


石油、天然气和能源企业的文化：
隐形的运营杠杆：
如何真正驾驭文化转型？

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



石油、天然气和能源公司从未像现在这样需要应对如此多的重要事项和挑战。

从人身安全的角度来看，石油、天然气和能源行业在全球范围内的死亡率仍居其它行业的七倍之高。2021 年，行业的致命性事故率甚至陡增了 36%（国际石油和天然气生产商协会（IOGP），2022 年）。

近年来，由于在提高决策质量、营造健康工作环境、推动创新，以及提高执行效率方面发挥的重要作用，心理安全问题日益得到重视。但研究表明，虽然不当行为的发生率很高，但报告率却很低。因此，所有行业都需要进行全面的文化转型（Martin-Guzman, 2022 年）。

在人才争夺依然激烈的当下，石油、天然气和能源行业尤其应当重视文化转型。2020 年，油价暴跌导致该行业仅在美国就裁员 10.7 万人，裁员潮随即波及全球（Egan, 2020 年），严重影响了行业信誉。当今的年轻人才也从价值观的角度对作为雇主的石油、天然气和能源公司提出了质疑，但行业尚未找到应对之策。

从宏观经济的角度来看，与俄乌战争开始前的预测相反，目前预期全球生产同比增长 1.7%（国际原子能机构（IEA），2022 年）。与此同时，运营成本以无法预见速度增长，2022 年全球通货膨胀率达到了 8.8%（Oguz, 2023 年）。在动荡环境中，行业必须提高运营资产的营业收入和净利润，才能够维持企业的利润率。为此，企业必须打造一支高绩效的团队。

由于对行业盈利能力的质疑及公众对行业的负面看法，投资者也开始谨慎对待石油、天然气和能源行业。80 多家全球金融机构已宣布限制对该行业贷款。100 多家机构宣布完全撤资（国际能源经济与金融分析研究所（IEEFA），2022 年）。为扩张现有资产或新资产所需资本的竞争异常激烈。

从脱碳的角度来看，石油和天然气行业必须在 2050 年前减少 34 亿吨二氧化碳当量的总排放，以助力全球实现净零排放的目标（国际原子能机构，2018 年）。为实现脱碳目标，行业必须制定切实可行的发展路线图，其中包含明确、快速的实施办法。

在拥有积极、高绩效文化的工作场所中，这些挑战都能更有效地得到解决。

公司文化

公司文化是公司内部个人行为的集合，体现在成员相互交流的方式及其所做的决定，反映了公司的价值观，并为公司实现目标持续赋能。



在强调技术的环境中推进文化转型

文化转型并非易事，对于石油、天然气和能源的专业人士而言尤其困难，因为其专长是解决技术性问题，但文化转型是一种适应性挑战，而非技术性挑战。适应性挑战要求员工具备一种成长的心态和试错的意愿，即不断尝试、经历失败、吸取经验并重复这个过程，直至获得满意的结果。

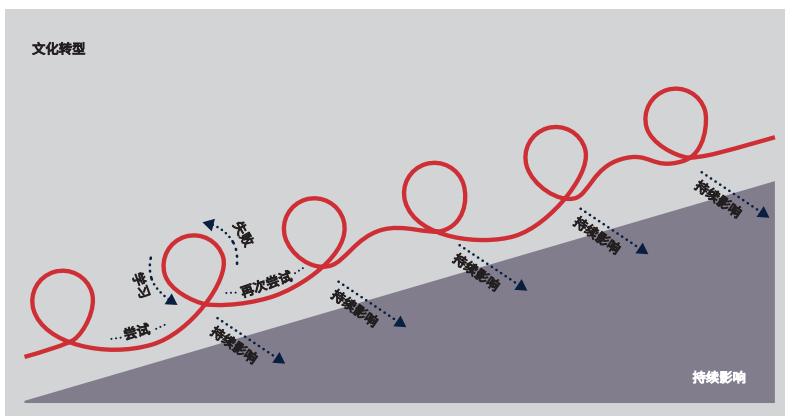
面对适应性挑战，石油、天然气和能源领域的管理者可能默认采用过去奏效的纠正机制，但这些机制大多具有线性或顺序性特征，不适用于解决文化转型中的挑战。培养成长型心态需要耗费大量的时间和资源，但重视这种心态的培养终将取得成效。

从人力、运营和财务的角度来看，公司如何才能真正实现文化转型，使每个员工都能够为公司的整体福祉和绩效做出富有成效的贡献？

适应性挑战

与解决方案一目了然的技术挑战不同，适应性挑战更为复杂和不明确，因为其答案不能简单地划为“正确”或“错误”，而是要求员工在态度、价值观和运营方式方面做出改变。

图 1：文化转型是一种适应性挑战



从自我反省开始，设定文化目标

无论公司文化是否存在问题，都必须检验你的假设，并确定公司文化的实际状况。首先，检查高管背景的多元性及其观点。文化往往是从领导层开始形成和传播的，缺乏多元化的思维容易导致企业固步自封。

反思以下问题：

- 公司团队是否具有多元性和包容性，成员是否在互相尊重的基础上相互提出质疑，或具有类似的情况？
- 我们是否对优秀的领导力进行了定义？
- 如何以身作则展现这些优秀特质？
- 员工是否贯彻公司的价值观？公司的价值观如何在实践中得到体现？管理层在探讨商业和文化风险方面花费了多少时间？

勇于自我反省的领导团队能够客观地评估现状，并采取纠正措施。领导团队应像解决流程安全和可靠性问题一样认真对待公司文化问题。

着手进行文化转型前，应首先描绘出理想的文化框架。应考虑以下问题：采用层级式还是扁平化管理结构？不同团队之间的员工是否应建立联系？公司文化是否会因工作地点而异？预备采取哪些多元化和包容性手段？在哪些领域心理安全与人身安全同等重要？如有必要，应更新核心价值观，为上述决策提供支持。

虽然许多公司大力宣传其价值观，但深入探究后就会发现，实际的公司文化与其宣传大相径庭。

注意：

文化转型涉及思维模式的转变，即深深根植于人们内心，塑造人们思维、感受和行为方式的信念。我们认为，扎根于心理安全的基础上能够切实加快文化转型。

在文化转型的过程中必须重视心理安全的培育。心理安全既是文化转型的成果，也是进一步转型的持续动力。

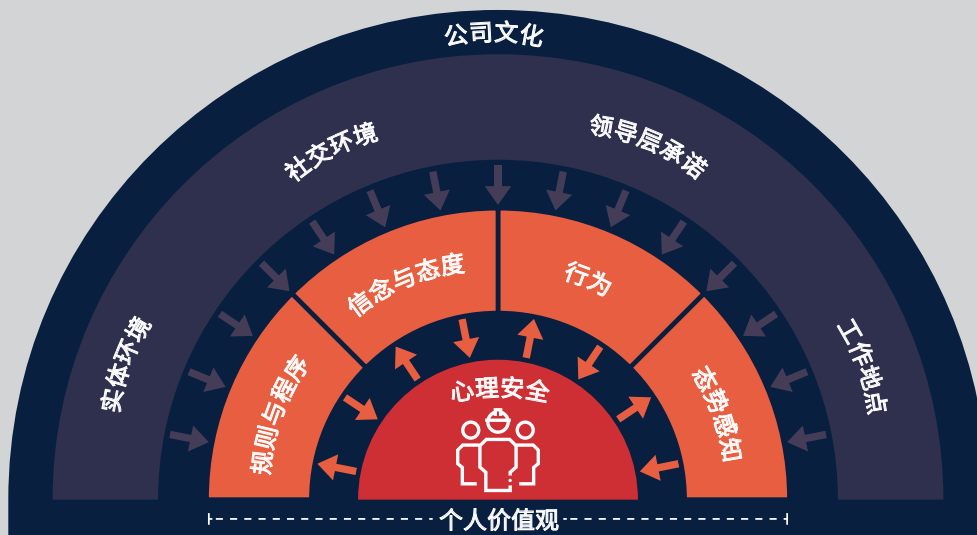
从长远看，文化转型将改变员工的行为。



目标：营造心理安全环境，赋能高效公司文化

如何真正将公司文化打造成一种心理安全文化，使每个员工都愿意在改善公司人力资源、运营和财务方面倾尽全力？

以下模型描述了影响员工个人价值观的四个因素。这些因素基本上都在员工的控制之下。员工与大环境的持续互动导致前者对公司文化的影响不断变化，反之亦然。公司必须持续管理员工与环境的这种互动，确保公司文化始终与其意图保持一致。



了解影响员工个人价值观的因素极为重要。尽管这些因素基本上在员工控制范围内，但也会受到实体环境、社会背景和领导层承诺的影响。

规则与程序

明确对员工行为的要求

制定的规则是否明确？程序是否符合公司对“好程序”的定义？这些规则与程序的执行情况是否纳入员工的绩效评估、关键绩效指标和离职面谈？员工在使用事故汇报系统时是无所顾虑，还是倍感压力？

信念与态度

信念塑造行为

即使没有受到他人的关注，我们的行为仍受内心真实的想法驱使。信念与态度受到生活经验的影响，当我们看到他人不同的行为表现时，这些信念和态度可能会受到质疑。公司必须通过培养员工的成长型心态引导员工调整思维。

行为

认可与公司文化相契合的行为

哪些行为得到了积极的奖励，哪些行为又得到了明确的纠正？如何验证员工遵守了心理安全规则和程序？如何鼓励“勇于尝试并从失败中学习”的心态？

态势感知

认识心理安全的风险

必须指出不安全的情景和行为，因为即使是心理安全主导型文化也可能助长无意识的偏见或盲点。真正的包容性与多元性才能够使员工建立态势感知，引导公司文化转型。

实体环境

公司环境可以体现其承诺

实体环境包含设备、设施、制服，以及墙上张贴的海报。公司环境是否反映了对心理安全和多元文化的愿景？还是反映了公司过去的文化和实践？公司应和更多背景不同的员工进行沟通，了解提升环境包容性的方法。

领导层承诺

以身作则

各级领导必须明确表示文化转型是公司的一项战略重点。领导在营造实体环境和员工认可的社交环境方面起着重要作用，每位领导必须以开放的心态参与到改变公司环境的过程。选拔领导时，必须关注其对员工的模范作用，以引导员工塑造符合公司期望的心态和行为。

社交环境

利用不成文的规则

关于员工人际交往的社交规范可能难以对抗，因为员工们希望融入群体。公司可要求员工反思其观察到的行为模式，并要求其在公司期望转型的文化背景下考虑这些行为模式。

工作地点

认识特定工作地点的问题

公司必须考虑到工作地心理困扰风险增加的条件。公司如何为规模最小、距离最远、甚至离岸的工作地点的员工提供心理支持？

将心理安全理论转化为实际行动

以下措施可为心理安全文化创造有利环境。

我们的经验表明，将文化视为安全问题更容易被员工接受，并能加快文化转型。在几十年来将安全作为核心价值的石油、天然气和能源行业尤其如此。与人身安全相同，心理安全也应成为公司每个成员的共同责任。

心理安全

在心理安全文化中，所有员工都可以发表意见，且意见能够得到重视。在这种情况下，每个员工都能够充分发挥才能，并为实现公司的目标做出最大的贡献。



将高绩效文化融入公司

公司中存在四项推动文化长期持续改善的关键因素（图 3）。心理安全是其中之一。在这四项因素中，每个因素对改善整体文化的作用各不相同。将高绩效文化融入公司是一个需要持续改进的过程。

- 高层领导应理解并持续向员工公开公司期望的员工行为。高层领导还可通过选择性行动进行示范。
- 在公司范围内招募关键意见领袖，为员工提供所需的培训。
- 提出并传达关于文化转型的论据，即“文化转型的成功标准是什么”。
- 公司应经常开展互动式非正式沟通，并将沟通的重点放在员工对转型意义的理解上。



- 设计全面的技能培养方案，确保员工具备实践新行为方式所需的技能、能力和信心。
- 为员工提供正式和非正式的培训，使其能够无所顾忌地运用新技能与能力。
- 评估组织结构、流程、系统及工具，并在必要或可行的情况下进行重新设计，为改变员工的心态和行为提供更有力的支持。
- 按照一贯的原则认可并奖励行为符合公司期望的员工，并对行为无法达到公司期望的员工施以惩罚。

图 3：文化转型的 4 个推动因素

实践层面

制定一份涉及公司整体、具体工作地点和个人导向性计划的多层面行动计划。应确保行动计划考虑到公司总部、勘探和生产地点的方方面面。此处列出了一些初期行动方案。

与在日常工作中践行公司文化的员工进行交流

员工的反馈是准确反映主导文化的关键。虽然员工可能疲于应付调查，但这种调查仍可为公司提供有价值的见解，涉及不同利益相关者群体的结构化访谈，以及探讨具体问题的小组座谈会也具有类似的意义。在内部团队的指导下，外部调解人可促成公司与员工之间又意义且坦诚的沟通。

建立员工反馈回路

领导层在不同群体间综合利用各种方法寻求绩效反馈，并在过程中鼓励多元化观点。虚心听取员工提出的负面意见，当收到员工对一些以往未得到重视的正面评价时，应表示愉快和惊喜。

招聘时应考虑候选人与公司文化的契合度，而非仅考虑其技术方面的技能

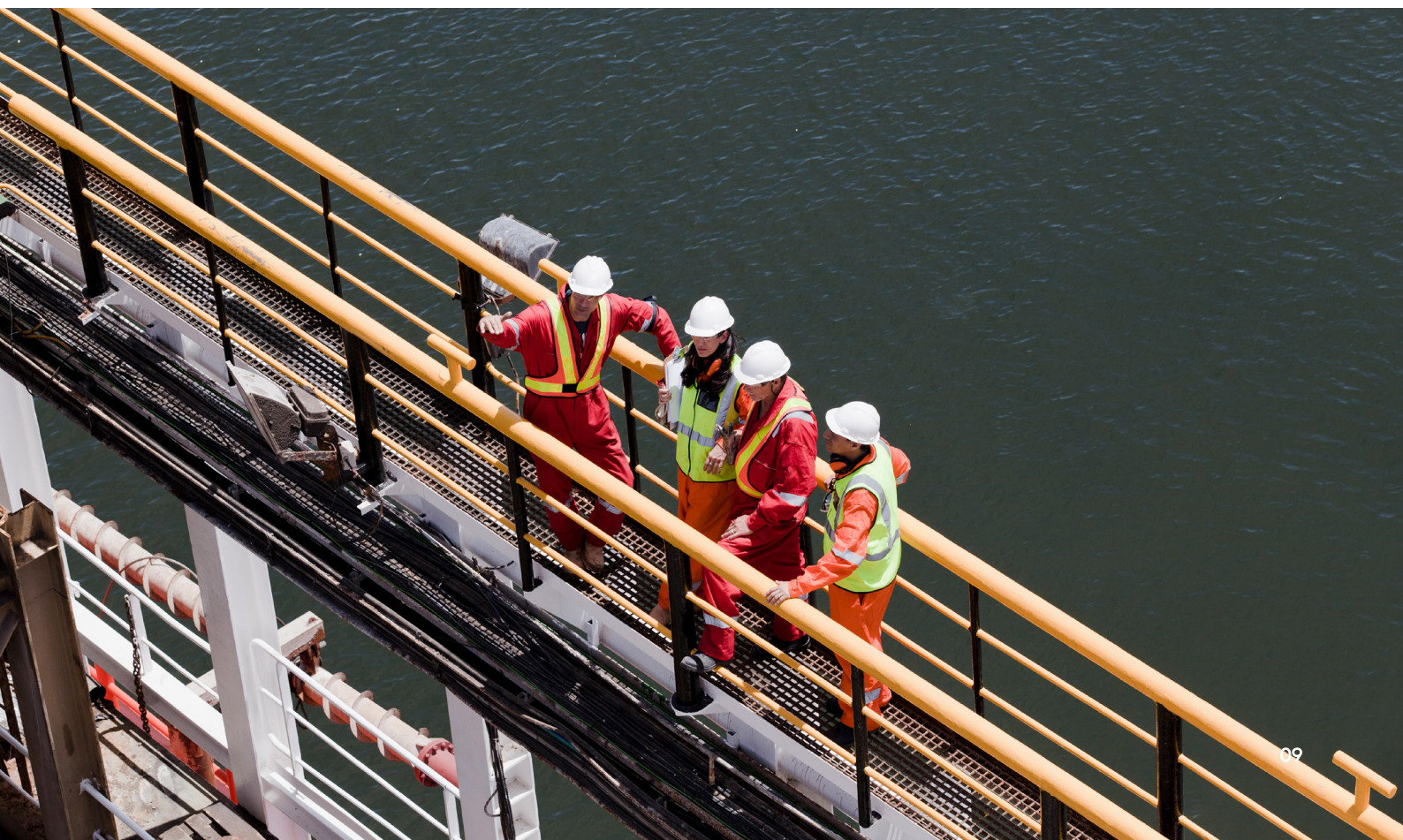
斟酌理想的招聘档案，并找出能够体现公司价值观的候选人。明确目前团队中可能缺乏的软技能，并就此对候选人进行评估。

巩固所得经验、确定优先顺序，并启动转型

汇总不同数据源的观点，并在制定转型计划时寻找可即时奏效的改进机会。

保持公开透明

明确体现公司对转型的不懈追求。



如何得知文化转型是否奏效

文化转型需要耗费大量时间，且可能因诸多挑战而时常中断。为评估文化转型的长期进展，领导层需要实施文化健康管理计划。

在短期内，领导层仅需要走访工厂和办公室，与员工开展即兴交流，尤其是与那些平时不太显眼的员工。应选择一个员工比较放心的地点和时间，了解负面的、有差异的，以及建设性意见。

不久之后，公司里对转型持乐观态度的人越来越多，最早接受转型的人也在留意转型带来的变化。随着时间的推移，支持转型的人会越来越多，仅少数保守派仍在抵制转型。

转型对于一些领导而言可能充满挑战，因为高层领导可能并不擅长倾听。然而，如果领导希望员工不断进步，那么他们也应做出改变。

文化转型为打造高绩效团队铺平道路，助力公司实现在人力资源、运营和财务绩效层面上的目标。



案例研究：

将公司文化和生产目标挂钩

我们已成功将此方法论运用到一家跨国 LNG 加工企业上。该公司目标是到 2027 年将产量提高近一倍。为此，公司启动了运营转型、资本项目和文化转型的策略。

dss+ 通过基准文化成熟度评估确定了公司员工参与的差距。评估表明需要对该公司主管的能力进行培养。

dss+ 通过五步法，制定了高效且具有针对性的培养方案。根据 14 个关键要素对公司的文化成熟度进行了初步评估，并突出了各要素现状与理想之间的主要差距。随后，dss+ 制定了一项能力培养计划，以切实可行的方法将公司“愿景、使命与宗旨”和一线员工团队的工作方式联系起来。公司团队还针对一些基本做法达成共识。

在初始阶段，能力培养计划重点关注运营团队，并在后续阶段将职能部门与共同的安全和生产目标联系起来。计划的一个主要目的是消除文化障碍，并有意识地改变团队交流的方式。

以下是我们提供的 5 条措施建议



1

把公司文化作为一项战略重点，并以心理安全作为基本要素。指派领导团队中的一名人力资源以外的资深成员作为引领人。



2

指定一支能够代表所有职能和工作地点的团队推动转型。



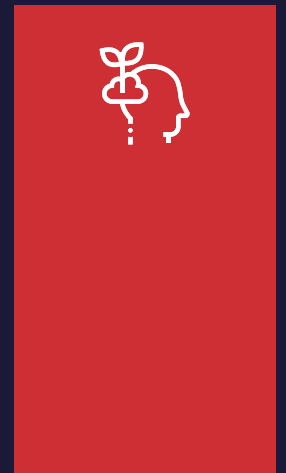
3

根据公司使命和运营定义理想的公司文化，并着重纳入心理安全建设。



4

全面审视与理想的公司文化之间的差距，从加快文化转型的四个因素入手，积极促进公司的文化转型。找出阻碍转型的因素，加快实现文化转型。



5

为应对适应性挑战和维持转型成果，公司为员工提供培训和指导，并培养其成长型心态。



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

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

