企业信息化之路

文 | 王旭鹏 · 麦田信息管理系统

做企业的信息化工作很多年，实施过形形色色的企业，也用过各种各样的软件和工具，心里一直在嘀咕一个问题：信息这个化，它到底怎么化?

企业初建的时候，万事草创，业务是很难确定下来的，为了在市场上生存下去，需要反复的试错，主营业务可能都难以确定，甚至有时候早上还在兴致勃勃的讨论在 A 方向上集结重兵，下午就要决定把精力集中在 B 业务，这种情况下，极致的灵活性是生存的唯一依仗，本子和笔是信息处理的主要工具，word 和 excel 以其易用和信息的可靠记录，就已经算是管理了，如果在这种时候，强行去进行“规范管理”，嗯，简直画美不看。

等企业熬过这段艰难的时刻，进入了企业的第二个发展阶段。开始有了一些相对稳定的业务，这些业务要么要求特殊利润微薄，大企业不愿意接；要么是靠私人的关系，从大企业虎口夺食。不管那种情况，对交付的要求往往远大于对成本的要求，要求企业要不惜代价的保证交付，为了保证交付，企业需要动用各种可能的手段。对初创企业而言，其实可用的资源也不会很多，这样一来二去，能在盈亏平衡的情况下，保持业务的正常进行，就已经是精通三头六臂七十二变、高手中的高手。反映到管理上，就是在业务发展的过程中，不同的人，不同的部门，因为各种原因，引进了形形色色的工具和系统，东一块西一块的记录着各种信息。

这个阶段到了后期，就有太多的系统需要维护数据，往往一家情况还不错的企业，有五六种不同业务方向的信息系统是司空见惯的事情，这些系统的功能重点不同，数据通常各自为政，虽然当初部署时信誓旦旦要打通数据关联消除信息孤岛，但结果往往是又制造了一个新岛。人员的精力大量地消耗在各种系统的数据维护和校验上，更要命的是，这些系统的数据，彼此间并不一致，交错的数据哪个可信随时考验着每一个人的神经，为了保证工作时有可靠的数据，每个对工作认真负责的人，都得弄一个自己的 EXCEL 小账本，打印一堆自己业务的单据——经历巨大的折磨后，事情又回到了起点。

困在这个困局中的企业，有一部分会认为这就是正常的企业经营成本，需要优化的只是人员的工作态度—于是制定更激进的管理要求，优化 KPI 内容，996 应运而生——无效的工作白白浪费了企业的宝贵发展机会，令人扼腕。

另一部分，则开始寻求改善的办法，最直接的途径，当然是向现有的合作伙伴求助，于是一次实施，再次实施，换个供应商，又来一次，打通的口号喊了一次又一次，结果不能说没有效果，可这种基于现有体系的改善，很难适应企业的业务变化——管理的方法稍有变化，麻烦就随之而来，就得请供应商再

来一次，多方的配合需要反复协调，这个过程就是巨量的时间，往往刚改完没多久，就有新的要求——折腾周而复始。

落在这个陷阱中的企业不知凡几，然而凡事总有例外，就有那么一些眼光卓越，思考深刻的企业家，看穿这条路的结果，因而采取另外的治疗手段——企业是我的，业务以及伴随业务的信息也是我的，那么化当然也得我来做。

中电科技（三河）精密制造有限公司的李前就是这样一位企业家，十二年前，中电经历了一言难尽的、多轮次的知名 ERP 软件实施、MES 实施、条码部署、CRM 系统部署、PLM 体系建设、以及 OA 上线，HR 信息化之后，深感这种情况难以为继，经过彻底的思考和推演后，李总最终决定：打造平台，构建一体化的、完整业务链的、专业的管理系统。

用李总的话说：我们是一家制造企业，生产解决客户需求的产品，因此产生了很多的数据，需要一个管理这些数据的系统，借助信息的手段来统计，处理，展示，由此形成决策。这个事情的核心是我们的业务，关键是我们的逻辑，根本价值是按我们的要求，给我们提供真实的数据支持。每个人，做什么事，就报什么信息，需要什么数据，就提供什么数据，最终得到真实的业务数据，体现企业的经营面貌， 而不是反客为主，倒果为因，处处受制，变成软件的奴隶。

以此为发轫，从自行构建与部署第一个业务——对客户的报价体系开始，企业进入了一个新的发展阶段。根据企业的实际业务和运转逻辑，逐步构建符合企业管理和业务要求的信息系统，对业务运作过程精细化管理。经过这十多年来不间断的持续投入和努力，中电严格地按照 ISO9000 管理体系，构建了完备、真实、简易、专业的信息系统，把从预期目标、任务分解、风险控制、资源保障、人员能力与意识，到项目沟通、综合计划、合同成立、设计开发、外部资源、生产与服务过程、产品交付、

质量监督、持续改进、绩效与评优等所有方面的事务，都纳入到了统一的信息系统管理之中，全面而严谨的织成了纵横交错的企业业务运作网络。这套系统，中电形象的称呼为麦田管理系统。

业务数据自发生的环节立即进入系统，并以适合各人权限和工作的展示方式，无缝的传递到需要它的人的工作界面，以信息流的形式，把整个管理逻辑，贯彻到了企业运作的每一个细节。极大的提高了工作效率，降低了管理成本，避免了因数据错误导致的运行和决策失误，给管理和决策提供了真实可信的数据支撑。

中电的产品种类去年大概是10600多种，典型的多品种，小批量生产模式，有45%以上的产品只生产一次。最近三年里，产值增长了大概六千万，不但如此，在保持产值增长的情况下，中电还改善了库存，其中产品和在制品库存合计增长了不到300万，而原材料库存甚至是有所下降的，2022年中电的产值和整体库存值之比超过了1000%。

更有意义的是，经过这几年的苦练内功，产品的平均交期从19年的40天以上控制到了现在的15天以内，这个交期是包括高低压配电柜组装等长周期产品的，需要整体喷涂的产品交期目前是7天左右，而传统的白钣金任务，中电现在能够做到两天交付，也就是说客户周五下的任务，周一就可以确保交付到客户手上。从效益和市场美誉度两个方面，确保交付对公司的业务都起到了非常重要的作用。

过去几年里，中电除了直接操作设备与材料的员工，需要常驻公司外，其他将近一半的员工，甚至一大部分提供材料的供应商，基本上都是在家远程办公，有时候被隔离在天南海北各种地方，但是只要员工手边有一台电脑、甚至只需要一部手机，就可以处理需要他处理的业务，而不影响业务进展，不影响生产进度。更有甚者，平时大家在一起工作，很多事情都可以当面沟通，协商。当因为某些原因，彼此不能当面沟通时，大家就开始想办法，看这个事情能不能通过信息化的技术手段，通过信息化的业务流程，通过在信息系统上的彼此配合，来解决掉，在这种全员改善的热情下，过去几年里，其业务协作与系统改善的进展，远远超出了以前的时候。

而建设这种全员参与、全员改善的企业文化，是应对日益紧张的国际形势下，容错率越来越低、竞争更加激烈的不二法宝，提高企业内信息的真实性以及透明度，使信息流按科学的，符合企业自身价值的逻辑运转，是接下来的企业必须具备的能力。

值此春回大地，万物新生的时节，非常荣幸把我们的一些努力和成果，汇报给大家，期待和大家一起交流，同时热烈欢迎各位同行，莅临中电公司指导。

MFC