

IBM:全球整合的价值范本

■ 纪晓祎

随着近年来商务技术、尤其是信息技术的进步,全球范围内的沟通协作成为可能,而企业仍坚持各个国家的分公司(或者各个省市分公司)的复制管理职能,不仅占用大量资源和成本,并且阻碍着创新和大规模协作。在过去十年,IBM 进行了自我变革,对全球业务流程和职能部门进行资源的整合重组。

共享服务为核心的转型

共享服务是这一变革的核心战略。在这个框架中,IBM 通过整合、标准化、优化、提升四个阶段来实现。共享服务的范围包括财务、人力资源、整合的供应链、市场营销、沟通、法务、不动产及销售管理支持,IBM 将这些业务置于全球统一的领导之下,利用工具和技术简化流程,并选择完成本流程的最佳工作地点。与此同时,将节省下来的资源倾向于产生更高附加值的工作。

以财务系统的变革为例。过去,IBM 在每个国家都有独立的财务系统,而当地财务人员中 70%的工作任务来自繁琐的事务性工作,现在,IBM 的财务系统将记账等低附加值的事务性工作都集中在一个全球财务中心,本地的财务人员就可以专心协助业务团队做决策工作。这一变革使得 IBM 精简了 2/3 的财务人员在供应链方面,IBM 的软硬件产品线都需要与大批供应商打交道。过去几年间,他们将所有的供应链整合在一起,形成单独的部门,这个部门约有 350 亿美元的采购量,大规模的采购可以降低成本;同时在交付端也形成全球体系,过去一个订单从接单到处理完成,需要一个月的时间,而现在,通过远程交付中心实现的集成交付,使得这一时间缩短到五天;至于 IT 技术部门,原来遍布全球的几十个数据中心压缩至五个,原本逾百位的首席技术官减至现在只有一位,大大减少了运营的成本。

在十年的转型期间,IBM 聚焦于三个目标:促进增长、提高生产力以及改善企业文化。IBM 全球企业咨询服务部大中华区副总裁王首虎认为,快速增长意味着在每一个国家或地区需要快速地建立贴近客户的能力,而不用在后端的支持建设方面花费太多精力,聚焦于市场而不是完善小范围内的体系架构。换言之,后台共享的统一而强大的财务、人力资源和行政等职能体系使得 IBM 在业务拓展时不需要过多考虑后台管理,同时,

在一家分支机构遍布全球的跨国企业中,IBM 并没有成为一个由许多五脏俱全的分公司组织的超级联盟体,确切地说,它曾经如此,不过现在,经过长达十年的组织变革,IBM 已经完全不同于传统的大型机构,而成为一家全球整合型企业。



全球共享的软件研发,产品制造和咨询服务资源为各个国家的业务拓展提供了强有力的资源保障。在这样一个分工协作的体系中,各个国家和地区把关注市场作为最重要任务,从而使稳健的快速增长和扩张成为可能。

在 IBM 的全球整合企业模式下,收购也成为快速业务增长的重要方式。在很多企业的收购案例中,被收购来的企业还在独立运营,并没有实现整合,而 IBM 自身在对运营结构进行调整之后所形成的统一的研发、市场、采购等行为,使得被收购的企业可以很快就被吸收到体系之中,迅速地与 IBM 融为一体,其业务也以全新的面貌出现。

利益格局的改变和挑战

在变革的过程中,IBM 并非毫无压力。现在的信息技术与十年前相比,已经完全可以满足整合型企业的需要,而软性的来自内部的阻力,则是一场利益与权力的博弈。

“比如供应链的整合,过去各个国家可以独立地去联系供应商进行采购,现在这部分流程归到整合的供应链部门进行统一的管理,因此需要很多内部的沟通,人们难免产生抗拒的心理。”王首虎说。

显然,全球职能管理和业务流程的整合

使得本地公司不再是一方诸侯,而需要与整个系统结合起来一起工作,在获得强大的后方标准化支持的同时,他们的某些灵活性则会减弱。

在过去的几年中,IBM 在服务领域进行整合转型,在印度、巴西和中国等人力资源相对丰富的地方,建立全球交付中心,负责全球范围内的服务交付。例如,美国的交付由印度交付中心执行,中国的交付服务中心为亚太区的日本、韩国及中国本地等提供交付。因此王首虎所在的中国咨询服务部门作为全面负责中国市场的本地服务部门,需要和属于全球 GIE 体系的中国交付中心与印度交付中心紧密连接。这种全球整合的服务模式,让 IBM 得以调动公司全球资源,为客户提供最高效优质的服务。

在人力资源方面,由于习惯了自主招聘和资源调度的本地机构需要与 GIE 共享服务中心紧密结合和密切沟通,在开始的时候天然地会以为麻烦或者不适应。但是,从全球层面上来看,各个国家的人力资源需求都在波动,可能这个月需要零售行业人才,下个月需要制造专家,将各个国家的需求曲线叠加起来,处于需求高位与低位的国家相互弥补,就不需要各个国家都长时间保持高位的资源储备。通过人才的高流动性来降低冗员,提升效率。

可以说,GIE 模式对组织的挑战更多地在于权力架构与利益格局的分配,在变革的阶段,高层领导的坚定推动和各级管理层对变革的接受和理解至关重要。每年 IBM 都会对管理层进行培训,有意识地在这些职业经理人的脑海中建立起变革意识,在美国,IBM 专门建立了评测中心来评测管理者的领导力以及快速理解并适应环境的能力。在这里,管理者必须学会如何开阖地思维并进行内部协作。“IBM 没有个人英雄,我们在集体协作共赢的模式里面成长,并且时时面对变革。”王首虎说。这种文化使企业变成了一个开放而灵活的组织,领导层的决策能够得以快速执行,为将来的变革扫除思维上的障碍。

在改变自身的同时,IBM 也将自身的十年整合经验总结归纳形成“GIE 转型咨询服务”向外输出。在中国市场上,由于大环境的低迷,很多企业在管理上的问题和传统的运营模式问题再也不能被亮丽的业绩所掩盖。王首虎认为,企业在增长放缓的时候,会有更大的压力和动力去做以前不想做的事情,这为 IBM 的 GIE 转型咨询服务提供了更多机会。

因为热爱 所以执着

——记东风德纳车桥十堰部件厂纪委副书记、党务室主任李世平



●图为李世平在为员工做《和谐心态修炼》讲座

政政工作内容的多、担子重、责任大,他能做到一丝不苟、精益求精;每天遇到的新情况、新问题、新任务层出不穷,他能妥善处理,开拓创新、乐于奉献。他,18 年来如一日,兢兢业业、恪尽职守。他,就是湖北省国资委优秀党务工作者,东风汽车公司思想政治工作标兵,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂纪委副书记、党务室主任李世平。

做一个有思想的党务工作者

“做一个有思想的党务工作者”。这是李世平对自己的要求。作为一名党务工作者,李世平深深地认识到,只有理论上成熟,政治上才能坚定。为此,他十分注重知识的更新,充分利用业余时间刻苦钻研学习党务知识,注重在不断学习中汲取新知识,提高创新力及管理水平。李世平常勉励自己:“成功只眷顾那些辛勤耕耘的人。”在党务工作的园地里,他就是一位辛勤耕作的园丁,你能从他每天的笑容中感受到他的成就感。他认为,一名党务工作者只有通过不断学习才能自我充实、自我提高。因此,《企业党建》、《党群信息》等杂志上的重要文章他都要通读、精读,有关领导的讲话,也要反复研究领会。李世平的党建理论水平较高,但他没有把理论论束之高阁,而是对理论进行理性思考,结合工作实践写成课题论文。针对合资企业进行流程再造过程中对东风企业文化的影响,围绕如何将两种文化有效融合等课题,他利用高温假时间,查阅几十万字的参考资料,撰写出了《东风有限流程再造对企业文化的影响探讨》一文,获得了零部件事业部党建思想工作研究课题一等奖;围绕合资以后企业党组织如何发挥监督作用这个课题,他撰写了论文《关于中外合资企业党组织发挥监督职能的思考》,获得了东风汽车有限公司纪检论文一等奖;他还对合资企业政工人的职能职责做了一些前瞻性思考,认为合资企业政工人将转型为“合资企业文化人”,根据这一思路写成的《关于合资企业政工人向企业文化人转型的思考》,被评为东风汽车有限公司党建思想工作研究课题二等奖

只有不断创新党建工作才有活力

李世平常说:“党建的力量是无穷的,党建工作更需要创新,只有不断创新,党建工作才有活力。”

随着合资后日产 QCD 理念的不断深入,工厂适时推行了方针管理。李世平意识到:在合资企业的文化融合过程中,党群部门应该站在最前沿。2006 年,在他的指导下,工厂在网络上建立了党建方针管理信息平台,使工厂党建工作步入了数据化、信息化、公开化、无纸化轨道。如今,在东风德纳车桥有限公司任何一个有电脑的地方,只要将鼠标轻轻一点,就能查看到十堰部件厂党委及各个党支部的每一项工作推进情况。这

一创新,曾受到东风汽车公司及东风有限职能部门的高度评价并被东风德纳车桥有限公司党委在全公司推广。

抓好支部建设是党务室的重要职责,如何指导和帮助支部做好工作,是李世平重点考虑的问题之一。他借鉴过去党支部竞赛中好的做法,与党支部星级达标创建活动充分结合起来,通过寻标靠标结对子,在党支部之间形成了浓厚的比学赶帮超氛围。各支部积极找问题、定措施、抓特色,创新成果雨后春笋。

针对影响工厂发展的“瓶颈”和现场改善中的难点,如何寻找党建工作发挥作用的切入点及着力点?李世平认为,党建工作必须须以生产经营管理工作为中心,才能发挥出巨大的力量。他先后组织各党支部广泛开展以“以战高产为主题的“五比五赛”劳动竞赛;以“改善现场 改善自我”为主要内容的“两改善”活动;以提高产品质量、降低制造成本为主题的“质量提升、你我同行”、“改善降成本,增效我先行”、“上质量降成本,共产党员当先锋”及“争创质量信赖岗位、争当质量改善明星”等党内主题竞赛活动。

“思想政治工作的就是要让员工愉快,让团队和谐”。这是李世平一直追求的一种工作目标。为实现这一目标,他发挥自己当过医生,有一定心理学知识的优势,从 2008 年开始,他自己制作课件在全厂组织开展了以“和谐心态修炼”为载体的心本文化构建,通过举办培训班、专题讲座,开展专题大讨论等多种方式,帮助员工掌握调适心态的知识和方法,正确面对各种压力及不顺,时时处处保持一个阳光、快乐、豁达、进取的心理状态。

干党务既要能吃苦耐劳又要能吃亏

“干党务既要能吃苦耐劳又要能吃亏”。这是李世平教育年轻党务工作者时经常说的一句话。

他要求别人做到的,自己首先做到。他自担任党务室主任以来,既要抓好工厂的党建工作,又要抓好干部管理、纪检监察、企业文化建设、新闻宣传、维稳及统战等多项工作;因工厂没有设党委秘书岗位,李世平还主动担负起了党委秘书的职能。工作任务之繁杂、工作量之大,白天干不完,常常在办公室加班到深夜。

工厂“四好班子”、“四强党委”工作顺利通过东风公司验收并再次获得东风公司授予的五星级“四好班子”、五星级“四强党委”称号,而李世平却住进了东风公司总医院,这已是 he 第三次累倒在工作岗位上。

据不完全统计,在李世平从事党务工作的 18 年间,他撰写的党建思想工作、企业文化建设、纪检监察等方面的研究论文达 30 余篇达 15 万字;亲自起草、撰写的党委工作报告、工作总结、工作要点及各类文件超过 200 万字,在东风汽车报、经理日报、中国工业报、湖北汽车等媒体发表文章 1500 余篇;18 年来累计义务加班连班达一万小时以上。

对于自己的工作,李世平问心无愧,面对家人,他却充满了愧疚。李世平最大的遗憾就是没有尽到一个丈夫、一个父亲的职责。“我的成绩离不开家人的理解和支持,我爱我的家人!”

寒暑交替,李世平对党务工作的热情从未没改;花开花落,李世平对工作的痴迷丝毫没减;星移斗转,李世平对事业的执着始终没变。因为热爱所以执着,这是对一名优秀党务工作者的最好诠释。

(计德锐)

双龙公司应对严峻经营形势强化安全管理

淮北矿业双龙公司以“应对严峻经营形势、强化安全管理、推动安全发展”为重点,结合本公司实际出台了《应对严峻经营形势强化安全管理特别规定》,多措并举,全力营造全员参与、共保安全的良好氛围。

该公司是个开采 53 年的老煤矿,井下资源减少、地质条件复杂,尤其是今年以来,面对煤炭行业严峻的经营形势,该公司强化安全管理,利用广播、电视、展板等形式,组织干部职工重点学习贯彻《七条规定》《安徽省煤矿工真爱生命七条守则》,并纳入季度安全生产体系考核,做到人人知晓,入脑入心。同时,结合本单位实际,制定了应对严峻经营形势强化安全管理特别规定。要求科区管技人员跟班必须坚持“三汇报”制度,严禁空班、脱岗、晚下井、早上井。严格遵守劳动纪律,严禁迟到早退,对违规人员每次按岗位系数×100

元处罚,并处罚单位或部门主要负责人每人 100 元。坚持安全确认制度,职能部门管技人员、跟班干部、班队长必须进行现场整体安全确认,并填写层级安全确认表。严格执行工程验收制度,对采掘工作面投产前、巷道贯通、工程竣工、大型设备投入运行前组织验收。严格落实安全质量标准化创建各项规定,各生产系统必须选树安全质量标准化创建典型。严格执行“一工程、一措施”制度,做到井下所有工程必须按措施施工,否则,处罚责任单位区长 1000 元、主管技术员 500 元。

该公司还针对运输、顶板和放炮管理这三项威胁最大的安全隐患,重点抓好顶板运输专项监察和综采安装拆除规定。加强顶板管理,严格执行敲帮问顶制度,正确使用前探梁、防片帮网等安全防护措施,切实抓好规程措施的现场落实。同时,严格干部值班、跟带

班。跟带班人员要按照小班时间跟带班到点,并认真履行跟带班职责,排查解决问题,严厉查处不按规定的操作行为。发现安全生产信息中心调度员为跟班干部“三汇报”记录作假的,给予调度员罚款 500 元并调人力资源部待岗。井下管技人员下井认真进行安全巡查,向安全生产信息中心汇报,上井后认真填写安全信息卡,安监处每月对每名井下管技人员填写的安全信息卡进行有效信息数量的通报。井下管技人员下井时,对经过路线的现场安全生产隐患不管不问、“三违”不制止的,按严重“三违”处罚。

严格坚持反“三违”制度,明确规定公司安监处、生产技术部、安全生产信息中心和井下生产、辅助单位主管技术员以上干部每人月度查处“三违”指标,月度考核、通报,切实做到人人讲节约、时时保安全。

(赵素萍)

振兴东北战略十年成果展——【最具影响力换热器企业之星】

中国换热器城十大领军企业

四平市东方换热设备制造厂

前言

四平市在国内独享“中国换热器城”之美称,这里汇聚了众多换热器产业的优秀企业,为中国换热器产业的做大做强奠定了基础。四平市放眼世界,通过引进国际名企,整合换热器产业,提升了产业核心竞争力。目前,四平市换热器产业发展迅猛,产品遍及全国。现有大、中、小型生产换热器企业逾 100 家,国家换热器检验检测中心也落户在四平市。四平换热器产业在中国独树一帜,堪称是超大型的产业基地。缘于此,四平市政府全力将换热器产业基地打造成中国换热器城。此次由四平市换热器协会推荐展示的 10 家换热器企业,他们不仅产品可靠,企业形象也位居一流,是四平换热器行业中十大领军企业。

四平(国营)东方换热设备制造厂,是集热工设备的科研、设计、制造于一体,国内最具实力的热工产品专业生产厂家之一。

企业通过 ISO9001 质量体系认证及产品质量认证,拥有 BR1 级压力容器设计和制造资质,是全国供热协会会员,吉林省高新技术企业,“中国质量过硬放心品牌”单位,“中国质量、服务、信誉 AAA 级企业,是全国唯一一家全民所有制换热器厂。

四平东方换热设备制造厂被四平市人民政府评为“重合同、守信用”先进单位,是全国供热协会会员单位之一,1997 年度吉环牌板式换热器被吉林省质量协会评为“用户满意产

品”称号,是吉林省模范企业。

东方厂针对不同地区的系统需求和客户习惯,设计开发热工方面的各种新产品。因此,东方的热工产品能够帮助顾客节省资源,提高效率,降低运行成本,节省维修维护费用。

拥有一流的人才和技术实力的东方厂十分重视持续的产品研发,不断推出更符合客户要求和设计规范的高效产品,成为最有价值的合作伙伴。

四平东方热设备制造厂,在为客户提供适合产品的同时,更提供出色的售前、售中及售后服务,并在不断的发展中改进产品,以适应不断变化的市场需求。

四平市换热器协会 中国(四平)换热器城十大领军企业

四平市巨元瀚洋板式换热器有限公司
四平维克斯换热设备有限公司
四平艾维能源科技有限公司
四平市中保换热设备有限公司
四平(国营)东方换热设备制造厂

四平市华亿热力设备制造有限公司
吉林省阳光换热设备制造有限公司
四平市中亚热工环保设备制造有限公司
睿能(四平)北方能源技术有限公司
四平市威力圆换热设备有限公司

