

Gartner 研究

快问快答：哪些重要实践 有助于油气公司成功实施 数字化战略？

分析师：Rich McAvey

2023年3月22日

Gartner®

快问快答：哪些重要实践有助于油气公司成功实施数字化战略？

发布日期：2023年3月22日 - ID G00788159 - 阅读全文约需8分钟

分析师：Rich McAvey

主题：能源与公用事业行业的数字化转型与创新

自油气公司开启数字化转型之旅、执行数字化举措以来已经过去了许多年。现在，油气公司希望 IT 部门能够为提高业务表现发挥更多的作用，加快数字化投资获得回报的速度，实现更多的业务价值。为此，油气公司的 CIO 可以利用本文提及的重要实践，进一步推动当前的数字化工作再上新的台阶。

快问快答

哪些重要实践有助于油气公司成功实施数字化战略？

- 培养数字化行为，推进转型工作，履行承诺。
- 制定统一的转型战略，打造高效的融合团队，实现敏捷交付。
- 随时修正偏差，坚定不移地朝着既定目标前进，以获得高数字化投资回报。

更多详情

成功执行数字化战略的油气公司具有一定的相似之处。¹ 他们的数字化实践可分为三大类型（见图 1）：

- **培养数字化行为，推进转型工作，履行领导力承诺**——为执行数字化战略和保持转型良好势头创造条件。
- **制定统一的转型战略，打造高效的融合团队，实现敏捷交付**——达成目标共识，明确快速、敏捷、大规模执行转型战略的方法。
- **随时修正偏差，坚定不移地朝着既定目标前进，获得巨大的数字化投资回报**——对数字化举措进行迭代的响应式监督，确保数字化举措和成果符合已经确定的转型目标。

图 1：油气公司成功实施数字化战略的重要实践



来源：Gartner

这些重要实践为企业以统一的方式共同执行数字化战略明确了必要的结构、流程、权力和责任，能够引导企业以务实的方法开展相关的财务和资源投资，实现企业的业务流程变革（业务流程变革是在整个企业中全面推开数字化转型的必然结果）。

培养数字化行为，推进转型工作，履行领导力承诺

形成具有凝聚力的数字化领导层：明确自身的职责，促进工作协调开展

执行数字化战略需要整个企业所有人员的通力合作。数字化领导层可以是一个人，也可以是一个小团体。但在任何情况下，只有数字化和非数字化角色协同工作，企业才能实现预期的数字化成果。在这种情况下：

- 领导层必须言行一致，明确自身的责任，对战略成果负责。
- 企业的数字化转型责任人（个人或团队）即使不向 CEO 汇报工作，也应向其他高级别管理人员汇报工作。

建议：通常情况下，油气公司的数字领导层是集中设置在组织内部、由首席数字官或数字化办公室负责的角色。在本文，我们指的是数字化领导者，他们可以推动并协调公司内部不同业务部门（通常是各自为政的业务部门）开展数字化工作。

培养整个企业的数字化思维：激发动力、提升技能和增加信心

对于油气公司来说，成功执行数字化战略需要领导层明确承诺：公司将充分利用数字化技术。而这种承诺需要以公司熟练掌握新技术、在一定程度上勇于承担风险、具备适应能力、重视创新以及拥有强大的内部协作能力为前提。

建议：数字化领导者必须面向公司高层领导者、管理层和员工，积极培养他们的数字化思维和行为，设定明确的目标并以身作则。

开展试点实验：明确数字化举措所能带来的价值

在选择数字化举措并对相关举措进行优先排序时，企业需要明确能够实施这些数字化举措的具体领域，以及它们所能带来的价值。为此，CIO 可以与外部供应商以及公司内部人员沟通，进行原型设计，开展实际可行性评估等等。

建议：部分或整个数字化举措失败属于正常现象，数字化领导者应该提前有所预料。数字化领导者需要保证的是：在可行性实验和举措实施过程中，吸取失败教训。只要做到了这一点，数字化举措就不算真正的失败。

获得充分的数字化资金：维持良好的发展势头并展示承诺履行进展

分散、不持续的数字化投资通常不会在企业内产生重大的积极影响。换言之，在企业范围内大规模执行数字化战略需要大量、源源不断的投资资金。这些资金必须稳定充足，可以（而且在大多数情况下应该）根据不同的阶段进行分配，并以数字化举措成果为导向（即以价值为基础）。另外，企业还需要对数字化资金进行跟踪和监督。

建议：数字化领导者必须获得充足的数字化资金，确保相应的筹资机制公开透明、获得了整个企业的认可，并让利益相关者对数字化战略的执行情况进行监督。

制定统一的转型战略，打造高效的融合团队，实现敏捷交付

制定简洁明了的高层战略：保证整个公司心往一处想，劲往一处使，设立统一的目标

在企业高层的层面上，数字化战略应简明扼要、易于理解和沟通。数字化战略的核心精髓越容易被理解，整个公司共同实现战略的力量和动力就越大。

建议：在企业高层的层面上，数字化战略应该能用一页纸轻松概括，包括明确的战略目标，以及符合战略目标的少量高层举措或工作流程（以便为制定基层举措和流程奠定基础）。

打造数字化工厂：实现资源整合与数字化创新解决方案的快速交付

数字化战略明确了企业从数字化创新解决方案中获得实际价值的具体方法。在大多数油气公司中，产生和交付数字化创新解决方案的技能和资源分散在企业的多个不同部门中。因此，如果要集中资源和责任，企业就要设立新的数字化创新解决方案交付部门。

数字化工厂就是这样一个存在。它可以将领域知识、工作流程、技术标准、资源和人才有序地汇集到一起，专门用于交付数字化技术创新解决方案。

建议：制定数字化工厂交付机制（其中包括数字化团队的运作方式和 IT 资源的分配方法），促进数字化技术创新解决方案的交付，推动数字化战略目标的实现。

组建融合团队：提高响应速度，赋予业务自主权

在交付数字化技术创新解决方案方面，成功执行数字化战略的油气公司通常需要：

- 明确数字化解决方案的业务所有权
- 采用产品交付方法，即使用“平台”或与业务流程/职能部门相一致的解决方案逻辑架构
- 组建融合团队，使用敏捷方法对解决方案进行开发和维护

如果企业希望从数字化解决方案中广泛获益，就必须及时抓住数字化创新机遇，并对不断变化的需求快速地做出响应。而这些是传统的项目交付方法无法做到的。另外，组建融合团队还可以缩短数字化解决方案的价值实现时间，并促进业务部门参与数字化技术创新。

围绕产品而非项目组建的融合团队可确保业务部门参与到整个数字化转型的进程中。

建议：数字化领导者应该从执行数字化战略开始就确立数字化解决方案的业务所有权，为产品交付模式变革奠定基础（参见《适应性治理原则：如何协调融合团队并助其实现数字化目标》）。另外，CIO 应确保数字化转型交付融合团队拥有充足的资源和人才。

建立外部合作伙伴关系：提高竞争力和技术能力

为了提高数字化成熟度，油气公司需要：

- 利用新的技术开发新的解决方案
- 采用新的交付方法
- 搭建并运行新的技术架构和基础设施
- 改变业务和技术部门的工作方法和运作模式
- 设置新的角色并明确其职责，下放企业决策权
- 改变采购、预算和筹资方法

在数字化转型的过程中，企业通常会同时执行多项举措，因此需要新的知识、能力和思维。基于此，成功执行数字化战略的油气公司会尽可能加快举措的执行速度，缩短学习和价值实现的时间。

建议：数字化领导者应该与能够提供知识、技能和工具的外部供应商建立合作关系，填补企业内部的知识空白并扩展公司的能力，从而加快举措的执行速度（参见《2023年油气行业趋势：共同创造业务价值》）。

随时修正偏差，坚定不移地朝着既定目标前进，获得巨大的数字化投资回报

对数字化举措进行全面的的管理：最大限度地减少重复工作，高效实现积极价值

数字化举措的确定、选择、优先排序和交付是实现数字化转型的重要流程。创新想法可以并且应该来自企业的任何部门、任何人员，数字化领导者也需要鼓励整个企业集思广益。然而，为了避免做无用功，并高效地确定数字化举措的优先次序，数字化领导者需要了解所有数字化举措，并在这些举措的生命周期中，将它们视为一个整体。

企业需要对在生命周期内的数字化举措的进展和成果进行追踪。数字化团队全面管理数字化举措也有助于举措实现业务价值。

建议：虽然企业应单独跟踪数字化举措的价值实现进度，但数字化转型是否成功应根据所有相关举措实现的价值进行评估。有些举措无法实现价值，有些举措则会超出预期。总体而言，实现积极价值的数字化举措就是成功的。

设置数字化指标：明确战略进展并基于各个举措所带来的价值做出明智的决策

数字化指标能够让企业朝着目标，做出有利于实现数字化战略的行为，并最大限度地发挥数字化举措对企业的积极影响。它们不仅提高了这些数量多、分布在不同部门的数字化举措的透明度，还能对这些举措进行监控，并使跨职能团队专注于与预期成果密切相关的优先事项上。

建议：数字化领导者需要使用与战略和业务成果相关且有效的关键绩效指标（KPI）来跟踪和定期报告数字化举措的进展和成果。如此一来，数字化战略的现实意义将得到更加明确的体现（参见《油气行业的数字化成果驱动型指标》）。

组建数字化高层指导小组：确保数字化举措按计划执行并进一步促进领导力承诺的实现

数字化高层指导小组对于监督数字化战略、举措和投资的落实情况至关重要。虽然不同公司的数字化高层指导小组具备不同的领导力和组成成分，但一般而言都应包含多个职能部门，如业务部门、数字化部门和 IT 部门等等。

建议：数字化高层指导小组能够体现企业对数字化战略的重视程度，提醒委员会代表和与会者该战略时刻受到数字化高层指导小组的监督。而成功执行数字化战略的油气公司会确保高层领导在数字化高层指导小组中占据一席之地。

作者推荐报告

阿布扎比国家石油公司通过执行企业级数字化战略提高企业敏捷性和韧性

适应性治理原则：如何协调融合团队并助其实现数字化目标

油气行业的数字化成果驱动型指标

研究综述：2023 年油气行业重要数字化趋势

依据

¹ 有关示例请参阅《阿布扎比国家石油公司通过执行企业级数字化战略提高企业敏捷性和韧性》、《案例研究：使用数字化技术实现环境目标（壳牌公司）》，《案例研究：民主化交付的现代化数字基础（雪佛龙公司）》

文件修改历史

《采用油气公司的数字化最佳实践，大规模实现数字化价值》——2021 年 8 月 9 日

© 2023 Gartner, Inc. 及其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner 是 Gartner, Inc 及其关联公司的注册商标。如无 Gartner 事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含 Gartner 研究部门的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但 Gartner 不对此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。Gartner 研究中可能涉及法律及财务问题，但 Gartner 并不提供法律建议或投资服务，亦不可将 Gartner 研究成果作此用途。访问和使用本出版物时应遵守《Gartner 使用政策》之规定。Gartner 以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅《独立性和客观性指导原则》。Gartner 研究不得用作生成式人工智能、机器学习、算法、软件或相关技术的培训或开发知识。

可行的客观洞察

为您的 IT 部门获得成功做好准备。探寻为 **CIO** 提供的其他免费资源和工具：

网络研讨会



如何系统阐述 IT 的业务价值

从业务产出的角度出发，评估投资的合理性，从而给出业务可行的 IT 价值。

[立即观看](#)

电子书



制定可付诸实践的 IT 战略计划

如何避免 7 大代价高昂的规划错误—附带一页纸模板，助您顺利传达战略计划

[立即下载](#)

已经是 Gartner 客户？

您可在客户门户网站上获得更多的资源。[登录](#)

联系我们

获得可行的客观洞察，做出明智的决策，履行您关键任务的优先事项。

联系我们成为客户：

[成为 Gartner 客户](#)

点击了解更多关于 **Gartner IT 领导者** 的相关信息

gartner.com/cn

您可扫描以下二维码，关注 Gartner 官方微信公众账号：



参加 **Gartner** 会议

[查看会议](#)