

案例介绍

海马汽车

一、项目背景

上海海马汽车研发有限公司是海马汽车在上海的研发中心。

上海海马汽车研发有限公司是海马郑州的全资子公司，是整车研发机构，上海海马拥有造型、设计、试制、试验设备，致力于新产品的的设计、产品的改进设计、样车的试制试验等业务，领域涵盖了造型、车身、底盘、动力、电气、试制试验等专业，并与多家专业设计公司、高等院校和国外著名汽车设计公司开展了紧密合作，形成了完整的合作团队。

上海海马汽车研发有限公司现有研发人员约 700 人,其中管理人员 15 人,项目经理 10 人,领导层 10 人，未来 3-5 年内要建成 1500-2000 人的研发团队。

汽车研发有着技术复杂、沟通协调难、项目研发周期长、参与人员数量多、研发成本高、管理规范性要求高、团队协作要求高等特点，通常一个项目从概念到量产需要 3 年的时间。

上海海马汽车研发有限公司的项目类型有研发类、技术开发类及管理类项目，具体细分项目类型有 10 来种。

为了适应飞速发展的需要，上海海马汽车研发有限公司采购企业级项目管理软件，主要用来实现对项目的全生命周期进行管理。

蓝云 EasyTrack PPM 要满足不同区域用户使用，主要为上海与郑州用户。

本项目内容包括需求调研、系统部署、系统实施、系统培训、软件的安装、调试、配置及售后服务等，并对所提供软件系统的稳定性和完整性负责。

二、项目目标

通过建立项目的任务管理、资源管理与工时管理、成本管理、质量管理、变更管理、沟通管理、交付物管理、风险管理与问题管理、绩效管理、知识管理及供应商管理体系（其中任务管理、资源管理与工时管理作为重点模块），借助项目管理系统实现：

- 实现项目跨部门协作工作的可视化，包括但不限于任务分配、确认的全过程；
- 实时查看资源状态，合理安排和分配资源，提升资源使用效率，降低开发资源成本；
- 记录成果，填报工时，审查工时，记录工时，建立项目任务工时标准；
- 掌控进度，随时发现进度问题并跟踪落实解决；
- 强有力的项目组合管理，确保多方协作、庞大的项目顺利完成；
- 质量保障与控制体系，通过质量体系 and 流程保证产品研发的质量；
- 符合产品研发特点的项目管理体系；
- 保证企业的决策层、管理层及操作层都能适时掌握了解项目状态。

三、实施进度规划

海马计划分期进行系统建设，各阶段的目标如下：

1. 一期对多级计划与任务、项目组合与项目、资源、工时、成本管理进行实施，包括 workflow、文档、风险、沟通、日志、消息及个人仪表盘等管理，做适当的定制开发。通过试点项目运行，然后推广到全公司的项目运行。
2. 二期对以下内容定制开发：
 - 计划管理模块的用户操作界面优化和流程优化
 - 进一步完善了交付物管理思路，优化了文档管理
 - 优化问题管理和风险管理流程，并增加风险管理和问题管理联动机制
 - 增加计划外任务管理机制，并优化月度计划流程。
3. 三期根据实施情况进行相应的模块与功能方面的定制开发。

四、实施过程

2011-01-----2011-04 项目准备阶段，该阶段主要工作包括：制定项目工作任务书，项目范围确认，项目实施基础数据收集，按照服务期和环境的准备，按照环境确认，实施方案的编写和评审，系统一阶段的开发。

2011-05 系统部署和培训阶段，该阶段的主要工作包括：PPM 的安装和配置，培训系统管理员和关键用户。

2011-06----2012-01 一阶段交付试运行，该阶段主要工作包括：测试一阶段交付，选择试点项目，试点项目小组动员，和后期的技术支持。

2012-08 一期项目验收。

在 2013 年启动二期项目，其项目已完成验收。

2015 年三期正在讨论中。

五、实施后达成的目标

- 实现项目跨部门协作工作的可视化，包括但不限于任务分配、确认的全过程；
- 实时查看资源状态，合理安排和分配资源，提升资源使用效率，降低开发资源成本；
- 记录成果，填报工时，审查工时，记录工时，建立项目任务工时标准；
- 掌控进度，随时发现进度问题并跟踪落实解决；
- 强有力的项目组合管理，确保多方协作、庞大的项目顺利完成；
- 质量保障与控制体系，通过质量体系和流程保证产品研发的质量；
- 符合产品研发特点的项目管理体系；
- 保证企业的决策层、管理层及操作层都能适时掌握了解项目状态。
- 完成运行期间问题的收集，确认和修改
- 完成项目管理系统推广至全公司范围使用。