



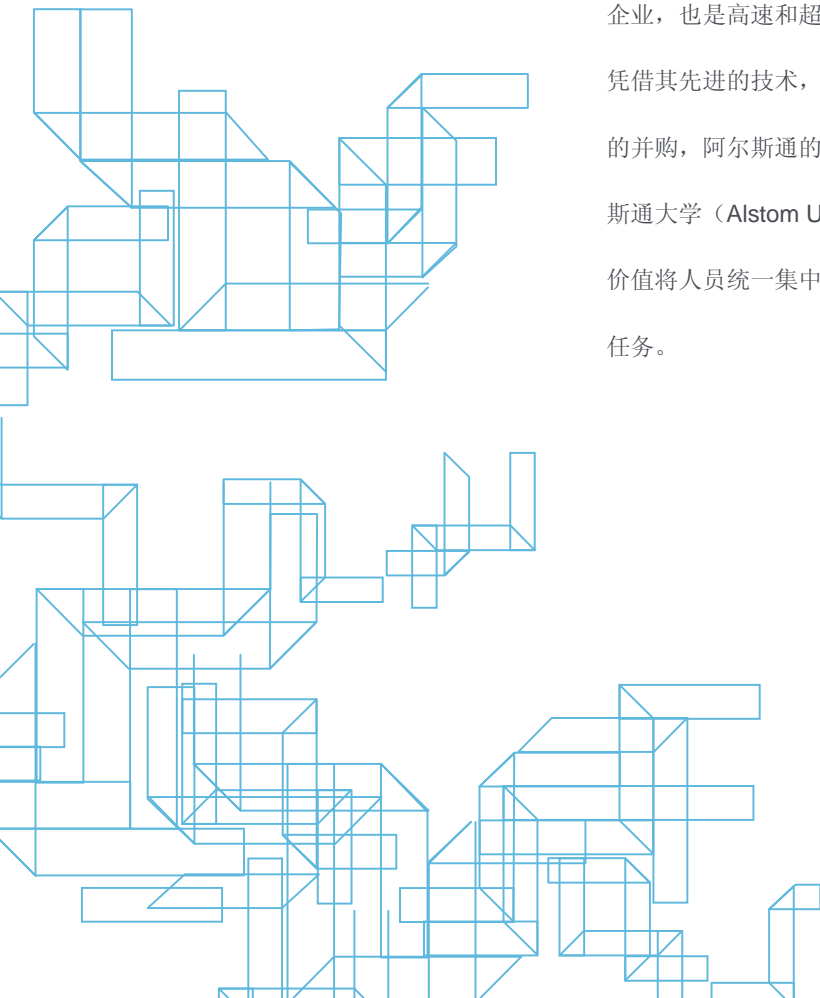
ALSTOM

摘要：阿尔斯通（Alstom）面临在全球工作团队中增强协作和共享知识的挑战。社区网络的主管 **Walfa Chouki** 使用实验公式和可靠的方法来向位于 70 多个国家或地区(*)的超过 75,000 名员工交付一个 e2.0 平台。确定公司文化的关键元素和业务需求，是公司的 e2.0 工作的基础。阿尔斯通体验到了从品牌认可度到创新力的增加和碳排放的减少等众多收益。

以人员和流程为本 技术为辅

简介

世界上每 4 个灯泡中就有 1 个灯泡的电力来自于阿尔斯通的技术。该公司 2009 年的销售额为 230 亿欧元，成为全球集成电厂中生产电力和空气质量控制系统的领先企业，也是高速和超高速交通运输领域的全球领先企业，2007年4月3日，阿尔斯通凭借其先进的技术，使高铁速度达到时速 574.8 公里，创世界记录。通过连续多年的并购，阿尔斯通的员工遍布全球 70 个国家，因此也造成了许多孤岛。所以当阿尔斯通大学（Alstom University）的 **Walfa Chouki** 要以“信任、团队、行动”的共同价值将人员统一集中管理，促进整个公司内的知识共享时，她发现这是一个艰巨的任务。



阿尔斯通以人为本

“我认为归根结底，就是以人为本，工具为辅。” 在与供应商谈话之前，在进行试点之前，甚至在考察一项技术之前，Chouki 首先想到的是

理解阿尔斯通员工的工作方式。她的目标是了解如何在共同的兴趣和文化基础上形成一个社区。

当 Chouki 考察了整个公司之后，她发现研发、技术和工程等部门可以从协作平台中收获巨大的益处。“我们拥有如此众多的专业知识和如此众多的不同产品。”

在这些业务领域中的员工可以从一个统一的知识库中受益匪浅。

该团队继续与非正式网络（如他们的 Six Sigma 组织）合作，了解员工如何出于共同的兴趣相互联系，如何让分散在不同地理位置的员工协同工作。深入理解阿尔斯通员工的工作方式，以及哪些部门受益最大，该团队就能够轻而易举地确定需求、选择工具来满足这些需求，并启动试点。

试点、试验、学习

项目启动之初，阿尔斯通内部关于“社交网络”的讨论还不是十分广泛，然而，通过社交网站实施了一个个的计划（例如 LinkedIn、Facebook）。Chouki 知道她必须进行试验，以便收集业务案例并推广到整个公司。在这个阶段，她和她的团队使用试验性的试点项目不断了解业务需求和要求。”我们针对具有不同的驱动因素和成熟度的社区进行了五个试点项目”。Chouki 回忆说。

通过多个试点项目，阿尔斯通内部的协作需求渐趋高涨。支持在线社区的需求日益强

烈，但是更重要的是，要使阿尔斯通的支离破碎、过时的 IT 环境焕然一新。

虽然团队还暂时没有建立正式的业务案例，他们却一直都不缺乏主要领导层的支持。阿尔斯通的 CFO、CIO、人力资源部高级副总裁、阿尔斯通大学副总裁以及战略部高级副总裁从一开始就关注这一工作的进展，他们定期听取关于试点进展和挑战的报告。Chouki 意识到从一开始便赢得高管的支持对于团队的成功至关重要。“我们的战略是首先赢得工作中面临挑战并需要协作的人们的信任和支持。”

“项目启动之初，阿尔斯通内部关于“社交网络”的讨论还不是十分广泛。”

阿尔斯通协作的支柱

有了高管的支持和员工对企业文化和业务需求的深入理解，Chouki 和她的团队开始实施“阿尔斯通协作之路（Collaborative Way）”计划。在阿尔斯通“远期计划（Go-forward plan）”基础上，

Collaborative Way 计划有三大支柱：

1) 构建协作式 IT 环境；2) 人员管理以及新的工作方式；以及 3) 社区通用的方法和工具

协作环境 (IT)

在试验的基础上，阿尔斯通尝试推出外部举办的论坛，开始正式的工具选择工作。一开始仅限于阿尔斯通大学的员工，项目试点迅速取得成功，在公司各处立即产生了需求。除了举办论坛之外，对于其他功能的需求也日益高涨。在阿尔斯通 CIO 的支持下，Chouki 及其团队迅速面向整个公司内部推出了各种的 wiki 和博客应用。

Chouki 解释道，“虽然取得了成功，但是由外部举办这些工具从长期来讲是难以为继的，所有工具都需要内部化，都需要由我们自己来举办”。除了将这些工具迁移到阿尔斯通的 IT 环境，还有一个需求，即将这些工具整合到单一的平台。“我们要让人们像使用沙箱一样使用这些技术，现在，我们要迁移到一个完全整合的环境。”

人员管理和新的工作方式

当涉及到员工培训的问题时，阿尔斯通大学已经拥有了所需的流程，现在的问题是将其中的内容进行调整，以提供工具使用指导，

使其适合社区和协作的最佳实践。阿尔斯通还创建了协作技能，构建了一系列指导如何运行协作活动和会议的指南。”我们原来将协作看成是虚拟的或只是一种技术，但是我们希望所有的会议都更加具有协作性。”

Chouki 希望强调将阿尔斯通员工的思维方式转变为协作式的重要性。因为工具只是一个手段，如果公司的文化还是分裂的，那么工具也不会得到应用。

**“人们可能会说他们需要
一个 wiki，但是他们并不真正
wiki 能给他们带来怎样的
益处。”**

通用社区框架

阿尔斯通大学的员工遍布全世界，所以它需要确立一个通用的框架，通过社区的建立和管理指导社区负责人。他们的目标是制定一个工具和流程的菜单，这样任何人使用这一菜单以自服务的方式自主创建社区。这已经是一个伟大的文化转变了。

要完成这一菜单并指导社区负责人制定一系列关键决策，该团队制定了社区生命周期和一个工具包。”‘社区生命周期’管理从社区建立到关闭的整个过程。”每一个社区应该根据其自身的需求自行定制，在向整个社区传递信息、批准成员的参与以及选取最适合本社区的工具的过程中。社区负责人要接受指导。

为了传达 Chouki 及其团队工作的目的和宗旨，团队制作了一个“阿尔斯通社区简介”的视频。播放该视频可以启动所有大型的公司活动。如果视频出现问题，使用户失望，

*“我们几乎从零开始；
我们从社区开始，拥有*

*几项没有真正整合的技术，
现在我们真正开始实现完全
的整合。”*



“

*想象一下，我们当时
拥有 75,000 员工，实现
一个通用的方法是一个巨*

大的挑战”

用户可以联系 Chouki，她可以应用生命周期方法让社区正常运行。该视频也可通过外部渠道获取，如 YouTube、Dailymotion 或 Slideshare (<http://www.youtube.com/watch?v=HVVoDJZT-Rnw>)

无独有偶，阿尔斯通大学团队也创建了针对阿尔斯通目前拥有的各种工具和技术的网上学习课程。用户依然可以联系 Chouki 的团队获得指导。

治理

“我们从一开始就明确我们的社区必须遵守三项基本原则：

- 1) 协作是以业务为联系的；**
- 2) 不允许匿名协作；**
- 3) 平台内的活动应该受到监视而不是审查。”**

Chouki 清楚，拥有一个现成的治理模型有助于赢得领导的支持。“治理对我们大有帮助。我们仍处在一个崇尚权威的文化环境中。治理可以帮助我们设定背景，奠定基础”。

在阿尔斯通，治理是高管的一块心病，但是通过试点实验，圆满地解决了这一问题。同时团队正在设定治理规则，他们从试点项目中收集了最佳实践和成功案例。这些最佳实践中的一个已经成为规定。每一个社区必须有一个社区主管，它负责监视和跟进社区的生活。

社区主管在社区内推动活动、激发并保持团队的活力。他或她可以申请所需的资源，协调社区成员与社区发起人之间的会议、可交

付成果和沟通联络发起人在社区之外，但是仍然支持和帮助社区与外界联络，并提供战略指导和发布新的使命。发起人为社区提供资源并参与社区建议的验证过程。

并且如果社区陷入了不活动状态，阿尔斯通富有远见地制定了指标和触发器，可以提示社区关闭。“如果六个月内没有任何活动，或者如果发起人离职，我们就可以自信地做出社区关闭的决定。”

在部门级别，治理也很明显，清晰定义了职责。IT 负责构建阿尔斯通的协作环境，人力资源负责对阿尔斯通招聘员工、培养协作和奖励协作进行审查，所有参与的部门都负责制定通用框架，以支持社区规划、培训、开发和部署。



阿尔斯通的成功标准

在 e2.0 世界中，投资回报 (ROI) 和关键绩效指标 (KPI) 备受关注。与许多其他从业者一样，Chouki,

“我们经常谈论 KPI 或 ROI，它们很难确定。”

也注意到了 KPI 和 ROI 指标难以确定。“我们开始使用这

些工具衡量活动，并称之为仪表盘……，但是坦白的说这些度量指标没有反映协作，而是一些毫无意义的活动。”几个月之后 Chouki

指导报告更多地关注经验回报 (ROE)，而不是 ROI。对成功社区管理者的采访文章起初发表在公司内联网上；目前该团队执行并发布视频留言。

这种成功的社区之一就是拥有 1,000 成员的 Global Field Service Network。

该社区包含世界各地精通阿尔斯通发电设备的员工。“他们汇集了在世界各地出差的员工。在活动低潮期，他们通过传递知识参与社区活动。”

成功胜过指标

阿尔斯通没有具体的成功指标。但是，阿尔斯通相信，它已经通过协作的推广受益良多，其中许多刚刚开始显现。第一个就是被称为“员工生命周期”的成果。阿尔斯通在其潜在的员工中建立起了良好的品牌形象。

“它帮助我们吸引了许多新员工” Chouki 解释道。阿尔斯通 Collaborative Way 方法在会议上受到重视。“与推崇拉丁文化的其他主要的行业公司相比，它十分现代化。”

对于在高度联合的协作式文化中，成功需要什么，阿尔斯通有了新的理解。HR 希望增强其选拔开发主管或经理的能力。这不仅仅涉及到职能方面的专长，还涉及到需要评估、评定和奖励的行为。

协作已经激励了阿尔斯通公司的创新。见解比以前更容易分享。Innovation Management System Community 意识到他们没有面向经理的社区。“他们汇集了面临同样问题的 100 位经理，现在这些人以协作的方式帮助阿尔斯通增强创新能力。”该社区邀请了战略部副总裁参与，并且正在研究促进阿尔斯通内部创新的新方式。”

阿尔斯通获得收益的最后一个领域，与公司的社会责任工作相一致，那就是降低了他们的碳排放水平。通过实施一个 Cisco Telepresence® 解决方案，每一个在阿尔斯通召开的虚拟会议都会测量并降低二氧化碳的排放。

“我们不仅解决了一个重大问题，同时将所有资源整合在一起可以使阿尔斯通成为一个更高效的工作环境。”

展望未来

阿尔斯通仍然面临挑战。公司正在面临管理上的阻力。“经理们希望知道在社区共享的信息是准确的。” Chouki 认为，持续重视用户培训和变更管理，不仅可以显示这些信息是否准确，而且能够看到社区是否正在自我监管，淘汰不准确的信息。

阿尔斯通大学不仅仅满足于为员工提供了协作和能力。该公司正在致力于部署教育视频共享解决方案 (Alstom Tube)，为社会人员的学习和知识分享提供支持。

阿尔斯通员工可以记录和分享简短而有价值的培训内容。“想一想，我们公司拥有近 10 万培训师！” Chouki 说。

为即将开始部署 Enterprise 2.0 计划的企业提供了一些建议。“这不是工具的问题，重要的是工具的使用和人们的思维方式。”她警告企业不要再没有将企业文化转变为协作式文化的情况下开始部署工具。为此，她建议尽早取得管理层的支持，以便员工知道，通过这些新工具共享支持是可行的。“您可以拥有全世界最先进的工具……但是如果没有采用者，它就毫无用处。所以不要只想到工具，想想它如何影响整个组织。”

“新工具的采用需要依靠管理层推动，但更需要整个组织为其使用做好准备。”



来源：Wikipedia



类型 匿名公司 (Euronext: ALO)

行业 工程、制造、技术和运输

成立日期 1928 (Alsthom)

总部 法国勒瓦卢瓦-佩雷

关键人员 Patrick Kron (董事长兼 CEO)

产品 发电和运输设备和服务

收入 €19.65 billion (年收入, 2010年3月) [*]

营收 €1.779 billion (年收入, 2010年3月) [*]

利润 €1.217 billion (年收入, 2010年3月) [*]


员工 68,860 名 (2010年3月)[1]

网站 www.alstom.com

[*] 2010年, 阿尔斯通成立了一个新部门电网, 提供各种电力传输解决方案, 以智能电网为重点。阿尔斯通拥有雇员 96,500名, 遍布全世界 70 多个国家或地区, 年销售额 230 亿欧元* (2009/10)。

注: 阿尔斯通大学 (AU) 成立于 2007 年, 它拥有清晰的目标: 确保员工获得所需的知识、技能和工具以便能够为阿尔斯通做贡献和实现个人成功。它从一开始就包含了社区网络功能, Chouki 及其团队为其确立了三大目标: 1) 以共享促进学习; 2) 增强跨职能部门的协作; 以及 3) 树立组织协作文化的典范



 本系列案例研究由 IBM 社交协作软件提供赞助。市场领先企业正在利用社交软件密切与客户
的联系, 转变工作方式, 加速创新过程, 轻松搜索专业知识。那些跨越内外联系建立起社交
业务环境的组织, 逐渐在竞争中脱颖而出。IBM 协作软件让组织中的人员随时随地保持相互联
系、分享最新信息、创造性地开展协作, 消除封闭和孤立的工作方式。为创建 Web 社区, IBM 提供了最广泛、
新颖、安全的社交软件和统一通信服务, 查找主题专家、项目协作、分享内容 and 见解。您可以迅速找到所需的专业
知识, 无论它位于组织内部还是外部, 您都能更快地完成工作。
智慧软件缔造智慧地球。



MIT Center for Digital Business (MIT CDB) 创立于 1999 年, 是数字经济研究领域
全球最大的研究中心。MIT CDB 与 50 多家赞助商公司合作, 拥有 60 多名科研人
员, 完成了超过 75 个科研项目。该中心的科研人员 and 发起人是全球数字商务研究、
分析和实践的领袖。MIT CDB 与其合作伙伴共同致力于创造数字商务的未来。



Dachis Group 是全球领先的社交商务咨询公司, 在全球五个国家或地区设有办事处。
Dachis Group 帮助大型企业从技术、社会和工作场所的趋势中捕获价值。该公司专有的
社交商务设计可帮助您在三个主要实践领域获得洞察: 客户参与和合作、员工协作以及业
务合作伙伴的优化。未来的商务在于与社会协调和动态的商业文化, Dachis Group 率先
向我们展示了如何让未来变成现实。