

## 基美的中国整合团队（C）：变革时刻

第二天，几乎一夜没合眼的整合团队很早就起来，准备按计划从新加坡出发，坐 20 分钟的高速渡轮前往 20 公里之外的印尼巴淡岛。临出发前，娄歆懿收到了公司副总裁鲍勃·威洛比发来的邮件，他与团队分享了邮件内容：

一切从今天开始。

我知道今天是个大日子，我希望你们走进这一天的时候，知道我对你们信心满满。如果我能以任何方式帮助你们，请尽管说。

这件事并不容易，不过，生活中最值得做的事都不容易。你们一定会取得成功。成功并非一蹴而就，但只要以正确的方式做正确的事情，我相信最终必将取得巨大成就。我对你们的能力和做事方式充满信心。我真希望在那里和你们并肩工作。

祝旅途安全！

### 第一次会议

整合团队到达巴淡工厂，接待大厅空空荡荡。到了会议室，里面也空无一人。整合团队的成员坐下来打开电脑，然后挨个打电话叫工厂的管理人员过来开会。经理们来到会议室，并没有坐到会议桌旁，而是全部靠墙坐着，脸色凝固，眼神锐利。会议在严肃而又紧张的气氛中开始。首先，整合团队成员和工厂管理人员依次做了自我介绍。整合团队强调了自己的善意。娄歆懿请王永刚现身说法。于是，王永刚把自己如何从被整合对象到今天获得公司的认可和信任，被培养为上海安亭工厂的厂长，并成为整合团队一员的故事做了分享。

本案例由中欧国际工商学院的忻榕和仲进共同撰写。在写作过程中得到了基美公司的支持，并参考了现有公开信息及企业授权资料（均已在文中注明）。出于保密需要，本案例所涉及的基美公司的财务指标和部分关键数据均经过掩饰，但这样的掩饰不影响本案例的讨论和决策。该案例目的是用来做课堂讨论的题材而非说明案例所述公司管理是否有效。

版权 © 2015 中欧国际工商学院（CEIBS）。未经学院授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。如需订购或复制案例，请联系 [chinacases@ceibs.edu](mailto:chinacases@ceibs.edu)；[www.chinacases.org](http://www.chinacases.org)。

接着，娄歆懿一边播放 PPT，一边开始了他两个小时的演讲。他想在第一天的会议上，在第一时间把自己和整合团队敞开让印尼工厂的管理团队了解。当娄歆懿介绍“H2O 愿景”时，经理们感到很新鲜，顿时瞪大了好奇的眼睛。娄歆懿解释说：“我们提出的‘H2O 愿景’，是表示我们希望把印尼工厂建设成为一个拥有健康生活、高绩效的组织（Healthy Life, High Performance Organization）。大家都知道，H2O 表示水。印尼是被水围绕的，而水是财富的象征。我们要的高绩效，不是个人的绩效，也不是部门的绩效，而是整个工厂最终的绩效。只有工厂的绩效好了，我们的日子才会真正地好起来。对于健康生活，我们希望不是简单的身体健康，而是心智模式也要健康，这样我们才懂得工作和生活的平衡，也知道怎么通过一个有效的方式去提高我们的业绩。”

## 全方位沟通

会议结束之后，娄歆懿立刻让整合团队成员与工厂对应职能部门的负责人一一对谈，在对方互相之间没有交流的情况下观察、了解他们的第一反应。于是，陈官平、王永刚、张梅等人分头行动。其实，在开第一次会议时，整合团队的成员就已经开始按照事先部署，开始进行一对一的盯人观察，并把观察到的情况记录下来。下午，整合团队与一线的操作员工进行了沟通。晚上 11 点半，娄歆懿和陈官平又马不停蹄地与车间里上晚班的员工进行了接触和交谈。

到午夜 12 点半，一天的交流沟通活动结束了。整合团队回到酒店，开了一次碰头会，相互交流了自己所观察到的工厂人员的语言和肢体行为。大家尤其对高级质量经理邱比（Jopie）的言行印象深刻。在上午娄歆懿演讲的时候，邱比一直仰着脖子，眼睛看着别处，满脸不屑的神情，腿一直在抖动。下午，邱比还跟娄歆懿和陈官平说了一句莫名其妙的话：“工会的头儿是我的朋友。”但是他的话立刻遭到人力资源经理卡拉（Carla）的反驳。对一天的情况进行了分析之后，每个人都谈了对整体局势的判断，会议持续到凌晨两点。

在整合第一周里，陈官平与工厂所有管理人员做了一对一的交谈。在第一周结束时，工厂召开了一次全员大会，对一周以来的整合情况进行了总结。

## 每日运营评估会

12 月 19 日，整合团队从工厂管理人员那里了解到他们每周开一次运营评估会。娄歆懿和陈官平立刻表示运营必须即时控制，一周开一次评估会根本没法控制。他们要求每天都开运营评估会，但经理们都摇头：怎么可能每天开会呢？我们信息、数据都拿不到。

于是，娄歆懿和陈官平带领大家进行头脑风暴，讨论如何开每日运营评估会。整合团队还分享了中国工厂的做法：在上海和苏州的工厂，每日运营评估会在上午 9 点钟开，经理们都是从车间带着当天的问题和解决方案而来。

经过一番讨价还价，巴淡工厂的经理们勉强同意在下午 2 点开会。第二天下午 2 点，

陈官平带领大家尝试着开了第一次每日运营评估会，会议持续了2个小时。针对时间较长这一现象，娄歆懿和陈官平提出，评估会必须控制在半个小时以内。

陈官平决定按照整合团队最初制定的“反思、重建、改革、重新校准”的四大变革要求，把每日运营评估会开好。在接下来的2个月，每日运营评估会从下午2点提前到1点，最后到上午11点，每次会议基本上在11点半结束。后来，大家养成了习惯，每天自己开会，不需要整合团队参与。此外，每月的运营评估会也逐渐走上了正轨，工厂建立起新的运营检测跟踪体系。

## 第二封整合简讯

2012年1月27日，即开始整合45天后，整合总负责人娄歆懿和巴淡工厂总经理陈官平给全体员工发出了第二封整合简讯。这份简讯对最初45天的整合工作做了总结：中国整合团队和当地的管理团队共同努力，在文化、运营系统和工作流程三个方面建立了流程或系统。

简讯中说，在“文化”与“人”的方面，整合团队实施的重要举措有：加强了沟通，尤其是让维修工程部拆除了经理办公室门的自动关闭装置，确保“门户开放”政策得已实施；通过线上和线下对员工满意度进行了调查；举办了对组织与人才进行评估的研讨会；在文化与价值观方面，根据巴淡工厂的现实初步制订了一些基本原则；并且开始研究如何塑造雇主品牌。在运营系统和工作流程方面，工厂已经在实施一个得到证明的严格的整合流程，确保目的明确地度过整合的各个阶段，同时让巴淡工厂始终聚焦于运营和财务目标的不断实现。

## 工厂的经理们

通过90天的摸底，整合团队已经对工厂原有管理人员了如指掌。工厂原来的总经理是新加坡人，已经60多岁，在陈官平到来之前被劝退休。在工厂的管理团队中，三分之二是新加坡人，其中财务经理李大为（David Lee）、技术部经理周德良（Chow T. Lian）以及生产经理林泰伦（Terence Lim）处于核心地位。他们跟着原总经理干了20年，对中国整合团队持排斥的态度。李大为和林泰伦由于存在诚信问题，后来被一一解雇，而周德良被提拔为高级经理。

在管理层中的印尼人，也存在着明显的抵触情绪，而邱比就是完全不服气的代表。当然，整合团队也慢慢发现，那些表现得很配合的人，可能具有损人利己的倾向。此外，来自缅甸的维修部经理，一直板着面孔不讲话。

## ELT 外出会议

娄歆懿把整合最初的90天视为一个最重要的转折点。经他提议，整合团队决定举办一次活动，展示90天的整合成果，与当地人员一起庆祝最初的成功。2012年4月9日，基美巴淡工厂的“ELT（扩大的领导团队）外出会议”在巴淡岛的一家度

假酒店隆重召开，参加会议的有中国的整合团队以及巴淡工厂的 35 名骨干员工，基美公司副总裁鲍勃·威洛比也特意从总部飞来参加这次活动。

这次会议聚焦于五大主题：共享领导力，共享主人翁精神；建立双向沟通，感知工厂及业务脉搏；创建一个连续学习与人才发展的平台；沟通业务目标、战略、战术，确保业务一致性；培育健康的公司文化，提升组织能力。为此，娄歆懿在两天中给与会者做了“了解团队”“自我领导力”“领导力基础”“文化与目标的一致”等培训。与会人员被分为 5 组进行讨论，然后进行汇报和问答。现场互动的气氛非常热烈。通过这种互动，管理层赢得工厂第二管理梯队的信任，让他们进一步体会到整合团队的管理方式与以前的传统管理方式迥然不同。

## 人力资源经理

整合团队在巴淡工厂工作一周半之后，按原定计划回中国一趟。非常配合整合团队工作的人力资源经理卡拉依依不舍地把大家一直送到轮渡口。她眼泪汪汪地对娄歆懿和陈官平等人说：“你们是我们的救星，我们就靠你们了。”但当整合团队不久之后重返印尼时，竟意外听说卡拉悄无声息地消失了。

娄歆懿与陈官平商量，必须赶紧招聘一名人力资源经理，因为他们知道，印尼的工会很强大，工厂人事很复杂，人力资源经理可以在处理这些事务上发挥重要作用。由于本地招不到高水平的人力资源经理，娄歆懿就接受猎头公司的建议和帮助，于 2012 年 4 月初到雅加达招聘。娄歆懿、陈官平和潘欣宇进行了三天的面试，最终看中了一名叫布迪（Budhy）的印尼人。已步入中年的布迪，成熟稳重，曾在澳大利亚人管理下的可口可乐印尼分公司工作过，经历过工会罢工等很多复杂事情。5 月底，他成为巴淡工厂的高级人力资源经理。

## 五人委员会

随着布迪的到来，6 月娄歆懿与陈官平在管理团队之上设立了一个“五人委员会”，即战略决策委员会，成员包括娄歆懿本人、总经理陈官平，以及布迪、邱比和周德良三位高级经理。由于陈官平每周只在巴淡待三天半，中间还要回中国，这样可以加强遥控管理，至少能通过周德良和布迪这两个渠道了解工厂发生的一切。

## 邱比

邱比是原总经理的干儿子，能力最强，也最聪明，一直自以为是，不把其他人放在眼里。作为工厂原来唯一的高级经理，他可谓是一个呼风唤雨的人物，在工厂的地位相当于二把手，可以随时以质量的名义把产品线停下来，所有的经理都惧怕他三分。但谁也没有料到，原先让整合团队头疼的邱比，竟然在 2012 年 1 月 7 日主动递交了辞呈，说自己拿到了一份新的工作合同，薪水涨了 30%。整合团队成员都认为，邱比的价值观和整合团队不相符合，但是他对工厂的一切了如指掌，在没有完成知识转移的情况下具有不可或缺的利用价值。于是，娄歆懿决定用钱豪赌一把。他连夜给美国总部打



电话，申请给邱比的薪水涨一倍。1月30日，娄歆懿告诉团队，邱比决定留下了。

不久之后，整合团队决定进行人事调整：既然作为质量经理邱比一味地强调质量，不重视生产、产量与交付，那就干脆调他去做生产经理，让他明白生产也有关键指标。2012年3月19日，整合团队宣布组织架构重组，其中决定让邱比担任高级生产经理，而质量部门的负责人由整合团队的张梅兼任。

一年之后，强势的邱比把生产部门管理得不错。但是，维修部经理到了快退休的年纪，比较软弱，他的部门处于弱势地位。两个部门之间因此产生了不合作的问题。陈官平建议把维修部整合到邱比手下。2013年3月，巴淡工厂的机器维修部门与生产部门被整合为“制造部”，这个新的部门就由邱比来负责。

## 工会

整合伊始，工厂的工会找到整合团队质问，为何写给管理层的信函新任总经理一直置之不理，并声称要去投诉，这令陈官平感到一头雾水。人力资源经理卡拉解释说，信在她那里，她以为不重要就忘记了。到这时，整合团队才获悉，工会的信函必须7天之内给予回复。由于工会与管理层本来就对立，管理团队不想因小失大，于是马上向工会表明自己的善意，并表示一定会尊重工会，广开言路。后来整合团队还找上级工会来协调，最终还决定管理层和人力资源每个月与工会至少开一次面对面会议。这次信函风波虽然平息了，但让整合团队第一次领教了印尼工会的厉害。

2013年伊始，由于政府把最低工资上调了760,400印尼卢比（上浮54%），巴淡基美工厂的工会便要求每个人的工资都增加这个数额，但是工厂不同意所有人员都涨工资。于是，工会就不断要求谈判，以罢工来威胁。陈官平与工会每周谈判一次，从一月初一直谈到2月底。最终，经过调解，厂方同意给每个人上涨工资，而工会则答应2013年不再要求涨工资，并且从此不再为公司更名为基美工厂而索要遣散费。

## 作战室

自2011年12月整合团队踏上巴淡岛，最重要的整合工作到2012年4月基本完成。2012年5月，陈官平把自己的家搬到新加坡，开始常驻巴淡岛。这时，除娄歆懿、王永刚、潘欣宇、张梅外，整合团队的其他人员基本不来巴淡工厂了。2012年10月财务经理李大为离开后，整合工作初步告一段落。在这一年的9月、10月，巴淡工厂的整合开始显现出效果，管理团队焕然一新，工厂的氛围变得轻松愉快，运营走上了正轨，包括KPI在内的各项业务指标终于有了起色。

然而，好景不长。2013年年初发生了最低工资事件，工会以罢工来威胁，工厂开开停停，导致及时交货率变得很差。2013年3月最糟糕的时候，及时交货率降到62%，没有及时交货的产品价值近20万美元。

为了提高业务指标，加强团队合作，这一年4月，整合团队及时出手，成立了一个危机管理中心，取名为“作战室”。这个中心的负责人由陈官平担任，其他主要成

员为工厂的 11 名管理人员。此外，作战室还有 27 名第二梯队人员，他们被分为三个小组，每组有自己的组长。作战室的主要成员每天一上班就全部到作战室办公，相互沟通解决存在的问题，而陈官平作为作战室的协调者、组织者，指挥大家进行攻坚战。

早已开始独当一面的陈官平，常常在作战室里思考，未来自己还会遇到什么样的新挑战。

附录 1：第一次开会



资料来源：基美公司。

附录 2：巴淡工厂的作战室



资料来源：基美公司。

共10份。未经授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。如需订购或复制案例，请联系 chinacases@ceibs.edu；www.chinacases.org。