

# 领导层如何统筹公司各领域的转型？



**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

## 正所谓不破不立，变革往往在“破”之后发生。企业如何为成功转型创造有利条件，减少其中的挑战？

在一个充满变数的经济体中，企业面临着不断加快转型的巨大压力。企业需加快适应在可持续发展项目、运营风险管理和数字化方面的变化。

大多数行业认识到加快提升领导层技能，并对其重新培训，才能够使其具备应对公司转型的管理能力，从而保持公司的竞争力，并取得良好的业绩。

dss+（全球领先的运营管理咨询服务提供商）欧洲、中东和非洲总监 Sebastien Planche 指出，面对动荡的经济形势和复杂的地缘政治格局，企业目前在“培养新领导技能”和“加快领导层达到自主管理水平”（即培养领导层技能和领导层重新接受培训以便为企业增加实质性效益）这两个关键领域进行重大调整。

**“虽然大多数公司已启动净零排放计划，但此事依然没有可参照的基准，因而无法通过复制前人的做法实现。换言之，实现净零排放的基准尚未确立。”**

RACONTEUR  
— in —  
THE  TIMES

Article originally published by Raconteur  
in the Times on 12 June 2023

但目前的问题在于：历史上从未有过大规模追求可持续发展绩效、应对全球运营风险或新兴数字技术的先例，因此并无经验可供参考。

Sebastien 表示：“以可持续发展为例，虽然大多数公司已启动净零排放计划，而且一些公司还取得了不错的成效，但此事依然没有可参照的基准，因而无法通过复制前人的做法实现。换言之，实现净零排放的基准尚未确立。”

即使树立了明确目标，决策者也往往认为自己缺乏领导转型所需的能力，尤其是在公司内部无法为其提供应对不确定所需技能的情况下。

Sebastien 表示：“这种现象在我们近期开展的关于数字驱动决策的调研项目中尤其突出。许多企业认为开展上至高层、下至基层领导的培训非常困难，因为他们并非总能够适应人工智能、机器学习和数据分析等数字技术。”

他补充道：“这些工具目前对大多数行业来说不可或缺。领导层必须具备数据分析能力，从中获得深刻的见解，并做出决策，才能推动公司实现可持续发展目标，控制运营风险。”

有些公司试图在劳动力市场上招聘具备这些技能的人才，但如果没有中层及以上的管理人员提供支持，制定系统的学习与培养策略，使其具备有效推动转型的能力，即使企业招聘到特定技能的人才也并非长久之计。

Sebastien 解释道：“公司往往过于关注解决难以填补的职位空缺、老龄化员工结构、因缺乏技术专长导致的损失等眼前挑战，对加快培养领导层的新技能不够重视。”

鉴于外部环境瞬息万变，传统的学习和培养模式可能不再适用。Sebastien 以能源行业为例：通常，公司期望新工程师在 4 年内达到领导层面上的自主水平，但这个时间在 2020 年缩短了 40%。在健康和重要领域，给予员工发展的时间甚至更短。

**“在涉及严重伤亡事故的领域中，公司不可能培养需花费数年才能自主改变团队文化和团队绩效的领导者。”**

Sebastien 解释道：“在涉及严重伤亡事故的领域中，公司不可能培养需花费数年才能够自主改变团队文化和团队绩效的领导者。经验表明，为期 24 周的技能提升和再培训项目能够帮助公司消除伤亡事故、扭转安全绩效下降的态势、并达到实现公司可持续发展所必需的自主领导水平。”

Sebastien 表示，公司应至少具备 75% 的自主管理者才能够切实推动文化转型和公司转型。领导者必须具备必要的素质和能力，才能够有效地发起和领导转型计划。这一理念说明成功的转型有赖于强大的领导层，同时绝大多数领导者需要具备推动变革所要求的能力。

创造转型也取决于公司高层的领导。Sebastien 回顾了 dss+ 与法国一家铁路基础设施运营商合作的一个项目，在其运营的第一年就帮助解决了几起高危安全事故。



在评估运营商的安全文化后，员工在增强风险管理能力、风险意识和降低风险的技巧等方面接受了培训，高层领导也接受了提升认可度的专门辅导。这种公司各级人员都参与转型的文化是确保转型成功的一个关键要素。

为实现大规模运营转型，企业需要制定一套有效解决公司各方面问题的策略。这项工作跨国公司在其中尤其难以推进，因为管理者的解决方案和文化期望往往因其所处地区而异。

为此，dss+ 建议公司关注具体领域，以简化并加速转型过程。公司还应将每个项目标记为一个“转型领域”（AoT）。

**“通过管理运营风险，公司能够整合各领域的转型成果，关注重点领域的问题，有效解决人才短缺的难题，从而极大提高公司应对风险的灵活性。”**

Sebastien 解释道：“AoT 指识别和关注需要通过转型来支持的具体业务领域。AoT 可指一个特定的业务流程、一项技术、一个团队，甚至是整个部门或生产现场。”

公司通过规章制度确定急需转型的流程。如果公司在健康和安全管理方面存在问题，那就从这方面入手。此外，公司需要确定符合其战略目标的重点领域，从而为公司创造最大的价值。

公司为每个需要转型的领域量身定制战略，从而更有针对性的管理，监控转型进程，并根据需要调整策略。一旦某个领域转型成功，其成功经验可形成公司层面上的一项策略，并且可根据不同领域的需求进行调整和应用。推广成功经验前也需要评估公司实施转型的现实条件，即必须评估公司是否具备支持在更大范围内进行转型所必要的资源、能力和文化。

例如，为评估一家公司的安全文化成熟度，dss+ 利用其设计的布拉德利曲线（Bradley Curve™）了解公司当前的文化成熟度与目标之间的差距，并确定实现公司转型需要进一步采取的措施。

根据这些标准，那些未履行员工安全保护义务的公司安全事故记录会上升，其经营业绩也会因此遭受重创。

Sebastien 总结到：“了解公司如何推动业务转型，你就会发现它们摒弃了不同部门各自为政的做法，而是各部门相互联系，共同解决可持续发展、运营风险管理和数字化等关键问题。如果转型重点不明确，员工可能会对转型产生抵触情绪。通过管理运营风险，公司整合各领域的转型成果，关注重点领域的问题，有效解决人才短缺的难题，从而极大提高公司应对风险的灵活性。”

## 关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com)

**dss+**  
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805  
info.cn@consultdss.com  
www.consultdss.com

