

基美的中国整合团队（D）：几大意外

工厂绩效迅速好转

当初基美的美国总部花费 200 万美元聘请咨询公司都没有能扭转业绩颓势的印尼巴淡工厂，在中国整合团队领导下进行了一系列的变革，仅仅 6 个月之后，工厂的关键绩效指标（KPI）就获得跃升，这比娄歆懿原计划花 18 个月时间提高工厂绩效要早得多。下面是整合前和整合 8 个月后的的一组数据对比：

KPI	整合前 (2011年12月)	整合后 (2012年8月)
浮动利润率	45%	57%
制造利润率	34%	47%
产量	59 mil pcs	75 mil pcs
良品率	67%	85%
准时交货	43%	92%
客户投诉	5/mth	1/mth
安全事故	2/mth	0/mth
敬业度	34%	65%
离职率	12%	4%

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; www.chinacases.org。

值得一提的是，今天巴淡工厂仍然是整个事业部盈利状况最好的工厂之一。

卡拉人间蒸发的背后

整合团队刚到印尼去整合时，人力资源经理卡拉非常配合工作，并提供了许多信息。但是，她怎么会突然之间神秘失踪了呢？

卡拉与位于苏州的亚洲人力资源总监潘欣宇有直接汇报关系。最初，姜歆懿通过潘欣宇了解到卡拉所反映的工厂情况：包括工厂总经理在内的整个管理层都很差，不但背地里贪污，而且平时行为不端；尤其是质量经理邱比，在印尼人中职位最高，诚信度很差，观念也很差，但那些新加坡人完全依仗于他，他是一人之下，万人之上，平时非常狂妄、武断。此外，卡拉还提到现有管理层的人力资源理念很陈旧，人力资源唯一的职能就是行政支持，她提出印尼的人力资源要做业务合作伙伴和战略人力资源。有着资深人力资源背景的姜歆懿，自然而然感到非常认同卡拉。

姜歆懿带领团队去巴淡工厂整合之后，看到的许多现象确实也验证了卡拉提供的信息。但是，姜歆懿也了解到，卡拉一直与工厂原管理层有矛盾，尤其是关于招聘一名招操作工是签是固定期合同还是不固定期合同，与当地的总经理和团队发生了很大的冲突，所以她对管理团队评价都是负面的。

后来，随着各个职能的整合全面铺开，姜歆懿开始了解并研究人力资源部门，发现有些情况与当初了解的不一样，而卡拉闪烁其辞，说不清楚。姜歆懿开始产生疑惑，于是做了一些交叉验证。在与邱比交谈时，邱比也揭露了卡拉的一些不良行为。另外，整合团队后来发现，最初工会发给管理层的信函竟然是被卡拉故意隐藏起来的。

姜歆懿继而发现，卡拉有贪污餐厅钱款的嫌疑。在面对面的沟通中，卡拉感到了姜歆懿对她回答的不满意，有一种一下从天堂跌入地狱的感觉。随着整合团队对财务的深入调查，她自感贪污之事难以逃脱追究和处罚，加上她借了当地合作社的钱没有归还，于是就人间蒸发，再也没有现身。

第一次握手时犯的错误



娄歆懿第一次见到工会领导人时，主动伸出右手与对方握手，然后自己的左手就顺势拍了拍对方的肩膀，令他意外的是对方的脸顿时就很阴沉下来。旁边的几位同事马上提醒娄歆懿，他意识到虽然自己之前做了充分的研究，但还是犯了一个致命的错误。娄歆懿在美国工作过，习惯于拍肩以示友好，但是用左手拍印尼人的肩膀，就是犯了大忌，因为穆斯林认为用左手拍他是很肮脏的事情。

荣获工会大奖

2012年9月13日，基美的巴淡工厂因为遵守劳工协议、管理层与员工之间有良好的沟通，被印度尼西亚的SBSI工会评选为全国前五强，荣获大奖。高级人力资源经理布迪与两名工厂工会人员前往首都雅加达领奖。基美工厂是巴淡岛仅有的两名获奖者之一。

邱比仍在工厂

邱比到现在仍然在巴淡工厂工作，依旧难以管理，一直是总经理陈官平的一块心病。不过，用娄歆懿的话来说，那次工资加倍的赌注还是非常值的。

周德良与陈官平成为好朋友

新加坡人周德良一开始对整合团队并不非常友好，瞧不起中国整合团队，但是在慢慢打交道过程中，他对工厂的变革开始转为配合与支持的态度，最终与陈官平成为好朋友，他们的家庭在新加坡经常相互走动。

陈官平仍在接受挑战

去印尼整合之前，原计划是让陈官平担任一段时间总经理，等整合任务完成之后，在当地管理者中选择一名合适的人选继任总经理，履行“不是来抢饭碗的”的承诺。但是，几年过后，陈官平得到了工厂上下一致的信任，请求他留下继续担任总经理。三年过去了，陈官平仍然在印尼工厂担任总经理一职。有时他回中国时间稍长一些，那里的同事都十分想念他。