导致企业和部门间工作不协调或很少协调，因此经营效率很低。缺乏协调可能会是团队之间的痛点或冲突，从而产生矛盾。这些矛盾通常一直挥之不去。由于缺乏基于治理的控制措施，重复的发生会导致更高的总体费用。</p> | <p>把食品安全合规责任归咎于监管人和其它第三方，例如，仅告诉我你要我干什么（例如，食品安全问题）。部门间的协调（例如，学习、人才培养）开始变得更有组织性，编写一些共同标准，开始和供应商合作，通常得到采购部门的推动。一般而言，这源于解决目标员工群体之间技能差距的当务之急（销售、客户服务、领导力、新员工入职培训等等）。组织可能有一个学习委员会，但是参加学习可能是临时的。学习委员会的工作日程通常与业务没有直接联系，更多是以主题为主，或干脆提供一个自愿分享的论坛。</p> | <p>良好卫生要求被认为是繁重负担。企业不会始终如一地对食品安全实践展示责任，因为认为没必要，例如，我们不必担心，员工知道他们在干什么，这是常识。成立一个指导委员会来监督变更管理过程。跨职能团队包括高级管理人员、业务利益相关方、才情与学识方面的关键代表以及信息技术方面的高级赞助商。在初期出现了一些保护势力范围的行为。组织编写人才转型计划来标记里程碑。定期向高级管理人员报告计划问责情况和新出现控制措施的遵守情况。高级管理团队的支持将大大影响治理难度，因为更好的治理是根深蒂固的。</p> | <p>了解食品安全合规的重要意义和掌握满足要求的主导权，例如，明确了解组织结构和食品安全责任。有强大的商务和采购利益相关方，治理将根深蒂固。中央化决策是人才培养与学习战略与操作方面的原则。整个企业基础设施和工艺实现标准化。常常有一些了解最新趋势的专业化卓越中心。正式会议（一般每季度一次）包括高级人力资源、信息技术和商业利益相关方，每次会议后会发布高管层面的更新资料。学院或大学牵头挂帅一般会落实到位，与每个业务部门建立联系，或支持全球组合。</p> | <p>在缺乏第三方检查或要求时积极检查和加强食品安全。把食品安全当做业务风险，必须卓越，例如，有积极管理食品安全的证据，填写记录，及时对问题进行回应。治理过程非常成熟，根据数据输入的事实库对人才与学习各方面做出决策。组织运行效率高，因为大家都了解愿景，控制措施实施起来并不难。有高度的团队共识，通常得到层级不太强的结构支撑，尊重所有改进的想法。治理小组每年编写一个详细的计划，清楚阐明预算、人员配置、项目计划和业务调整做法方面的任何变化。这个计划还突出强调人力资源的关键绩效指标（KPI），来展示当前计划是如何达到期望的，新的一年提出了哪些调整措施。</p> |

|  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|---|---|--|
| <p><b>供应链</b></p> <p>供应链（从事材料/成分的人）从制造流程的人力资源到经销商、零售商和消费者）<br/> <b>绩效测评——人</b><br/> <b>——危害与风险</b></p> | <p>食品供应链相关人员缺乏食品安全意识。供应链仍然认为不属于食品安全管理流程。背离标准是冲突的动力，因为部分相关人员可能认为这不是他们的责任。由于食品安全标准没有明确达成一致，所以可能造成材料损失。</p> | <p>供应链人员仍然不对食品安全问题负责，但是他们遵守那些他们认为是专业化部门的繁重规定。些协商计划和深入了解开始显现。供应链人员与其客户开始发展合作关系。</p> | <p>良好的卫生条件是供应商必须提供的，但是被认为是负担。供应商的食品安全责任仍然前后不一，因为他们的人员对质量要求和食品安全之间的差异没有深入认识，致使把返工责任归咎于质量保证人员。邀请供应链代表参加指导委员会，但是供应链代表的参加不一致。</p> | <p>供应商证明更加了解食品安全的要求、原因和重要意义。流程标准化和监控。指标显示改进和偏差不经常发生，问题解决及时。供应量代表越来越融入指导委员会。</p> | <p>供应商证明团队充分了解遵守食品安全规定和流程的重要性；□掌握食品安全问题、要求、流程和计量的主导权；团队有能力进行关键分析，有助降低风险。供应链代表完全融入了跨职能的指导委员会。</p>             |
| <p><b>供应链</b></p> <p>供应链（从事材料/成分的人）从制造流程的人力资源到经销商、零售商和消费者）<br/> <b>绩效测评——人</b><br/> <b>——危害与风险</b></p> | <p>食品供应链相关人员缺乏食品安全意识。供应链仍然认为不属于食品安全管理流程。背离标准是冲突的动力，因为部分相关人员可能认为这不是他们的责任。由于食品安全标准没有明确达成一致，所以可能造成材料损失。</p> | <p>供应链人员仍然不对食品安全问题负责，但是他们遵守那些他们认为是专业化部门的繁重规定。些协商计划和深入了解开始显现。供应链人员与其客户开始发展合作关系。</p> | <p>良好的卫生条件是供应商必须提供的，但是被认为是负担。供应商的食品安全责任仍然前后不一，因为他们的人员对质量要求和食品安全之间的差异没有深入认识，致使把返工责任归咎于质量保证人员。邀请供应链代表参加指导委员会，但是供应链代表的参加不一致。</p> | <p>供应商证明更加了解食品安全的要求、原因和重要意义。流程标准化和监控。指标显示改进和偏差不经常发生，问题解决及时。供应量代表越来越融入指导委员会。</p> | <p>外部利益相关方无缝融合到组织中，进行常规绩效评估，持续改进计划，开展协作，以强化经营目标；外部利益相关方无缝融合，有共同的食物安全目标，有常规和一贯的绩效评估，有持续改进计划，开展合作，以强化经营目标。</p> |



|   |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| <p><b>外部利益相关方</b></p> <p>( 供应商、提供临时人员雇佣等服务的监管人 )</p> <p>绩效评测——人<br/>——危害与风险</p>                     | <p>外部利益相关方自主工作，没有监督或期望；□没有制定绩效评估和合同合规的机制或流程。</p>  | <p>外部利益相关方完全整合，有共同的食品安全目标，接受综合培，力图遵守监管人/基本标准。外部利益相关方不认为他们应当遵守全部规定，因为他们不了解这些规定的重要性。食品安全规定、流程等□被认为是客户的烦恼。只有不断监督他们才会遵守。</p> | <p>食品安全培训工作和共同食品安全目标越来越一致。他们显得更了解和认可食品安全要求和流程,但是他们仍然对所有风险和影响缺乏问责。</p>  | <p>外部利益相关方/人员更有能力处理食品安全问题。他们倾向于遵守标准，只有少数背离标准的现象。沟通是持续的，更有自信来指出疑问、提出建议甚至是指出错误。认真使用指标来分析结果和提高绩效。他们受到咨询，并且参加改进计划。</p>                     | <p>外部利益相关方无缝融合到组织中，进行常规绩效评估，持续改进计划，开展协作，以强化经营目标；外部利益相关方无缝融合，有共同的食品安全目标，有常规和一贯的绩效评估，有持续改进计划，开展合作，以强化经营目标。</p>   |
| <p><b>团队精神与合作</b></p> <p>( 开展合作工作的特征与方法；有凝聚力的劳动力行为高效、富有成效 )</p> <p>人——一致性<br/>——适应性<br/>——危害与风险</p> | <p>部门/班组保持在筒仓中，没有跨职能活动；员工缺乏大局观，不清楚他们的职责是如何影响组织目标的；独自解决问题；作用和责任不明确；意见和共识没有被征集或者不受欢迎；对合作不奖励或认可；缺乏沟通交流</p> | <p>很少付出努力开展跨职能团队合作。很少有机会来交换意见。更深入地认识到需要明确说明食品安全方面的作用与责任，但是对于执行计划的意识有限。仍然没有清楚认识到质量和□食品安全的差别。更倾向于一起工作。</p>                 | <p>一些部门/团队沟通交流和团队合作更加开放，特别是解决共同问题。角色已经明确。更深入地了解每个角色对组织结果和目标的影响。能更自由地提出意见和反馈。存在认可或奖励措施，但是没有采用系统性方式，取决于区域的领导层。</p> | <p>大多数团队工作更密切，甚至与正常经营时通常没有跨职能的部门进行大量合作。绘制了每个区域、每个角色对公司食品安全影响的全局图。根据指标和当前数据，来系统性制定认可与奖励制度。团队自发征求外部意见和建议，并且提出他们对例行工作的担忧，力图解决问题或改进工作。</p> | <p>部门/班组/员工表现出对彼此和对组织的深度承诺和信任；存在开放的沟通交流线路；团队展示有广泛的能力，在必要时能参加跨职能团队；团队表现出适应性，能够灵活地满足不断变化的工厂条件/需求；鼓励和奖励创造性思维。</p> |

|   |                                   |  |  |   |   |
|---|-----------------------------------|--|--|---|---|
| <p><b>后果政策</b><br/>(激励措施、奖励、认同)</p> <p>人——绩效评测<br/>——一致性</p>            | <p>没有政策，不合规/合规管理没有一致性，没有奖励。</p>   | <p>他们认识到他们需要提出反馈意见，但是没有一致性，也没有刻意遵循的既定结构。有些奖励但是没有透明度。</p> | <p>他们认识到制定一些制度/计划很重要，但是是不成熟、不完善的制度，例如，建立的对等制度，没有个性化，不适合群体。几乎认为是公允、透明的。</p> | <p>存在形式化的后果政策。在必要时采取零容忍太多。被认为是公允、透明的。为个人或群体量身定制，与食品安全的战略目标紧密挂钩。</p> | <p>行为已经内部化，大多数人有着正确的心态。他们不需要专门赞赏他们的合规行为。人们力图鼓舞他人尽善尽美。</p> |
| <p><b>赋权</b><br/>(组织内部放权或授权过程)</p> <p>人——一致性</p>                        | <p>不知道/不允许采取任何行动。</p>             | <p>有些人知道/允许采取行动(本地化，没有跨越整个组织)。承担相应责任没有得到基本支持。</p>        | <p>了解行动但是了解得不全面，鼓励采取行动。</p>  | <p>几乎了解全部行动，独立、正确地采取大多数行动。</p>                                      | <p>完全了解，总是采取正确的行动；积极主动预测超越自己责任的问题。</p>                    |
| <p><b>团体</b><br/>(必要时——这是指直系家人、亲戚和更广泛的群体)。人——愿景和使命</p>                  | <p>缺人，存在招募问题，流动率高，政府补贴。不参加社团。</p> | <p>承认需要社团的支持。发现评估问题的方法，编写一个计划。</p>                       | <p>广大社团员工间建立了联系。</p>   | <p>计划落实就位。增进了劳动力的稳定性。</p>   | <p>专注于自定社交计划，社团完全参与，高忠诚度。低流动率。劳动力稳定。</p>                  |
| <p><b>绩效</b><br/>(评估工作、行为、品行、行动、功绩，实现预定目的)</p> <p>人——绩效评测<br/>——一致性</p> | <p>没有评测。没有指标。</p>                 | <p>临时指标，食品安全指标仍然没有与质量指标分离。没有提供反馈意见。</p>                  | <p>有一些指标。但是这些指标没有系统性地测量。个人/群体绩效显然与食品安全有关，但是几乎没有反馈，或数据很少使用。</p>             | <p>指标齐全，用于推动持续改进。主管/领导人进行验证和提供支持。</p>                               | <p>高绩效团队。可证明。指标成功。试图超越。相互之间全力支持。</p>                      |



|  |   |  |  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|
| <p><b>动力、承诺和参与</b></p> <p>(支持和监督员工行为的过程)(依据:马斯洛和绿色通道)</p> <p>人——绩效评测<br/>——一致性</p> | <p>大多数劳动力散漫自由;□主要为钱而工作;对工作不特别满意,没什么兴趣;独断专行的员工管理方法,或干脆不征求员工意见。</p> | <p>大多数不参与;对加班有兴趣;□病假比生病的时间多;工作条件不很好;对经理和/或自己的团队不怎么喜欢;不真正喜欢工作,但是应付得来。四处在其他公司找别的工作。监管人和其它第三方推动编制和应用行为规范与规程,例如,职员留下来做那些分内之事。职员做那些他们自己认为合适的工作。</p> | <p>几乎都参与,但是有时候没参与。在公司工作相对骄傲,但是没有对别人这样说。□受到诱惑时可能离职。没有特别的职业发展前景。怀疑食品安全相关风险的重要性和食品卫生法规与规定的有效性,例如,我们一直是这样做的。</p> | <p>参与;感觉就像企业的重要成员一样;工作时觉得自己很重要;确实很忙,有时觉得不堪重负;有成就感;如果有更好的机会,那么只能离开;认可员工参与,有助于遵守法规。在一些员工的参与下编写食品安全行为规范,编写完成后给员工提供发表意见的机会,例如,危害分析、□关键控制计划、食品越安全企业越兴旺等审查。</p> | <p>员工高度参与、自我激励、忠诚;□人们相互鼓舞,尽善尽美,乐于发现能为他人帮忙的事情。热爱工作;职业发展前景畅通无阻。成功人士能高歌猛进。积极征求员工关于如何增强食品安全的看法,例如,对持续增进□食品安全有积极兴趣的证据,合规激励措施/奖励,内部标准取得一致性进展;鼓励提供改进建议。</p> |
| <p><b>责任与职责</b></p> <p>(个人行动或组织行动授权和认可)</p> <p>人——绩效评测<br/>——愿景与使命</p>             | <p>没有制定明确的责任与职责。有合适的受害者与迫害者心态。</p>                                | <p>向他们告知了他们的责任、本分和希望他们做什么,但是仍然倾向于抗拒,认为是吹毛求疵人过于夸张的要求。通常试图为自己辩护,把责任归咎于其他人。</p>   | <p>个人或群体知道怎么做但是总是不去做他们应该做的事。通常,他们倾向于在领导者面前或在负责监督标准的人面前遵守规定,做他们必须做的事。</p>                                     | <p>个人或群体完全知道他们必须做什么和他们应当那么做的原因。他们的行为非常一致,即使直接领导人不在场也是如此。他们互相帮助遵守规定。他们较机警,轻易不允许同事不遵守法规和规定。</p>   | <p>完全负责和承担责任。职责明确,作用清晰。得到上级、团队和同伴的支持。</p>  |
| <p><b>地域性和文化契合</b></p> <p>(文化、语言、性别、年龄、教育程度和任期时间)</p> <p>人——一致性</p>                | <p>无视任何差异;强加于人;合规程度参差不齐。</p>                                      | <p>承认文化差异,但是迎合大多数。临时活动。对审计出的问题做出反应。</p>  | <p>分析文化差异;□编制和执行考虑了差异的计划。</p>  | <p>评估计划成功情况,持续评测和获得更深刻的看法。</p>  | <p>赞美差异,主动开展社团活动;有能力成功同文化差异。</p>   |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <p><b>指标</b></p> <p>(效率、绩效、进度、或计划或工艺质量的评测或评价标准)</p> <p>人——绩效评测<br/>——致性</p> | <p>没有分析食品安全文化。</p> <p>没有下列要素的指标：<br/>流动率、良好制造行为、规范合规、学习计划、审计结果、内部审计、客户投诉、行为验证、先行指标、对等观察、试运行合规、停工时间、食品安全法规合规、平衡记分卡、敬业度研究、年度绩效审查。</p> | <p>食品安全文化分析显示进步了大约1/3。</p> <p>滞后指标，既没有系统性实施，也没有处理。</p>  | <p>食品安全文化分析显示进步了大约1/2。</p> <p>添加一些既没有系统性实施有没有处理的先行指标。</p>                           | <p>食品安全文化分析显示成熟度水平大约为2/3。</p> <p>先行指标系统性实施了，没有处理，但是并不是整个组织没有处理。</p> | <p>食品安全文化分析接近最大成熟度。</p> <p>所有这些指标进行了充分收集和处理。行为和态度已经确认，并进行了调整，在整个组织内部已经同化吸收。数据是决策不可缺少的一部分。</p> |
| <p><b>资源、资金和投资</b></p> <p>(有足够的人、时间、设备和结构来开展行为)(依据：美钞)</p> <p>人——愿景与使命</p>  | <p>认为食品安全是令人讨厌的事情。为了自身利益，抵制食品安全规定。</p>  | <p>认为食品安全的优先级低于其它业务重点工作，例如，“我有事要做”，要完成纳税申报等等。</p>   | <p>当企业没有发现食品安全的好处或重要性时，食品安全的优先级较低，例如，企业抵制讨论食品安全——“我们从来没让任何人中毒”。错位的自满证据。专注于完成工作。</p> | <p>把食品安全确定为数个企业重点工作之一。承认食品卫生很重要，例如，明显承认企业内部合规。乐于接受当地主管机关检查员的建议。</p> | <p>认为食品安全是重中之重，是关键的商业成功因素，是必须看成是非常卓越的事情，例如，经常提到食品安全/卫生，热衷于预防而不是治疗，即，取样和测试来验证安全，而不是管控问题。</p>   |
| <p><b>行为科学</b></p> <p>(应用人类行为科学研究)</p>                                      | <p>感觉不需要探求行为知识。甚至技术知识通常没有严重危及食品安全问题。</p>  | <p>很少有人认识到技术知识是不够的。感到需要行为方面的帮助。意识到需要更多行为科学知识来促进利用技术方面的效能。这种知识在聚集。人力资源需要更多好奇的人的支持，人力资源代表或顾问的帮助</p> | <p>行为科学概念正在添加到培训中。开始吸收一些概念，把这些概念应用于人力资源管理工具和人力资源制度。为了取得行为效果，人们经常求助于日常互动和会议等。</p>    | <p>行为科学被誉为和技术知识一样重要。董事会、董事、经理和领导人接受过培训，了解和应用行为科学概念和工具，用于日常相互交流。</p> | <p>公司有专业化人员，或有人更感兴趣于行为学知识，或已经制定了持续更新行为知识的方式。在人力资源实践、培训和制度中应用和阐述这个知识。</p>                      |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>能力</b></p> <p>(作业任务、工作指示、知识、技能、行为)</p> <p>人——<u>绩效评测</u><br/>——<u>一致性</u>——<u>危害与风险</u></p>                            | <p>没有规定必需的技能，没有工作任务或工作指示。</p>                                    |  | <p>描述了所有职能和岗位的能力。完成了沟通交流。□这样，每个人直到知道它的含义，对他们绩效评价、发展计划和晋升计划的重要性。</p>                    | <p>能力概念和工具已经落实，已经向人们告知他们职能/岗位的能力情况。员工知道能力的含义，接受了能力评价、监测和反馈培训。</p>                          | <p>能力管理制度全面制定，并且融合到全部人力资源实践和工具中。□□在培训、管理实务、绩效评价、职业晋升和奖励制度中能力制度与食品安全一起清楚表述。□向员工提供发展与晋升机会。</p>           |
| <p><b>管理层支持监督/问责</b></p> <p>(资源分配、食品安全支持的个人展示、企业内部的食品安全重点工作、食品安全认同、食品安全决策的伦理和健全)</p> <p>人——<u>使命与愿景</u><br/>——<u>一致性</u></p> | <p>管理层主张不合规，有执行风险的情况除外，例如，没有为了让员工能正确工作而提供合适设备/设施的企图，例如，洗手设施。</p> | <p>负责食品卫生的领导层不一致，遵守监管人的指示，例如，企业没有计划和动力，企业工作场所几乎没有食品安全或指示。不考虑以后的检查。</p> | <p>领导没有身先士卒，成为食品安全行为的样板，对职员冷嘲热讽。不良的食品安全做法没人提出质疑，没有人对卫生行为提出反馈意见，例如，经理们不遵守穿戴防护用品的规定。</p> | <p>领导人以身作则，敢当样板，鼓励职员采取法规期望的食品安全行为。□领导人反对不遵守法规的不良食品卫生习惯，□例如，要求遵守卫生规定。对合规显示出很大兴趣，处理违规行为。</p> | <p>经常鼓励职员遵守食品安全规程，解释食品安全规程必不可少的原因，并且为良好行为规范鼓掌叫好，例如，显而易见对食品安全有积极兴趣；□领导层给人力资源树立了良好样板。认同成就，即，给遵守标准打分。</p> |



|   |  |   |   |   |  |
|---|--|---|---|---|--|
| <p><b>沟通交流</b></p> <p>(希望参与食品安全工作和报告问题, 食品安全问题升级协议, 口头沟通交流和非言语的沟通交流)(依据: 绿色街道和软技能)</p> <p>人——一致性——危害与风险</p> |  |   |   |   |  |
| <p><b>人力资源部的作用</b></p> <p>(战略; 学习和人才掌控, 针对工作的专门培训、基于效果/行为的培训验证计划、规定的绩效标准)(依据: 软技能)</p> <p>人——愿景与使命——适应性</p> | <p>既不信任也不积极阻拦报告问题, 例如, 员工的食品安全意识明显很差, 明显害怕报告问题, “不是我应该做的”。关注持续降低成本而不是保证绩效。人力资源部常常是第一个要控制成本的部门。没有对人才做出一定比例工资或收入的预定承诺。由于没有投资人才现代化的意愿, 因而人才并购和绩效管理一般没有自动化的流程。学习与人才培养预算远远低于行业基本水平。</p> | <p>不鼓励员工报告差的食品安全。关于食品安全的沟通交流极少, 例如, 让员工在有问题的地方开展工作。没有统一的拨款流程, 时间紧张时学习投资通常是第一个牺牲品。企业的人力资源组织看不到全部培训开支, 因为相当多的“影子培训”投资是在部门层面进行的。采办可以参与解决某些成本类别的重复性投资。除了那些关键的投资整合项目外, 拨款决定通常是联合做出的, 一般没有联系。预算计划偶尔会考虑行业基准。</p> | <p>关于食品安全的沟通交流是无视规定的行为。报告的问题仍然没人理会, 例如, “我想我们最好做某事/我们必须做某事, 因为检查官是这么说的”。报告问题后没有采取行动, 或采取的行动不及时, 为了得到回应员工不得不三番五次提出问题。一般利用采购部和财务部的专业技术, 协调开展更大的合理化工作。当做出第一个重大集中拨款与平台决定时凝聚力真的开始显现, 委员会对人力资源达成共识。虽然跨职能委员会成立了, 但是错过了几次业务对正或消除重复的机会, 因为这个新成立的小组处于成立初期。预算目标开始考虑行业基准。</p> | <p>沟通交流的重点是推动食品安全符合法规。鼓励职员报告差的食品安全做法, 以确保合规, 例如, 员工表示他们能影响企业内部的食品安全做法。人被认为是直接影响组织灵活性的投资, 因此拨款确实落实到位, 为了留住和吸引顶级人才, 投资非常咄咄逼人。绝大部分合理化机会达到了预期目的, 现在的重点是利用新出现的机会增强企业绩效。预算目标向行业基准、一流公司看齐。</p> | <p>员工觉得报告问题非常自由, 相信管理层会积极回应, 例如, 公开沟通交流食品安全事务, 例如, 员工公告牌显示投诉和采取的措施。管理层乐见改进建议。员工参与解决问题, 并且为采取的约定行动提供支持。人员发展是企业品牌完整不可分割的部分, 因此人均经费是最高的。新系统或人员大幅增加的任何资本投资在企业薪酬中进行说明。组织到了这个层面通常受人羡慕, 他们的方法可以通过咨询与扩张型企业或其他企业分享。预算一般大大高于行业基准, 因为这是基于组织的关键工艺指标和投资回报目标做出的。</p> |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  | <p>包罗一切的基本学习与人才培养战略指导人力资源团队的工作。对于一些独立过程,人力资源团队基本上反对企业利益相关方(招聘、培训、接替、合规等等)。人力资源部的作用与结构范围阻碍了这个部门了解企业和员工。几个人力资源制度靠人工完成。人力资源部认为员工的发展与职业生涯是被动的。许多培训需求是强制性的;学习和发展通常规定了方向。学习和人才的价值主要是根据组织观点确定,不考虑员工的观点。</p> | <p>关于关键人才与学习职能的策略(人才招聘、发展与绩效管理)由项目负责管理,受过程的驱动,但是没有整合。人才与学习方面还存在不同的成熟度。人力资源部和学习与发展部门开始积极主动地与业务部门接洽,以保证一致性,但是行动不一致,改变通常很慢。开始更加赞赏员工掌控自身发展与职业。人力资源部认识到职员开始自身发展,不管有还是没有学习与发展部。优秀管理者支持团队内部学习,他们在职业咨询方面发挥了更积极的作用。</p> | <p>关键学习与人才培养过程的做法开始融合,因为组织认识到需要更大的适应能力。开展绩效咨询,保证人力资源策略与业务策略更加一致。组织目标层层传达,作为指导个人和团队制定目标和发展的方式,开始普及流行。员工们显然更加对自己的发展与职业负责,人力资源部开始营造一个能让这种形势持续发展的有利氛围。高度认同培养内部人才,因此大对数职务有明确的发展途径。奖励制度开始与人才与学习挂钩。</p> | <p>为了加强企业产出,所有方面(人才吸引、培养、流动、参与和奖励)都相互联系。擅长发掘内部人才。经营策略通常转化为人才策略,因此人力资源团队与企业保持同步。员工们显示强大责任心,利用组织提供的一切,人力资源部专注于为员工排除前进道路上的障碍。积极培养顶级人才。先进制度和社会奖励赞颂员工知识和技能(颁发奖章、证书等)。</p> | <p>有非常尖端的长中短期人力资源综合策略。战略目标通常是跨组织的,要求人力资源领导人进行跨职能合作,制定共同目标和采取共同行动。这些行为共同对效果发挥制约作用。持续不断地审查策略,保证经营在正轨上,并且避免风险。在必要时,为了保持领先地位,根据收集的数据迅速改变策略。员工被吸引到这个组织,因为这个组织有强大的人力资源口碑和名声,有丰富的文化。为员工提供实时绩效反馈意见,这样他们能及时采取措施进行调整。员工们积极相互鼓励,参加学习。经理成为培养人才的人。</p> |
|--|--|--|--|--|---|



## 附录6：危害与风险课程

- 危害介绍；
  - 微生物；
  - 化学；
  - 物理学；
- 案例研究，包括食品安全计划的失败案例；
- 关于把整个企业和整个供应链食品安全风险降到最低的教学课程；
- 下列范例：基于风险的预防控制措施、至关重要的HACCP原则和只仰仗于检查与测试的风险；
- 关于如何让食品安全作用与职责契合每个工作任务的信息；
- 关于监管与客户期望以及全球食品安全倡议作用的信息；
- 提供食品安全风险消费者看法与认知的材料；
- 简要介绍加强和改进食品安全管理的重要性；
- 关于支持性食品安全作用的信息。

## 附录7：愿景与使命：需要关注的事情

有几个方式判断一个企业食品安全价值以及相关的信息传递可信度：

- 企业决策中食品安全有多重要？
  - 食品安全决策是基于风险的、还是基于利润的、还是基于名声的、还是以消费者为本的，还是更适合看成是一个标准业务流程？
- 人们怎样显示食品安全权力？
  - 员工的工作方式能明显显示他们的权力吗？
- 食品安全信息传递被接受和受欢迎吗？
- 有“无意识胜任”迹象吗？即，食品安全行为似乎是第二天性，不需要许多积极的思考？
- 食品安全计划有成功或失败征兆吗？
- 好的食品安全行为受到鼓励和赞扬吗？
- 反过来说，坏行为受到惩罚和问责吗？
- 为了跟踪食品安全“动向”而经常评测食品安全吗？
- 为了了解最新信息，信息传递经常改变吗？



## 附录8：一致性：需要关注的事情

| 需要关注的事情                        | 重点  | 评价/评测方法   | 引导性问题  |
|--------------------------------|---|---|--|
| <b>重点工作方向明确：</b> 食品安全，基于风险     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 系统性确定食品风险/危害的优先重点，与策略对正。</li> <li>• 了解你的企业、问题、挑战、机会和食品风险。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 采用的方法（例如：优劣势分析法（SWOT））</li> <li>• 水平扫描，以发现和越策系统性风险。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 怎样评估（新出现的）食品风险？</li> <li>• 你是怎样根据食品风险确定食品安全策略的优先重点工作的？</li> </ul>                                   |
| <b>投资对正：</b> 人、工艺、技术、实体（工厂、处所） | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 资本开支/投资时所有职能部门的食品安全考虑因素，即，设计、变更、采购、采办、研究与开发（所有部门）。</li> <li>• 合适的食品安全决策优先重点确定方法。</li> <li>• 营造一个有利于食品安全的氛围。</li> <li>• 合规</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 检查记录和访谈</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 不同职能部门是怎样考虑食品安全因素的（投资/设计/变更/采办/研究与开发）？</li> <li>• 怎样确定食品安全优先重点工作？这些食品安全重点工作如何对齐食品安全政策目标？</li> </ul> |
| <b>系统性加强：</b> 打造食品安全文化的基本机制    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 问责和指标：包括关键绩效指标</li> <li>• 奖励</li> <li>• 适当行为的认同</li> <li>• 失败的后果</li> <li>• 言行一致</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 观测、访谈和记录</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 你是怎样使员工对他们的食品安全任务负责的？</li> <li>• 你是怎样赞赏/奖励好的食品安全行为的？</li> <li>• 你是怎样处理食品安全事件及其后果的？</li> </ul>       |

