


多维领导力

引领快速变革的关键



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



能源行业正在经历颠覆性变革，因此企业高管不仅需要关注安全和生产力承诺，还要重视以下问题：

- 全球劳动力正面临代际更替，导致企业经验流失。
- 能源行业的雇主 / 岗位不再那么有吸引力，尤其是对年轻一代来说。
- 能源行业已在新能源资产上开展了大量投资，但新能源资产管理所需能力与传统资产截然不同。
- 经济波动周期正在逐渐缩短。

有效领导力始终是成功的关键，但必须与时俱进。

能源行业领导者必须在复杂变革进程中找到方向

人才流失是能源行业面临的一个紧迫问题。2020 年油价崩盘之际，光是美国能源行业的裁员就高达 10.7 万人，全球各国也出现了大面积裁员的趋势。四年后的今天，能源行业劳动力正面临老龄化，员工的退休将导致经验和技能流失。

不仅如此，油气企业还面临着现有熟练劳动力流失的风险。《2022 年全球能源人才指数报告》发现，70% 现有员工考虑在三年内转行。随着能源行业的发展，以及专业技能与其他行业的交叉融合，争夺高技能员工的竞争愈发激烈。

能源行业未能成功吸引新人才。当前的年轻一代开始质疑能源行业作为雇主的价值，而该行业也尚未找到解决这一难题的有效方案。如何吸引和留住新的领导者和多元化人才是能源行业必须攻克的重大课题。

能源企业在全球能源系统转型中扮演着关键角色。直至 2050 年及以后，这些企业都将继续供应推动能源转型的化石燃料。因此，必须提高当前资产的可靠性和成本效益以维护企业的利润率，企业才能够在脱碳、可再生能源和清洁能源领域进行再投资。

油气企业正在向多元化低碳能源企业转型，这意味着行业需要将总排放量减少 34 亿吨二氧化碳当量，并大力发展风能、太阳能、生物质能、氢能、氨能，以及碳捕集、利用和封存设施，以实现到 2050 年将化石燃料在能源总供应中的比重从 80% 减少至 20% 的目标。

最后，油气企业须大力防范致命事件和灾难性事件。我们提倡能源企业将安全视为核心价值而非优先事项，因为优先事项可能会发生变化，但核心价值始终是企业文化的基石。全球能源行业的员工死亡率依然居高不下。尽管全球各国都制定了各种健康和法规，要求企业保障人员免受心理安全风险和健康风险的负面影响，但不当行为的发生率仍然很高，只有 25% 欺凌案件和 10% 性骚扰案件被举报。因此，企业必须推动全面的文化转型。



如何在困境下打造竞争优势？ 领导力需要挑战传统，采用更加多维 的解决方案。

能源行业历来采用自上而下、层级分明的领导模式。这种管理方式曾有效推动行业发展，因此必须将其中的关键要素保留下来。然而，这种方式无法将行业发展有效推动至下一个阶段。如果领导者无法适应变化，将面临明显的竞争劣势。

“多维领导力”

是关键词

多维领导者积极面对不可避免的变化及其带来的复杂挑战，并能有效地制定和实施解决方案。他们认识到，要找到解决复杂问题的有效方案，就必须保持不断成长的心态并愿意从公司内部外部等不同角度获取见解。尽管有可能遭遇失败，但他们虚心接受教训，并带领团队取得更丰富、更可持续的成果。即使在面对失败时，多维领导者也不会丧失解决问题的坚定决心。他们往往具备高情商、乐于分享信息、鼓励思维多样性，并采用弹性、双赢和持续改进的思维方式。



多维领导力在实践过程中的表现

当设定企业战略时

传统高管通过稳定的运营绩效、风险管理和保守的资本管理来确保企业利润以预期方式向股东分配。

多维领导者采取更完善的方案：他们通过与股东、利益相关者和客户共同制定一个明确的目标和愿景，将多个利益相关者参与其中。

当实施企业战略时

传统高管通常以高预见性的方式运营资产，专注于建立竞争优势，扩大市场份额。

多维领导者采取更完善的方案：他们与股东、客户和利益相关者合作，挑战行业惯例，探索并开拓新的市场和价值创造途径。他们从以人为本的价值观出发，坚持将安全管理融入生产流程的各个环节，并在日常运营中率先践行核心运营原则。

当动员团队时

传统领导者要求提供详细的分析和洞察并建立广泛的治理机制，以制定决策过程，从而实现可预测的结果并最大限度地降低失败的可能性。

多维领导者则对传统的变革和改进方案提出挑战。他们根据二八法则进行分析和实践，快速制定决策，接受失败并从中吸取教训，以制定有效的可持续性解决方案。

当推动变革和持续改进时

传统领导者通常依赖于运营模式和组织结构，以及全面的关键绩效指标，通过逐级审查来监测进展，推动绩效的提高。

每隔半年进行一次正式、专业的绩效反馈。

多维领导者意识到，成功不仅依赖于单一的运营模式。他们采用了更完善的方案：通过促进不同职能、不同业务单位、不同行业机构和外部合作伙伴之间的多维合作来推动构建多元、包容、协作的工作环境。

以真实、开放、双向对话的方式进行绩效反馈，同时关注业务成果。

当需要总结与反思时

传统领导者往往认为自己已经达到了个人发展的顶峰，并认为自己能够充分挖掘团队的最大潜能。

多维领导者持续的自我提升。

即使在晋升至企业最高层之后，他们仍能意识到必须持续成长才能实现持续成功，并清楚自我成长会引发连锁反应。

积极倾听和自我反省是他们的关键特征。

如何驱动变革？

多维领导力在能源行业很难落实，往往会遭遇变革阻力。

要落实多维领导力，首先要了解员工对有效领导力的看法。企业可通过组织面谈、专题小组讨论和结果分析等多种方式来了解当下员工的思维和行为。然后，企业可以开展“从当前状态到理想状态”（‘From-To’）研讨会，帮助员工理解实施多维领导力的必要性。



在研讨会结束时，员工将清晰地了解复杂挑战时需要有效领导力，并就思维和行为的转变达成共识。同时，他们还会感受到变革的紧迫性，自觉肩负起推动变革的责任。

随后，企业应制定一系列措施，推动企业从当前状态转变为理想状态。这些措施旨在促成员工思维、行为、领导模式和系统的变化，建立或引入所需的领导力。

有效解决复杂问题和实现领导力愿景，包括继续制定完善的沟通计划、逐级传递、动员关键影响者、制定有效培养计划、加强学习、从失败和成功中吸取经验，以及采用强化机制。

总结

- 重新审视现有领导力方案，拓宽选人用人视野，任命多维领导者担任关键职位，打破内部隔阂，促进内外部协作
- 公开对话，及时分享信息，并建立容错机制，同时始终坚信团队能取得成功
- 通过主动承担持续自我提升的职责，领导者将引发积极的连锁反应
- 帮助建设一个吸引人才、赋能人才、激励人才和留住人才的企业文化，助力企业解决复杂的行业挑战

dss+ 曾与能源行业的多家客户进行合作。例如，我们曾与一家下游能源公司合作，并按照本文所述方案为 30 名高层领导提供指导，成功推动了企业的变革。企业通过重视卓越运营，与员工共同探讨如何提高绩效，并保持反馈信息的公开透明，进一步提高了员工的参与度。此外，他们还构建了一个逐级传递的指导流程，成功的变革了公司的运营方。

更多关于变革的方法和途径。请联系我们。

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

