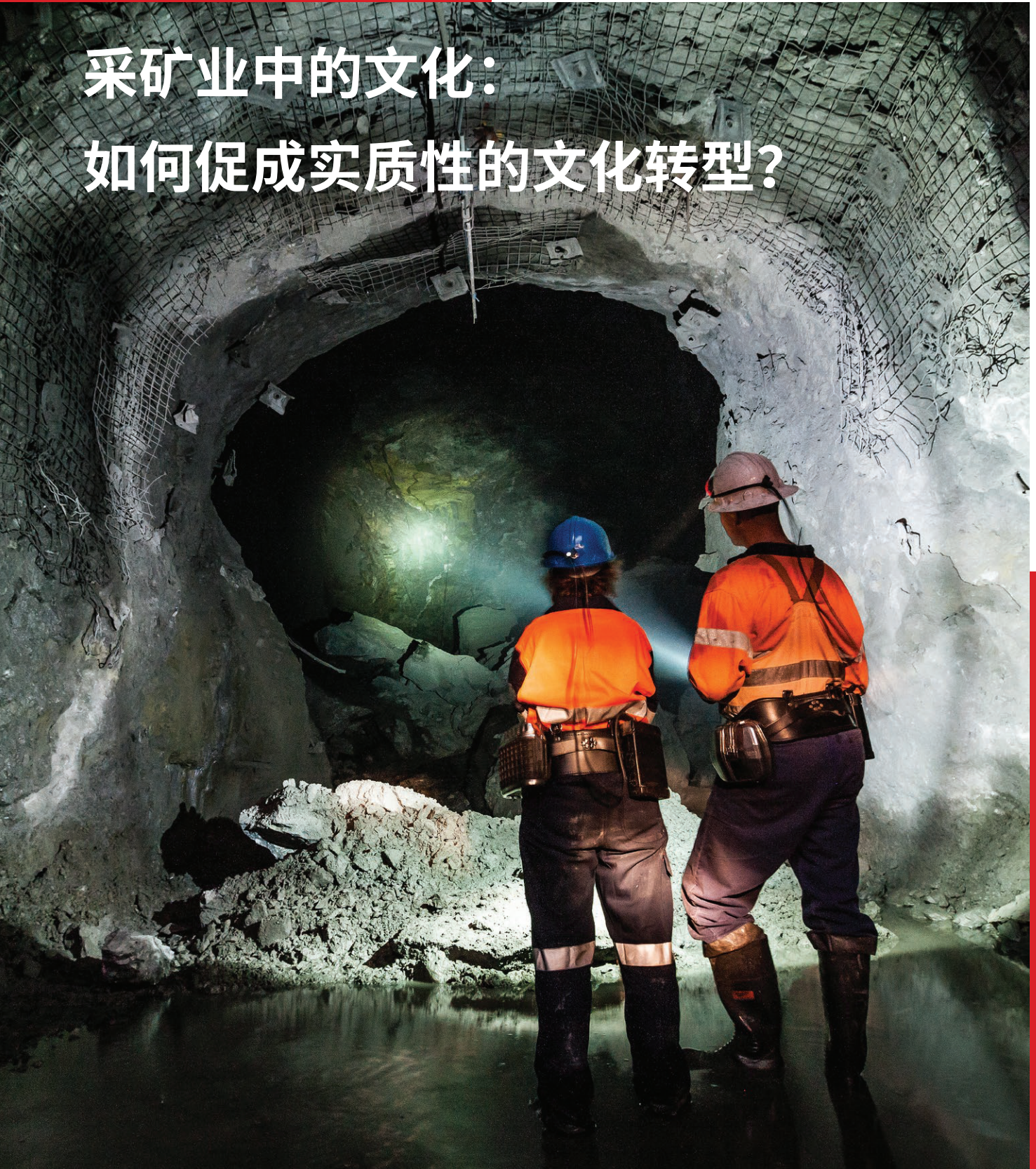


采矿业中的文化： 如何促成实质性的文化转型？



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



建设理想型企业文化的价值已得到广泛认可。公司不仅可以管理下行风险，还可以通过提高人才吸引力、留存率和绩效，降低业务成本，以及迅速适应外部环境变化的能力来创造竞争优势。

“客户提出的问题看似与文化价值无关，但确实是关注更加务实、更注重行动的问题。例如，文化的定义是什么？驱动力是什么？应当如何解决文化问题？”

仅专注于行为改变无法带来持续的文化转型。虽然推动短期转型是可行的，但过去的行为最终还会再次出现。行为是底层思维的结果，如果不改变心态，就无法带来持续的改变。

心态是在任何情境下塑造人的思维、感觉和行为的一系列信念的集合。为什么有些人看到半杯水时认为它缺了一半，而有些人却认为它还有一半就满了？这都是由个人心态决定的。

介绍采矿公司在文化建设过程中可采取的简单启动措施：

1. 自我反思
2. 设定企业文化建设目标和目的
3. 评估公司现状并确定需要采取哪些行动来弥合差距
4. 确保各级领导都参与推动文化转型，并将其视为战略优先事项

后续文章将讨论如何长期落实并内化文化转型。

文化转型始于自我反思

无论您是否认为公司存在文化问题，都请核实假设并确定公司的真实状态。

首先，检查公司的行政管理团队是否存在文化问题。在澳大利亚运营的十大采矿公司中，首席执行官的平均任期为 11.7 年，其中仅有一位是女性，仅有两位在其他领域拥有重要经验。如果企业文化是自上而下的，这些统计数据可能预示着工作环境长期没有变化。

您也可以思考以下话题：

- 公司团队是否具有多元化和包容性？员工是否可以在相互尊重的基础上提出异议，还是所有员工都具有相似背景？
- 员工是否都能清楚地阐明多元化和包容性组织的好处？
- 是否已经确定了优秀领导的特征？如何在团队中以身作则，塑造这些特征？
- 公司是否存在企业价值观？如何在实践中体现这些价值观？在公司管理层会议上，商业风险讨论与文化价值观讨论的时间比是多少？

文化的定义

组织文化是公司内部个体行为的集合，它体现在组织内部员工之间的互动方式和做出的决策上，反映了公司价值观并推动实现公司目标。

勇于自我反思的领导团队将能够客观地评估公司现状并采取相应的补救措施。采矿业可用解决安全问题的方式来解决文化问题。解决文化问题“只需”同等程度的尽责意识，拒绝妥协并将其置于首位的态度。



设定企业文化建设的目标和目的

采取措施之前，请先规划理想企业的文化。您希望管理结构是层级化还是扁平化的？是否鼓励个人跨团队沟通？所有区域是否都存在相同的文化？是否允许部分文化差异的存在？落实哪些促进组织多元化和包容性的措施？在公司运营中，心理安全与物理安全是否同等重要？

如有必要，请更新核心价值观，以便为公司的新文化提供支持。

考虑公司的长期目标。如果公司的优先事项是脱碳，则应确认哪些价值观可以达成这一目标。团队合作、环境管理和创新等因素都可纳入考虑。

评估公司现状并确定需要采取哪些措施来弥合差距

评估公司现状，制定文化转型规划，并在公司和个人等多层面落实相应措施。由于采矿公司拥有多处矿场，请确保行动计划涵盖公司业务的方方面面——从总部到勘探、生产和配套基础设施（包括最偏远的矿场）。



“企业应该意识到，他们可以也应该对理想的企业文化做出定义。当我们告知客户他们在这方面需要指导时，他们会感到非常惊讶。”

下面列出了一些定义理想企业文化的方法。



首先，接触那些与企业文化息息相关的员工。

通过向员工征集反馈来准确了解当前的企业文化。对难以接受的事实持开放态度，并找出优秀的观点。虽然我们都听过“调查疲劳”，但不应该过早地否定这种数据收集方法。您可以对部分利益相关者开展详细的结构化访谈，聘请外部专家来协助制定有意义的开放性计划，与公司的关键人员共同制定访谈指南。此外，针对特定问题开展焦点小组讨论也大有裨益。整个过程将会真实地反映公司现有文化、识别其优缺点，并找出与理想文化的差距，从而为采取补救措施铺平道路。



建立个人反馈闭环。领导者可以征求个人领导力反馈，并着重鼓励多元观点。同时，设立多种反馈收集方法，并从公司各部门征求意见。做好接受负面反馈的准备，理解这反映了部分员工的看法。此外，员工也可能对您认为不重要的行动给予积极评论。



无意识偏见测试。哈佛大学 Project Implicit 研究项目的在线测试就是一个很好的初始工具。



聘请符合企业文化的人才，而非非技术性人才。花时间思考对新员工的招聘要求，并将其扩大到技术技能之外的领域。寻找那些与公司主流价值观相符的应聘者。同时，确定当前团队中可能缺乏的软技能，并将其纳入招聘要求和面试安排中。



将初始学习成果正式化、确定优先级并启动文化转型。从上述多种数据来源中总结学习成果，从而发现一些即时的改进机会。采取行动并向团队展示，同时制定计划来落实文化转型。

确保各级领导都参与推动文化转型，并将其视为战略优先事项

高层领导需要向其所在组织发出明确信号，表明文化转型是一项战略优先事项，而且必须以身作则、制定转型计划并将文化指标纳入公司绩效体系。

所有领导者都必须在这个过程中保持开放的态度，做好挑战现状的准备，并积极面对有意识和无意识偏见。

这些行动将在很大程度上反映组织正在经历实质性的转变。



“有意义的文化转型需要通过高层领导的干预来实现。应将领导干预列为优先事项。”

—— dss+ 专家观点



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



dss+