

文化的力量——深圳优比仕电子信息化之路

AMT 杨平华

深圳的春天，正是红棉怒放的季节。伴着福田保税区木棉花淡淡的清香，我们走访了优比仕（深圳）电子公司的 IT 主管袁红军先生。

优比仕是由法国 MGE UPS SYSTEM（梅兰日兰）集团和台湾飞瑞集团共同投资的以研发制造 UPS 为主，加工 PCBA 为辅的外商独资企业。作为 MGE 的一个成本中心（加工中心），优比仕的主要产品 UPS 全部出口，由其母公司 MGE 负责销售，主要市场是欧美，亚洲及非洲，目前全部员工 200 多人，年产值上亿元。优比仕 1999 年 6 月正式投产，当年 7 月份就开始实施 QAD 的 MFG/PRO 系统，10 月份系统成功上线。正是在该系统的支持下，优比仕实现了对生产、库存以及财务等全面系统的管理，使得公司第二年即收回成本、实现盈利。与大多数在华投资企业相比，在这么短的时间内收回投资，已属不易，更何况是盈利？带着这样的疑惑，我们与袁先生进行了更深的交流，正是在充分的交流过程中，使我们深深地感触到在信息化领域“白纸的好处”以及企业文化的力量。

白纸的好处

大道若同。ERP 的建设如同树人之道，讲究从少年时光开始，因为年轻人可塑性强，容易吸收外界的影响。由于 QAD 产品实施周期短，非常匹配中小制造企业，尤其是其在电子行业的适用性和高使用率已经在诸如台湾飞瑞国际集团等同类企业得到了长期验证，因此，作为 MGE 集团和台湾飞瑞国际集团的子公司，优比仕从建厂伊始就依从法国总部的 IT 战略——全球范围内均使用 QAD 的 MFG/PRO 作为信息管理系统，这样优比仕可以更好地关注细节的实现，使得系统应用更富有成效。袁红军先生总结这一点认为：白纸上画好画图。

首先，优比仕的业务流程基本上按照法国 MGE 的现有模式，相对国内许多企业来说都很规范，基本上不涉及 BPR 或 BPI，就像在一张白纸上画图，大大减少了业务调研、需求分析、流程界定等的项目准备工作，同时也便于数据字典的定义，这些往往是多数国内企业实施 ERP 失败的症结所在。

其次，作为一个新投资的企业，优比仕没有令很多国内企业头疼的历史数据问题，这就减少了实施部门的很多负担。在国内实施 ERP 的很多企业中，历史数据的导入经常占用了上线准备前的大多数时间和人力，业务人员经常由于数据导入的繁杂才开始对系统应用感到厌倦。

最后，母公司信息系统应用的成功经验以及顾问公司 Softspeed 丰富的实施经验可以顺利地导入，避免走一些弯路。优比仕最初负责实施的 IT 经理是从台湾飞瑞借调过来的，有着丰富的 QAD 实施经验，对诸如项目团队的组建、实施计划的确立、与顾问公司的协调、内部培训等等提供了巨大的支持。同样，Softspeed 公司对 QAD 的实施方法 Q - Advantage 有深刻的理解，对需求分析、企业培训以及后续的二次开发等有着丰富的经验。这些经验往往在时间跨度大的企业中不易发挥作用，所谓积重难返，尤其是业务繁杂的企业，而对于一个各方面都是空白的企业来说，就相对简单得多。

正是基于以上三点的优势，优比仕从项目启动到制造、财务、库存等模块的正式上线只用了不到四个月的时间，费用只有 100 万左右，这些都比其他许多 ERP 厂商节约很多。截至目前为止，加上每年对系统软硬件的维护费用(约占最初投资的 10%)，优比仕在整个 ERP 领域的投入也只有不到 150 万费用。

随着 ERP 项目的成功实施，优比仕内部的管理很快进入符合母公司规范的正轨。MRP 运算负责把最终产品的需求转换成对原材料的需求，并下出工单，随后自动计算出采购订单，分别发给国内外的供货商。供货商根据订单发货。同时，MRP 还会产生一个倒排计划，按订单的交货期预定订单生产的优先次序，安排生产。目前最长的预测的期限为一年，即提前一年制订原材料的需求计划。除此以外，研发部门的设计工作得以大大简化，如可以直接查询 BOM 结构；财务部门对支出的控制得以严格按照预算进行；物料控制中心根据 MRP 来设置库存策略，最终实现降低库存水平的 1/2，同时增强了管理供应商的能力。另外 QAD 系统提供的流程改写功能也大大减少了业务变更所导致的问题，使得业务流程更加清晰。

如果说优比仕 ERP 项目的成功实施有其特殊性(“白纸的好处”)，那么其持续改进的策略则具有普遍意义。在 ERP 项目成功实施以后，优比仕同样遇到了需求变动的问题。主要是报表格式以及查询条件的需求增加。针对并不繁杂的二次开发，IT 部门的做法是先整理需求，然后由 IT 部门负责与各个部门的协调及相应的更改，而对一些大的改动或者系统升级的问题，则由 IT 部门与 QAD 的顾问一起完成。这种做法对于一个跨地域公司来说相当重要，使得系统的维护升级不影响业务的正常运行。

文化的力量

大音稀声。企业文化对于企业的影响是一种潜移默化的巨大的力量。正如 IBM 前总裁郭士纳曾在《谁说大象不会跳舞?》(《Who Says Elephants Can't Dance?》)写道“文化是组织身上的 DNA”，它是影响企业发展的基础力量。同样企业文化对于企业的信息化同样也存在相当重要的影响。袁先生对优比仕的企业文化深有感触，用一个词来描述：Open。这种 Open 式的企业文化其实是相对于国内企业管理理念的 Open，比如，开拓创新、积极进取、相互尊重、团队精神以及高度责任心等等。而对于 MGE 集团来说，更

多的是对自身企业文化的传播与继承，这种继承的对象越是空白越易于移植文化。因此，一张白纸的优比仕信息化很容易全面继承母公司的衣钵：ERP 采用 QAD、针对员工的入职培训里均包含有对 IT 应用的培训、与顾问公司的合作、项目经理的筛选、团队的组建与磨合、实施过程的协调反馈机制等等，这些都受到了 MGE 以及台湾飞瑞集团强烈的影响。正是在这种文化的影响下，优比仕的 ERP 建设才得以顺利实施，并反过来为 MGE 企业文化增添了新的力量。

未来的挑战

优比仕对管理和 IT 应用之间的关系，一如其母公司 MGE，深深体会到 IT 应用与管理是互相促进的关系，IT 应用使管理上台阶，反过来，管理会对 IT 应用提出更高的要求。正是随着 2003 年集团业务的扩张，优比仕的管理开始对 IT 应用提出新的要求：

1. 基于 Lotus Domino 的三地互连（法国总部、上海、深圳）的图纸交换系统，以使研发部门实现知识共享。这类似于知识管理，但这在国内的应用并不多见，IT 部门对此感觉压力重重。
2. 优比仕长期的科层制管理难以满足流程管理的需要，因此，公司正计划将原来的垂直型部门结构按照流程来重新划分，以实现真正意义上的流程管理。
3. MFG/PRO 的升级问题。为实现系统的功能性延伸，目前公司计划升级到 MFG/PRO EB2 以实现项目管理、EDI 等功能。

面对这些挑战，袁先生认为，上述问题有效解决的前提是培训——培训是保持公司开放型文化的有效途径。因为长期以来优比仕培训大多关注于系统应用的实施培训，对管理理念、理论创新的培训，比如对流程管理、知识管理等重视不够。

回顾优比仕 5 年来的信息化之路，从一张白纸到目前的大面积应用进行得都相对顺利，并没有出现国内的许多企业对 ERP 建设“嗅之有味，求之不得”的尴尬境地。当然优比仕的特殊性（“白纸的好处”）不无价值，如果抛开这些特殊性，那么优比仕开放型的公司文化无疑是一直支撑优比仕信息化成功最重要的力量，这或许就像木棉花的繁茂离不开了这片岭南热土吧。谨以此为记。