



**吉利控股集团**  
GEELY HOLDING GROUP



# 信息化挑战与管控

浙江吉利控股集团  
2010-12-3



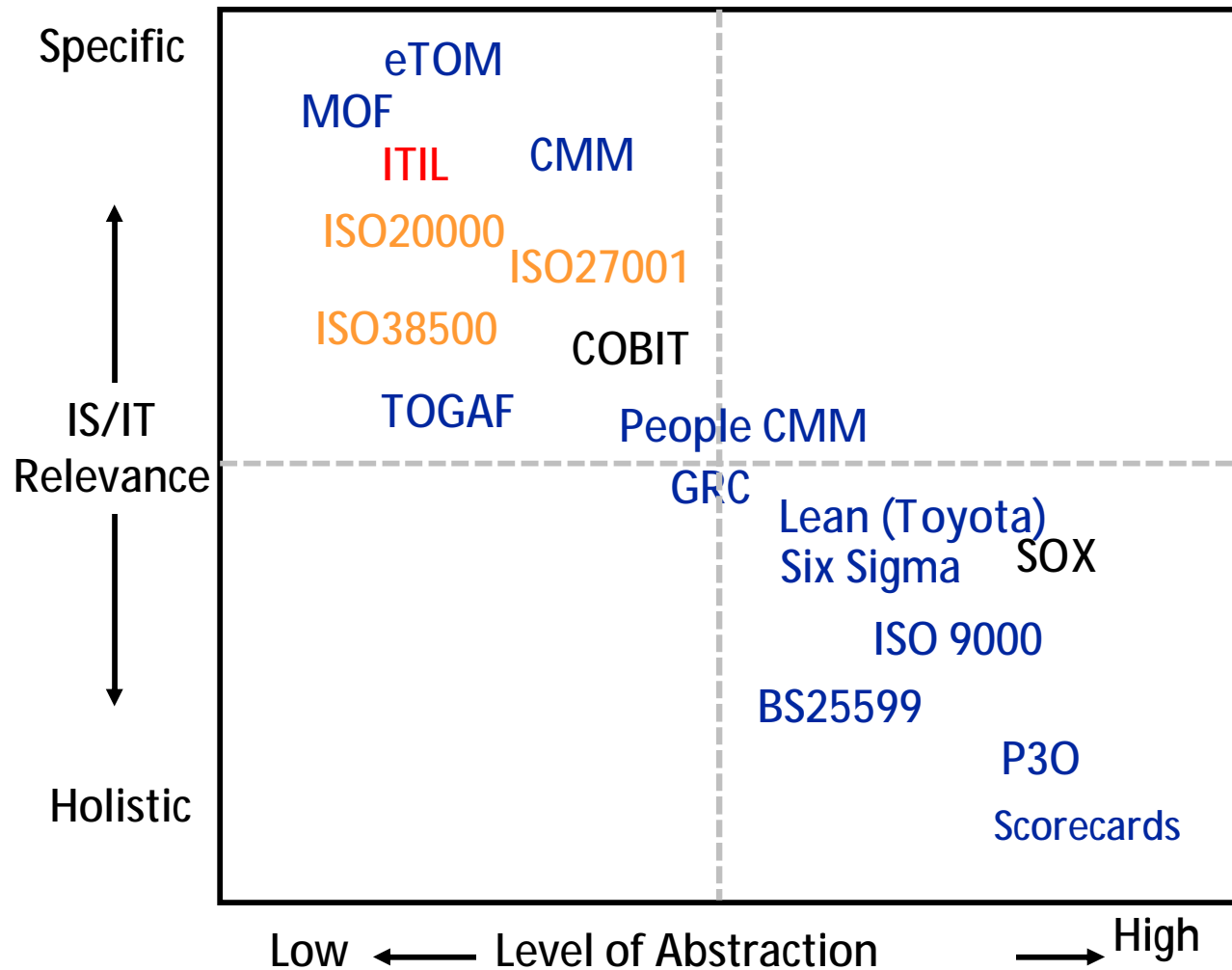
## 吉利信息化面临的挑战



## 吉利信息化管控思考



## 吉利信息化管控执行

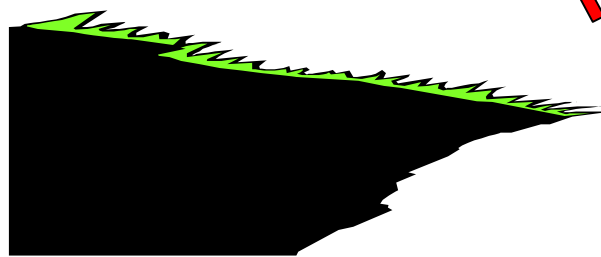
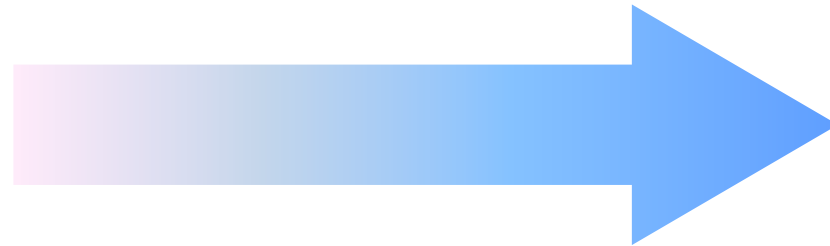


## IT管理面临的挑战:

- 安全性（防止数据泄密、信息系统的安全性）
- 稳定性（IT基础架构可用性/可靠性；重要业务系统稳定性，业务连续性管理）
- 行业监管要求和监管标准
- 运行效率&质量（特别是成本）
- 用户体验（关系到用户购买、感受和和用户投诉）
- 团队培养、服务意识培养

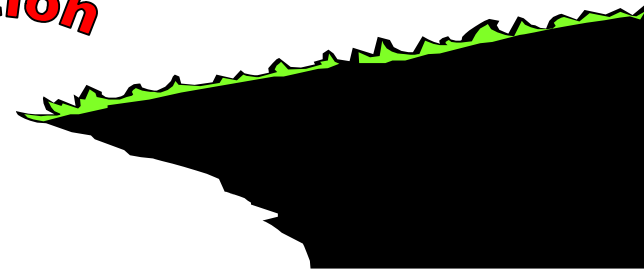


# 信息化的目标到底是什么？



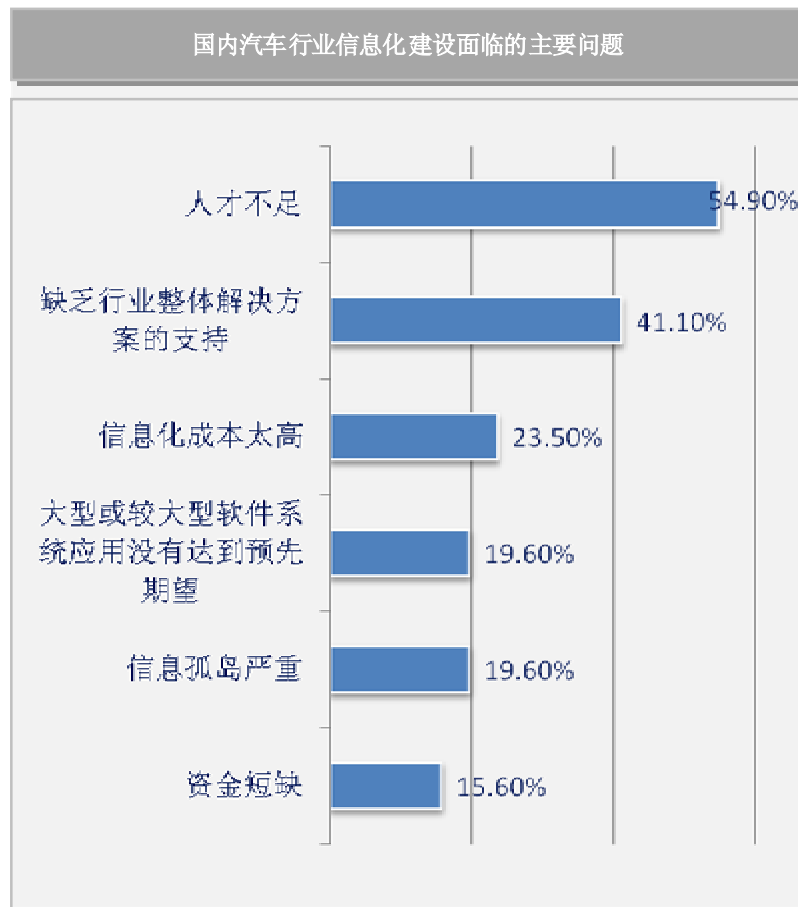
IT

**Implementation**  
跨越鸿沟



业务

人才不足	§ 人才问题是汽车行业信息化建设进程中一个重要制约因素。一方面企业自身在高速增长，另一方面培养人员需要的周期较长。
缺乏整体方案	§ 国内汽车行业起步较晚，希望能够利用后发优势，借鉴国外先进经验，但是目前针对汽车行业的解决方案中，没有将国外汽车行业最佳实践和国内实际融合起来。
成本太高	§ 国内汽车企业对系统解决方案的先进程度和性价比有着更高的期待，并且希望能够尽量减少沉淀成本，提高信息化建设的投资收益。
应用未达预期	§ 企业对信息化实施前后有一定的心理落差，口碑较好的应用系统或软件没有能够给企业带来预期中的收益，导致该结果的原因有很多，包括企业自身的准备度不足、系统的匹配程度不够，或是IT规划执行能力不强等。
信息孤岛	§ 各部门或业务条线都各自拥有分散开发的应用系统，通常缺少对数据标准或信息共享问题的考虑，而是追求“实用快上”，而导致“信息孤岛”的不断产生。
资金短缺	§ 相对而言，规模大、历史长的企业对信息化的认知程度较高，领导的支持程度和员工对信息化的执行力度都较强，因此少量业内企业会存在信息化建设资金短缺问题，但就整个行业而言，不是最主要的制约因素。



它山之石，可以攻玉







## 集中化

- n 核心管理系统、支持性协作系统的规划、实施、运营一定要集中化
- n 集中管理集团核心业务运营系统的规划，充分利用集团IT团队的力量进行建设、管理、维护
- n 基础设施的规划、实施、运营集团集中，建设全国性的数据中心和IT共享服务中心

## 标准化

- n 通用软件的标准化：尽可能使用成熟的软件包，减少对成熟软件的修改，避免完全差异化的定制开发
- n 实现信息规划标准化、应用系统接口的标准化、应用系统实施方法标准化
- n 通过规范IT服务流程，引入服务水平协议，实现IT内外部IT服务的标准化

## 集成化

- n 实现业务信息、管理信息的就源输入，保证信息的真实性、准确性、及时性
- n 实现最大效益，通过业务运营系统与管理系统集成实现物流、资金流、信息流的高度集成
- n 应用系统，管理系统与决策支持系统集成，支持企业快速、准确的决策支持分析

## 扩展化

- n 适应不同管理层和管理模式的要求，并考虑到集团未来在组织结构、业务模式、业务流程上的可能变革，系统建设具有可扩展性
- n 符合国际相关行业业务发展趋势，业务和管理系统具备业务和管理模式的先进性
- n 系统建设符合IT技术发展趋势，注重性价比和总拥有成本

## 统一发展规划和预算

- n 负责集团信息化规划的组织实施，负责年度信息化工作计划的编制和组织实施，负责信息系统接口定义，负责信息系统基础架构规划管理，信息系统编码体系建立，负责年度信息化预算的组织编制及执行。

## 统一项目立项和实施

- n 负责信息化项目立项审核，信息化设备及软件选型，信息系统技术方案编制，信息化项目实施组织。

## 统一成果申报和评定

- n 负责信息化审计的组织，信息化项目实施监理，信息化项目实施成果鉴定，国家或省市信息化成果申报。

## 统一专业培训和考核

- n 负责信息化培训组织，信息化人员技能鉴定，信息化人员系统操作权限管理，信息化人员绩效考核管理。

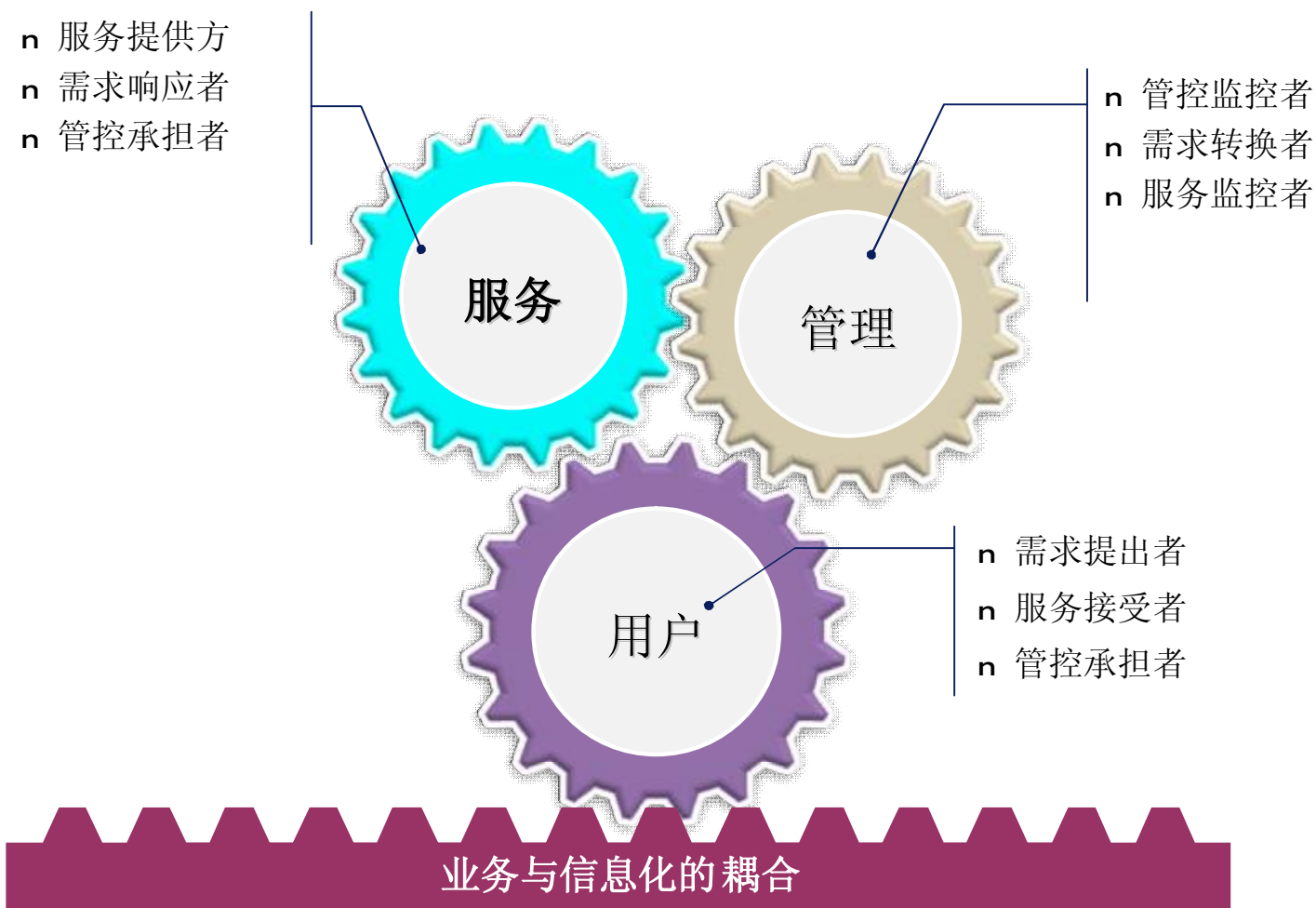
## 统一资源调配和使用

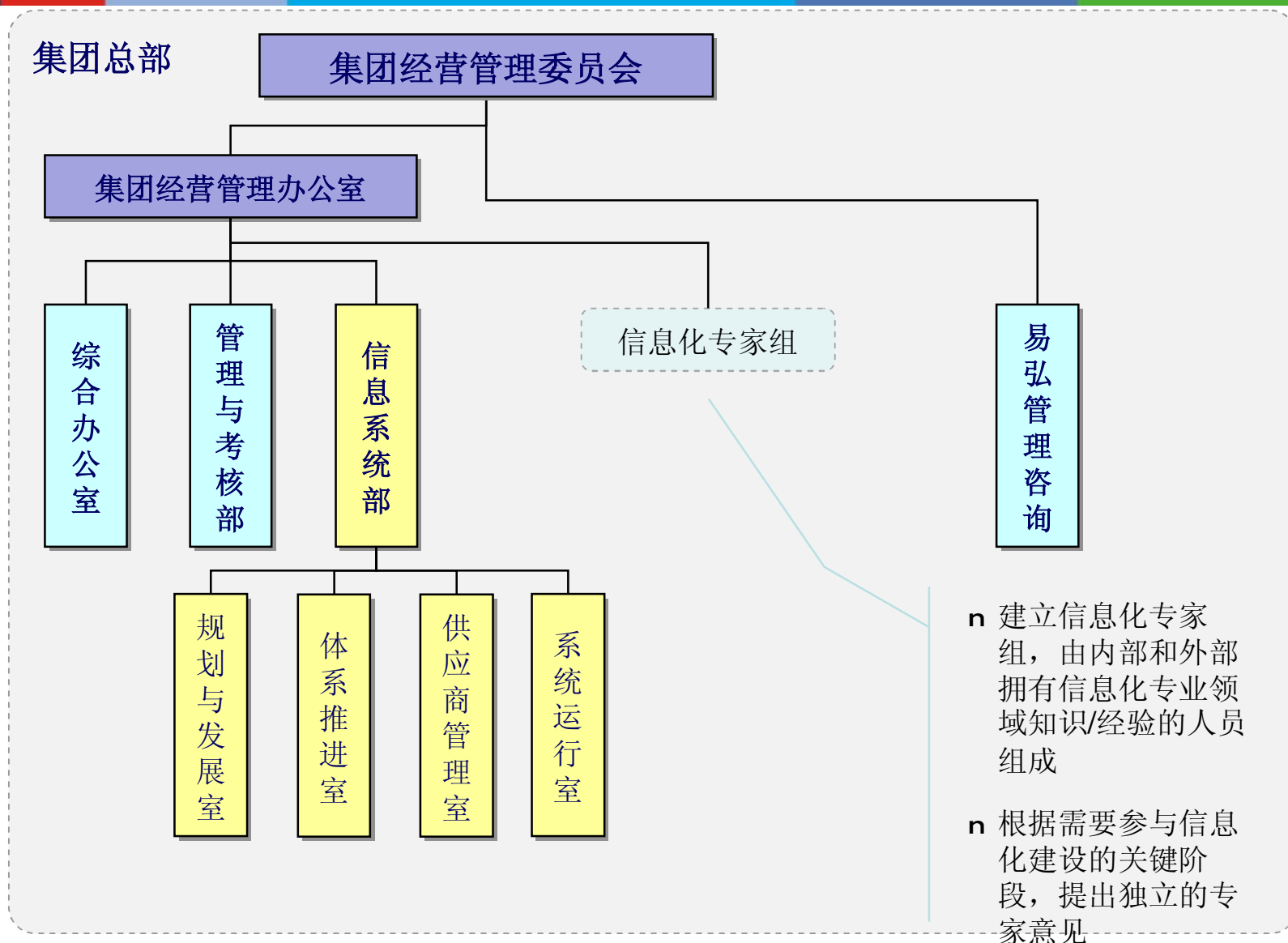
- n 负责信息化设备的配置审核，信息化设备的调配管理，信息化设备的保养及维护。

## 统一系统维护和管理

- n 负责总部和各基地机房的建设及维护管理，网络的建设及维护管理，信息系统用户的权限管理，数据中心的备份管理。







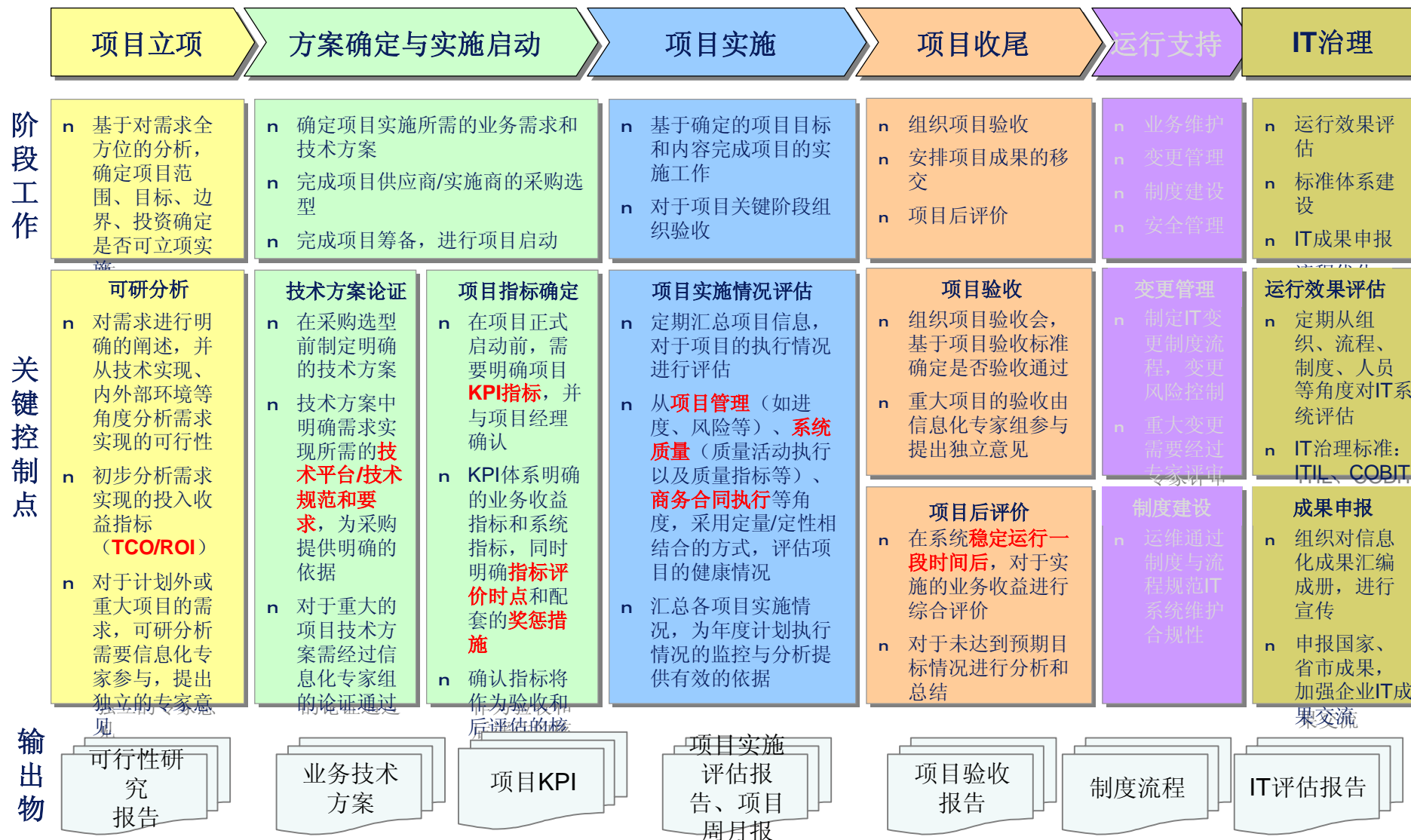
## 信息化专家组构成

- IT管理者
  - n CIO为信息化专家组组长，集团IT子公司总经理、副总经理；信息系统部部长、室经理；
- 业务代表
  - n 子公司对口副总经理、资源管理部部长
- 专家
  - n 应根据信息化领域，选择如下专家作为专家组的成员
    - u 内部资深顾问
    - u 外部行业专家

## 信息化专家组审查项目范围

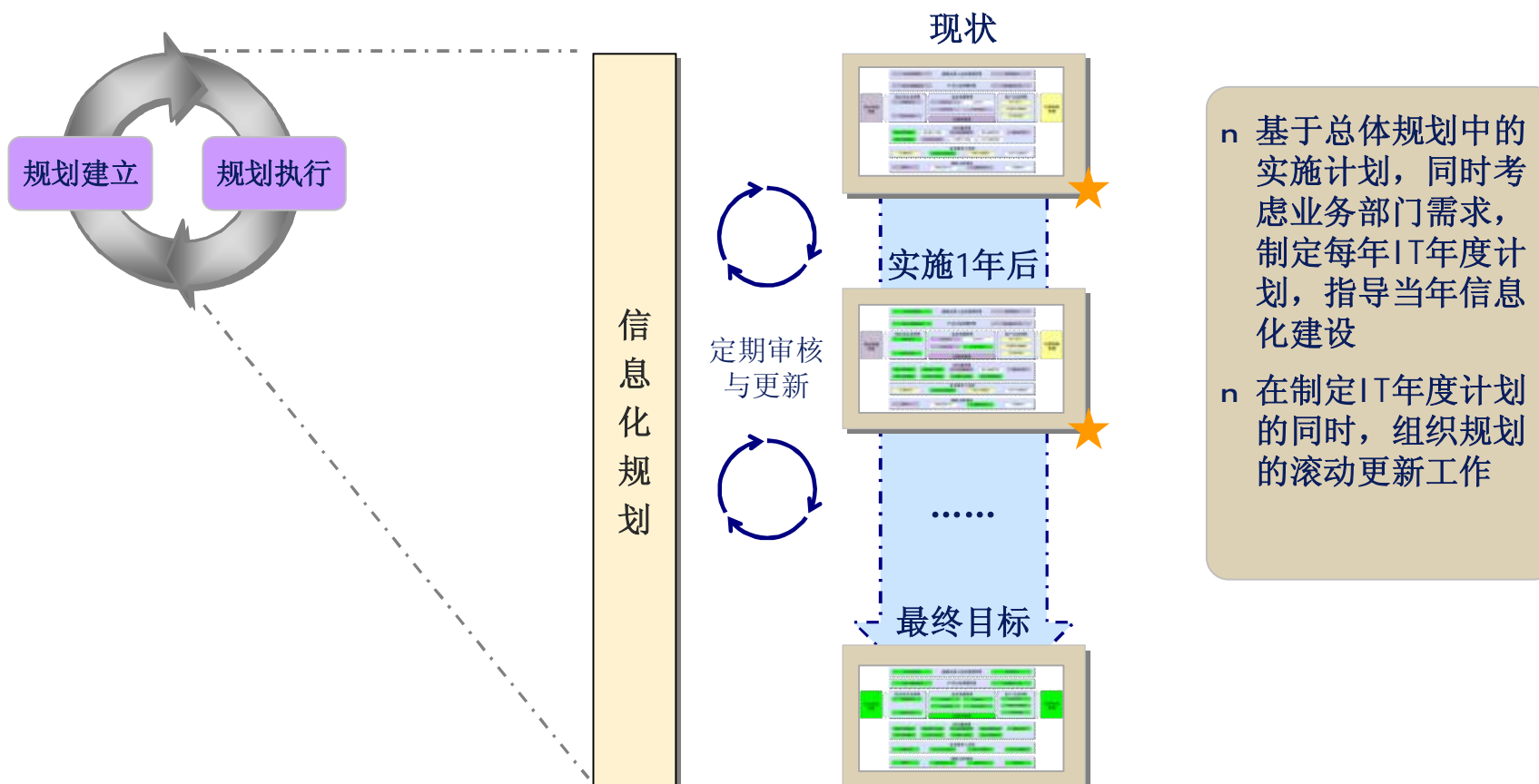
需评审的信息化投资项目
<ul style="list-style-type: none"><li>n 重大的信息化投资项目<ul style="list-style-type: none"><li>u 咨询实施类：100万元及以上</li><li>u 硬件建设类：200万元及以上</li><li>u 软件购买类：300万元及以上</li><li>u 综合类：300万元及以上</li></ul></li><li>n 除以上级别项目外，在集团信息化规划的平台以外，且将对集团信息化规划产生战略性影响的项目</li></ul>

信息化专家组在信息化规划、项目立项论证、系统选型论证、项目阶段评估、项目验收审评、系统运行评估、成果申报、IT人员技能鉴定等方面提供技术性意见。



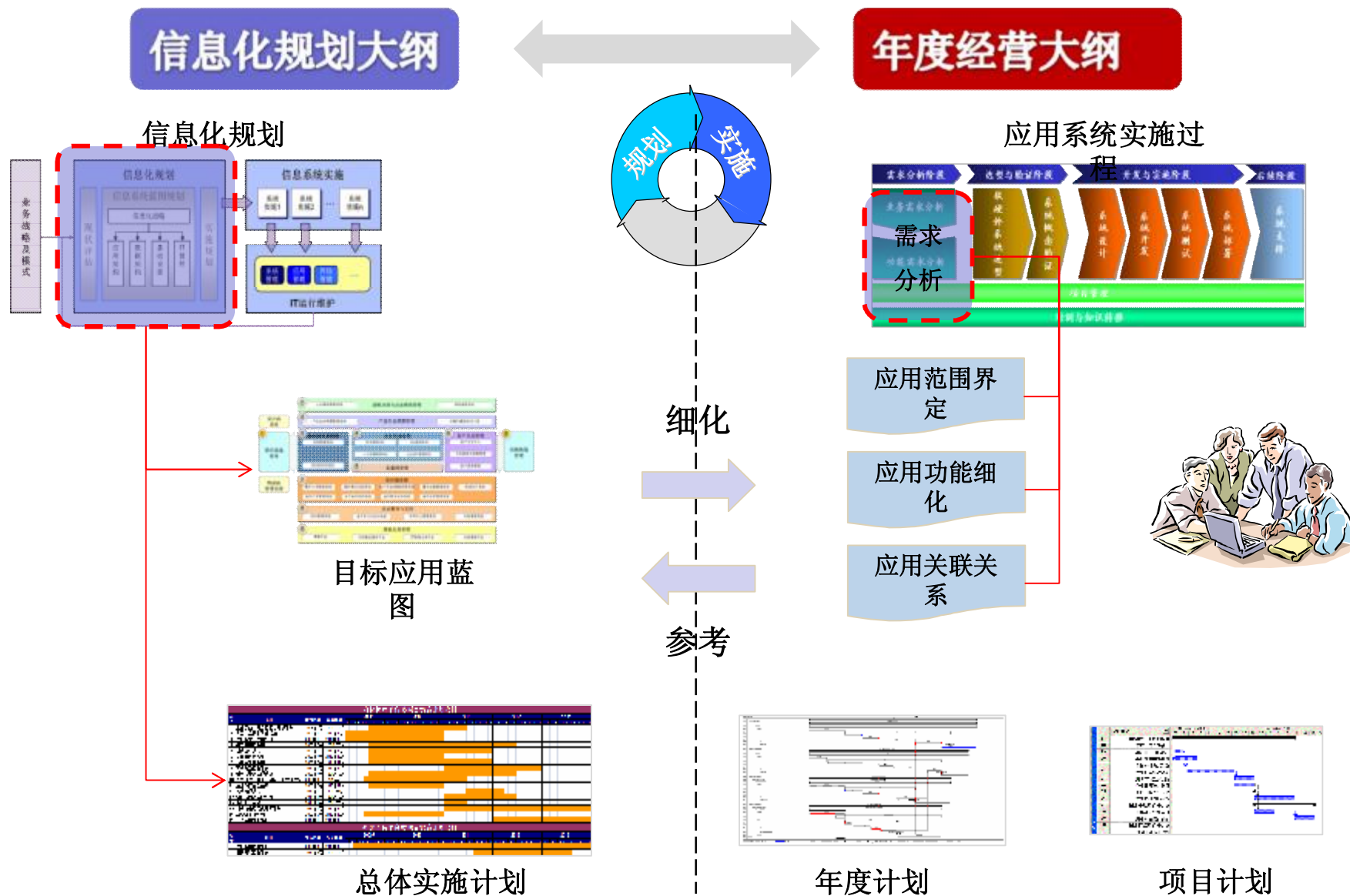


建立有效的持续规划机制，通过规划的滚动周期，以及规划执行过程中的不断更新，保持吉利信息化规划的先进性、有效性，持续为吉利控股集团的信息化提供及时、正确的指导。





年度信息化计划编制，从规划中来，同时进行需求调研



## 不同类型和等级信息化项目过程管控要求

项目实施过程管理对照表													
项目类型	过程要求	A			B			C			D		
		一级	二级	三级	一级	二级	三级	一级	二级	三级	一级	二级	三级
项目实施	建立项目信息平台		☺	☺			☺			☺			
	建立项目管理平台		☺	☺			☺			☺			
	建立CPC项目机构		☺	☺			☺						
	提交周报		☺	☺			☺						
	提交月度工作总结计划	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	日例会制度		☺	☺									
	周例会制度		☺	☺			☺			☺			
	日清制度		☺	☺									
问题关闭制度		☺	☺			☺			☺				

建立项目启动会、项目日、周例会制度以及阶段汇报会制度，加强对IT项目的过程管控；

**项目准备阶段召开项目启动会**

- **启动会时间：**  
项目启动流程结束，项目章程审批通过后及时召开；
- **启动会参与人员：**  
项目组所有成员，包括项目前
- **启动会议程：**
  - (1) 项目总体情况介绍（项
  - (2) 项目管理思路介绍（项
  - (3) 项目创新
  - (4) 项目风险
  - (5) 下阶段计划。

**建立项目日清及日例会制度**

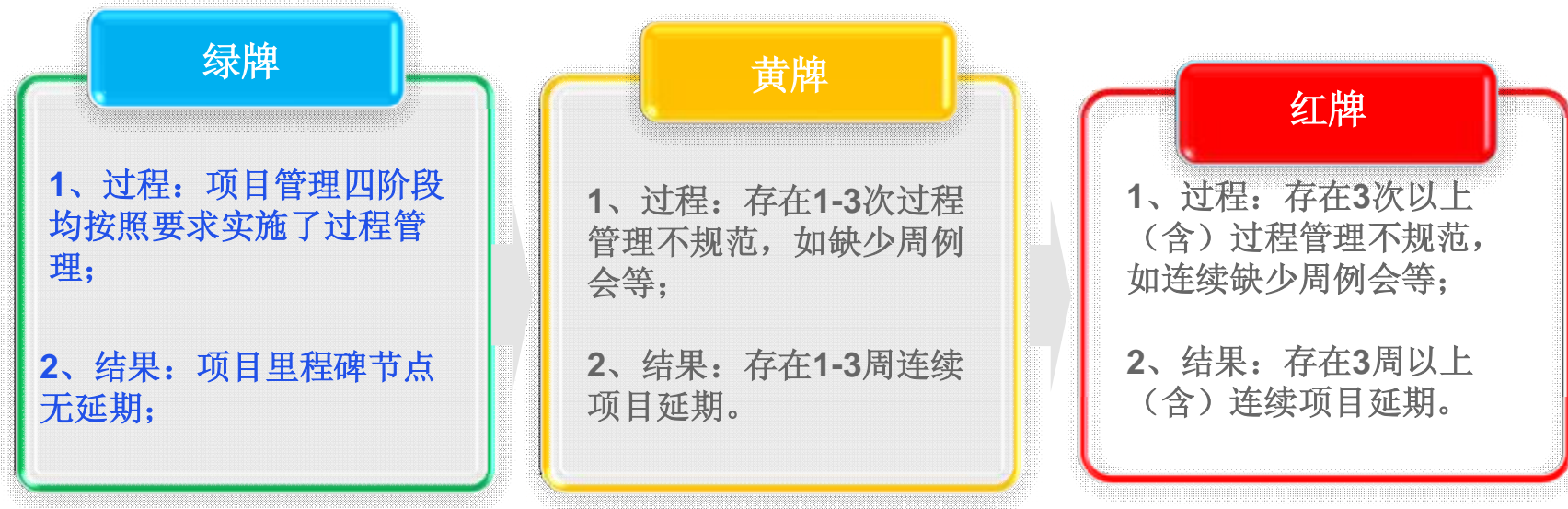
- **日例会时间：**  
每天下班前半小时。
- **日例会参与人员：**  
项目经理、项目管理员、所有专职
- **日例会议程：**
  - (1) 当天工作总结第二天工作计划
  - (2) 当天工作中存在的问题。
  - (3) 当天工作遇到的问题。
  - (4) 当天工作需要的资源。
  - (5) 当天工作的其他事项。
- **日例会产出物：**  
日清表、会议纪要、签到表。

**2.3 建立项目周例会制度**

- **周例会时间：**  
每周五15:00-16:00；
- **周例会参与人员：**  
项目经理、项目管理员、所有项目执行小组成员；
- **周例会议程：**
  - (1) 本周工作总结及下周工作计划
  - (2) 本周工作中存在的问题
  - (3) 本周工作需要的资源
  - (4) 风险分析
  - (5) 其他事项
- **周例会产出物：**  
双周滚动工作计划与总结、会议纪



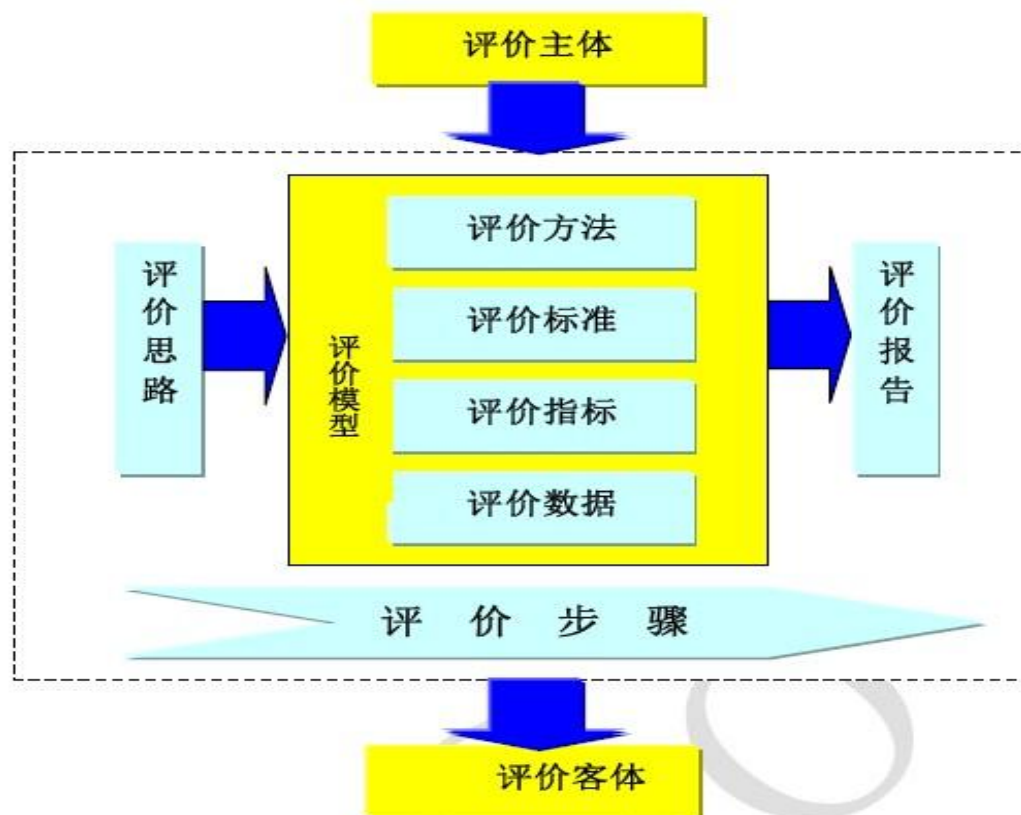
导入“红”、“黄”、“绿”牌评价制度，对IT项目实施过程进行持续评价



对亮**红牌**的项目，向实施部门和供应商提出考核处罚意见。







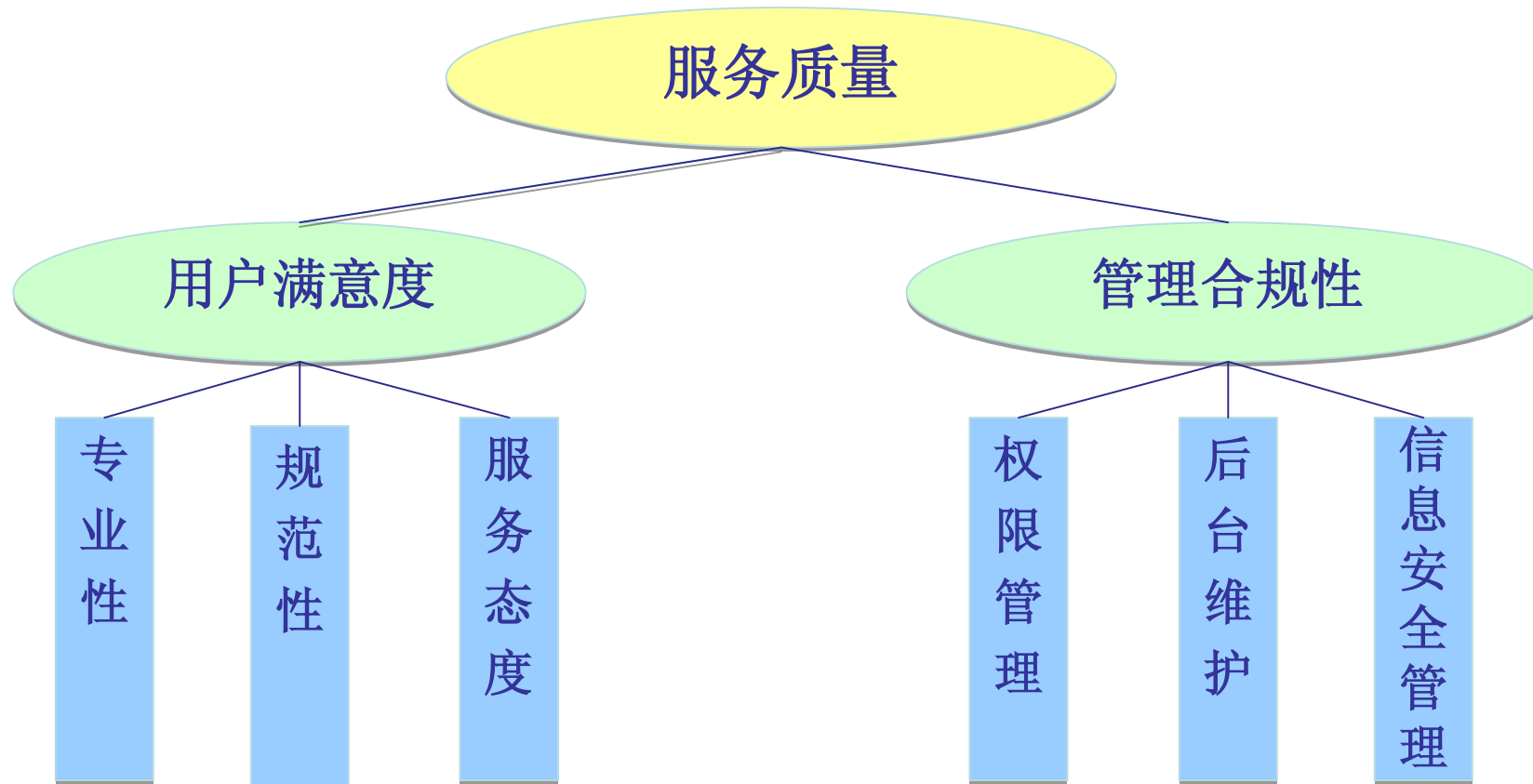
- 1) 通过现场访谈、调查问卷、资料分析对集团的信息化现状做深入调研
- 2) 评估当前吉利集团信息化运营绩效
- 3) 诊断当前吉利集团信息化运营存在的主要问题不足、和原因
- 4) 提出当前正在运营的信息化系统的整改意、建议
- 5) 形成定期诊断、持续改进的机制



根据IT评估方法与标准，发放调查问卷，走访各子公司各个部门，对关键用户进行访谈，最后形成针对各子公司的信息化评估诊断报告，并根据诊断报告制定整改计划进行整改。



组织每月对日常服务质量进行调研、统计评分，每季度对问题整改和改进措施落实情况进行现场检查。从用户满意度和管理合规性两个方面评估服务质量。并组织信息中心协同分析与制定改进措施。



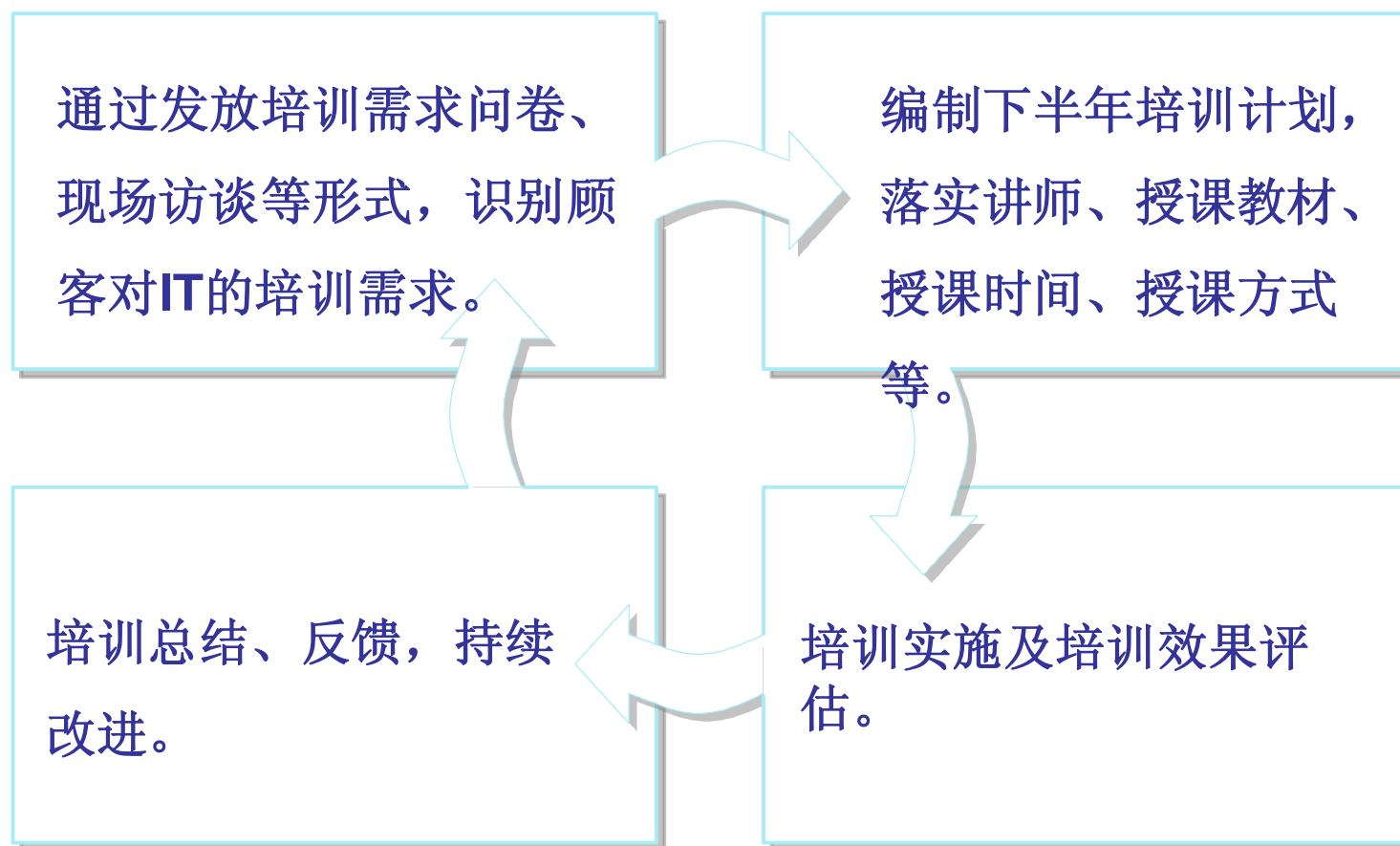
每季度至各个基地现场访谈交流一次，访谈关键用户，了解信息化服务效果，并收集反馈问题和新需求；  
制定问题跟踪表，每月跟进问题解决与用户反馈。



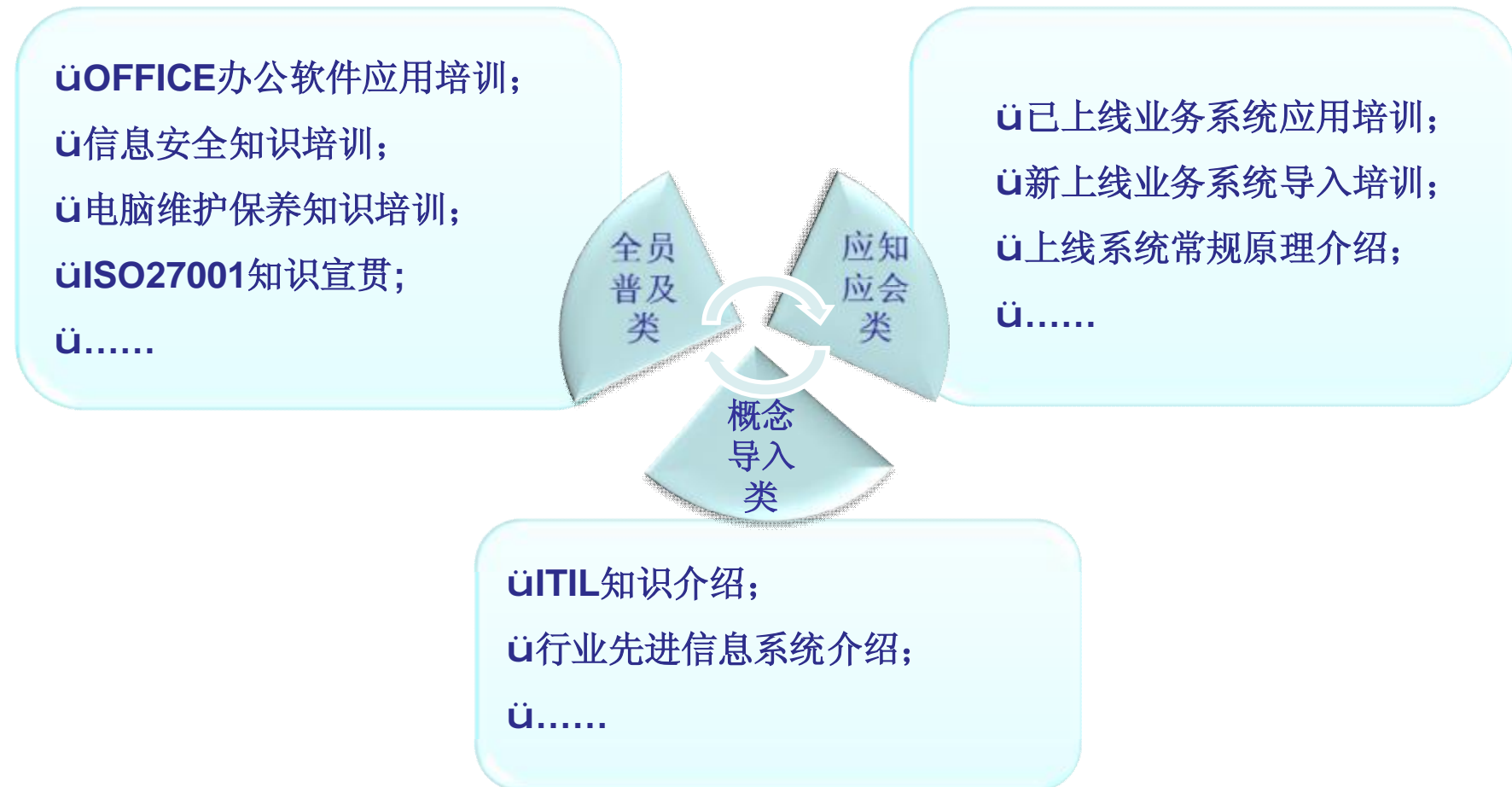
时间	问题	影响范围	处理方案	处理人员	处理情况	完成时间
20100919	部分较远部门反应响应过慢问题	离信息中心较远部门	域控等辅助措施推进，增加远程支持能力	上海信息中心		
20100919	视频会议过程检查没有在日常操作中执行	视频会议用户		杭州信息中心、上海信息中心	已由陈伟改进检查表，应用	201010开始应用
20100919	网络权限开放较多，可自由发送数据	各部门关键用户		上海信息中心		
20100919	SAP系统无offline备份	信息中心	增加	上海信息中心	增加	201010
20100919	重点设备（服务器等）资料不全	信息中心	补齐	上海信息中心	补齐	201010
20100919	用户有开发需求时流程被驳回	各部门关键用户		易强整体协调		
20101014	现阶段运行系统过多情况，SRM、ONS两套、卓越	物流、质量、采购等方面用户	互相接口程序已在实施中	易强各项目开发人员	已有项目，根据项目计划开展	
20101014	很多用户反应USB权限的严格封禁造成所有数码设备不能使用的情况	各部门关键用户	IPD改进，或集中开放个别用户归口处理	基础服务管理室、宁波信息中心		
20101018	视频会议检查表等多项日常记录缺失	信息中心	逐步提高	临海信息中心		
20101018	生产部、物流部交换机不稳定，常导致部门网络集体	生产部、物流部	检测改进	临海信息中心		

## 问题跟踪表

规范培训实施流程，系统开展信息化培训。



培训主要包括：全员普及类、应知应会类和概念导入类三方面。



根据不同培训类型、不同参训对象，采取不同形式的培训。





## 开展培训需求调查，整合资源，优化下半年培训计划：

按照“**全员普及类**、**应知应会类**、**概念导入类**”三类分别进行需求调查，对需求超过**50%**的项目形成**2010年下半年培训计划**。

**1.OFFICE办公软件应用培训需求统计**

培训类型	基地名称	培训项目	培训周期	很必要 (5)	一般 (3)	不必要 (0)	其他建议
	成都基地	OFFICE办公软件应用	1次/季	20	25	5	重新办公软件介绍
	慈溪	OFFICE办公软件应用	1次/季	15	5	0	
	杭州	OFFICE办公软件应用	1次/季	20	20	0	增加网络项目工程管理软件

培训类型	基地名称	培训项目	培训周期	很必要 (5)	一般 (3)	不必要 (0)	其他建议 (9)
	成都	ITIL知识培训	1次/季	22	14	1	ITIL知识多培训几次每年，IPD无法满足基地目前网络流量控制，上网行为管理，安全检测等等，且安装麻烦，和多种常用的杀毒软件冲突，可考虑引入其他的网络控制系统。
概念导入类	慈溪	ITIL知识培训	1次/季	0	0	0	

培训类型	培训项目	培训周期	很必要 (5)	一般 (3)	不必要 (0)	其他建议 (9)
应知应会类	SAP系统(蒙懂)	13	11	0		

**SAP系统培训需求**

■ 培训周期 ■ 很必要 (5) ■ 一般 (3)

培训类型	培训项目	培训周期	很必要 (5)	一般 (3)	不必要 (0)	其他建议 (9)
应知应会类	ERP系统(备件)	8	8	0		

**2010年下半年信息化培训计划**

序号	培训日期	培训名称	培训对象	培训地点	培训周期	培训类别	培训人数
1	8月	别克 2009 经销商培训	经销商	吉利总部	1天	全员普及类	100
2	8月	OFFICE2007 办公软件	全员	吉利总部	1天	应知应会类	800
3	8月	GPS 系统应用培训	销售人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
4	10月	ITIL 知识培训	全员	吉利总部	1天	概念导入类	800
5	10月	信息安全知识培训	全员	吉利总部	1天	概念导入类	800
6	10月	ERP 系统应用培训	销售人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
7	10月	信息安全知识培训	全员	吉利总部	1天	概念导入类	800
8	11月	10 月新到 Base1 2010 经销商培训	经销商	吉利总部	1天	全员普及类	100
9	11月	SAP 系统应用培训(1期)	销售人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
10	11月	SAP 系统应用培训(2期)	销售人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
11	11月	网络管理培训	IT人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
12	11月	TPMS 系统培训	销售人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
13	11月	别克 DCS 系统培训	销售人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
14	11月	信息安全知识培训	全员	吉利总部	1天	概念导入类	800
15	12月	经销商培训	经销商	吉利总部	1天	全员普及类	100
16	12月	小汽车系统应用培训	销售人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
17	12月	S-PLM 系统应用培训	销售人员	吉利总部	1天	概念导入类	50
18	12月	经销商培训	经销商	吉利总部	1天	全员普及类	100
19	12月	经销商培训	经销商	吉利总部	1天	全员普及类	100
20	12月	经销商培训	经销商	吉利总部	1天	全员普及类	100

**10年8-12月培训计划**

## 对信息化培训项目开展满意度评估，并编制简报

 **吉利控股集团**  
GEELY HOLDING GROUP

**集团信息化 培训专刊**

统一发展规划\预算, 统一项目立项\实施;  
统一成果申报\评定, 统一专业培训\考核;  
统一资源调配\使用, 统一系统维护\管理。 集团信息系统部主办 2010年10月20日

**ITIL基础知识培训顺利开展**

2010年10月20日晚上18:00-20:00, 为确保集团信息安全项目的顺利实施, 根据集团ISMS

2

培训现场:



培训满意度效果评估

通过抽样调查, 从参训人员中抽取15人进行培训效果评估问卷调查, 分析结果如下:

评价	课程			培训师					组织		总体
	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2	
合计	74	72	72	72	74	74	72	74	74	74	74
平均分	4.9	4.8	4.8	4.8	4.9	4.9	4.8	4.9	4.9	4.9	4.9
标准满意度	0.98	0.96	0.96	0.96	0.98	0.98	0.96	0.98	0.98	0.98	0.98
<b>合计满意度</b>	<b>97%</b>			<b>97%</b>					<b>98%</b>		<b>98%</b>

对课程方面的其他评价意见是:

1. 对ITIL的讲解有助于对体系的深入理解

对组织安排的其他评价意见是:

1. 组织安排的时间较长;
2. 很好.

对培训师方面的其他评价意见是:

1. 表达能力强, 易于接受;
2. 生动活泼, 绘声绘色.

其他:

1. 延长培训时间;
2. 希望能有更深入的讲解.

开展满意度评估, 从“课程”、“培训师”、“组织”三方面展开, 形成综合满意度, 在简报中反馈, 发现问题, 及时纠正和改进, 确保培训效果。

纠正和改进, 确保培训效果。  
简报中反馈, 发现问题, 及时  
纠正和改进, 确保培训效果。



吉利控股集团  
GEELY HOLDING GROUP

Any Question?

Thank You !

快乐人生，吉利相伴！