

# BearingPoint® 毕博

提升莱尼电气区域IT服务能力，  
并改善其全球IT协同



# LEONI

“我对此次全球IT服务中心战略规划项目取得的成果非常满意，不仅与我们全球IT战略保持了一致，同时也适用于我们的区域IT团队以提升他们的服务水平，这将加深我们的全球合作与交流。”

Dr. Gerd Bachbauer,  
莱尼首席信息官

## 客户介绍

莱尼电气是一家世界领先的电缆线束生产企业，专注于为多个行业提供创新性的电缆解决方案，同时也是全球汽车行业电线束领域的一级供应商。莱尼在全球31个国家约有74,000名员工，2014年全球营收为41亿欧元。

近年来，得益于营收不断增长以及一系列的全球并购活动，莱尼经历了一个快速增长时期。为了支持日益增长的区域业务，并实现运营成本的降低，莱尼电气成立了全球IT服务中心以更好地支持全球IT服务。截至2015年，莱尼全球IT服务中心已在7个国家拥有近200名员工，约占莱尼电气全球IT员工的1/3。

## 客户面临的挑战

得益于高速增长的业务活动，莱尼全球IT服务中心的员工人数在过去3年中增长了一倍，并成为公司内部服务提供的重要支持。各IT服务中心独立运营，主要专注于提供区域性的IT服务。

为了支持全球IT服务模式的战略发展，需要实现总部IT部门和各区域的IT服务中心在管理、组织架构、定位、产品、服务、及技能方面更好的协同。

此外，区域IT服务中心在运营方面高度独立于全球IT服务中心，这也导致他们在提供区域性服务时缺乏必要的资源和技能。

因此，此次全球IT服务中心战略规划项目的目标就是提升各区域IT服务中心的能力，使其能更好地满足区域业务的发展需求，并改善区域IT服务中心与全球IT组织的协同。

## 毕博提供的解决方案

为了更好地协同莱尼全球IT服务，莱尼CIO成立了新的IT组织：IT全球服务部（IM-IS）。

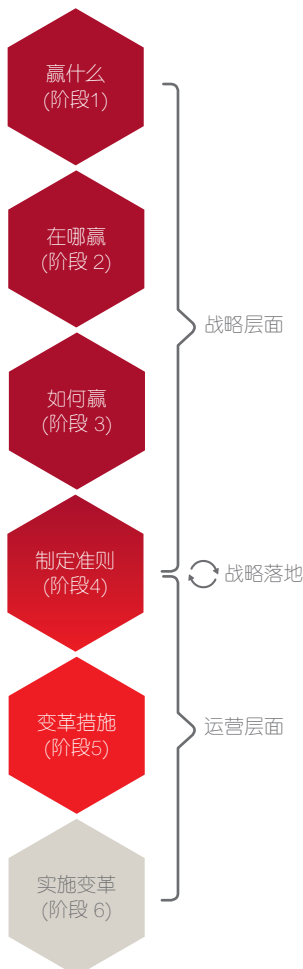
与毕博咨询一起，莱尼IM-IS管理团队为其IT组织设计了一个普遍认可且协同的全球IT服务中心战略，并在制定战略落地的行动措施之外，还提炼出了关键性的全球行动准则。

毕博利用其成熟的“从战略到变革”的六步战略路径，帮助客户回顾并调整其全球IT服务中心的战略定位（详见图1）。

此次项目共分为三个关键阶段：

1. 在第一阶段，通过与项目关键IT人员访谈收集现有信息（SWOT、差距以及项目期望等）。对第1-4阶段要实现的全IT服务中心战略达成一致，并提出了8个改善主题。
2. 在第二阶段，通过与项目关键IT人员开展会议明确改善主题，制定了一系列的全球行动准则并达成了一致，融合既有及新设计的指导方针，一起用于指导各个改善主题。
3. 在第三阶段，设计全球IT服务中心战略蓝图及落地计划，并与IT服务中心高层达成一致。

图1：毕博“从战略到变革”六步战略路径



## 项目成果

毕博帮助莱尼全球IT服务中心设计了发展战略蓝图，并以此为基础明确了如何提高组织效率和IT服务标准（阶段1-3）。

图2：莱尼全球IT服务中心发展战略蓝图（阶段1-3）



毕博通过运用其专业的咨询方法，对所提出的47个全球指导原则进行了进一步的提炼和讨论，并达成了共识。这些指导原则明确了IT服务中心的定位，以及与总部IT组织之间的合作模式。这些指导原则的明确有助于提升区域IT服务中心的能力，同时更好地实现其与全球IT组织之间的协作。

另外，除了明确8个改善主题，项目组还提出了30个变革措施以确保这些全球行动准则能得到可持续性的贯彻实施。此外，项目组还制定了2016年的落地计划以确保其中最重要的18个改善主题能得以实现（第4与第5阶段）。

图3：全球行动准则和变革措施概况（阶段4与阶段 5）

	制定准则	全球指导原则	变革措施
制定准则& 变革措施 (阶段4与阶段5)	1. IT 组织	7	7
	2. 业务与IT 协作	7	3
	3. IT 沟通 与协作	7	2
	4. IT 流程	8	4
	5. IT 服务水平与目录管理	2	4
	6. IT 技能与资源管理	6	4
	7. IT 绩效管理	5	3
	8. IT 财务管理	5	3

该项目最突出的成果在于协同的组织结构、IT流程及治理框架。部分达成一致的全球行动准则包括：

- IT服务中心的高阶组织结构和总部IT组织保持一致
- IT服务中心的流程属于全球IT流程的一部分

最重要的是，此次全球IT服务中心战略规划项目动员了莱尼来自不同区域的近60名高层人员参与会面、讨论，并对未来发展方向达成了共识。此次团队合作充分体现了莱尼的企业文化“通过莱尼专业的IT需求和IT服务管理方法，我们与客户一起设计能够保持且不断提升业务水平的IT解决方法，进而巩固莱尼在不同区域的市场领先地位”

“此次全球IT服务中心战略规划项目有助于我们协同全球IT部门的组织结构，并提出了高度一致的全球指导原则、行动准则和变革措施，这也使得我们实施变革将更加容易。”

Mr. Martin Wallner,  
莱尼信息技术国际服务副总裁

“毕博在跨区域和差异文化背景下的项目讨论中展现出非常专业的协调能力，他们在战略蓝图设计过程中的认真、开放包容的精神也让人印象深刻- 超过 60名莱尼全球IT关键人员参与了此次项目，并且通力合作共同实现项目目标 - 这具有里程碑的意义。”

Mr. Daniel Cardillo,  
莱尼美洲信息技术服务中心负责人& 项目经理

## 最资深的顾问，为您提供最专业的咨询服务

我们深知当今商业环境瞬息万变，为了在这个充满激烈竞争的环境里获得成功，企业的战略、经营、管理等所面临的不可避免的众多挑战是艰巨且无法预知的。根据客户的行业特点，毕博为他们提供专业的管理技能和知识指导，并运用专业的咨询方法为他们提供解决方案。通过我们卓越的管理方法，我们得以与全世界领先的企业保持着长期合作关系。毕博期待为您创造更多价值。欲了解更多的信息 请访问毕博官网

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

### 联系人

东艺方  
合伙人，毕博中国总经理  
[yvon.donval@bearingpoint.com](mailto:yvon.donval@bearingpoint.com)  
+86 21 6288 7866

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

