



运用信息化系统， 衔接供需、高效运营

◆IPG运营部: 严莉娟

一、项目管理平台落地

随着集团第三个五年规划的逐步实施和落地，集团各事业部/群不断拓展和深化各产品线业务，尤其是新产品开发业务。2017年集团总计新产品研发立项数与去年同比增长18%，为了提高新产品开发效率，缩短开发周期，降低开发成本，提高研发到量产的转化率，集团运营部从2016年底以单条产品线为试点，启动研发项目管理工作，成立项目管理团队，现已逐步覆盖到整个IPG事业群所有产品线。

在项目管理过程中，运营项目管理团队不断摸索各产品线新产品的研发特征，针对不同特点和应用的产品开发，调整项目管理方案、制定有针对性的特色项目管理计划，并在实践过程中逐步改善。

目前为止，运营项目管理工作已经覆盖研发项目需求沟通（可行性分析）、研发过程评审、批量转化沟通、DVT阶段成本核算、研发费用统筹等工作。实现了研发产品从DVT（Design Verification Test 设计验证阶段）到PVT

（Pilot Verification Test小批量试产验证阶段）的全研发过程管理，并且和下游CS进行产品PVT\MP（Mass Production量产阶段）阶段无缝对接，实现了产品的全生命周期管理。

●狠抓进度，风险预警

在项目需求沟通阶段，PJM（项目管理工程师）和PM及RDM确认产品需求以及后续开发计划，并按照计划进行实时跟踪监控，确保每个环节研发人员的实际投入和完成进度，并每周汇总反馈整体进度。对于异常情况，PJM提前预警，及时和项目人员沟通调整项目计划。目前已经累计研发项目管理数199个，其中预警项目占比56%。

●层层评审，严控品质

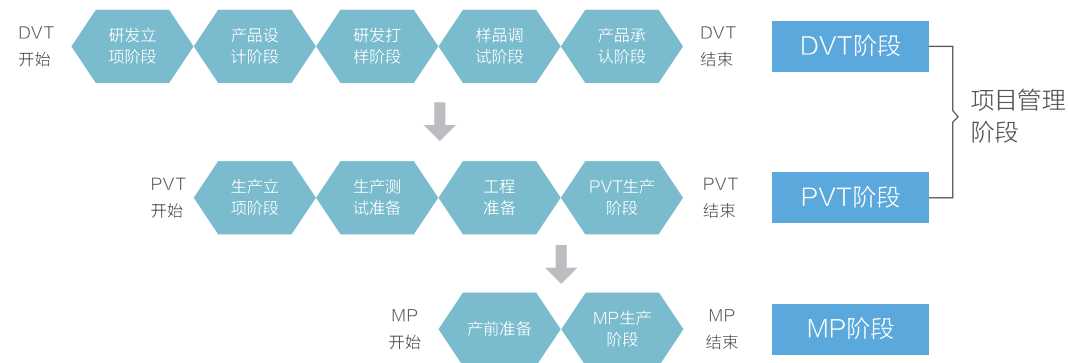
PJM负责组织召开项目过程中的各项评审，包含原理图评审、layout评审、技术难点评审、测试方案评审、样品评审、结项评审。目前累计召开评审462场，将产品缺陷和技术风险尽可能降低在DVT阶段，提高研发产品品质以及生产良率。

●精细成本 收益平衡

成本是项目管理另一重点, PJM重点进行项目研发成本(研发投入)核算, 以及DVT阶段的产品成本计算。成本尽可能做到精细化核算, 包括物料成本、生产成本、人工成本、设备折旧、外协成本、开模成本、认证成本等, 从研发立项到结项, 统筹计算每一笔研发投入, 核算总体的研

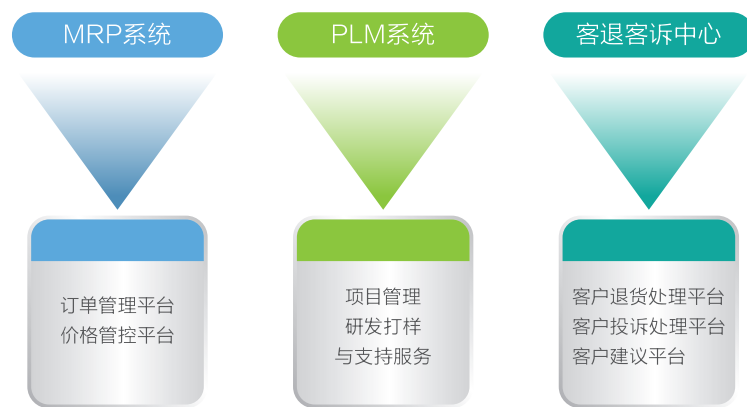
发投入和项目的收益平衡点。再通过定期对照该产品的业绩数据, 动态监测项目的收益平衡。

对于产品在DVT阶段的每次打样, 核算该产品的实际成本和毛利, 并和商机评估中的计划成本和计划毛利进行对照, 计算产品的毛利达成率, 反馈给到市场和研发, 及时进行项目调整。



二、加快平台建设信息化管理

多部门协同一起建立了多个应用平台为集团各事业部提供多种业务服务。包括价格管控平台、研发打样与支持服务平台、订单管理平台、项目管理平台以及客服平台, 多个平台联合打造了整个利尔达运营服务体系。系统化的支撑不仅能够帮助提高平台效率, 而且能够规范平台运维。目前集团已经打造了多个信息系统配合支持平台运营。例如支持项目管理的PLM系统, 支持订单管理和价格平台的MRP系统, 支持客退客诉的客户服务系统。



MPR (Material Requirements Planning, 物料需求计划) 是对制造环节中的物料进行管理, 使企业达到“既要保证生产又要控制库存”的目的。集团一期MRP系统2014年研发完毕投入使用, 顺利运行三周年, 目前正配合新ERP系统上线更新, 预计2018年完成和集团MES (Manufacturing Execution System 即制造企业生产过程执行系统, 是一套面向制造企业车间执行层的生产信息化管理系统) 系统对接。

PLM (Product Lifecycle Management, 产品生命周期管理) 以产品为中心, 以应用软件为手段, 是一种战略性的业务模式, 它应用一系列相互一致的业务解决方案, 支持产品信息在全企业和产品全生命周期内 (从概念到生命周期结束) 的创建、管理、分发和使用, 集成了流程和信息等众多要素。

从2016年启动PLM系统开始, 集团通过层层甄选, 确定“西门子”为PLM系统供应商, 首期系统开发完毕, 目前

正在进行二期需求确认和开发阶段, 预计2018年投入实施。PLM系统上线后, 所有项目数据集成到系统, 企业可以更好地管理知识型资产, 加强企业的产品创新, 以此实现“顺应市场, 随需应变, 伸缩自如”的核心竞争力。

三、打造金牌客服

集团开辟多个客户服务渠道, 包括网站客服窗口、企业微信公众号客服窗口、客户电话邮箱, 并且引入专业的客户服务系统, 把通过PC端, 微信公众号, 云呼叫中心汇总的客户咨询、建议、投诉等信息汇总到客户服务平台, 并由客服平台进行数据分析、工单管理和绩效管理。通过闭环式的服务流程, 将所有的经办人、服务进度、管理人员等信息进行系统检查和跟踪, 直到问题解决反馈结束。

通过不断加快信息化进程, 帮助利尔达逐步提升产品品质, 提高服务效率, 提升品牌价值, 提高用户满意度。利尔达在信息化建设的脚步中, 将更创佳绩, 迎接更辉煌的未来!