

管理体系各部门风险评估汇报

风险评估汇报——人力资源管理

编制部门：办公室

文献编号：ZG/FX-16-01

一、概述

当企业的人力资源管理不能满足企业的需求时，对于企业的产品质量、产品的发运将导致一定的风险。

二、风险识别

2.1 识别风险源

经分析，由于企业人力资源管理不能满足企业发展的需要时，会给员工企业的产品质量、产品的发运导致的风险原因重要有如下几点：

a) 制定企业岗位规定和职责不精确，招聘岗位资格制定与实际规定不符合，导致人岗不匹配，人员能力不胜任工作规定影响产品质量保证。

b) 培训考核规定制定不完善，员工没有得到有效的培训，导致员工不能完毕工作，企业质量目的受到影响，最终影响产品质量。

c) 晋升鼓励机制不完善，员工未被予以晋升或者鼓励，导致员工积极性减少，工作目的达到受到影响。

d) 企业未对员工关系予以关注，员工和企业之间的匹配度不高，员工忠诚度减少，增长了员工的流动性，影响工作、质量目的达到。

e) 员工档案保管未做明确规定，企业无法掌握员工的信息，导致信息管理混乱、工作效率减少。

2.2 风险源清单

表1为人力资源管理过程的风险源清单。

表1 风险源清单

序号	风险源	风险源编号	风险发生的原因	风险也许导致的成果	备注
----	-----	-------	---------	-----------	----

1	企业岗位规定和职责制定不精确	FX/ZGB160801	招聘岗位资格制定与实际规定不符合	人员与岗位不匹配、人员能力不胜任工作规定影响产品质量保证	
2	培训考核规定制定不完善	FX/ZGB160802	员工未得到培训或者培训未证明有效	员工不能完毕工作,企业质量目的受到影响,最终影响产品质量	
3	企业晋升鼓励机制不完善	FX/ZGB160803	员工未得到晋升或者鼓励	员工积极性减少,工作目的达到受到影响。	
4	企业未对员工关系予以关注	FX/ZGB160804	员工和企业的匹配度不高,员工忠诚度减少	增长了员工的流动性,影响工作、质量目的达到	
5	员工档案保管未做明确规定	FX/ZGB160805	企业无法掌握或者及时查阅员工信息	信息管理混乱,工作效率减少	

三、发生的也许性及后果严重性分析

3.1 发生的也许性等级

对以上识别出的风险原因进行分析。这里采用风险评价指数法,按风险发生也许性及后果严重性划分为对应的等级,形成一种风险评估矩阵,并赋予一定的加权值来定性衡量风险大小。风险发生的也许性等级是对风险发生也许性的度量,见表2。

表2 风险发生的也许性等级

等级	发生也许性	
	对象个体	对象总体(或系统)
5	频繁发生	持续发生
4	在产品实现过程中出现若干次	频繁发生
3	在产品实现过程中也许有时发生	出现若干次
2	在产品实现过程中不易发生,但有也许	不易发生但有理由预期也许发生
1	很不轻易发生,可以认为不会发生	不易发生,但仍有极小也许发生

3.2 后果严重性等级

风险后果的严重性等级是对风险严重程度的度量,见表3。

表3 风险的后果严重性等级

程度	等级	后果严重性
消灭的	5	大量产品报废,或交付任务彻底失败,或导致企业消灭性的经济损失
劫难的	4	大量产品不合格但通过返工可减少部分不合格,或交付任务延后三个月以上,或导致巨大经济损失
严重的	3	大量不合格但通过返工基本可以补救,或导致重大经济损失,或交付进度延后一种月以上
轻度的	2	不合格品明显超过正常水平,或导致巨大经济损失

轻微的	1	基本上不会影响产品的质量，或不影响任务完毕，对计划进度影响可忽视不计
-----	---	------------------------------------

3.3 风险排序措施

我司重要采用风险评价指数排序法对风险进行排序，风险排序图见表4。

表4 风险排序图

也许性					
5	10	15	20	25	
4	8	12	16	20	
3	6	9	12	15	
2	4	6	8	10	
1	2	3	4	5	严重性

3.4 风险接受准则

已排序的风险按照风险接受准则确定风险的不可接受，认为风险处置提供根据。风险接受准则见表

5:

表5 风险接受准则

风险指数R	风险代码	风险级别	与否可接受
$20 \leq R$	A	最大	不可接受风险
$15 \leq R < 20$	B	高	不可接受风险
$10 \leq R < 15$	C	中	不可接受风险
$4 \leq R < 10$	D	低	可接受风险
$R < 4$	E	最小	可接受风险

四、风险排序

4.1 风险评价过程

风险评价小组综合考虑风险发生的也许性和后果严重性，对已识别的风险进行评价，风险评价过程如表

6.

表6 风险评价过程

序号	风险源	危险严重性等	危险也许性等级	风险评估指数	风险接受准则	备注
1	企业岗位规定和职责制定不精确	1	3	3	E类	人员与岗位不匹配、人员能力不胜任工作规定影响产品质量保证

2	培训考核规定制定不完善	2	3	6	D类	员工不能完毕工作，企业质量目的受到影响，最终影响产品质量
3	企业晋升鼓励机制不完善	1	3	3	E类	员工积极性减少，工作目的达到受到影响。
4	企业未对员工关系予以关注	1	3	3	E类	增长了员工的流动性，影响工作、质量目的达到
5	员工档案保管未做明确规定	1	2	2	E类	信息管理混乱，工作效率减少

4.2 风险排序成果

由以上的风险分析按照风险发生的也许性及后果严重性排序见表7。

表7 风险排序清单

总工办：

序号	风险源	风险源编号	风险类别					风险类型	备注
			最大	高	中	低	最低		
1	企业岗位规定和职责制定不精确	FX/ZGB160801					√	产品质量	
2	培训考核规定制定不完善	FX/ZGB160802				√		产品质量	
3	企业晋升鼓励机制不完善	FX/ZGB160803					√	产品质量	
4	企业未对员工关系予以关注	FX/ZGB160804					√	产品质量	
5	员工档案保管未做明确规定	FX/ZGB160805					√	产品质量	
注一：风险源编号与风险源清单一致； 注二：根据风险接受准则合适地标注风险指数值； 注三：风险类型包括：产品质量、交付风险。									

五、风险减少措施及效果有效性验证

5.1 风险减少措施

由风险排序清单可知，人力资源管理没有ABC类的不可接受风险，有5个最低风险和1个低风险，会对企业的生产进度、目的战略导致轻微影响，因此也需要针对每一种风险，采用控制措施，措施见表8。

表8 风险控制措施

序号	风险源	采用措施
1	企业岗位规定和职责制定不精确	总经办组织各部门从教育、培训、技能、经历四个方面制定各部门每个岗位的《岗位资格阐明书》，经部门负责人审核，总经理审批，此后招聘的岗位规定照此执行。
2	培训考核规定制定不完善	年初召开例会，搜集各部门提交的“培训需求表”，制定“年度培训计划表”，包括内训与外训。新进员工必须通过安全、设备以及满足岗位规定的培训后，方可上岗。若在工作中，各部门发现员工达不到工作岗位的规定，要及时报备人事部，由人事部组织再培训。针对企业新的制度、决策，由人事部组织全体员工进行培训学习。所有的培训必须通过考核，被验证是有效的。
3	企业晋升激励机制不完善	每年初，由人事部组织有关部门根据员工或部门的业绩状况评比出上年度的优秀员工，予以鼓励。当员工具有能胜任上一级职位能力时，由部门主管提名，总经办进行考核。
4	企业未对员工关系予以关注	不定期对员工满意度进行不记名调查，人事部搜集问卷，予以汇总，分析，呈报总经理。并召开例会，针对员工有需求或埋怨较多的项目予以处理，保持和员工的沟通渠道畅通，做到员工与企业关系友好。
5	员工档案保管未做明确规定	建立员工档案，保留员工的教育、培训、岗位资格承认和经验的合适记录。员工的档案保留至该员工离职六个月后才可销毁。

5.2 验证措施及其有效性

对风险的验证措施和有效性如表9。

表9 措施验证措施及其有效性

序号	风险源	措施验证措施	有效性
1	企业岗位规定和职责制定不精确	参照《岗位资格阐明书》制定招聘规定后，到岗人员适应时间与否缩短，同一岗位反复招聘状况与否减少	执行有效
2	培训考核规定制定不完善	员工的工作质量与否提高，产品的次品率与否下降，员工的工伤率与否减少	执行有效
3	企业晋升激励机制不完善	员工的工作积极性与否上升，工作效率与否提高，有潜力的员工与否得到深入的发展	执行有效
4	企业未对员工关系予以关注	员工的满意度与否提高，企业的工作气氛与否友好	执行有效
5	员工档案保管未做明确规定	员工档案保管与否完整，有关人员查阅与否以便	执行有效

六、分析结论

通过以上的分析和论述，总结了人力资源管理过程中的风险以其对应的有效措施。总之，人力资源管理是一种长期的过程，尽管通过采用措施风险级别可以得到减少，但在整个管理过程中，对每一种环节都要实行严格的控制，对风险实行全程监控，杜绝任何也许增大风险的原因，将风险降至最低。

风险评估汇报——不合格品交付

编制部门：技术质量部

文献编号：ZG/FX-16-02

一、概述

产品检测中的不合格品交付，是指由于人员局限性、检测设备失效、超声设备能力、漏检等原因，导致产品质量也许达不到预期规定，但产品已经交付给顾客。包括产品自表面和尺寸检查、无损（UT、ET）检测、水压试验、理化试验等整个检查过程，均存在不一样程度上的风险。本汇报是对检测过程中的风险进行识别和剖析，并针对性的对这些风险提出处理措施，以保证合格产品出厂。

二、风险识别

2.1 识别风险源

经分析，检查过程中也许导致风险发生的风险源有如下几种方面：

- 1) 检查员数量：由于检查人员临时局限性，导致检查不精确或协同检查不能实现；
- 2) 产品超过超声、涡流自动检测设备能力或设备故障，导致自动检测无法进行。
- 3) 检查工具机械损坏，导致精度出现偏差。
- 4) 检测环境影响：夜晚停电或照明灯故障，检测亮度达不到检查最低规定的 500LEX。

2.2 风险源清单

风险源清单

名称：检查风险源

阶段：产品检查过程

序号	风险源	风险源编号	风险发生的原因	风险也许导致的后果	备注
----	-----	-------	---------	-----------	----

1	检查人员局限性	FX/JZ160801	检查人员忽然离职、工伤、生病等原因导致的临时数量局限性	检测成果不精确、协同检查不能实现	
2	自动检测设备能力或设备故障	FX/JZ160802	产品超过自动检测能力；设备突发故障	自动检测成果失效、不能自动检测	
3	检查工具精度局限性	FX/JZ160803	检查工具机械损坏	检查数据出现偏差	
4	检测环境	FX/JZ160804	夜晚停电、照明灯故障	检测亮度达不到检查最低规定的500LEX	
注：风险源编号为 FX/XXyymmdd，XX 为部门代号，yy 为两位年号，mm 为两位月号，dd 为两位月度流水号。					

2.3 发生也许性及后果严重性分析

1) 风险发生的也许性等级

等级	发生也许性	
	产品个体	产品总体（或系统）
4	在产品实现过程中出现若干次	频繁发生
3	在产品实现过程中也许有时发生	出现若干次
2	在产品实现过程中不易发生，但有也许	不易发生但有理由预期也许发生
1	很不轻易发生，可以认为不会发生	不易发生，但仍有极小也许发生

2) 后果严重性等级

等级	后果严重性
4	大量产品不合格甚至报废，失检漏验数量多，顾客不能使用，或导致巨大经济损失
3	少许不合格，影响使用，会导致返工、返修费用，经济损失重大
2	偶发质量缺陷出厂，不影响使用
1	基本上不会影响产品的质量，不易发生，但仍有极小也许发生

3) 风险评价指数

风险评价指数=风险发生的也许性等级*后果严重性等级

风险排序图如下：

也许性				
4	8	12	16	
3	6	9	12	
2	4	6	8	
1	2	3	4	严重性

4) 风险接受准则

按照风险评价指数，确定该风险为可接受或者不可接受风险。风险接受准则如下：

风险指数 R	风险代码	风险级别	与否可接受
$12 \leq R \leq 16$	A	高	不可接受风险
$8 \leq R < 12$	B	中	不可接受风险
$4 \leq R < 8$	C	低	不可接受风险
$R < 4$	D	最低	可接受风险

三、风险排序

采购过程风险排序清单如下：

风险排序清单

名称：产品检查过程风险排序

部门：质保部

序号	风险源	风险源编号	风险指数	风险类别				风险类型
				高	中	低	最低	
1	检查人员局限性	FX/JZ160801	10		√			
2	自动检测设备能力局限性	FX/JZ160802	12	√				
3	检查工具精度局限性	FX/JZ160803	6			√		
4	检测环境	FX/JZ160804	4				√	

四、风险减少措施

通过度析，检测过程风险不可接受的类型有：自动检测设备能力局限性、检查人员局限性、检查工具精度局限性，对这三项风险采用措施如下：

- 1) 针对检测设备能力局限性或检测设备突发故障：采用手工检测（手工超声、渗透检测、内窥镜）、水压等方式进行检查，去保证内外壁质量检查全覆盖；
- 2) 检查人员局限性：组织其他班组检测人员连班；也可视状况借调人员（表面和尺寸检查可临时借调半成品检查人员补充，无损检测人员可临时借调技术中心同类具有资质的专业人员进行补充）；
- 3) 针对检查工具精度局限性：回收不合格工具，换发经检定合格的工器具；
- 4) 以上仍不能满足时，可委托具有资质的检查单位/机构进行第三方检测。

五、分析结论

产品检查过程是企业的把过环节，是产品质量的守护者。通过合理协调人员、调整检测措施，对目前已预知的风险进行排查与防止，使其降为可接受风险直至消除风险，同步不停的发现其他风险的产生，并保证这些风险克制在可接受程度，保证整个检查环节均处在受控，保证合格产品放行。

风险评估汇报—采购

编制部门：供应部

文献编号：ZG/FX-16-03

一、概述

采购业务是指从供应商处购置产品或服务作为企业资源，为企业的生产及销售提供所必需的原料、半成品、工模具、生产辅料、工装及外包，保证企业的产品质量以及企业正常的生产经营活动。采购管理过程中，客户需求、采购计划、供应商选择、采购实行过程、库存、产品验收等均存在不一样程度上的风险。本汇报是对过程中的风险进行识别和剖析，并针对性的对这些风险提出处理措施，以保证企业的生产经营的顺利开展。

二、风险识别

2.1 识别风险源

经分析，采购过程中也许导致风险发生的风险源有如下几种方面：

- 1) 采购计划方面：采购人员因个人利益，进行的欺诈性的或不必要的采购；违反采购程序；客户规定发生变化导致的订单计划失效，采购成本增长，延误产品交期等；
- 2) 供应商选择方面：供应商选择失误，导致采购的产品质量出现问题；合格供应商局限性，库存或产能无法满足规定导致采购短缺后难以弥补；
- 3) 采购协议管理方面：采购协议不明确，不严谨，导致供应商投机取巧，甚至商业欺诈；未形成有效协议，仅口头达到采购业务，发生商业纠纷；
- 4) 产品交付方面：供应商生产安排失误、质量缺陷导致的生产延误，或者发运延误等导致产品延误交期及由此导致的企业生产延误；
- 5) 产品验收方面：供应商提供的产品质量不达标，外包不达标或者运送过程不合理导致产品未能准时交货、损坏、报废；

6) 资金交付方面：资金交付不及时，导致供应商延误交货；

2.2 风险源清单

风险源清单

名称：采购风险源

阶段：采购过程

序号	风险源	风险源编号	风险发生的原因	风险也许导致的后果	备注
1	采购计划无效	FX/GY160801	采购计划不满足生产规定	产品质量出现问题或者供应商延迟交货，导致企业生产、交货延后，影响客户工程进度，客户索赔	
		FX/GY160802	技术规定提供错误		
		FX/GY160803	客户规定发生变化		
2	供应商不合格	FX/GY160804	对供应商的调查、考察局限性	采购回厂的产品质量出现问题，影响生产安排；恶性竞争；竞争局限性甚至招标失败	
		FX/GY160805	合格工艺商选择过多		
		FX/GY160806	合格供应商选择较少		
3	无采购协议或协议欺诈	FX/GY160807	口头达到采购业务	采购业务无据可寻，导致违约或商业欺诈或资金挥霍，延误生产安排	
		FX/GY160808	违反采购程序，先采购回厂后签订协议		
		FX/GY160809	采购协议不明确，不严谨		
4	供应商延误交 期	FX/GY160810	未及时订料	采购成本增长，产品损坏等，导致企业生产、交货延后，影响客户工程进度，客户索赔	
		FX/GY160811	超过供应商生产供货能力		
		FX/GY160812	运送方式不合理		
		FX/GY160813	运送途中发生意外等		
5	产品质量不达 标	FX/GY160814	供应商生产、检查能力局限性	产品不合格、报废，企业生产、交货延后，影响客户工程进度，客户索赔	
		FX/GY160815	运送方式不合理		
		FX/GY160816	运送途中发生意外		
6	产品无标识或 标识丢失	FX/GY160817	包装不完善	无法保证材料的可靠追溯性，误用生产材料，或者客户退货	
		FX/GY160818	运送过程存在磕碰等		
7	外包产品不达 标	FX/GY160819	企业提供的原料存在问题	产品数量出现误差或者不合格、报废，企业生产、交货延后，影响客户工程进度，客户索赔	
		FX/GY160820	外包单位工艺规定不达标		
		FX/GY160821	外包单位未严格执行协议数量需求		
8	资金交付不及 时	FX/GY160822	企业财务工作存在失误	供应商延迟交货导致企业生产安排延后，影响交期	

注：风险源编号为 FX/XXyyymmdd，XX 为部门代号，yy 为两位年号，mm 为两位月号，dd 为两位月度流水号。

2.3 发生也许性及后果严重性分析

1) 风险发生的也许性等级

等级	发生也许性	
	产品个体	产品总体（或系统）

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/676233131102010135>