

安奈特：信息化引领国内市场的扩张

AMT

安奈特 (Allied Telesis), 全球知名的网络产品和解决方案供应商, 拥有遍布世界各地的 200 多个公司和分支机构。自 1987 年成立以来, 安奈特专注于为用户提供高安全性、高可靠性、易于管理、易于维护、易于升级的网络系统, 并在网络产品的研发和生产方面拥有国际领先的实力, 提供满足用户需求的、高性价比的产品和解决方案。

1999 年 5 月, 安奈特在北京成立了安奈特 (中国) 网络有限公司; 2002 年国际著名投资机构对安奈特公司进行了大规模投资, 在深圳设立研发中心, 在苏州和东莞设立了全资工厂, 除香港、深圳分公司和上海办事处之外, 增设了广州、成都和武汉办事处。

2004 年 3 月 22 日, 笔者走访了安奈特 (苏州) 网络有限公司 (下称安奈特苏州公司) 的总经理李光明 (Lee KongMeng) 先生和助理经理朱兰芳 (Lisa Zhu) 女士。下文谈到的安奈特苏州公司的信息化应用情况, 相信能对广大读者有所启迪。

问：能否谈谈安奈特苏州公司的信息化项目的总体情况？

安奈特苏州公司 2002 年成立, 开始主要是做来料加工, 工序相对简单。在该阶段, 只是应用安奈特新加坡公司的部分软件模块, 属于试生产阶段, 没有进行大规模的生产。但是公司上下对信息化应用都有统一的认识, 决策拍板仅仅是一个时间问题。为了适应不断扩展的生产规模, 信息化项目很快在 2002 年 10 月启动, 采用了 QAD 的 MFG/PRO 应用系统, 历时 3 个多月后, 2003 年 1 月已经基本上线运行, 期间 SCS China (Singapore Computer Systems, 新加坡电脑系统, 新加坡最大的 IT 企业, SCS China 是其在中国的分公司, 目前在北京、上海、成都、香港均设有分支机构并积极向其他地区发展) 也提供了部分实施和评估等咨询服务, 而公司一半以上的员工都参与了这个项目。2003 年一整年都处于磨合期, 一些新的模块功能逐渐运行起来。按照我们的理解, 企业运用成熟的软件产品, 都需要 2 年左右的磨合期。安奈特苏州公司现在有了很好的开端, 未来还有很多事情要做。

问：安奈特苏州公司为什么选择了 QAD 的软件产品？

电子行业应用 QAD 软件产品的企业的比例较高, 安奈特全球公司也用 QAD 的产品。在安奈特苏州公司信息化项目启动之前, 相关同事试用了安奈特新加坡公司的部分模块, 对该产品相对比较熟悉。从安奈特全球战略出发, 考虑了系统集成等问题, 安奈特苏州公司最后很自然就选用了 QAD 的这套软件。由于安奈特香港公司和新加坡公司已经用了该产品, 在这个项目上, 他们也给予了苏州公司很大的支持。

问：信息化项目实施过程遇到了哪些困难, 如何克服了这些困难？

由于安奈特其他公司也用了这个系统, 苏州公司作为一家新的公司, 基本没有历史遗留问题, 总体上说, 这个项目进展的非常顺利, 在短短的 3 个月就已上线, 算是比较快的。当然, 项目实施过程中还是遇到了一些问题, 主要有两点: 一是安奈特苏州公司原有的业务流程和软件不太匹配, 当时我们的具体操作原则是, 尽可能将企业的流程纳入到软件系统中来, 以系统的稳定运行为目标。二是员工的部门协同观念不够, (关于这部分内容, 在下面的关于企

业文化变革的问答有详细的说明), 员工开始时只管自己部门的事情, 很少考虑与其他部门的沟通和协作。公司通过一系列的培训, 逐步解决了这个问题。

问: 该项目是否涉及了二次开发? 系统运行时遇到困难是如何解决的?

涉及到了两部分二次开发: 一是电子报关系统, 与海关对接, 便于产品出口时的报关工作, 园区很多出口型企业都有这个系统。二是安奈特苏州公司与安奈特全球其他公司的系统接口, 公司总部有整体战略规划和信息需求, 要求形成相关的统计报表, 因此需要对全球所有公司的系统进行部分集成。我们在做二次开发比较慎重, 因为大量的二次开发会带来系统升级的障碍和困难。我们尽可能调整企业流程来适应软件流程, 尽可能将所有业务都纳入系统模块中运行。系统运行相对比较顺利, 运行过程中的困难主要有两个, 一是新员工, 以前很少接触系统, 对于通过模块的衔接实现部门的衔接没有体会, 部门之间的协同有障碍。二是员工的时间观念不强, 没有及时将实际发生的情况输入系统, 导致业务实际与系统数据的脱节。这都需要通过不断的强化和培训来解决。公司现在还在不定期的进行培训。

问: 能否谈谈信息化项目中的培训工作?

培训工作非常重要, 公司高层相当重视。前期, 公司主要组织了信息化方面的综合培训, 让所有员工对企业信息化的整体情况形成大致的了解; 后期的培训重点是包括产品总体架构、各模块的应用及其相互衔接。培训的效果非常显著, 不但让员工对系统各功能模块有了清楚的认识, 更重要的是增加了大家对协同与合作如何在系统中实现的理解。整个培训过程是理论与实践相结合, 除了讲解理论的东西, 公司安排员工在新加坡公司的系统上进行实践, 还派了 1-2 位员工到新加坡进行学习。培训工作的另外一个重要的意义在于企业文化的转变, 以前各部门员工都是通过 Excel 软件进行编制计划和报表, 存在大量的手工工作, 流程也比较混乱, 而信息化项目一下将所有部门的工作都集成到系统中来, 员工在处理涉及部门协同的工作时会有些不适应。Lisa 及其相关同事为此做了大量的培训工作, 随着时间的推移才逐渐好转。通过培训, 我们的员工对管理和 IT 的关系也有了更深入的理解。管理是一系列控制的流程, IT 是该流程的电子化工具和手段。管理流程与 IT 流程必须很好的匹配, 才能提高效率。说到流程, 用了系统后的流程和以前的流程不尽相同, 以前只能通过 Excel 文件实现部门沟通, 流程相对复杂, 用了系统之后, 不同部门已经紧密结合起来, 流程相对更加合理与简单。

问: 目前看来, 该信息化项目有哪些收益?

该项目实施后的收益是多方面的, 要给出量化的数据比较困难, 可以肯定的是, 项目收益是明显的。就采购而言, 由于电子产品的零部件纷繁复杂, 采购周期又很长, 而且零部件技术、性能变化快, 这给公司的采购工作带来很大困难。应用信息化, 我们能够非常清楚的根据销售预测、生产计划和采购周期获取采购信息。下面这个数据应该能说明问题, 采购部只有 3 人就承担了安奈特 5 万多个零部件的采购工作。生产计划的编制软件也提供了强大的支撑。这些收益都是应用软件后的切实收益, 节省了员工数量。

问: 安奈特苏州公司未来将如何发展? 信息化应用方面还将有哪些动作?

对于安奈特苏州公司的未来, 总经理李光明先生踌躇满志: 电子行业市场竞争愈演愈烈, 我

们只能生产高档的产品才能发展，目前我们主要做的大批量、种类少的产品，以后将要拓展生产小批量、种类多的高档产品，这对系统的采购、排产计划功能要求更高，这对我们是一个挑战。

目前安奈特（苏州）的产品包括：交换路由器，交换机，路由器，介质转换器，无线网络产品，IP 电话，PSTN 网关，网络管理软件等。未来，我们苏州公司战略是不断扩大产能，并将国内销售比例增加到 50%。随着我们不断拓展国内市场，客户关系管理（CRM）系统也将在考虑之列。过去安奈特全球各地公司都根据自己的需求开发或购置了一些软件系统，运用水平和效果也参差不齐，这给数据集成和系统集成带来了很大困难。因此关于客户关系管理（CRM）系统，安奈特总部从资源整合和系统整合的角度应该会有统一的考虑。从采购角度讲，安奈特总部在筹划建设 SCI（Supply Chain Intelligence），原因是电子行业的采购变数太大，比如芯片供应商供货短缺，会给公司生产带来很大影响；下订单到供货还存在 3 个月提前期，目前我们苏州公司的采购以国外供应商为主，其中有固定的供应商，也有不固定的供应商，安奈特总部在考虑整合采购，以降低成本。

从工作车间出来，看到墙上贴着这样的标语：“我们安奈特（苏州）网络有限公司承诺交付有价格竞争力的零缺陷产品给我们的客户，持续改进以达到客户的完全满意”、“2004 年质量目标：良品率 99.7%，质量投诉 0 件/月，交货延期 0 件/月，批合格率 99.5%”，这些目标要得以实现，信息化将起到不可替代的作用。