

由点到面软件项目实施三步走 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E7_94_B1_E7_82_B9_E5_88_B0_E9_c41_64907.htm 齐刷刷一张白纸，布满了半个墙壁。整个PLM二期工程的流程图就画在纸上，密密麻麻，详细地注明了每个阶段的负责人和截止日期。当记者走进福田汽车总部杨国涛经理办公室时，发现这张图就挂在杨国涛办公桌的一侧，一抬头，他就能够每日看到整个项目的进展情况。这位2003年初才从海尔来到福田汽车的CIO,对企业信息化有着独特的看法与体会。从1997年8月至2003年1月，杨国涛在海尔物流推进本部从事信息化建设工作，成功领导了海尔物流ERP项目的实施。2005年1月15日，2004年“中国企业信息化500强”正式在京揭晓。北汽福田汽车股份有限公司获得“最佳产品管理(PDM)应用奖”、“最佳计算机辅助设计应用奖”两个应用奖。这一次，杨国涛以福田汽车信息化主管的身份走上了领奖台。这个奖项也为他在福田汽车两年来的工作做了一个有力的注解。由点到面，软件项目实施三步走 北汽福田汽车股份有限公司（简称福田汽车）成立于1996年8月28日，是一家跨地区、行业、跨所有制的国有控股上市公司。它是全国520家重点企业之一和北京市汽车工业三大板块之一。福田汽车的PLM项目，不是爆发式的变革，而是逐渐推进式，在摸索与碰撞中日渐成熟。福田汽车PLM项目的上马，源于企业进一步发展的需求和提升管理水平、压缩管理成本的要求。在杨国涛来到之前，福田汽车的信息化基础相对还是比较弱的。发通知都是用的纸介质文档，甚至签到也需要有专人直接去发，挨个部门去跑。伴随企业的一

步步壮大，分厂日益增多，众多的研发部门也散布在全国各地。众多研发设计部门，需要实现内部的资源共享，如何实现不同地区厂家的数据共享，发挥整合优势，降低管理费用成为当时实施PLM项目的出发点。尽管项目正式启动是在2003年8月份，实际上，早在2001年间，公司就有针对性地进行了调研工作。当时的调研主要分两方面：一方面是企业内部调研，就是针对企业内部研发部门的现状，以及研发部门员工的信息化需求做了详尽的调查。自己的家底摸清了，就对软件实施有了一个合理的需求预期；再就是国内汽车产业的调研，针对业内厂商信息化的状况和经验，开展了一些标杆式的调研。这种调研，一般都是通过相互交流，或直接到厂商观察。有了上述的需求分析和现状调研，公司在2003年决定对软件项目的实施分三步走，较充裕。第一期是试点应用（2003.8~2004.5）。主要是在选取的北京地区的研究院和怀柔分厂采用。当记者问到，为什么选取这两个单位作试点时，负责PLM项目的王培友工程师说，这主要基于以下两个原因。1,这两家单位的产品编号是按照福田汽车公司的标准进行的编号，数据比较规范。这两家单位的数据都在公司已有的PDM软件里管理，有一定的数据管理基础。2，人员基础比较好，流程比较规范，设计人员对软件功能的学习、新事物的接受能力比较强。第二期就是PLM软件在整个公司内部内部的推广（2004.12~2005.12）。由于整个公司拥有众多的研发中心，推广应用的任務更加繁重。在这一年时间内，公司所有的研发部门都开始采用PLM系统。第三期（2006.1~2006.12），PLM软件开始应用到其他事业部及进行功能优化调整，并做好应用后期的完善与维护工作。“没有领导的支持，一

切都不可能” “软件应用方面，我们推进的速度比较快，我感受最深的就是领导的支持很重要。没有领导的支持，一切都不可能。”王培友笑说，杨国涛经理就是他们部门的“主心骨”，有了难解决的问题，最后都需要他来解决。与众多同行企业相同，福田汽车对各业务部门的考核是严格以业绩说话。作为研发部门领导，对软件的需求也很实际，务求操作简便，提高部门业务效益。但掌握一个新的大型软件并不能一蹴而就。为了增强企业内部客户对软件的适应程度，PLM项目小组为软件使用部门制定了日常反馈单，每周都有。此外，他们还在企业内部网上设立了BBS论坛，在这里，大家对应用软件说长道短，提出不同问题，项目小组的负责人再对这些问题及时回复。“这下子省了我们许多事，这样一个人提出的问题，可能是许多人都遇到的，我们做出解答了，大家就都知道了。”王培友打开BBS论坛，网上的意见虽然不太多，记者看到，对这些问题的回复从日期上来看还是满及时的。“你不需要样样都懂，但一定要精通一种。”王培友说。软件实施队伍的选择是比较困难的。单纯找计算机高手，也许软件精熟，而对业务没有了解；而那些业务熟练的员工，对计算机软件又所之有限。福田汽车PLM项目小组对此的应对策略是，汇聚两方面的人才。他们部门的员工基本上都是新来的。其中，有对计算机熟悉的技术专家，也有对业务精通的业务尖子。在软件实施的过程中，这些人首先要对软件系统提出苛刻的评论。正是有了各方面人才的储备，才能在实施之前，对软件供应方提出切实的问题，为日后应用减少障碍。部门人员仅有十几个人的PLM小组，担负着架起实施方和用户间的桥梁。王培友说，他们更多的工

作是在软件应用的管理和计划。当然，通过软件实施，软件人才也逐渐培养起来，据说，一些软件的小的应用开发已经能够独立完成。福田汽车PLM项目三步走制度是实施成功的关键。新软件应用实施成功，改变观念是关键。“我们这里主要是两套办法，一是靠培训，讲应用软件能够带来的好处，培训企业内部员工应用技能。二是制度，每建立一个平台，建一个管理制度来保障。一般是项目组的成员来制定奖惩措施。”杨国涛经理说，他们这个部门在国内企业当中说来也是比较特殊的，他们既负责企业信息化的重任，也负责企业部门和员工的业绩考核标准的制定。每个PLM软件应用部门实施的效果是和部门的业绩直接挂钩的，这样业务部门的领导也就有了实施项目的压力和动力。谈到软件实施过程中遇到的困难，杨国涛经理说，主要有以下三个方面的问题。1，企业原来的标准化工作成效如何。如果企业自身标准化做的不好，后来的零部件规格不统一，PLM上起来就会很慢。2，来自技术上的阻力。这里主要是三维软件的集成，由于当前三维软件技术开放性仍不够。大的三维软件之间的连接应用仍有问题，这就为企业的管理设置了障碍，降低了效率。3，人员系统。实施一个新的软件，肯定要改变员工既有的工作模式。而这种改善不是过去所习惯的，就需要一定的强制力量。在这里，培训的工作很重要，“而制度是实施成功的关键”。只有有了制度保证，才能确保软件对企业改善有长久的效果，不会半途而废。杨国涛经理丝毫没有技术出身管理者特有的拘谨和保守。他的开放与爽朗，令我们的交谈愉快而短暂。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com