

FoodSafety

magazine

特刊

公司文化与提升 食品安全之路



目录



3 公司文化与提升食品安全之路

作者: Lone Jespersen, Ph.D., and Mike Robach



5 为支持强有力的食品安全文化定下基调

作者: Mark Beaumont, Ph.D., John Helferich, and Sara Mortimore



11 世界在变化, 食品安全期望也必须如此

作者: Charlean Gmunder and Bill Cunningham, MBA



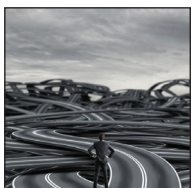
18 文化中的“前因”: 推动积极食品安全行为的工具箱

作者: Bertrand Emond, M.Sc., MBA, Julia Bradsher, Ph.D., MBA, and Laura Nelson



25 衡量重要因子

作者: Melanie Neumann, J.D., M.Sc., Marie Tanner, M.Sc., Randy Huffman, Ph.D.,
and Mike Liewen, Ph.D.



31 食品安全=文化科学+社会科学+食品科学

作者: Carol Wallace, Ph.D., Neil Bogart, Mike Bartikoski, MBA, and John Butts, Ph.D.

公司文化与提升 食品安全之路

作者：Lone Jespersen, Ph.D., and Mike Robach

据世界卫生组织估计，平均每十个人中就几乎有一人因食用经他人加工或处理的食物而患病¹。据估计，约50%的食源性疾病病例都是由对食品安全问题负有责任的企业内部食品安全文化失效所致²。换言之，我们还需长足的努力，才能真正理解如何通过改进企业文化来提升食品安全。

令人欣慰的是，2015年的一项全球研究表明，企业高层领导者（如最高管理层、执行副总裁等）将企业文化视为事关企业应对未来挑战以及业务可持续发展的首要考虑因素³。他们不再使用诸如“如果文化影响了业绩该如何？”之类的表述，相反，他们会问：“我如何才能引入并维系包括食品安全在内的正向文化？”

展望未来10年，我们会看到这样一些情景：食品企业不再只是追求合规，而是将食品安全扎根于企业的各个层面——从董事会会议室，到新产品的创造，再到食品加工线和柜台；员工主动和自发遵守并不断改进食品安全体系，企业的用人系统也灵活地适应员工复杂性提升所带来的要求；社会科学与食品科学无缝融合，成功的衡量标准是基于行为的一致性和团队的通力协作。

这一愿景的实现路径完全取决于企业文化。它并不取决于更好的病原体检测技术、认证标准或是类似区块链的解决方案，而在于如何完善企业文化，使食品安全绩效可衡量并获得改进。下述食品业的三个案例说明了专注于改进企业文化所带来的特殊影响。一家澳大利亚中型农产品公司通过关注文化建设，使客户投诉减少了70%，损失工时的工伤减少了45%。同样，一家大型美国食品生产商的客户投诉减少了35%，员工流失率从23%减少到12%，效率提高了32%，工伤记录减少了50%。一家大型美国食品分销公司在关注企业文化建设之后对员工进行调查，在17000名员工

中，有91%的人表示认同公司的价值观，91%的人表示了解自己如何为公司成功做出贡献，82%的人认为管理层关心他们的福祉。这只是食品行业的一些例子，体现了成熟文化的具体价值及其与公司财务绩效之间的切实联系。

您如何实现这一愿景并在公司取得类似成效呢？

找到属于您的路径

为公司找到最佳路径的任务十分艰巨，为完成这一任务，全球食品安全倡议（GFSI）发布了意见书。意见书“由管理者制定，为管理者使用”，来自全球跨国公司的35名高层管理人员于2015年12月加入了GFSI食品安全文化技术工作组，他们在意见书中概述了食品安全文化是什么，以及如何将这个有时令人困惑的主题划分为与公司文化相关的五个不同但又彼此关联的维度。本期《食品安全杂志》特刊可帮助您了解食品安全形势，它的设计和编写旨在延续GFSI“由管理者制定，为管理者使用”的主题，并提供实用建议和经验作为意见书的补充。因此，19位管理者共同撰写了五篇文章，分别对应GFSI框架的五个维度（图1）。

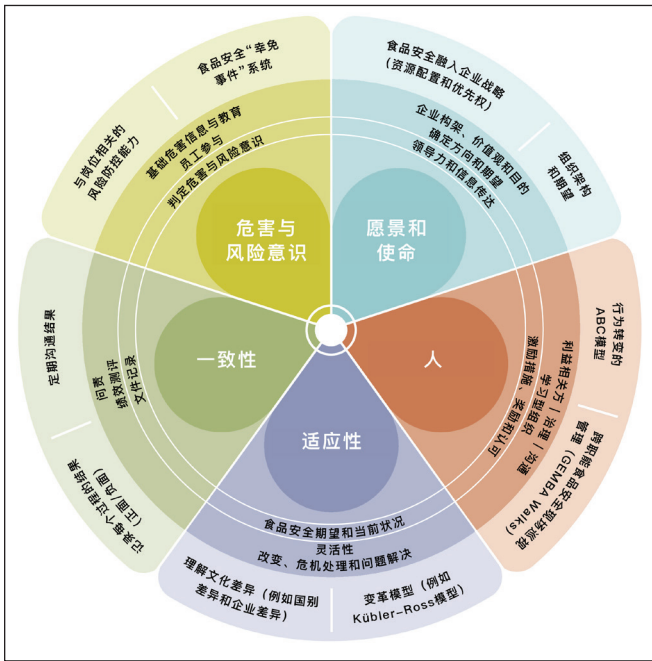


图1. 文化维度与工具

GFSI框架⁴由五个维度组成，是基于七个现有的文化评估工具而得出的⁵。如果您希望更好地了解公司当前的文化并加以改进，则应同时考虑所有五个维度。没有任何单一维度可以实现对当前文化的改进。如您所见，每个维度都由子维度组成，每个子维度都被GFSI工作组确定为重要维度。对于每一个维度，您都会在本刊中找到实用的策略和案例，以帮助您在公司文化改进之路上继续前行。因此，为了描述GFSI意见书提出的愿景和使命，第一篇文章《为支持强有力的食品安全文化定下基调》的作者建议了七种做法，以自上而下的方式定下积极的基调，例如：保持信息的一致和透明；重视食品安全的资源分配以向员工传达明确信号；对员工在食品安全方面的努力和投入表示赞赏。对于表达赞赏，作者提出了一些非常实用的建议。这也是《世界在变化，食品安全期望也必须如此》一文的主题，这是一篇关于适应性维度的文章，文章阐述了设定目标和进行明确且一致沟通的重要性。本文作者提出了具体且有创意的方法，让每个人每天在工作中参与食品安全行动。而参与正是第三篇文章《文化中的“前因”：推动积极食品安全行为的工具箱》的核心，专家们讨论了几种工具，可以帮助确保每个人都了解到哪些能力对他们的工作很重要、对他们的期望是什么，而并不局限于传统培训的内容。这种期望的清晰度和信息的一致性是可测量的一一《衡量重要因子》一文的作者讨论了如何通过将食品安全作为行为指标纳入考量和风险评估。风险

评估是我们在食品科学和“危害分析和关键控制点”原则中所熟知的内容，它也是第五篇文章《食品安全=文化科学+社会科学+食品科学》的主题。作者认为这些原则只是“食品安全公式”的一部分，他们提供了具体实用的沟通与参与工具，以补充公式并获得我们所追求的结果：每一天，所到之处，都是安全的食品。

对于模型中的每个维度（图1），您都能于本刊中发现一些实用的建议。不妨选择一个可以融合到您的文化和系统中的方法，并创造一条独特而有效的路径，以提升并维持公司的食品安全绩效。

结论

我们已经不再需要思考“公司文化是否会影响到食品安全？”这样的问题，而应思考如何利用文化影响食品安全，以及如何找到并承诺执行提升食品安全的最佳路径。您可以学习这些经验并在公司中付诸实践。将它们作为行之有效的原则予以采纳，并以此为基础进行改进，而不是执迷于打造独特的自下而上的解决方案。作为消费者，我们都需要能够不假思索地相信食品是安全的，这份信心的前提是食品专业人员都将精力投入到食品安全这一最重要的事情上。

祝您阅读愉快！

参考文献

1. www.who.int/foodsafety/areas_work/foodborne-diseases/ferg/en/
2. 个人交流。
3. dsqapj1lkrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/Korn-Ferry-Institute_RealWorldLeadership_Report-3.pdf
4. GFSI意见书，正在审阅中。
5. Jespersen, L, Griffiths, M, Maclaurin, T, Chapman, B, Wallace, CA. (2016) "Measurement of Food Safety Culture using Survey and Maturity Profiling Tools." Food Cont 66:174-182.

作者：Mark Beaumont, Ph.D., John Helferich, and Sara Mortimore

为支持强有力的食品安全文化定下基调



任何组织的成员都仰赖领导者指明组织文化的方向。领导者若能通过言传身教、始终如一地以身作则以及发挥出色领导力来为组织设定积极的基调，便能凝聚人心，增强组织文化的有效性。

食品企业的高管可以在组织内部建立对话，为成员描述实现卓越食品安全的理想文化框架。

本文重点讨论高级管理层，即首席执行官、管理团队、职能部门负责人、工厂经理及其下属，如何正确定调以实现组织文化目标。

虽然本文主要讨论公司内部定调，但外部定调也非常重要。外部利益相关方不仅对公司生产什么产品感兴趣，也对它如何生产感兴



图1.1 确立正确基调的制胜法则*

三个要点

- 提供坦率和定期的审查、教育和评价。
- 设定并推动“必须达成”的食品安全重点事项。
- 促进整个管理层的食品安全责任感。

趣。公司如何安全地生产食品对消费者来说越来越重要。许多组织都采用了企业社会责任模式。消费者、投资者和员工理所当然地要求组织作为负责任的企业公民认真履责、做到透明和诚信。这样可确保对环境的良善治理、可持续发展以及员工健康与安全。食品安全议题也在此列。企业社会责任模式提供了一个管理层沟通平台，使管理者能够定期审查企业在这些关键议题上的表现。

在本文中，我们探讨管理层如何通过行动和沟通成功确立积极基调，通过实际案例说明管理层如何对食品安全文化产生积极影响。

基于共同经验，我们总结了期望从食品企业的任何高级管理层那里看到的“七大制胜法则”（图1.1）。我们也将向您（食品安全负责人）提供一些实用建议，帮助公司的高级管理层树立正确的基调，从而实现卓越的食品安全文化。

法则一：确保一致性

人们在组织中总会注意观察他人的行为，无论好坏。当人们看到高级管理层的言行始终如一时，就会强化自己的行为。在参加团队会议、实地参观、与业务伙伴互动以及其他许多情况下，员工也会留意高管的言行。如果他们一贯坚持正确的食品安全行为，整个组织的一致标准也会得到强化。这种一致性将有助于增强组织的食品安全文化。相反，前后不一致的行为则会导致混乱，使组织偏离食品安全预

期和标准。文化将因此失去凝聚力，组织也可能失去客户和业务合作伙伴的认可。

蓝多湖(Land O' Lakes)的高层管理者就将实现最佳食品安全作为企业的根本追求，这也给企业带来了巨大的影响。几年前，公司的高级食品安全负责人注意到教育培训活动总是集中在工厂方面(当时许多食品公司都是如此)，并意识到这是个改进的机会。公司认为，管理团队和跨职能人员也能够通过深入了解食品企业在为人和动物生产和经销安全的食品方面所负有的责任而受益。于是公司决定举行为期一天的食品安全研讨会。起初，所有高层管理人员都出席了会议，公司的首席执行官还为活动做了开幕和总结。会议向全体员工开放后，迄今已有800名员工参加。会议结束时，每个人都向食品安全管理层做出了自己的书面承诺。仅此一项努力就将公司所有职能部门的食品安全意识提升到了一个全新的水平。

在确保一致性方面给高级领导者的实用建议：

- 到访工厂时始终提出与食品安全有关的问题，并提供直接、即刻和具体的口头反馈。以到访为契机，加强预期行为与组织的价值观和食品安全体系要求之间的联系。
- 为促进卓越文化建设的行动提供更多支持。
- 在适当情况下，与团队共享所有与食品安全相关的重要会议、高管评议以及与业务合作伙伴任何往来的摘要。与团队分享您自己的食品安全目标和可交付成果是一种建立问责制和透明度的绝妙方法，它展示了个人目标如何与

促进组织文化相关联。

法则二：为食品安全分配资源

高级管理层通过为食品安全分配财务资源，能够向员工发出一个明确信号，即食品安全至关重要。这些资源可能是用于工厂改进或IT系统投资、教育培训、供应商审计的差旅、参加外部会议，或者用于扩大推动并支持食品安全事业的必要人员配备。这种资源倾斜的影响力不仅在于直接相关的项目，更是向员工表明食品安全之于组织的重要性，从而能够提高食品安全文化的效力。

在我们看到的一个案例中，一家大型冷冻食品公司决定严格规定仅将资本金用于食品安全工作。先前的管理者是一家私募股权公司，没有将资源分配给食品安全，因此员工起初不相信新的管理团队会投资于食品安全。资金的专用向员工传达了明确的信息，即食品安全将是投资的重点。

另一个例子是一家中型糖果公司。该公司唯一的工厂需要修理屋顶来解决漏雨问题。修复屋顶的项目一直停滞不前，直到CEO意识到屋顶漏雨不仅只是令人厌烦，还会危害消费者。于是CEO迅速批准了该项目。这一举动有助于为食品安全投资的重要性定下基调。

在分配资源方面给食品安全负责人的实用建议：

- 与其他职能部门的领导者一起努力开展并保持持续对话，以获得影响和支持。应始终在讨论中强调食品安全在风险最小化、保护消费者和提高利润方面的价值。对财务资源的申请应始终与公司文化和食品安全文化相契合，并

能带来未来收益。

- 对资源申请进行适当的框架设计可以增加项目批准的可能性。行为经济学家的研究表明，以符合批准人风格的方式来申请资源会增加项目批准的可能性。食品安全负责人应了解公司的要求并相应提出资源申请。

法则三：透明度

在任何文化建设中，对“现状”(优点、缺点和漏洞)的清晰判断都是重要的转型步骤。要获得这种清晰判断，我们需要建立并维持信任，并强调知识和信息共享对于追求卓越的至关重要性。过程中的不足和挑战都是重要的数据点，可以分享这些数据并进行建设性思考。这种思考将有助于构筑组织的韧性，并从头开始构想预防措施。这也减少了同一问题在另一处发生并波及整个组织的可能性。

从“错误”、“失败”或“幸免事件”中学习是推动积极文化变革的宝贵经验。航空运输业的历史充分记录了卓越安全文化的发展历程，其背后是对故障和“幸免事件”孜孜不倦的深入研究，以及研究结果在整个行业内的系统性共享¹。

哥兰比亚(Glanbia)公司的“GPS”(Glanbia绩效系统)计划遵循“为查明损失而庆祝”的原则。领导者必须乐于公开承认并赞赏坦诚透明地分享潜在损失、事故和已知风险等信息的行为。这种认可表明了对发现幸免事件和高风险状况的赞赏(而非惩罚)，并且将这些信息作为学习和改进的内容在整个公司共享。哥兰比亚建立了一个全球性的“幸免事件”数据库，汇总公司内外发生的事件，用于分析、管理团队审议和反思。事件发

生地点的负责人将编写案例研究、根本原因分析和关键收获，并分享给整个管理层。公司要求所有地点根据案例情况确认改进空间以及可能需要采取的改进措施。

当哥兰比亚的指标一览表全部显示为绿色时，便引起了公司的关注和疑虑：我们的标准是否定得足够高？是否足够积极地发现新风险？有时在标准报告中强制采用钟形曲线（例如，报告的关键绩效指标必须有至少10%的“红色”以突显需要改进的领域）可以为反思不足营造更加开放的氛围。

在确保透明度方面给高级管理层的实用建议：

- 接受对领先和落后指标的报告，这既能体现对“组织学习”的重视，又排除了仅报告好消息的做法。
- 奖励并认可在正式场合分享经验教训的人，并在任何可能的场合强调他们提供的解决方案给公司节省的开支或避免的损失。
- 奖励并赞赏那些看到问题敢于发声的人。
- 与公司领导者分享其他行业拥抱透明度并将挑战作为学习机会从而取得成功的经验。在此推荐两本读物：《黑匣子思维》¹和《抱怨是最好的礼物》²。
- 鼓励工厂管理层与他们的整个团队进行例行内部分享和汇报，讨论成功经验和尚需改进之处。在更小更熟悉的场合开展对话可以鼓励团队进行更充分的分享。

法则四：赞赏

认可所做的努力，包括没有取得预期结果的努力，这种正向强

化是鼓励建设性行为的成功方法。若要行之有效，反馈必须及时、定期、平衡且前后一致。虽然不能随意地给予赞赏，但高级管理层不应错过任何机会表扬符合公司价值观和愿景的出色成果、持续努力以及具有里程碑意义的成就。高级管理层的支持和赞赏能够促成不可低估的正向循环。在哥兰比亚，“共同成就”和“表示尊重”的价值观使适时赞美和赞赏原则深深扎根于公司的各个层面。

众所周知，如果员工相信自己的贡献对组织是有意义的并相信组织的使命和愿景，他们的积极性和动力都会得到增强。在通往卓越的道路中，认可员工的重要贡献至关重要，能够产生乘数效应激励整个组织。多年来，蓝多湖都在推行一项全方位的认可计划，庆祝企业任何员工取得的各种成就。哥兰比亚也在整个企业内实施了基于价值观的认可计划，在所有活动和职能中强调其核心价值观。

大的贡献和小的贡献都应获得关注，也要确保所有职能部门的员工都能参与。可以通过认可机制加强组织对卓越食品安全文化的坚守。个人的努力并不是“随机事件”，而是实现目标过程中的一个个小步骤。

在赞赏方面给高级领导者的实用建议：

- 建立专门针对食品安全和质量的奖励与认可计划。计划可以针对个人、团队或整个部门或场所。
- 为有志于食品安全和质量管理职业与专业发展的个人提供专门培训、项目或任务。
- 在例行会议和活动中进行简单的现场表彰，认可个人的贡献与行

为。表彰的形式可以是小额礼品卡、纪念品、带有公司徽标的衣服或个性化证书。

- 建立正式程序，鼓励员工发现解决方案（并予以庆祝），也鼓励他们发现问题，而不必担心招致不良后果。
- 在企业管理中采用“公正文化”方法³。公正文化方法侧重于发现问题发生的原因，而不是责怪谁。由此定下基调，鼓励员工对发现并解决问题持积极态度。

法则五：适应性

要理解并实现食品安全中的文化变革，就需要适应不同组织中的现有文化，这些组织可能地理位置不同，拥有不同的客户群，采用不同的工作流程，或组织成熟度各异。可能还需要整合随着组织合资和并购而来的新文化。

尽管有一些不可动摇的根本原则，但实践表明，对于每种类型的食品安全标准或政策，不一定总有“放之四海而皆准”的解决方案。可能需要对基本要求作必要调整，经过审核之后，也应是接受的。

在审查特定的政策或计划的部署时，高级管理层必须了解当前文化的成熟度以及现行的食品安全计划。Jespersen等人的文章⁴概述了几种食品安全文化模型，这几种模型都要求自上而下地加强对危害和风险的理解。这一理解可以确保制定可靠的计划来有效地管理风险。有时，食品安全团队可能会面临还没有确定的方案可以完全解决问题的情况，需要采取风险减缓措施。在适应性法则下，应对这些措施进行公开而严格的审查。

在适应性方面给高级管理层的实用建议：

- 在起草和推行食品安全政策与计划的过程中与关键利益相关者进行开诚布公的讨论，以确保整个组织步调一致。具有广泛代表性的评审团队通常可以在早期阶段指出重要挑战并提出可能的解决方案。高级管理层可以给予这些方案足够的关注并尽早予以采纳，以此树立正确基调。
- 高级管理层应提倡并支持标准化的风险评估工具和模型，以推动员工在确定风险和解决方案时发挥主人翁意识。这将促使组织就偏差情况以及解决办法展开热烈而务实的讨论。
- 与相应领域的专家一起对特定食品安全计划进行定期、有针对性的深入审查，从而推动组织开展积极、公开的对话，讨论解决方案以及在实现相同原则性要求的前提下方案具体落地的方式。

法则六：可及性

高级管理层无论在公司内外都必须成为充分在场、随时可接近的食品安全宣传大使和倡导者。必须采取积极主动的方法来确保这种“可及性”和良好协作，这在大型组织中尤为重要。

从某种意义上说，高级食品安全负责人扮演着“枢纽”角色，需要跨越公司不同层级和不同职能在各个方向上开展工作，以确保信息、计划、进度、成果和机会得到倾听和分享。这关乎信任关系的建立，也并不总是容易实现。虽然电子简报和进展报告等正式流程很有用，但要在利益相关者之间建立互相尊重的工作关系，也需要面对面

的接触。

对于高级管理层和业务负责人而言，如果员工无法通过电话、电子邮件或以面对面方式联系到他们，长此以往将难免使员工认为食品安全可能不像繁忙的公司议程上的其他事项那么重要。管理层的可及性提供了问责检查的渠道，也让团队看到公司对食品安全的持续关注。该法则关乎沟通，也体现出管理层的承诺，而这两者是系统审查的两个要素⁴。

在可及性方面给高级管理层的实用建议：

- 高级管理层应力争成为“高调”的宣传大使，在任何可能的情况下倡导卓越食品安全。
- 高级管理层应确保例行召开组织有序、以议程为导向的食品安全审查会，即使没有重大变化或更新时也应如此，以使每个人都能及时获得信息并集中精力执行任务。
- 高级管理层应随时能够听取食品安全进展和问题解决情况的汇报。还应适时对于媒体报道的组织之外发生的案例给出简洁而有意义的概述、评论并指出值得反思学习之处。
- 高级食品安全负责人应安排与团队成员、职能部门负责人和高管进行例行的一对一会面。
- 高级食品安全负责人应在主要质量负责人和客户联系人之间建立例行审查制度。

法则七：评估

通过定期审查食品安全绩效，高级管理层可以确保相关计划真正反映了公司的价值观且能够带来持

续改进，也可以为整个公司的活动提供指导。高级食品安全负责人可以将评估和报告作为向公司决策者说明一览表、关键措施、战略和方向的机会，也可以为团队提供反馈并指明方向。Yiannas⁵就在文章中强调了设定食品安全目标和进度（领先和落后）指标的重要性。

那些不能在执行董事会中被讨论的进度、风险或投资需求很可能在整个企业中得不到关注度。指标情况应当以简明扼要的方式向上报告，突出结果、趋势、需要采取的措施，最好还能说明风险优先级。蓝多湖、哥兰比亚、玛氏等公司都有类似流程，与公司最高层和董事会分享这些关键信息，以获得他们的重视和行动。任何缺乏治理和例行进度审查的计划都会很快失去动力，并在之后失效。高级管理层必须了解那些可能会影响公司业绩和声誉的风险，而高级食品安全负责人的职责就是制定适当的指标并确保指标进展得到例行讨论。

在评估方面给高级管理层的实用建议：

- 食品安全高级负责人必须确保组织的最高层管理者对食品安全进行定期且有纪律的审查。他们还必须达成统一且适当的关键绩效指标和措施，并通过领先和落后指标坦率地呈现进步与挑战。
- 高级管理层应抽出时间参加食品安全审查会议，并积极与其他高级管理人员交流。无法参加主要会议时，应要求进行一对一讨论。
- 除食品安全负责人外，应指定一名公司高管在每次董事会会议上传达食品安全新闻、概要和活动情况，这能很好地定下基调，使高级管理人员都可以且必须谈论

食品安全。

- 应制定由相关高级管理层签署的政策声明，以阐明食品安全相关的汇报标准和期望。

帮助高级领导者确立卓越食品安全的基调：结论与结语

企业责任日益成为评价企业组织的重要指标，企业也将受到日益严格的透明、伦理和诚信标准的规制。仅仅追求财务成果，即便是在企业没有发生“问题”的情况下，也是不够的。企业是否积极全面地看待文化并以文化推动风险防范和韧性建设，这将越来越多地受到外部利益相关方的审视。这种公开的审视将极大地影响食品和配料生产商的声誉和信用，公众也越来越多地要求企业提供证据和评价指标来证明他们对卓越食品安全的承诺。

在这种形势下，食品安全不仅是材料、人员和过程相结合的产物，还必须存在于组织的DNA和意识中，并受文化框架的保护。被成熟且明确地传达的公司价值观是食品安全文化以及所有企业责任概念产生的基础。这些价值观必须在组织中有所体现，作为指南针指导公司日常工作的方向和决策。如何定义、评估并汇报这种追求卓越的文化仍然是食品安全领域的管理人员激烈讨论的话题，而且已经存在若干迭代和模型。

在思考食品安全文化发展之旅时，我们可以联想一下Jim Collins在他的著作《选择卓越》(Great by Choice)中⁶提到的“二十英里征程”：

“在组织和高层的全力支持下，无论发生什么事情，我们都会每天一点一点地不断前进。”

作为食品安全领导者，在当下的环境中，您如何支持和鼓励组织的高级管理层为食品安全树立积极基调？让我们回顾一下三个要点：

☑ 提供坦率和定期的审查、教育和评价：

- 在公司对食品安全成熟度的评估和沟通中做到完全坦诚。开展教育，使共享的信息清晰易懂。以务实的态度对待问题和解决方案。
- 与高级管理层进行频繁的食品安全风险状态评估，可以在小组会议或一对一会议中进行，这两者都是非常有效的方式。对于小组会议，您需要确保高级管理层积极参与讨论。而在一对一会议中，您可以得到高级管理人员全神贯注的参与。
- 汇报公司外部的最新进展，例如新技术和食品安全管理方法，以及其他公司的失败案例及教训，这些信息能够帮助维持公司对食品安全议题的关注。

☑ 设定并推动“必须达成”的食品安全重点事项：

- 就加强食品安全计划的重点事项进行沟通并达成一致。重点领域可能包括：建筑物和设备的卫生升级，技术/系统投资，危害分析和对关键控制点计划的深入探讨和修订，卫生设施验证，高风险原材料供应商的资质，环境风险评估或配方风险审查流程。这些很少是新领域，基本都是已经为组织所熟知并确定为重点的领域，但可以提高它们的优先级，开展为期6到36个月的专项工作，以实现里程碑式的成果。
- 高级领导者还必须就适当的关

键绩效指标达成一致，并基于领先和落后指标，对达成共识的重点事项所取得的进展和面临的挑战给予统一且坦诚的意见，并指出困难和解决方案。关键绩效指标应契合计划中确定的重点领域。

☑ 促进整个管理层的食品安全责任感：

- 除食品安全负责人以外，任命一位高管进行食品安全事务的管理；在高管会议上传达食品安全新闻、概要和活动情况，这能很好地表明公司对包括高管在内的所有人的期望，即每一个人都应对食品安全负责。
- 确保在组织价值观和愿景与食品安全议程之间建立清晰直观的联系。声誉、消费者信任和品牌诚信是组织成功的要素。确保各职能部门的高级管理层理解这一点，并充分发挥他们的作用，通过卓越食品安全保护并增进信任，这将成为文化转型的催化剂。

Mark Beaumont 博士，哥兰比亚集团质量与安全负责人。

Sara Mortimore，蓝多湖产品安全、质量和法规事务副总裁。对本文作出贡献的**John Helferich**先生遗憾离世，《食品安全杂志》谨此对他表示感谢。

参考文献

1. Syed, M. (2015) Black Box Thinking. J. Murray Press, UK.
2. Barlow, J, Moller C. (2008) A Complaint Is a Gift. Berrett-Koehler Press.
3. Dekker, S. (2012) Just Culture: Balancing Safety and Accountability. Ashgate Publishing, Ltd.
4. Jesperesen, L, Griffiths, M, Wallace CA. (2017) "Comparative analysis of existing food safety cultural evaluation systems." Food Control 79:371-379.

5. Yiannis, F. (2009) Food Safety Culture, Creating a Behaviour Based Food Safety System. Springer.

6. Collins. J, Hansen. MT. (2011) Great by Choice. Harper Collins, New York.

资源

1. Trapp, R. (2014) Successful leaders celebrate their failures. Forbes, online, March 31.
2. Wilson, JQ, Kelling, GL (1982) Broken windows, the police and neigh-

bourhood safety. Atlantic Magazine.

3. Holah, J, Margas, E, Warren, B, Fraser-Heaps, J, Mortimore, S. (2012) "Identifying and Controlling Microbiological Cross-Contamination." Food Safety Magazine, February/March.

作者：Charlean Gmunder and Bill Cunningham, MBA

世界在变化，食品安全期望也必须如此



在当今制造业中，专业人员在构建食品安全文化方面面临巨大挑战。社会经济问题和人口变化等因素正在改变食品制造业的图景。在当今经济形势下，强劲的并购氛围对业务产生着剧烈影响。此外，3G资本对食品行业的收购带来了零基预算 (zero-based budget, ZBB) 的风潮，改变了很多企业看待支出和业务的方式。同时，不断变化的人口结构对行业产生着影响，劳动力市场的变化也改变了典型生产工人的画像——例如他们可能是包括千禧一代在内的多代人，也可能是移民——也改变了人们对雇主和雇员关系的看法。应该审视这些挑战，了解它们将要求您如何改变领导方式，引导企业调整并评估其转变和维护食品安全文化的方法。我们将逐一探讨这些挑战及其对食品企业食品安全期望的影响（图2.1），并提出实例，说明如何在这个不断变化的世界中调整公司的食品安全期望。

并购

从社会经济因素的角度看，食品行业正在发生变革，过去几年中发生了大量的并购。著名估值咨询和管理咨询公司 Stout Advisory 的报告称，在过去几年中，食品和饮料行业的并购活动每年约达成300笔交易，“活跃的并购活动在2017年第三季度仍在继续”¹。这给食品行业带来了剧烈震动，并持续影响着行业内部的行动。随着这些事件的发生，食品公司的专业人

员必须清楚理解不断变化的业务所带来的需求，并整合不同的公司文化，以确保食品安全文化适合合并后的企业。通常，新组建的公司各个部门对角色、职责以及行为规范的看法截然不同。这就要求专业人员确定公司的新标准，并启动变革管理流程以制定新规范——这常常会使固守旧价值观的人疏远。因此，专业人员需要在巧妙应对不同的规范、行为和价值观的同时认识到构建强有力的、统一的食品安全文化的必要性。



并购

需要清楚理解不断变化的业务带来的需求，并整合不同的公司文化，以确保食品安全文化适合合并后的公司。



零基预算和3G

在食品安全价值理念可能发生变化的组织中，需要在严格审查每笔支出的同时，努力构建并维持食品安全文化。



劳动力人口结构变化：移民和代际更替

面对人口结构的不断变化，需要改变针对食品生产工人的沟通和培训方式。



雇员-雇主关系

流动的雇佣关系创造了短期就业的环境，需要通过传统知识传承以外的其他方式来维持文化。



不断变化的参与需求

要真正使员工参与进来，需要一线主管的参与，也需要完善培训内容和工具使其更具岗位针对性和相关性。

图2.1 食品公司面临的挑战及其对食品安全期望的影响*

三个要点

- 简单
- 具体
- 沟通，沟通，再沟通

零基预算/3G

另一个危险的雷区是食品行业遭遇的“3G冲击”。3G资本是一家知名的全球投资公司，已收购多家大型食品和饮料公司，如亨氏、卡夫、安海斯-布希、汉堡王和蒂姆霍顿斯。3G专注于不断削减成本并推行零基预算，对食品行业产生了巨大影响²。正如《财富》杂志的丹尼尔·罗伯茨（Daniel Roberts）所言，一家公司被3G收购后会遭受“3G冲击”，包括“大量裁员、预算降低、支出收紧以及企业文化的转变”。“3G冲击”的体现之一是零基预算，其目的是降低预算，“每年必须重新证明每笔支出——而不仅是新支出项——的合理性，从而使预算低于上一年”³。3G对食品行业的参与极大影响了人们对食品安全的看法，因为食品安全关乎职位角色和职责以及员工编制和培训预算。在这样一个食品安全价值理念发生变化的组织中，专业人员在遵守严格审查每笔支出的新要求的同时，必须努力构建并维持食品安全文化。试图改变组织的规范同时又需要影响新的高级管理层对食品安全的看法，这难免会造成两难局面。假设能成功说服新的管理层，那么专业人员又必须在更严格的预算约束下进行变革管理。以前用于构建食品安全文化的工具（培训、开发、岗位和职责、外部监督、咨询和审计服务）现在需要接受额外审查，需要更多证明理由，这使任务变得更加困难。

显然，在当前的经济形势下，并购活动的增加和“3G冲击”的剧烈影响为试图建立强有力的食品安全文化的专业人士掀起了一场狂风骤雨。这些外部因素将要求他们发挥前所未有的创造力。

劳动力人口结构变化

人口结构的变化也给想要建立出色食品安全文化的专业人士带来了挑战。纵观当今市场的诸多变化，影响最大的因素之一就是美国移民人口的变化。美国移民人口不断增长，而他们往往从事低技能工作，且通常是在制造业。同时，以英语为母语的人往往不愿从事制造工作，而倾向于选择劳动强度较小的岗位。事实上，“移民在制造业中就业的可能性是美国本土工人的1.2倍”⁴。食品生产中移民比例的这种变化给建立食品安全文化的专业人士带来了挑战。培训非英语使用者，调整来自不同价值观的外国文化的规范和行为，这些都是他们面对的难题。因此专业人员必须改变针对食品生产工人的沟通和培训方式，以应对人口结构的变化。

此外，当今劳动力中主要存在着三代人。他们被称为婴儿潮一代、X世代和千禧一代，在当今的劳动力中占据着几乎同等的比例。婴儿潮一代成长在经济相对繁荣的时期，因此他们愿意努力工作并牺牲工作与生活之间的平衡以取得成功。他们通常被视作工作狂，而且往往看不起不那么努力的人。X世代是高度独立且对组织的忠诚度较低的一代人。他们在劳动力中流动性更大，而且非常重视工作与生活的平衡。第三代人是千禧一代，他们受教育水平更高，对技术更加了解，并具有强烈的社会意识。他们在社交媒体的陪伴下长大，推崇信息共享和价值多元。显然，面对这各不相同的三代人，需要采用不同的方法获得他们的参与。需要使用不同的沟通策略，也需要多种培训方法。

雇员-雇主关系

人口结构变化要求策略的调整，与此同时，雇员与雇主之间的关系也发生了变化。在过去的20年间，公司与员工之间曾经存在的承诺发生了变化，曾经的长期雇佣“契约”已不复存在。“自由雇佣”创造了雇主可以自由聘用和解聘而雇员可以自由来去的新常态。这种流动的雇佣关系消除了员工的长期忠诚度，并创造了短期雇佣的环境。这也给负责构建食品安全文化的专业人员带来挑战，不再能够依靠一代员工将规范和传统传给下一代，也无法依靠低流动率的长期雇员来维持稳定的行为，从而使食品安全文化保持稳健。

不断变化的参与需求

在越来越多地依赖短期员工的工作环境中，让员工参与文化并真正拥护价值观也就变得更具挑战性。研究表明，影响人们食品安全行为的最主要因素是主管对食品安全的关注⁵。这就需要一线主管在提高员工参与度上转变思路，因为他们能够发挥极大的影响力，在工厂车间或与食物接触的场合制定并维持适当的行为规范。

确保员工参与的另一种方法是培训、沟通和评估。为了及时有效地解决整个员工队伍的问题，我们经常采用“一刀切”的方法。这样做的问题在于，为了真正使员工参与进来，员工需要非常具体地看待事物，而不是以我们过去采用的通用方式。员工需要了解与他们的职责相关的食品安全问题，并且需要对他们而言有用的工具。我们不仅必须了解包括千禧一代在内的四到六代人的语言差异和文化差异，使用他们喜欢的特定语言开展培训

并尊重其文化观点，而且也必须完善培训内容和工具使它们更有岗位针对性和相关性。这种方法至关重要，可以在不依赖于传统知识或系统的情况下，使短期劳动力迅速适应适当的规范和行为要求。通过采用更有岗位针对性的培训和工具，可以使员工更清楚地了解并内化岗位对他们的期望和要求。

在社会经济因素和人口变化的共同影响下，改变并维持强有力的食品安全文化面临着更加复杂的挑战。文化若要得以维系，必须具备一定的韧性，能够适应员工和业务的变化。制定食品安全政策声明并开展通用教育和培训的做法已不再足够。需要更强有力的管理层承诺、主管的支持和员工的参与。食品安全文化要富有韧性，能够抵御社会经济和人口变化的风潮，就需要在员工的心里和意识里树立起堡垒。为了取得成功，需要采取几个关键步骤，包括达成管理层共识、定义并落实期望、制定沟通计划、设定统一的奖惩措施、教育以及获得主管支持。

与战略和领导力不同，文化不能像重塑品牌一样进行计划。不存在一个文化开关，只要启动它就可以说“我们现在是一个学习型组织或目标明确的组织了”。公司文化关乎员工的行为和信念，关乎员工的工作方式和完成工作的方式。因此，改变文化就需要改变公司完成工作的方式。

如何定义或重新定义公司的食品安全期望

面对前述种种变化，今天的食品行业专业人员必须时刻保持警觉，向他人学习，不断吸收新方法，并坚定方向。我们想分享我们

发现的一些行之有效的方法，来调整公司对食品安全的期望并提高同事的参与。我们将食品安全期望定义为“针对一个人如何就食品安全及其职责开展工作的简单易懂的描述”。

进行组织变革可能是一项艰巨的任务，需要很长时间才能实现，并且需要不懈的努力。为实现文化变革，首席执行官和高层管理团队必须认同目标文化⁶。尽管食品安全文化对组织来说可能有些陌生，但专业人员必须努力达成高级管理层的一致认同。管理层需要通过行动来传达新的文化内涵，而不仅仅是把它记录在备忘录、白皮书和其他文字里。改变必须自上而下地贯穿整个组织，最终触达一线员工。

获得高层的一致认同之后，构建新文化的第一步就是定义期望。设定清晰的期望十分重要，使每个人都可以理解食品安全以及更为广泛的质量议题如何与他们的工作息息相关。期望是建立明确问责的关键，有助于结果的实现和正确行为的树立。最为重要的是，这一信息对于组织中的各个级别的人员都必须是切实可信的。

在设定期望时，要克服几个挑战。首先是适应目标受众。这意味着您必须针对每个人制定与他们的岗位具体相关的信息。只有这样他们才能充分理解对于他们的特定期望，并更积极地参与到文化变革当中。同样重要的是，期望不应仅关乎标准或有形结果，还应关注思维和行为。此外，一家公司的期望并不适合所有公司。期望应为组织和职位量身定制，这对于期望的成功落实至关重要。

做出领导决策

使命与愿景声明

这些指导原则应简洁明了、容易记忆，并且是工厂中所有活动的核心。员工不必看海报或从钱包里掏出卡片来了解他们的使命任务。简而言之，这应该是每个人每天处理每项任务的工作方式。简单总是更好的，使信息更容易理解和记忆。

组织规范：勇于发声

为员工创造一个安全的环境，让他们可以指出甚至纠正不安全的情况而不必担心遭到报复。太多的安全事件都是由于工人在可以行动的时候没有采取行动而导致的。虽然工厂中没有人希望看到生产线停下来，但每个人都应当对可能的召回和劣质产品的出厂持零容忍态度。需要创造一个安全的环境来解决问题，而不是“惩罚报信者”。

组织设计

职位名称和职务说明应包含对食品安全的期望。理想情况下，食品安全责任应出现在每个人的职务说明中。这些职责应定义明确并具有针对性。食品安全负责人的职位名称应有诸如“食品安全和质量保证主管”的明确说明，体现您对食品安全的关注。食品安全委员会的成员应包括主管、经理以及生产线工人，这样的设置将表明您建立强有力食品安全文化的认真态度。

改变文化需要艰苦的努力、对组织（尤其是高层）的说服以及全面的实施办法。明确当前文化，然后定义目标文化，这将使您清楚看到需要填补的空白。您可借助上述工具以及您自己设计的方法，弥合差距，稳步迈向目标文化。分步骤

进行，不要试图“一口吃掉大象”，而要步步为营，才能达成目标。

盘点现状

要开始落实食品安全期望，使食品安全成为公司日常运营的有机组成部分，首先您必须对现状进行盘点。评估现状之后，需要说明您想融入每个人行为和行动中的食品安全目标。例如，您可能提出对实行更严格的良好生产规范的期望，决定公司不仅要有良好做法，还要有出色的生产规范。请记住，您的目标文化必须与您的业务战略保持一致，对其他公司有效的方法可能对您的公司无效。找到正确的目标对于成功至关重要。

设定目标

只是设定正确的目标和总体期望还不够。为了使员工真正地践行期望，它们的内容必须与员工密切相关且清晰明了，能够激发目标感，且与公司使命挂钩。至关重要是，应明确对组织中每个职能和每个人的期望。不要设定过于宽泛的期望，以为人们能够自行将其投射到自己的岗位上。不要把这个问题留给他们，否则可能会导致误解和对文化的消极参与。发挥榜样的力量可以很好地向人们展示应该怎么做，使人们真正参与到与自身岗位相关期望的制定中。只有标准和政策是不够的，必须根据每个员工的角色将其转换为明确的预期行为。

确定目标之后，就必须将新食品安全文化的期望广而告之。虽然您可能会先采用个人交流的方式传达新的做法和习惯，但也可考虑采用认可与奖励体系来鼓励行为改变，同时通过惩罚机制否定抗拒改变的行为。为实现这一点，可参考

Peter Drucker 的观点：“有衡量才有改进”。对新做法进行量身定制和指标评价将能提高员工参与度。

在推行过程中，请确定组织中各个级别的负责人，使他们与目标文化步调一致。必须在各个层面管理期望、调动热情。我们需要高层给予这些原则适当的关注，但是任何文化倡议都不能单纯以“自上而下”的方式执行。变革推动者至关重要，而他们不一定是您指定的经理。要真正认同文化变革，员工必须自己相信这是正确的做法。为此，他们需要在同事那里有所闻、有所感、有所见。您将需要这些推动者通过一言一行、一举一动将新的工作方式落到实处。对于步调不一致的经理，可以通过培训和拓展得到进一步的激励和启发，从而证明目标文化为企业成功带来的价值。而那些始终无法适应改变的经理则可能选择离开组织。但是，若公司中存在消极力量，您的计划也最终会遭到破坏。

持续且有针对性的宣传

有了适当的变革推动者之后，就需要构建充分支持目标文化的话语体系。沟通至关重要，方法也不计其数。要记住，只有8%的沟通以文字形式发生，而58%是通过肢体语言（和行为）。教育活动必须与目标文化相适应。应对沟通保持坚定和不懈的态度。

以下是一些可以帮助您达成目标的方法：

- 将期望融入公司的使命和愿景声明
- 制定容易记住且有感染力的标语或口号
- 务实沟通

- 开展推广食品安全文化的奖励和认可计划
- 入职与继续教育
- 主管谈话工具包
- 每周培训强化
- 食品安全认证
- 社交媒体内容——Facebook、Twitter、电子邮件
- 引入伙伴系统
- 鼓励发声
- 组织设计

标语

这可能需要费些心思思考，但是食品安全标语可能成为在组织每个成员的脑中扎根的一句格言。“从农田到餐桌，食品安全好处多！”这样的口号很容易记住。数字或传统标识、食品安全会议甚至工资单中的一行注释，都可以提高人们的食品安全意识。

务实沟通

使员工真切地体会到工作的重要性，是成功的关键所在。如果他们知道自己是在为全世界的家庭准备早餐，而不仅仅是在操作一台培根切片器，会如何？图片不要选用仿佛好莱坞电影的素材：住在加利福尼亚郊区房子里的完美家庭。而是用符合公司员工情况的照片。如果可以，不妨使用员工及其家人的照片。使员工了解他们工作的意义并将他们的工作与生活联系起来，这可以提高他们的参与度以及对食品安全的关注。通过使用诸如数字或传统标识、电子邮件和社交媒体之类的工具，并在帮助他们在入职期间树立对最终产品的理解，可以改变他们的观念。

主管谈话工具包

召开频繁（每周甚至每天）的“照本宣科式”的专题会议是非常有效的复习方式。会议可以以单点课程（OPL）的形式进行，也可以是轮班开始的2分钟。Huddle Guides等视觉辅助工具可以为每位主管打造专业的学习体验，而无需进行大量准备。重点是重复、重复、再重复。以广告行业的经验，在一条信息被存入消费者的长期记忆之前，需要16次展示或浏览。

社交媒体内容——Facebook、Twitter、电子邮件等

根据员工使用社交媒体的程度，可以每日推送消息加强学习。分享成功故事也非常有益。也可以合理使用电子邮件帮助员工回忆最近获得但尚未转化为长期记忆的信息。

创造性员工参与措施

奖励与认可

激励措施是提高员工意识的有效办法。奖品不必太奢侈，可以是与总裁或工厂经理共进午餐、休假一天、T恤和其他可穿戴用品、每季度抽奖一次、礼品卡或优选停车位。各种形式的竞争都可以调动员工对食品安全的积极性。

继续教育

在前端进行持续投资的公司能够迅速转变其食品安全文化。线上课程等可追踪培训进展的技术能够有效地推广食品安全。线上课程行业正在转向移动端，也越来越多地提供时长短、可随时随地获取的“微课程”。业界也认识到了遗忘曲线的存在，即学生在获取信

息24小时后会忘记90%的内容⁷。这一问题可以通过回顾、复习和强化培训来解决。电子邮件、海报、数字标识、食品安全会议和其他形式的提醒都将巩固记忆并促进文化的建立。

引入伙伴系统

与其他制造业相比，食品业的流动率相对较高。因此，可以采用伙伴系统，将经验丰富的工人作为导师和老师介绍给新员工，这是非常有效的方法。要成为“伙伴”，员工必须获得主管的认证，证明他们能够胜任讲授和指导任务。可以为“伙伴”提供额外的工资奖励，且如果新员工工作满6个月，则向伙伴发放奖金，这都是激励“伙伴”的方法。

食品安全认证

如前所述，衡量可以带来改善。SugarCreek的一家工厂通过一个简单系统为每个员工创建了名为OLPT Flex-Chart的记分卡。对于每项技能或任务，教员给出观察者（O）、学习者（L）、熟练者（P）或教师（T）的评级。观察者表示员工从未尝试过但希望学习该技能。学习者已经开始通过线下或线上学习了解该技能，然后在一位教师的指导下进行实操演练。熟练者已经掌握该技能，可以自己操作。教师不仅精通该技能，还可以指导其他人学习。可以根据员工在OLPT Flex-Chart上的表现提供晋升至组长或主管的机会，从而激励员工。

结论

早前，我们将食品安全期望定义为“针对一个人如何就食品安全

及其职责开展工作的简单易懂的描述”。现在，您了解了针对具体岗位清楚定义期望行为的重要性。每个人都必须了解自己的角色，以及如何实现与自己的岗位相关的食品安全期望。他们需要做的可能很简单，比如遵循良好生产规范进行工作准备，也可能需要监控关键温度并在出现偏差时及时停止作业。无论从事什么岗位，每个人都必须非常清楚自己应该采取的预期行动以及应该表现出的行为。食品安全期望容不得半点模糊。

我们还阐明了改变并维持食品安全文化所必需的工作：达成高层共识，做出领导决策，盘点现状，设定目标，开展持续并有针对性的宣传以及创造性地促进员工参与。确保公司的高级领导者全力支持食品安全文化，这至关重要。使命和愿景声明等公司内发布的文件也必须体现这种齐心协力。只有言语还不够，必须提供进一步支持，营造可以报告食品安全隐患的安全环境。职位名称和职务说明也是表明需要向目标文化看齐的重要方式。所有这些都助于强化预期的行为与行动转变。要开始任何类型的文化变革，都必须进行基线评估。这有助于使每个人都站在起跑线上，从而更容易设定未来的目标。持续沟通是一个经常得不到足够重视的关键方面。最后，如果没有全体员工的积极参与，任何文化变革都不会成功。

当今的商业环境比以往任何时候都更具挑战性，因为所有企业都想建立强有力的食品安全文化。随着并购活动的增加、对零基预算的关注、人口结构的变化以及传统雇主与雇员契约的转变，如何使组织的管理层和员工参与到食品安全

文化的建设和维系中，这存在着诸多困难。在这种环境下，需要采用不同的方法才能成功。许多公司都面对过同样的问题，并提出了有效的方法来应对挑战。这些成功的组织有一些共通之处，包括达成管理层共识、设定与岗位相关的期望、开展积极沟通、实施激励或抑制措施、大力支持教育以及激发员工参与度。尽管没有“放之四海而皆准”的方法，但我们可以借鉴这些公司的成功经验并挑选最适合自己组织的做法。

除了上文推荐开展的工作，我们想重申三个适用于所有人且需要牢记的宗旨：

- ☑ 简单。确保信息足够简单易懂，易于理解和传达。同时推进的事项不可太多，过犹不及。限定目标，以免目标过于复杂混乱。
- ☑ 具体。从上到下将期望落到实处，触及每个人。确保期望与员工职责相关，从而使每个人清楚自己在文化变革中的定位并参与其中。期望不可模糊不清。
- ☑ 沟通，沟通，再沟通。用所有可用的方法来传达信息。永远不要低估文化变革中需要做多少沟通。宁可沟通过度也不要沟通不足！

Charlean Gmunder, 曾任枫叶食品 Maple Leaf Foods加工肉类生产副总裁。

Bill Cunningham, MBA, SugarCreekU院长。

参考文献

1. www.stoutadvisory.com/insights/1. www.stoutadvisory.com/insights/industry-update/food-beverage-industry-update-q3-2017.
2. www.nytimes.com/2017/03/07/business/dealbook/can-3g-capital-keep-thriving-on-acquisitions-and-cost-cutting.html.
3. fortune.com/2015/03/25/3g-capital-heinz-kraft-buffett/.
4. www.pewtrusts.org/~media/assets/2015/12/variation_brief.pdf.
5. Ball, B, Wilcock, A, Aung, M. (2009) "Factors influencing workers to follow food safety management systems in meat plants in Ontario, Canada." *Int J Environ Health Res* 19(3):201– 218. doi:10.1080/09603120802527646.
6. Groysberg, B, Jeremiah, L, Price, J, Cheng, JY-J. (2017) How to shape your culture. *Harvard Business Review*.
7. Ebbinghaus. (1885) *Memory: A Contribution to Experimental Psychology*.

资源

rsmus.com/what-we-do/industries/consumer-products/food-and-beverage/top-2017-trends-for-food-and-beverage-industry-businesses.html.

www.foodsafetymagazine.com/magazine-archive1/februarymarch-2015/food-safety-and-language-barriers-on-the-food-processing-line/.

www.fsis.usda.gov/wps/wcm/connect/243ce6dc-195c-48ab-93a5-6d0330dfa20a/Slides_FSEC_SOlSen.pdf?MOD=AJPERES&%3BCACHEID=c3b11bfc-c582-473a-ae98-c3f7a38218d1.

The Leader's Guide to Corporate Culture, *Harvard Business Review*, December 18, 2017. How to manage the eight critical elements of organizational life.

Leading Culture Change in Global Organizations, Daniel Denison, Robert Hoijberg, Nancy Lane, Colleen Lief (2012). www.educationcorner.com/the-forgetting-curve.html.

作者：Bertrand Emond, M.Sc., MBA, Julia Bradsher, Ph.D., MBA, and Laura Nelson

文化中的“前因”： 推动积极食品安全 行为的工具箱



为 消费者保障食品安全是食品安全文化的主要目标，而如何管理强有力的食品安全文化，确保始终提供安全的食品，是食品企业正日益面临的挑战。

出错不仅会给企业造成严重后果，例如返工、召回、消费者投诉、罚款、声誉损失等，还会给消费者和社会造成破坏性影响，如疾病、死亡、医疗成本等。而安全事件似乎每天都在发生。

以食品召回为例，美国食品药品监督管理局针对食品召回的根本原因作了调查¹，根据其发布的数据，约有26%的食品召回是由于未遵守标准操作程序（SOP）造成的，而32%是由培训不足所致。最近，一项针对全球食品安全培训的调查发现，67%的食品安全领域的受访者表示“尽管付出了很多努力，但仍有员工在工厂车间不遵守食品安全计划”。员工在多大程度上内化并采取一致的食品行为受其自身文化、态度、价值观、信念、培训效果以及同伴和业务的影响²。

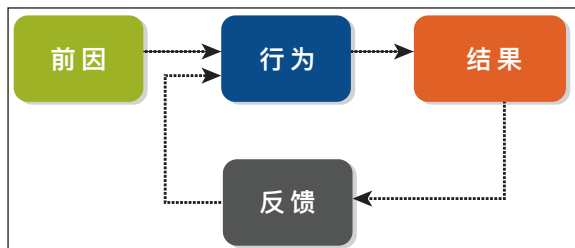


图3.1. ABC模型³

这些因素都包含在ABC模型³中，ABC分别代表前因（Antecedent）、行为（Behavior）和结果（Consequence）（图3.1）。当试图理解并改变行为时，这是一个简单而强大的模型，也是可以用于加强组织食品安全文化的有用工具。最终，加强工作场所行为管理有助于确保并提升种植、运输、制造或销售中的食品安全。

前因是某一行为发生之前的事情，是一个人理解并执行预期行为所需要的条件，例如刺激、政策、既定期望、培训、职业工具、环境、事件和过去的经历。比如，向员工传达关于正确洗手方法的政策和程序就是前因的一个实际例子。

行为是个人所做且可见的任何事情。比如，始终按照规定程序洗手。

结果发生在行为之后并由行为引起。行为存在反馈回路，上次以特定方式进行的行为会影响下次的行为。根据结果不同，行为人可能维持或改变行为。比如，向同事展示正确的洗手方法并说明每一次正确洗手的重要性之后得到了主管的积极反馈，这就是行为结果的一个实际例子。

在本文中，我们将重点放在“**A**”即前因上，为您提供一些示例，说明认知如何驱动行为以及前因如何帮助人们更好地理解并实现预期行为。

我们需要以更好更聪明的方式优化投资与付出的回报。例如，我

三个要点

- 设置适当的条件以推动并维持正确的食品安全行为。
- 通过本文提供的工具箱扩展对“前因”的使用，以弥合员工行为上的差距。
- 为工具的实施凝聚强有力的管理层支持。

们需要运用健康和安全管理领域获得的知识，这一领域在采用基于行为的方法推进合规方面积累了丰富的经验。

我们还希望分享与培训这一前因有关的具体挑战，以及如何从培训投资中获得更多收益。

有效管理前因的重要性

当绩效不佳或存在不可接受的行为，或者需要推广新行为时，必须进行可靠的根本原因分析，这对于有效管理前因至关重要，有助于为公司选择并设置“正确”且最有效的前因。

根本原因分析的可能发现

通常，在分析某个群体或个人为何以特定方式行事时，可以分为两种普遍情况：他们不知道该做什么或他们知道该做什么。每种情况背后都有若干原因。对于第一种情况，可能是他们没有接受过培训，并且刚加入公司；也可能是受过培训，但培训复杂又无趣，使他们失去了兴趣。在这种情况下，可以为新员工投入时间并安排培训，或进行培训需求分析以更好地了解学习需求和员工具体情况，这将帮助纠正由“我不知道”引起的错误行为。必须根据每位员工的工作对他们进行可靠的培训需求分析，并为每个岗位制定能力框架，详细说明岗位所需的知识、技能和行为。

对于第二种情况，“我确实知道正确的做法”，根本原因可能是做不到或者觉得无所谓。对于每种原因，都存在有助于推动所需行为的前因。例如，职业工具是否适用？是否有专门设计的奖励和认可计划来激励并启发团队和个人以预期的方式行事？

如上文所示，根本原因分析可能会帮助您发现完全不同的原因，从而采取完全不同的纠正措施。传统的课堂培训和再培训并不总是有效，您必须根据详细的原因分析和需求评估来选择适合的“前因”。在选择、设计和实施前因时，您还应该考虑在需求评估中考虑两个关键因素：国家文化和代际影响。

国家文化及其对前因的影响

必须考虑到员工的深厚文化背景（国籍、成长环境、宗教信仰和道德规范）。Hofstede的国家文化维度理论⁴、Lewis模型^{5,6}和Meyer的文化地图⁷（Culture Maps）可以帮助您确定在完善企业文化过程中可能面临的一些挑战，也将帮助您了解为什么员工表现出某些特定行为：

- 沟通：有的文化看重形式上准确清晰、简明扼要的信息（如德国、美国），而有的文化则更喜欢细腻、需要字里行间仔细品读的信息（如日本、韩国）。
- 提供反馈：有的文化喜欢直截了当的反馈（如荷兰），有的则喜欢私下更为温和的反馈（如日本）。
- 说服：有的文化喜欢带有执行摘要和事实依据的实用方法（如美国、英国），有的则喜欢先讲理论或概念，然后再讲事实（如法国、意大利）。
- 领导方式：有的文化喜欢扁平化的组织（如丹麦、瑞典），有的则喜欢清晰正式的层级结构（如日本、韩国）。这将影响公司员工的自主权和主人翁意识，以及他们处理潜在食品安全或质量问题的权限。对于某些人而言，实现“赋权”可能更加困难。

- 决策：有的文化倾向于花费时间达成共识（如日本、瑞典），有的则喜欢由老板做决定，这可能要快得多，但之后就需要时间说服其他所有人（如中国、印度）。
- 时间计划：有的文化倾向于为每个活动指定明确的截止日期（如德国、瑞士），有的则喜欢更灵活的多任务处理方法（如印度、中国）。
- 奖励：有的文化更喜欢个人奖励和认可（如美国、英国），有的则喜欢团队奖励（如中国、墨西哥）。

代际差异对食品安全文化和前因有效性的影响

如前所述，对于培训等前因，应通过需求分析来设计，以了解某一代员工的学习目标和特征。现在，大多数工厂的员工已经是跨越四代人的集群，包括婴儿潮一代、X世代、千禧一代（也称Y世代）和最年轻的Z世代。这些群体拥有不同的价值观、志向、态度和行为。这对工厂文化管理具有深远影响。某个前因可能并不会对所有人产生同样的效果。

代际差异可能会影响人际关系、团队合作和协作以及有效沟通，可能需要不同的方法来推动不同群体的参与度和忠诚度。

例如，千禧一代和Z世代员工都是真正的数字时代公民（痴迷于各种电子设备），能够迅速进行多任务处理并接受新技术。但他们通常被认为以自我为中心、缺乏耐心、不够成熟（很难管理他人）并且专注力较低。他们渴望定期反馈和认可，似乎更加关注价值观，也更加敏感。

前因工具箱

前因需要解决分析中发现的所有原因。这将提高整体食品安全计划的效果，并使员工理解公司为何对食品安全行为设定期望。我们列出了一些我们最为关注的前因供您参考（图3.2）。我们也强烈建议您关注公司的健康与安全工作，并从中获取有益的借鉴。事实上，行业内的食品安全领导者都在和健康与安全、运营、人力资源和维护等部门的同事合作，共同确定实现业务目标和任务所需的员工行为。

1. 高级管理者和经理

高级管理者和经理需要表明他们对生产安全食品明确而坚定的承诺，这意味着投入时间和精力来教育并培训员工，并确保参与食品生产的所有人员（例如员工、承包商、代理商等）意识到他们在食品安全中起着重要作用，也需要承担责任。

这包括对新员工、代理商员工

和承包商的入门培训，也需要确保在安装新设备后及时开展复习和相关培训。

2. 信任与开放

需要一个充满信任且开放的环境，使员工在发现食品安全受到危害或者生产中存在偷工减料现象时敢于发声。

3. 危害与风险意识

公司需要意识到可能对食品安全造成影响的所有相关危害和风险，并通过定期更新将这些信息有效传达给员工。可以考虑采用健康与安全团队使用的一些方法。

4. 沟通与信息传达

良好的沟通可以确保组织内的所有员工始终知悉并理解公司的食品安全战略和期望。目标是教育并告知所有新老员工，使他们提高对安全做法的认识，承担起确保消费者安全以及保护品牌的责任。

沟通必须定期进行，并针对组织内的不同受众量身定制，在期望行为应该发生的任何地方都可以开展，也应接受有效性评估（例如通过线上调查和员工焦点小组进行评价）。

可用的食品安全沟通渠道包括：海报、会议、简报、视频、电话、会议、快速会议（huddle）、远程辅导、指导、反馈/建议、公司内网和留言板、公司网站、竞赛、伙伴计划、现场改善（gemba kaizen）会议、奖励与表彰以及惩罚，包括纪律处分甚至解聘。

可考虑借助行业各职能专家 and 市场营销同事的专长，将员工细分，制定有针对性的食品安全沟通信息，并在此过程中充分考虑员工文化背景、代际差异和工作类型等。在2016年10月Campden食品研究院和TSI公司联合发起的文化卓越网络研讨会上，新西兰大型乳制品公司恒天然（Fonterra）的Joanna Gilbert指出，恒天然一直在开展这一“内部用户画像”的做法，成效显著。

当主管能够与员工进行双向对话时，就可以发现并纠正不良习惯、培训不足和错误信息等问题。

5. 简单程序

要执行的任务和要遵循的标准作业程序都应该尽可能简单，执行它们所需的工作量和时间也应得到优化。例如，要填写的表格不应太长太复杂。可考虑使用图片而非文字作为指示或说明。

6. 决策

考虑开辟一条独立的汇报路径，使食品安全团队可以直接向高级领导而不是高级运营人员汇报，



图3.2 前因工具箱

以便当生产和/或商业团队面临压力、违背业务目标并考虑“偷工减料”时，食品安全不会受到影响。

7. 措施

整个企业所采用的关键绩效指标都不应导致可能危害食品安全的错误行为。

8. 工具和设备

员工需要可以使用、符合用途的服装和设备，也需要适合用途的工作场所或建筑物。

我们是否为每个员工提供了适当的环境以帮助他们取得成功？例如，一家公司的一名收货员在评估产品状况时出了错。经过讨论和评估之后，才发现该员工色盲，无法辨别红色和绿色。另一名员工的工作是将配料倒入料斗中，同时避免配料盒外部接触到料斗的边缘。她的主管注意到她经常将配料盒抵在料斗上，于是将这一不当操作记录在案。最终，在与员工进行讨论之后，主管才意识到是由于配料盒太重，才使得员工无法始终满足食品安全程序要求，于是对流程进行了重新设计。希望推进食品安全文化的公司需要认识到积极征求员工例行反馈的意义，如此才能确保员工有能力且有适当工具来执行正确的食品安全行为。

9. 投资

与预算、资本支出和投资相关的决策过程不应损害食品安全，应坚持这一原则，从而确保食品安全获得合理的资源分配并具有适用的设备。

10. 时间

需要确保员工有足够的时间正

确完成任务，而不会为了跟上进度被迫走捷径。

11. 期望

员工应了解他们对确保食品安全负有责任，并始终知道存在的风险和正确的做法。如做出不可接受的行为，员工不可免责。

这应通过培训和教育来实现，但也应通过有效的奖励制度予以强化。还可考虑伙伴或团队合作的方法，由一个或几个员工互相督促，这样就没有人可以“暗箱操作”

（比如可以安装监控摄像头）。要使期望的行为成为组织规范。

12. 能力

如何定义员工有效执行食品安全职责所需的知识、技能、能力和行为？如何知道他们是否有资格且能够胜任工作或任务？

您需要建立一个能力框架，其中包括有效执行业务中每个职责所需的能力组合。这么做的好处包括：

- 员工更清楚公司对他们的期望
- 更清晰的问责
- 更有效的招聘和新员工选拔
- 更有效的绩效评估
- 更高效地发现技能和能力差距
- 帮助提供更个性化的培训和职业发展机会
- 更有效的继任计划
- 更高效的变革管理流程

在制定这些框架时，需要充分了解不同岗位，并听取岗位当事人、主管以及人力资源部门的意见。人力资源部门的同事可以提供宝贵的支持、专业知识与工具。

13. 培训

培训对于确保员工胜任工作至关重要。这包括一系列学习机会，例如教育、经验分享、在岗指导、训练和辅导、交流联络、工作坊和会议、工作观摩、标准化等等，而不仅仅是枯燥的幻灯片讲义、课堂学习和一年一次的谈话。可考虑采用培训需求分析和基于能力的学习系统。确保人力资源团队充分参与并提供支持。

14. 信心

辅导和指导以及伙伴系统是提高信心的好方法（在员工有能力胜任工作的前提下）。需要明确人们对所接受培训和教育的理解程度和信心水平，这至关重要。只有完全地理解和相信，他们才有可能践行正确的食品安全行为并影响周围的人。采用结构化的方法提供反馈、指导、认可和纠正措施，可以增强双向沟通。

如果所有努力都失败，则说明员工与岗位不匹配，应调整岗位安排。

15. 强化

强化可以通过奖励、激励和抑制措施来实现，从而塑造并管理正确的行为。奖励与公正透明的认可计划相配合，可以帮助管理层引导所需的食品安全行为。此类计划的设计应适应组织内部的文化差异和不同个性。人力资源团队能够为有效的奖励体系的设计提供宝贵支持。明确的问责和合规可以增强忠诚度、赋能和主人翁意识。企业可采用各种激励和抑制措施来实现一致合规，包括：

- 正面和负面反馈
- 分享经过证明的最佳实践

- 从失败中学习
- 认可计划
- 个人和团队奖
- 公司、同伴和自我认可
- 金钱和时间奖励、表彰
- 故障和“幸免事件”报告的激励措施
- 升职和降职

培训应有持久效果

作为食品安全专业人员，我们通常十分重视并依赖食品安全培训，将之作为推动正确食品安全行为的关键“前因”，以支持食品安全规范和程序。我们每年都投入大量的时间和资源开展食品安全培训，但是我们并不经常思考培训的内容是否合适，培训方式是否有效，是否有助于实现可衡量的、正确的员工行为。

那么，我们如何执行这个关键前因？虽然83%的跨国公司对他们推动始终如一的食物安全行为的能力作出积极评价，但仍有67%的受访公司回应称，尽管他们做出了最大努力，但仍有员工不遵守工厂的食物安全计划²。我们是否已经接受了员工行为不一致成为常态？

那些致力于构建强有力食品安全文化的公司已经对传统的课堂培训工具箱进行了扩充，加入了更多工具，以更有效地推动员工食品安全行为的一致性。例如，46%的受访者证实公司有在工厂车间合理安排培训，而36%的受访企业更具创新精神，表示他们正在积极衡量员工的绩效或行为²。少数但越来越多的公司认识到衡量员工行为可以帮助公司及时采取纠正措施，对实现有效培训具有重要意义。主管可

以通过观察并评估员工行为与员工之间建立双向对话，以解决不当行为。被问到员工为何未始终遵循食品安全计划时，受访者给出的原因包括不良习惯（62%）、偏爱旧的做事方式（54%）和遵循其他员工的指示（34%）²。

缺乏参与（30%）也被认为是员工未始终遵循食品安全规范的原因之一。高达51%的美国劳动力没有积极参与到公司事务中⁸。许多致力于改善食品安全文化的公司意识到了这一挑战，并设置了许多不同的“前因”来提高员工的参与热情，包括使用数字标牌的食品安全宣传活动、主管快速会议指南、海报和激励计划等。这些不同的活动都是为了使员工在课堂培训后的几天、几周和几个月内始终将食品安全牢记于心。这种强化措施可以提高食品安全意识，也向员工表明全年无休地重视食品安全的重要性。作为世界上最大的碧根果种植和加工商之一，Green Valley碧根果公司开展了一场宣传活动，使所有员工的知识保留率提高了17%，而正确知识记忆率在最需要该知识的员工——即那些在事前的知识测试中表现不佳的人——中提高了36%。Green Valley碧根果公司的合伙人兼风险管理副总裁Deborah Walden-Ralls指出，该计划“帮助我们提高了产品的整体质量”。

有时，培训计划的缺陷可能不在于培训内容，而在于培训方式。您是否在每年一月就过敏原计划注意事项、关键控制规范、收货程序、个人防护装备计划以及良好操作规范（GMPs）清单对员工进行培训，然后到六月份就发现有员工违反良好操作规范？这是为何？为了推动食品安全文化，我们必须认识到，我们的员工（其中很多是千

禧一代）需要短时间多次地学习。我们需要在全年持续地开展20至30分钟一次的短时培训活动。

您是否是在10小时轮班结束时、假期之前或者在员工感到倦怠的周末进行培训？一些公司发现，将培训时间改到早晨或一周的中间，并对理解了培训内容的员工表示认可，可以帮助员工更加专注并接受食品安全教育。

即使超过50%的员工都将英语作为第二语言，您是否仍在提供英文培训？家族企业Bigelow Tea有70-80%的西班牙语员工，而他们希望确保所有员工都接受相同质量的培训。Bigelow人力资源副总裁Bruce Ennis介绍说，通过采用提供多语言培训并且可以针对不同部门进行定制的培训平台，公司可以确保“每个人都知道他们对Bigelow的成功至关重要”。

应牢记，“培训”指的是各种各样的学习机会，这些机会不只在培训教室发生。一个有效的“培训周期”（图3.3）遵循的模型非常类似于ABC模型，并且整个过程中都存在评估和绩效改进的机会。

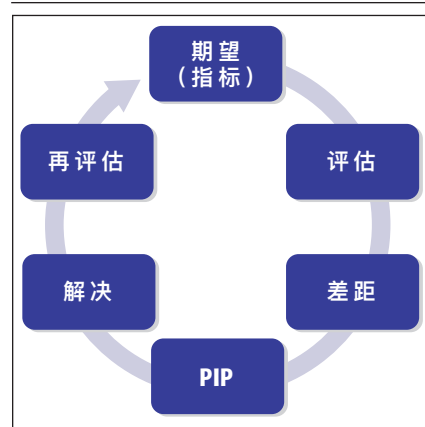


图3.3 培训周期

我们还发现，最为成熟的组织通常使用基于能力的学习方法。基于能力的学习系统专注于前端分

析，以确定出色的工作绩效所需的知识、技能、能力和行为。这样的系统强调利用评估来确定为达到期望结果所需的能力水平，并将学习与发展活动的重点放在帮助个人确定学习路径以及有助于个人达到期望能力的学习体验上。ADDIE教学设计方法（分析、设计、开发、实施和评估），辅之以利益相关者的投入、学习体验回顾和各种支持手段，使该系统变得强大而高效。

结论

ABC模型可以帮助我们理解并改变行为，从而加强组织的食品安全文化。

为了建立强有力的食品安全文化，您需要有效地管理“前因”，以推动和维持积极的食品安全行为。

成功的关键因素不仅包括有效的培训需求分析和周期、能力框架以及对员工不当行为的根本原因分析，还包括强大的领导力。高级管理者和经理需要表现出对制造安全食品的明确和一贯坚持，包括投入资源、时间和精力教育并培训员工，以及建立有效的奖励和关键绩效指标体系。他们需要确保与食品生产有关的所有人员（例如员工、承包商、劳务派遣机构）意识到他们在食品安全中需发挥作用、承担责任，并有权采取行动预防食品安全事故。需要确保员工有可以使用、符合用途的服装和设备，也需要提供适合用途的工作场所或建筑物。他们需要了解可能对食品安全造成影响的所有相关危害和风险，并通过定期更新将这些信息有效传达给员工。

为使员工始终牢记食品安全并充分调动员工积极性，高级

领导者以及食品安全人员与技术人员需要借助其他职能同事的专长，包括：

- 健康与安全——借鉴他们在采用基于行为的方法促进合规方面的丰富经验和方法。
- 市场营销——在他们的帮助下对员工进行细分并根据员工的文化背景、代际差异和工作类型等制定有针对性的食品安全信息。
- 人力资源——在他们的帮助下推进并管理每个员工的持续职业发展、能力框架建设以及所需的各种培训和学习活动的开展。
- 人力资源团队通常拥有专用的软件包和工具，这往往比您在繁忙的日程安排中挤出时间出来研究Excel表格更为高效。在设计有效的奖励系统以加强所需的食品安全行为时，人力资源团队可以提供宝贵的支持。

我们需要以更好更聪明的方式优化投资与付出的回报。正如本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）所言，不做准备，就是在准备失败。因此，通过设置正确的“前因”，我们也就能为第一时间取得成功并尽可能提高效率创造了最佳条件。

这是一个持续改进的过程。当条件和前因随着业务变化而改变时，本文提供的工具箱将提供有益借鉴。我们在此祝您一臂之力，接下来就看您的了！

Bertrand Emond, 理学硕士, MBA, Campden食品研究院会员与培训主管。

Julia Bradsher MBA, 国际食品保护培训学院院长兼首席执行官。

Laura Nelson, Alchemy Systems 食品安全和全球联盟副总裁。

参考文献

1. U.S. Food and Drug Administration. (2009) Survey of Root Cause of Recalls.
2. www.campdenbri.co.uk/training/globalfoodsafetytrainingsurvey2017.pdf; www.alchemysystems.com/food-production/resources/research/global-food-safety-training-survey/.
3. Braksick, LW. (2007) *Unlock Behavior, Unleash Profits (Vol. 2)*: McGraw-Hill.
4. Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Hemmerich, K, Lewis, R. (2013) *Fish can't see water. How national culture can make or break your corporate strategy*. John Wiley & Sons.
6. Lewis, R. (1996) *When Cultures Collide*.
7. Meyer, E. (2014). *The Culture Map*. Perseus Books Group.
8. news.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx.

作者：Melanie Neumann, J.D., M.Sc., Marie Tanner, M.Sc., Randy Huffman, Ph.D., and Mike Liewen, Ph.D

衡量重要因子



食品安全面临的重大威胁是文化。一旦被错误或不成熟的文化所损害，健全的食品规划和质量体系就会失效。什么是文化？文化是人们从所处的环境中习得的行为习惯，可用来描述组织、家庭和社会的集体价值观。人们从工作的环境中习得文化¹。

领导层对一个组织的食品安全与质量文化影响重大。员工会关注哪些行为受领导嘉奖，哪些行为被领导忽视；哪些人获得晋升，哪些人止步不前；哪些工作引起领导重视，而哪些未得领导肯定。员工会吸收并适应这个组织的环境的全套价值观。

在食品安全问题上，领导层必须言行一致。与一个组织的价值观相悖的领导行为和行动会对该组织的效力产生恶劣影响。在食品安全文化这一环境中，员工会对食品安全有所听、有所感、有所见。而作为文化“使者”，领导层会在言行举止中体现对食品安全问题的优先考虑及关注，从而传播组织的价值观²。

从商业角度来看，企业为何需要正确的文化？商业调研与分析公司Corporate Executive Board指出，对于每5000名员工，文化改良可以为企业节省高达6700万美元的成本。通过改进食品安全或质量文化，可以减少错误的发生，增强责任感，并营造持续改进的环境²。

组织文化变革是一项繁重的任务。着手这一任务之前，我们有许多需要考虑的因素。首先，不要假定一个全球化的组织只有一种单一文化，因为企业文化会受到社会或地区差异的影响。第二，要评价整个组织的文化，确定基准。第三，成立跨职能焦点小组，从原始数据

中获得洞见，其中不同小组对同一问题的解释可能不尽相同。第四，由组织高层带头做出一些细小的改变，由此开启变革。不同地区的工作重点可能有所不同，在评价并完善文化的过程中并没有放之四海而皆准的模板。

不同地区的社会差异会影响组织的文化和推动变革的方法。根据Hofstede的观点³，基于对以下社会因素的不同倾向，我们可以对社会进行分类：1) 集体主义/个人主义；2) 男性气质/女性气质；3) 与权力的关系/对社会不平等的接受度；以及4) 不确定性规避。我们首先应该认识到这些差异，然后在设计解决方案、推动变革时将其考虑在内。

企业应充分利用工具来评价自身整体的食品安全和质量文化。最好是对标其他企业，开展调研，确定基准并进行竞争性比较。注意不要停留在数据表面，而应该成立焦点小组，从数据中挖掘出富有意义、对文化变革有帮助的洞见，从而定义并实施变革。员工参与度是成功解决问题的关键，而有形领导力，即领导层的言行一致，也是巩固所需变革的要素。这需要自上而下和自下而上的努力。

为何需要指标

评测是食品工业和其他所有行业的基石，也可说是几乎所有人类活动的基石。我们每天都被测量得到的数据和信息所轰炸，例如睡了

三个要点

- 确定并运用有效的衡量指标
- 定期回顾成果并采取行动
- 观察、指导并设置奖励和惩罚（如必要）

多久、车速有多快、收件箱里有多少封未读邮件，如此种种，不胜枚举。我们评测日常生活中的事物，从而推动改进，实现目标，为自己和所爱之人规避风险，并遵守法律法规。在个人生活中，一些评价指标由我们自身有意识地选取，另一些则由他人制定。

但如果只进行评测，而没有充分利用得出的数据和信息，所得数据和为获取数据付出的努力便会付诸东流。更坏的情况是，测得数据后，需要相关信息的人未能看到，或主动忽略了这些信息。

驱动决策、行动和行为

食品行业的指标与个人生活中的许多指标有相同的制定理由。在使用生成的数据时，也面临许多共性的挑战。大多数食品公司制定评价指标来确保适用的法律法规得到遵守，产品按指定配方或规格生产，操作流程符合相应的标准操作程序（SOP），且产品能够满足客户的期望。整个食品行业包括许多成功的公司已经建立以开发和执行食品安全审计，以及利用审计产生的数据为基础的工作。全球食品安全倡议（GFSI）的成立便是为了提升全球食品安全审计的一致性和效率。大多数食品公司要求供应商进行年度审计并提供合规证明。然而，每年仍有许多食品安全事件发生——涉事公司已经顺利完成了审计，测量了所有应该测量的指标，但仍未能杜绝食品安全问题。这些公司的问题往往不在于合理计划或措施的缺失，而在于未能意识到或未能执行恰当的行动或应对措施。企业文化往往是缺位的。

科学家接受过训练，善于通过评测发现并量化问题，提出解决方案，并根据目标来量化进展。然

而，对科学家来说，评价食品安全文化是一个困难且陌生的概念。他们能够熟练处理硬数据，但对于人类行为背后的社会科学却往往知之甚少。与此同时，推动组织全员，包括高管、技术人员和生产线操作人员深入参与并采取行动的组织文化，往往是食品安全计划中最为重要但往往缺失的要素。如果不能充分利用数据并采取行动，数据就毫无用处。

企业测量和收集数据的原因多种多样：1) 被监管部门和/或客户要求要求进行审计；2) 遵循内部政策要求，这在很大程度上是由品牌和消费者保护需要所驱动的；3) 某些情况下，开展评测的原因是历史性的，甚至是未知的。但是，除了输出数据外，评测本身几乎没有其他作用，关键在于企业如何利用数据来改进合规性并规避风险。审计和产品测试等评测行为所驱动的策略、行动和行为为评测这一动作赋予了意义。

企业奖励什么，就获得什么结果

对评价指标和数据的过度依赖也会带来风险，因此必须找到一个微妙的平衡点。不论评价对象为何，人们总是天然地希望在评价中取得尽可能高的分数。我们从小就养成了这种习惯——小时候，我们希望在学校的考试中取得好成绩；现在，作为食品安全专业人士，我们希望在工厂审计中取得好成绩。

许多工厂通过奖金激励其管理层和经营者在食品安全审计中取得优异成绩，但事实上，选择这种基于审计结果的激励策略可能会适得其反。尽管审计可以在一天之内评测项目绩效和不足之处，但无法直接评估政策和程序的整体合规性，也无法测量无人在场时，企业员工

有多少自发的热情来确保生产安全产品或“做正确的事”。单纯奖励一家在全年365天中某个审计日当天表现出色的企业，而不关注企业在合理识别和规避风险方面持续、积极的表现和行为，将是非常危险的。但是，如果工厂经理和质量保证经理受制于这样的激励机制，其奖金结构以此为基础，他们又有什么错呢？企业的决策、行动和行为导致了这样的结果，这是企业奖励机制的结果。

要鼓励企业和个人认识在审计、内部评估、评测或观察中发现的问题，并积极解决这些问题，而不只是评测和认可一时的好成绩，这是一项挑战。企业应考虑制定每天、每周和每月必须达到的额外标准，并对这些期望和行为予以同等重视，与365天中的某个审计日遵循同等的标准。应制定激励和奖励机制，明确奖惩措施，这将有助于在绩效不达标时采取行动并问责。奖惩决定往往是一个敏感话题，许多企业难以将其公之于众，但是有数据支撑时，企业会更容易宣布这类决定，而且能激励员工做出改变。

选择“正确”的指标

制定通俗易懂的评价指标对于赢得组织各级的认同和支持十分重要。但说起来容易，做起来难。现实情况是，要持续改进和完善食品安全文化，就需要一个强大、全面的评价体系，以及合理的审查周期、指标一览表、早期指标和预警机制、根本原因调查、整改措施和详细文档作为支撑。不过，持续密切关注对成功最关键的指标，即“关键少数”指标，将大大有助于取得成功。

有效的指标还可用于为多处

工厂确定有效绩效基准。我们鼓励这种做法，因为它为不同业务单元之间的知识共享和健康竞争创造了机会。应用基准时，需要更加标准化、规范化的指标来实现公平有效的比较。

任何食品安全对标工具（如执行摘要和一览表）选择的指标都可能是一系列落后指标和领先指标的组合，旨在为管理层提供有效的视角，来评估食品生产和卫生流程的运行情况，以及系统中人员的工作表现。例如，行为观察对于了解运营文化十分重要；从全局来看，评估管理层对指标和评价体系的利用情况也是评价公司和/或工厂文化的一项重要指标。换言之，企业可以选择最恰当的“关键少数”指标并设计一个完美的评估工具，但如果不能及时有效地审视评价体系的有效性，并采取行动对未达到绩效标准的情况作出处理，评价体系对于食品安全的影响将微乎其微。总之，只有将评价体系与严格而及时的审查相结合，由合适的人在合适的时间执行，并且将其与短期、中期和长期目标相挂钩，评价体系才是有价值的。

以覆盖全企业的方式使食品安全风险指标评测和审查成为文化习惯

目标制定对企业经营的每一步都至关重要，对食品安全绩效也是一样。至于实现目标的关键，首先，包括首席执行官在内的所有关键领导者应当就长期改进目标、量化目标的方法、实现目标的期限及相应奖励达成一致。如果首席执行官积极参与目标制定，并直言不讳地提出意见，效果会更好。

制定的目标必须具有挑战性，但同时具备可行性——这一平衡很

重要。领导团队必须有所准备，能够根据新经验和新洞见不断调整目标。业务场景和生产流程可能变化，产品创新会带来新的挑战，供应商能力可能会随着时间的推移而波动，规章制度可能会影响流程或结果，团队绩效也可能随着时间的推移而提升或降低。在制定长期目标和决定做出调整时，应该将以上因素或更多因素考虑进去。第二个关键步骤是，确保生产线操作人员、质量主管和对食品安全有影响的跨职能支持部门（如研发、营销、采购等）协调一致。只要各方就长期目标达成一致，就可以制定并跟踪合理的短期和中期里程碑，这将成为判断团队是否达到、超过或落后于目标的持续性机制。

食品安全指标的审查频率对于成功至关重要，这是区分出色经营者和合格经营者的关键。如果跟踪和审查食品安全指标的方法是临时性的、不一致的或不标准的，绩效结果将十分糟糕，还可能造成严重的食品安全问题。食品安全审查应当成为一种习惯，就像人们每天早晚刷牙一样。习惯是一种强大的机制，可以驱使人们实现一致的、不断改进的结果。因此，我们鼓励领导团队为组织各级制定完善的流程，来审视食品安全指标的有效性。

每个组织机构运作的方式都有所不同，因此不存在放之四海而皆准的管理模式，重要的是在保持业务自然节奏的基础上酌情加入食品安全审查流程，使其与其他主要业务的运营审查流程协调一致。从生产线的“在班审查”到操作人员、主管、经理和高管团队（包括首席执行官）每天、每周、月度和季度的审查，企业必须为各级制定审查方案。确定审查频率时，要兼容并

包，争取业务部门的共同支持。食品安全审查是让职能部门管理者对食品安全的关键绩效指标负起责任的绝佳机会。通过审查，组织有机会对出色表现予以认可，并发现改进空间。

案例研究：百事公司的有效指标与跨部门合作

在食品行业中，有一个领域历来比食品安全文化更受关注，就是环境健康和卫生，尤其是员工安全。我们可以从中总结出适合食品安全领域的经验和做法。健康与安全工作的成效切实可见且易于理解。大多数工厂中，一项常见且常被披露的指标是“误工事故”。不论是操作人员出于个人动机，还是管理人员出于经济动机，都希望尽量减少和消除误工事故。管理误工事故时，管理人员和操作人员常用的一个工具是评估和记录“幸免事件”，即那些本可能造成误工事故的事件。

百事公司制定了鼓励员工记录和报告幸免事件的政策。每起幸免事件必须得到报告、记录和调查，找到根本原因，并采取预防措施。此外，百事公司实行激励工厂记录幸免事件的政策。具体而言，工厂记录的幸免事件越多，在这方面获得的评级就越高。这一做法会鼓励员工识别和报告可能导致误工事故的风险。百事公司还认为，通过鼓励员工报告幸免事件，让全体员工参与风险防控，让所有员工成为流程的负责人，将有助于加强企业安全文化。

“幸免事件计划”目前已涵盖食品安全领域。与员工安全幸免事件计划一样，食品安全计划也采取激励措施，鼓励员工报告食品安全幸免事件，即报告的幸免事件越

多，得分就越高。和员工安全计划一样，公司要调查引起每起幸免事件的原因，并尽量减轻相关问题。百事公司发现，实施食品安全幸免事件计划的工厂在食品安全审计中得分更高，且员工在食品安全问题上的参与度也更高。

百事公司认识到员工安全文化计划和食品安全文化计划之间的协同作用，因此将两项计划合并为“安全文化”计划，作为其食品安全文化发展的一部分，充分发挥两项计划的优点，并采用同一套工具和评测方法。

案例研究：Maple Leaf Foods如何衡量食品安全绩效

Maple Leaf Foods推出了一个全面的食品安全指标，称为食品安全事故率或“FSIR”。这是一个指数化、标准化、单一的数字指标。公司团队将其认为最重要、最关键的六个食品安全绩效指标整合在一起，构成FSIR。其中一些指标的权重更大，从而体现不同严重程度和风险等级。公司分别为21个工厂制定第一年的FSIR基准，之后又制定了涵盖所有利益相关方的三年改进目标（Maple Leaf Foods的整体目标是在基准年基础上，将FSIR降低75%）。首席执行官负责督促团队在三年内实现这一大幅改进，同时允许团队将第一年作为爬坡期，制定相对温和的目标，以适应这套新的评价体系——这体现了高级管理层决心的重要性。

每月的FSIR结果以表格记录。Maple Leaf Foods根据每季度FSIR绩效对21个工厂进行排名，并以绿色、黄色、黄褐色和红色进行标注。负责食品安全和运营的高管对排名进行月度审查，首席执行官则会同所有工厂及食品安全经理进

行季度审查。每年三次，FSIR指标结果和趋势将被报告给Maple Leaf Foods董事会的安全和可持续发展委员会。这一全面的审查流程使工厂领导团队和公司高级管理层能够就食品安全绩效和计划进行动态对话，弥补不足并庆祝成果。

但首席执行官对FSIR绩效的季度审查仅是这一体系的“金字塔尖”。真正的变化发生在工厂内部——在那里，操作人员、主管和经理负责每天生产安全的食品。FSIR有六个组成部分，都是高度客观的量化指标，但大多是落后指标。工厂团队会针对自身情况制定他们认为能够推动一项或多项FSIR指标改进的关键领先指标，而后在轮班组会和每日、每周的运营绩效会上着重关注这些指标。

运用基于风险的方法：食品安全中的企业风险管理

一些企业选择将企业风险管理（ERM）的理念和原则融入设计和构建更加全面、成熟的食品安全文化的过程。

企业风险管理旨在发现可能对公司产生不利影响的风险，然后提出自上而下的、覆盖全企业的观念和方法，在企业的风险承受能力范围内管理这些风险。这是一个风险管理的协同过程，更强调部门之间的协作，旨在管理企业的全面风险，而非业界所称的那样，将各部门作为独立单位或“孤岛”来进行管理。虽然企业风险管理最初只是会计师和内部审计师在财务丑闻曝光后用以实施内部控制的一种方法，但这一模式已经被纳入政策和监管，并逐渐发展为一个框架，帮助公司有效识别、评估和管理几乎任何类型的风险。

将企业风险管理的概念应用于食品安全和食品安全文化计划，并观察该概念在上述案例中的应用情况，可以很快得出一条推论：食品安全是且应当是全企业层面的工作。除了控制微生物食品安全风险的历史需求和其他某些明确的需求外，如今的食物公司还面临无数额外的运营、声誉和监管风险，如需要实施新出台的食品安全法规，随时准备接受检查和审计，管理科技发展的影响（如应用全基因组测序技术），应对社交媒体和主流媒体对疾病爆发和产品召回曝光的不断增长，以及处理与供应商和联合制造商相关的管理风险等。食品公司每天都要有效管理这些风险。因此，在风险不断变化的新时代，有必要采取一种能妥善管理这些风险的跨部门方法，让市场营销、研发、采购、法律和高级管理层等常规食品安全和质量人员以外的部门参与进来，这对于未来食品安全计划的蓬勃发展，以及营造一种完善、成熟的文化至关重要。在这种文化中，食品安全意识将被烙印在整个组织的日常行为中。

因此，将企业风险管理原则应用于食品安全文化计划是十分有利的。应用这一方法时，高级管理层和董事会将决定食品安全组织架构，制定长期目标，这与Maple Leaf Foods和百事公司的案例十分类似。最高管理层将参与制定食品安全战略，确保其与整体企业战略保持一致，参与风险识别和评估流程，发现会对组织产生影响的潜在事件，并在组织风险偏好范围内确定风险管理方法。

百事公司的幸免事件计划和Maple Leaf Foods的FSIR指标审查流程都属于更广泛的危害与风险意识计划的一部分，是组织在食品安全

计划中应用企业风险管理方法的良好示例。虽然大多数公司也实施了部分此类计划，但还需要辅以恰当的验证，来证明这些提高危害与风险意识的努力真正取得了成效。

结论

如上文所述，取得成功的关键方法之一是制定有效指标，以确保工厂和企业获得不断改进，用指标来评测行为。但关键是什么？可能带来无穷学习机会的关键是什么？答案是行动，是我们作为行业的一员，对指标评价结果所采取的行动——这才是重中之重。

协作也同样重要——它决定了我们同谁一起，基于有效指标采取行动，获得可参照执行的信息。因此，我们可以将跨职能企业风险管理原则融合进来，最终形成完善的食品安全文化。食品安全和质量团队不能也不应彼此割裂，因为其他部门每天的正常运作都依赖于安全食品的成功生产。

因此，我们需要在评价对象和方法上做出明智的决策。数据过载才是真正令人担忧的问题，即生成的数据过多，导致我们只能忽略一些数据，而无法付诸行动。制定简明、直接、易于理解的评价标准和程序，然后对有价值的评价结果采取行动，这才是推动组织安全文化的最有效的方法。

人们往往误读了一句老话——“有衡量才有改进”，他们往往没能明确理解“衡量”的内涵。这句话暗示着团队必须对衡量指标进行及时的、例行的审查，并采取具体行动，改进审查中发现的不足之处。这是建立有效问责机制的唯一途径。而只有建立问责，才能推动食品安全的改进，构筑真正成熟的食品安全文化，让食品安全意识融入组织基因当中。到那时，即使无人旁，组织上下的首席执行官、生产线操作人员、研发和营销人员等，都会自发选择做正确的事，因为这已经成为组织内部运作的常态。

Melanie Neumann，法学博士、理学硕士，Matrix Sciences旗下Neumann Risk Services公司总裁；

Marie Tanner，理学硕士，美国Dairy Farmers公司食品安全及质量高级副总裁；

Randy Huffman，博士，Maple Leaf Foods首席食品安全及可持续发展官；

Mike Liewen，博士，百事公司食品安全及质量保证事务高级副总裁。

参考文献

1. 全球食品安全倡议食品安全文化意见书
2. Srinivasan, A, Kurey, B. (2014) Creating a Culture of Quality. Harvard Business Review, 92(4):23-25.
3. geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/.

作者：Carol Wallace (博士)、Neil Bogart (MBA)、Mike Bartikoski、John Butts (博士)

食品安全=文化科学+ 社会科学+食品科学



食品安全文化是食品科学、组织文化和社会认知科学的交叉点¹。我们需要了解包括食品安全在内的传统食品科学与社会文化科学之间的相互作用，才能确定什么是食品安全文化以及如何对其进行衡量和改进。虽然所有人都在谈论，但食品安全文化对于食品行业来说仍然是比较新的概念，我们需要回顾近些年来食品安全保障的发展历程，以理解我们的食品安全文化发展路径以及它在今天为何如此重要。在本文中，我们将回顾食品安全文化中思维方式的演变，以及食品科学与社会文化科学的融合如何帮助我们改进食品安全绩效。

通过HACCP打造食品安全文化

不妨从食品安全管理体系开始，特别是危害分析和关键控制点（HACCP）体系，很多人都是从美国太空计划和Pillsbury公司的工作中了解到HACCP的历史²。HACCP结合了一战以来广为使用的失效模式与影响分析（FMEA），在二十世纪六十和七十年代人们就这一体系做了一些开创性工作，奠定了食品安全体系和实践的基础，而这些体系和实践如今仍然是食品安全管理的主要内容。30年前，一名初入食品制造行业的毕业生如能进入一家早期采用HACCP

的公司、参与HACCP的早期实践，那便是非常幸运的。那可是在国际食品法典委员会和美国国家食品微生物标准咨询委员会^{3,4}发布HACCP原则之前。而正是通过这些文件和指南以及一些早期的监管和私人标准，HACCP在90年代真正获得了大发展。早期，HACCP被世界卫生组织作为预防食源性疾病的一种有效且经济的方法⁵，这一观点也得到了广泛认同，使一些政府认为该方法是解决所有食品安全问题的良方⁶。在某些市场，HACCP的实施主要出于微生物和合规性考虑，而有的市场则认识到了它对于持续改进和正确履责的作用。

在整个90年代，人们都格外关注HACCP培训和HACCP正式计划的制定，后来也认识到需要形成辅助性的计划作为先决条件，以控制总体作业的卫生状况。然而，食源性疾病仍时有爆发，HACCP体系的审计人员也开始发现HACCP计划的设计及实施中存在的问题。

HACCP曾经是且现在仍是控制食品安全的合理方法。通过预先识别可能发生的、使消费者患病的危害，可以设计并实施适当的控制措施加以防范。听起来很不错，但在实践中效果并不是很好。需要采取具体步骤来确保系统行之有效，而不是沦为一系列清单⁷。此中欠缺的便是社会科学知识以及从科学的

三个要点

- 包括食品安全在内的食品科学需要与社会文化科学相结合，以确保有效的食品安全管理。
- 通过适当分析业务流程并建立积极主动、不断发展的系统，来打造强有力的食品安全文化。
- 社会科学为我们提供了透明有效的沟通与行为改变工具，帮助我们提高员工参与度，树立公司价值观以及个人对食品安全的承诺。

角度对人所起到的关键作用的理解。

一些人员因素，例如知识、技能和培训，长期以来一直被视为与食品安全管理体系和HACCP有效性相关的方面^{3、6、8-10}，也往往是卓越食品安全管理的障碍所在¹¹。早期的HACCP指南也将管理层承诺视为重要方面^{3、4、8}。人们认为，此承诺需基于管理层对不安全食品对消费者和企业潜在影响的认识。换言之，高级管理者需要认识到食品安全管理是应该做的事情。通常的建议是对高级管理者和一般员工进行HACCP认知培训，以在整个食品企业传播这一认识和承诺，而管理者的承诺对员工的承诺和行为也有着重要影响。这些有关人员和文化对有效食品安全管理体系（FSMS）影响的早期认识现今已演变为组织和食品安全文化的重要考量因素。

虽然美国实行了《食品安全现代化法案》（于2011年1月签署通过），许多其他国家也已开展或正在开展食品安全体系的现代化，但重大食源性疾病暴发仍在发生，且与日俱增。根据世界卫生组织的数据，每年约有42万人死于食源性疾病，其中约四分之一（约125,000例）是5岁以下的儿童¹²。

需要考虑的一些关键问题是：基于HACCP的食品安全管理体系是否仍然有效？其核心原则是否有问题？还是说我们的食品安全文化未真正发展完善？我们认为基于HACCP的食品安全管理体系是有效的，但我们的食品安全文化仍处于混乱状态。我们需要齐心协力，始终如一地提供安全食品，同时也需要目标和评价指标体系，以了解食品安全管理体系中食品科学和文

化科学要素的成熟度和有效性。

食品安全文化混乱的一些表现

食品危害和经营风险

尽管我们可能拥有通过HACCP识别、评估和控制食品安全危害的良好系统，但需要认识到，如果食品安全文化不佳，系统可能无法有效运作。我们还必须认识到无法有效理解、遵守或执行程序带来的经营风险。掺假是一个很好的例子，最初食品安全似乎不是什么问题，但三聚氰胺事件^{13,14}和其他安全事件颠覆了这一看法。另一个经营风险的例子是任意延长冷冻肉的保质期以防止经济损失。延长保质期即便在食品安全科学上没有问题，但是对于收到最终产品的消费者和大众来说却绝非如此。对于潜在后果的认识不足可能给制造商及消费者带来重大损失。这两个例子的根源都是文化。企业食品安全文化的根本取决于企业价值观，但其他因素（例如惯例）也可能影响员工行为。食品安全经理必须了解可能造成食品安全危害和经营风险的行为范围。

质量部门成了督查部门

在前面的两个例子中，未能有效运用科学知识和价值观造成了生命和业务的损失。这是比较极端的例子，但每次发生产品召回、下架或基于食品安全的禁运都说明企业未能有效地部署必要的预防流程。组织文化是否能促进危害预防？计划和项目是否反映出对价值观的理解？食品安全与质量部门是否沦为检查良好生产规范或危害的“警察”？我们的目标是在正确做事的基础上培养员工习惯。这不仅适用于食品安全与质量部门，也同样适

用于每个生产工人和管理人员。如果人们能够不假思索地采取正确行动，那就说明文化已经高度成熟。

满足于在现有水平执行计划——合规达标vs.持续改进

为解决已知危害并降低经营风险而制定预防性措施的工作主要由食品安全部门牵头负责。有时管理人员可能会混淆重点，比如团队成员忙于准备下个月的客户或第三方审计，没有时间关注可显著改善食品安全的项目，或没有提供降低风险所需的数据。在缺乏有效或强大领导力的情况下，管理者往往倾向于待在舒适区，一味提要求，而不是身体力行进行持续改进。

食品安全测评应更多以预防和预测而非失控影响检验为基础。大多数环境监控计划都以检验为基础。检验阳性也就意味流程失控，可能会出现食品安全问题。此时，是查看可以衡量潜在失控情况的指标，还是寻找第二个或第三个区域的检验点、查明接触面或产品阳性情况，这两种做法应该会产生不同的结果。我们必须认识到风险的存在并衡量过程控制中的关键因素和指标，以实现持续改进。

缺乏人员和跨职能团队参与

让我们从一个全局视角看看工厂中的沟通体系是如何运作的。日常生产与质量相关的文书工作由运营和食品安全与质量部门完成。文书信息以各种报告的形式往组织上级呈报。其中一些结果得以传达给一般员工，通常是与数量和效率相关的内容以及遇到的问题。员工通常会以某种形式获得机会来重新检查、修理或返工出现问题的产品。这样单行向下的沟通链会使员工觉得自己仿佛蘑菇一般——“置之于

黑暗，喂之以粪便”。这可能有些极端，但是缺乏沟通和/或反馈是员工最常抱怨的问题，也就是说，员工没有机会参与。

领导者和员工之间通常缺乏就对个人和公司最重要事项公开透明的讨论。此类讨论可以指出工作重点上的矛盾和期望上的差异。在团队方面，许多审计中发现的计划执行问题都可以通过跨职能协作轻松解决。问题在于我们做得还不够，因而在推动整个组织参与的过程中错失了提高员工积极性和支持度的良机。这些管理上的举措有助于明确问责，增强食品安全文化。

未能平衡运用奖惩措施

在很多食品企业中，工厂经理素以快速决策和鞭策员工完成任务的能力受到认可。而食品安全管理者的职责是运用科学知识，通过组织文化、价值观和规范帮助工厂管理人员促进食品安全生产。

合理利用奖励和惩罚措施有助于推动食品安全文化持续改进。评价结果需要产生更多的积极反应而不是消极反应。一味的惩罚将导致员工消极怠工。

食品安全技能和技术培训存在问题

如果已知一位医生仅接受过18小时的外科培训，您是否会允许他给您或家人做手术？可我们却依赖在食品行业只接受了18小时HACCP培训的人开发食品安全管理体系。即使根据新的FSMA培训要求，也只需要18-20小时的培训就可以获得预防控制合格人员证书。每个把产品销往美国或者制造在美国销售的产品的工厂都需要这份证书。18个小时真的够吗？

我们有时会接到电话，询问我

们是否认识可以胜任食品安全与质量经理职位的人，但通常这些企业开出的薪酬只能吸引到刚从食品科学专业毕业的学生。通常，企业会回复称“学生的经验不够”，但也并不会增加薪资预算，而是选择提拔公司内部人员，而且通常是没有接受过任何正式的食品安全教育或培训的人。之后，这些新上任的员工便被派去参加18小时的HACCP课程，然后摇身一变成为公司的食品安全专家。另一方面，受过适当培训的毕业生的短缺是一个严峻的现实问题，这一定程度上是因为食品科学课程通常没有包含足够的食品安全科学或社会科学内容，也是因为学生往往认为产品开发等其他领域是更有吸引力的职业选择。

公司总部可能拥有完善的知识，但是如果没有有效、可靠且不断改进的培训计划，我们将无法成功。大小公司中均存在这些问题。小公司虽然容易因为一次食品安全

事件就面临倒闭，但也可能无力承担员工培训成本，而大公司虽然请得起食品安全专家，但有时信息只停留在公司总部而没有传达到所有的工厂中。

科学改进

利用社会和组织科学工具，使食品安全文化重回正轨

HACCP等食品安全管理原则十分有效又富有活力，但如果我们在落实这些经过实践检验的原则时遭遇困难该怎么办？我们根据经验提出了社会科学中的四个方面（图5.1），可帮助企业改善食品安全绩效并不断改进食品安全文化。

通过公司和个人承诺推动食品安全

科学和价值观明确了应该做什么。我们的朋友Dave Theno的公文包里放着一张Lauren Rudolph的照片，Lauren六岁时死于由Jack in



图5.1. 社会和组织科学中可用于改进食品安全绩效的工具

the Box快餐连锁店引发的肠出血性大肠杆菌感染。每当面临重大食品安全决策时，他总会拿出这张照片问“她会希望我们怎么做？”这一举动使决策的意义真实可见，也指导他做出决定。公司的每一条价值观是否使我们真切看到我们的决策对生命的意义？当我们开展教育或培训时，是否能真正传达这种意义并解释“为什么需要食品安全”？我们在决策时是否会借助公司价值观？是否有根据公司价值观对计划的效果和潜在影响进行评估？

公司管理层，包括食品安全管理人员，是否意识到如何使公司以及食品安全文化摆脱被动“灭火”模式，而进入预防和预测状态？这些预防性和预测性措施的影响是否能够被内化并成为整体经营战略的关键组成部分？建立食品安全目标时，对这些问题思考对于持续改进食品安全文化至关重要。

我们的计划和程序必须与公司价值观保持一致。我们必须在日常经营中解读并运用价值观，并通过行动表明价值观就是我们的立场。领导力是以身作则，是言行一致。食品安全领导者必须推动以价值观为导向的行动和问责。这些话落在纸面上很有道理，但您有多少次因为一项可能影响食品安全的决定、程序或活动向主管或老板问责或提出质疑？我们是否能就食品安全行为和决策向上级、下级或平级问责，这是树立正确的食品安全文化的关键。

作为食品安全领导者，我们的职责是在组织的各个层级借助这些价值观来推动食品安全文化。

员工参与

让员工参与团队合作可以增

强责任心和问责。通过诸如头脑风暴、因果图和根本原因分析等工具提高员工参与度，有助于我们制定并理解预防措施。多多使用这些工具可以培养使用更高级工具的能力，例如FMEA和/或精益制造理念中的其他工具。有效利用团队和团队协作有助于将组织知识转移至一线，同时实现跨职能的沟通和责任共享。

沟通工具对于提高参与度十分重要。在每日团队快速会议以及时间更长的周会中强调食品安全参与至关重要。在这些活动中，食品安全指标以及员工健康与安全必须成为首要议题。食品安全和质量团队必须确保在沟通中表达对提高质量、生产力和食品安全的项目工作的认可。利用这些工具形成沟通闭环，是改进食品安全文化的重要部分。这一做法也解决了员工对改善沟通的诉求，并为员工提供了直接沟通关键问题的渠道。这可使员工认识到自己对工作的影响力，从而提高参与热情。

实践表明，作为各级食品安全领导者，要通过调动员工参与取得成功，我们需要作出两项根本性改变：

1. 我们必须放弃一种观念，即认为我们是或应该成为食品安全领域所有解决方案的来源，并真正接受一个现实，即更广泛的团队能带来更多更好的想法和解决方案。因此，我们需要从直接的知识持有者转变为指导者和协助者，以食品安全知识指导跨职能的团队行动，通过快速会议和现场巡视管理等方法，使团队深入了解并解决实际问题。

2. 我们必须确保关注点从短期成本转移到流程改进和其他有

助于实现最终目标的变量上，比如在食品安全的框架内简化流程、改变方法、调整布局以及在决策和调整中增加赋权。最终，成本和价值也将得到优化。领导者如能以人为本，确保团队知悉期望，并为团队提供达成期望的工具，便能比那些把成本放在第一位的领导者获得更大的成功。

区别在于管理者如何看待自己的角色——是作为解决方案的唯一提供者还是作为团队的指导者、协助者和纽带，以使团队积极改变他们的日常工作方式，从而最终改进他们在工作中的价值创造和参与感。

如果这些系统可以强化公司价值观，就可以使整个公司团结一心执行公司战略计划和行动。拥有高度成熟的食品安全文化的食品企业具备预防为主的心态和统一的责任与问责机制。员工得到赋能，并理解执行食品安全程序的必要性。在高度成熟的企业，当员工进入工厂时，他们带着与公司价值观一致的承诺，自然也能获得相应的结果。

使食品安全成为习惯

社会科学教会我们如何将行为指示变成不假思索的习惯。在工厂和公司的各个工作团队中，针对具体情况的习惯行为应成为可接受的规范。可接受的规范意味着这些不同团队的领导者接受并期望在特定情况下采取这些行动。不妨想想街头黑帮是怎么树立规范的。再回忆一下高中时的小团体是怎么自发形成的。无论是街头黑帮还是高中小团体，对于特定情况都会做出由价值观驱动的反应。这对于新成员来说，是一个从改变观念到形成习惯的过程。那么我们在不拉帮结伙的情况下，如何推动团队认可、接受

并践行食品安全做法？

社会科学中的行为改变工具可以帮助我们实现这一目标，例如4E模型^{15,16}提出需要一系列的系统和能力促成改变，与信赖的中间方和网络合作吸引改变，通过共同责任树立改变的典范，并利用激励和抑制措施来鼓励改变。



图5.2. 行为改变的4E模型*

根据图5.2所示，我们需要：促成（Enable），为人们提供支持，帮助他们做出正确选择；吸引（Engage），吸引人们尽早参与进来，以便了解自己需要做什么，并帮助他们培养个人责任感，形成新的“社会规范”；树立典范（Exemplify），与公司价值观和政策保持一致，以身作则引领改变；鼓励（Encourage），发出正确信号，重申变革的好处并提供定期反馈。纵观这4E，我们需要考虑整套干预措施是否足以催化变革。随着改变的发生，我们需要定期对措施进行评估。

透明与沟通

今天的科学、技术和社会元素与一二十年前大不相同了。二十年前，社交媒体尚不存在。透明还没有成为规范。相比之下，“无知者无畏”更是当时的常态。而今天，我们所有人都在透明的环境里

工作。每个动作和反应都可能被看到。当前的通讯技术使我们可以在短短几分钟内把手机上的图片和视频发送给数千人。在这种情况下，树立正确的文化是保护业务的一种方法。

对于“我们作为公司如何能做得更好”这个问题最常见的回答是“加强沟通”。但跟任何事情一样，问题往往在于细节——需要增加什么样的沟通、信息接收者有何期望且将如何解读信息，这些都至关重要（图5.3）。事实上，大多数公司在增加沟通频次之后并未解决问题，因为问题并不在于更多的沟通，而在于更好的沟通。我们需要从根本上理解沟通过程如何发生，人们对沟通有何期望又有何需要，以及这跟他们已经得到的信息有何不同。没有这种理解，改进沟通的尝试将难免失败。



图5.3. 简单的沟通模型*

图5.3以最简单的形式展示了沟通循环，但重点是，接收者不得按照自己的理解解读信息¹⁷，而这可能会受到沟通渠道（如邮件、电话、面对面汇报）的影响，也会受到非语言信号的影响。换言之，所选的沟通渠道可能会干扰接收者对信息的理解。

目前获取反馈的方法——年度调查和SurveyMonkey®等调查技

术——通常太费时间，因为需要经过设计、开发、部署、分析和报告这一整个反馈流程。而领导者就反馈信息采取行动的速度也很慢，在典型的年度员工调查中，从数据收集到行动计划平均需要3至6个月。许多公司甚至不会制定行动计划，这将削弱员工的信任。我们的组织反馈流程常因习惯而根深蒂固，而且会与核心业务流程紧密交织在一起。需要有进取心和前瞻性的领导者才能认识到：必须勇于尝试新事物！

不能顺应实时反馈这一趋势的公司将面临巨大风险。毕竟，在现代知识经济中，员工参与度是保持经济引擎运转的资本。如果我们不知道员工今天的感受，就需要找到他们并询问他们的想法。我们需要尊重他们的独特见解和经验。这样，员工可以在情感上认同组织的目标，并知道他们的贡献如何推动业务发展。我们没法仅通过每年做一两次调查来培养这种文化。

如何通过食品和社会科学融合来提升食品安全

实施新食品安全计划的难易程度与食品安全文化的成熟度直接相关。那么这一难易程度是否可以用来评价食品安全文化？影响实施难易程度的因素包括信任、参与度、认同、意图、信念、理解和行为等。我们已经讨论了这些因素以及负责实施、遵守与维持新计划的人员经常思考的一些问题。“这对我、我的部门和整个公司来说是否是正确的事？”“这会让我工作变得更轻松还是更困难？”“我们是否有能力实现并遵守新的计划？”“新计划是否可持续？”在实施过程中思考这些问题有助于解决变革中文化或社会科学方面遇到的困难。

要实施有效的变革，我们必须融合组织文化科学、社会科学和食品安全科学的实用知识。举例来说，假设公司价值观之一是“顾客永远是第一位的”。高级领导者以这条价值观要求销售人员邀请主要客户开展头脑风暴，提出新产品创意或已有产品的改进建议。销售人员知道如何评估食品安全危害，并确保来自客户和公司的食品安全代表参与头脑风暴。新产品开发出来之后，产品开发团队在管理团队和一线员工的参与下，评估危害并在生产场所举行头脑风暴会议，他们共同在产品生产过程中努力发现危害和风险。如此例所示，有两个关键的变革管理原则：计划和参与。当所有人都经历着重要变革，经历相同的情感起伏时，作为变革的领导者，我们有责任利用社会科学的已知原理来尽量缩短并减少变革所带来的“痛苦”。

结论

食品科学，包括食品安全，需要与社会文化科学相结合，才能确保有效的食品安全管理，保护消费者和品牌。强大的食品安全文化具有重要的商业意义，可以通过合理的业务流程分析和系统建设来实现，系统应是主动的、不断演进的，而不是被动且静态的。这需要利用社会科学工具，通过透明有效的沟通来提高员工参与度，从而传播并树立公司价值观和个人承诺。这样，就有可能推动食品安全向前发展并不断提高标准，使食品安全成为每位员工的日常习惯。

Carol Wallace, 博士, 英国Central Lancashire大学食品安全管理体系教授。

Neil Bogart, Red Diamond Coffee&Tea公司质量体系助理副总裁。

Mike Bartikoski, MBA, Land O'Frost运营高级副总裁。

John Butts, 博士, Land O'Frost首席执行官顾问, Food Safety By Design有限责任公司负责人。

参考文献

- Jespersen, L, Griffiths, M, Maclaurin, T, Chapman, B, Wallace, CA. (2016) "Measurement of Food Safety Culture using Survey and Maturity Profiling Tools." *Food Cont* 66:174-182.
- Ross-Nazzari, J. (2007) "From Farm to Fork: How Space Food Standards Impacted the Food Industry and Changed Food Safety Standards, in Dick, S. J. and Launius, R. D. Eds., *Societal Impact of Spaceflight*. Washington, National aeronautics and Space administration, Office of External Relations - History Division (NaSa Sp-2007-4801).
- Codex Alimentarius Commission. (1993) Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) System and Guidelines for its Operation, Annex to CAC/RCP 1-1969, Recommended international code of practice. General principles of food hygiene. Rome.
- National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods. (1992) "Hazard Analysis and Critical Control Point System (adopted 20 March 1992)." *Int J Food Microbiol* 16:1-23.
- World Health Organization. (1980) *Report of the WHO/ICMSF Meeting on Hazard Analysis: Critical Control Point System in Food Hygiene*, VPH/82.37, Geneva.
- Mortimore, SE, Wallace, CA. (2013) *HACCP - a practical approach*, 3rd Ed. Springer Publications, New York, USA.
- Wallace, CA. (2014) "HACCP-based food safety management systems: great in theory but can we really make them work in practice?" Guest Editorial, *Persp Public Health* 134: 188-190.
- Mortimore, SE, Wallace, CA. (1994) *HACCP - a practical approach*. Chapman & Hall, London.

9. Mortimore, SE, Wallace, CA. (1998) *HACCP - a practical approach*. 2nd Ed. Aspen Publishers Inc., Gaithersburg, USA.

10. www.fao.org/docrep/005/y1579e/y1579e03.htm#bm3.

11. Panisello, PJ, Quantick, PC. (2001) "Technical Barriers to Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)." *Food Cont* 12:165-173.

12. www.who.int/foodsafety/areas_work/

13. foodborne-diseases/ferg/en/.

14. FDA. (2008) FDA/CFRAN Draft Report Interim Safety and Risk Assessment of Melamine and its Analogues in Food for Humans (October 3, 2008) and Update.

15. Barboza, D, Barrionuevo, A. (2007) Filler in Animal Feed Is Open Secret in China, *New York Times* April 30, 2007.

16. Jackson, T. (2005) Motivating Sustainable Consumption - a review of evidence on consumer behaviour and behavioural change (a report to the Sustainable Development Research Network), Centre for Environmental Strategy, University of Surrey.

17. DEFRA. (2008) A Framework for Pro-environmental Behaviours, Department for Environment, Food and Rural Affairs, Nobel House, London.

18. Argyle, M. (1994) *The psychology of interpersonal behaviour* (5th ed., Penguin psychology). London: Penguin.

作者:



Mike Bartikoski, MBA

Land O'Frost
高级运营副总裁



**Bertrand Emond,
M.Sc., MBA**

Campden食品研究院
会员与培训主管



Sara Mortimore

Land O'Lakes, Inc.
产品安全、质量和
法规事务副总裁



**Mark
Beaumont, Ph.D.**

Glanbia质量与安全
负责人



Charlean Gmunder

Maple Leaf Foods
加工肉类生产副总裁



Laura Nelson

Alchemy Systems
食品安全与全球联盟
副总裁



**Julia Bradsher, Ph.D,
MBA**

International Food
Protection Training Institute
总裁兼首席执行官



John Helferich

曾于麻省理工学院
攻读博士学位



**Melanie Neumann,
J.D., M.Sc.**

Matrix Sciences旗下
Neumann Risk Services
公司总裁



Neil Bogart

Red Diamond
Coffee & Tea
质量体系助理副总裁



Randy Huffman, Ph.D.

Maple Leaf Foods
首席食品安全与
可持续发展官



Mike Robach

嘉吉食品安全与法规
事务副总裁



John Butts, Ph.D.

Land O'Frost
首席执行官顾问
Food Safety By Design,
LLC负责人



**Lone Jespersen,
Ph.D.**

Cultivate负责人



Marie Tanner, M.Sc.

Dairy Farmers of
America食品安全与质量
高级副总裁



**Bill
Cunningham, MBA**

SugarCreekU 院长



Mike Liewen, Ph.D.

百事公司食品安全与
质量保证高级副总裁



Carol Wallace, Ph.D.

英国University of
Central Lancashire
食品安全管理体系教授