

学校编码： 10384 分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
学号： X2010156328 UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

基于供应链的联想手机新品导入运作管理研究

Lenovo Mobile New Product Introduction Operations

Management Based on the Supply Chain

秦少华

指导教师姓名： 许志端 教授

专业名称： 工商管理 (EMBA)

论文提交日期： 2015 年 8 月

论文答辩日期： 2015 年 月

学位授予日期： 2015 年 月

答辩委员会主席：

评阅人：

2015 年 8 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

本文基于联想移动供应链新品导入(New Product Introduction ,NPI)运作管理中的实际情况,对 KPI (Key Performance Indicator) 指标 TTM(Time to Market)、TTV(Time to Value)影响较大的因素进行了分析,同时运用所学的供应链管理、项目管理、质量管理等理论知识,提出了建设性的改善方案和实施策略。在联想移动新品导入运作管理中,充分运用项目管理的理论知识,对新品导入的全过程进行风险管理、优化流程等工作,建立了新品导入的管理体系。同时,对新品导入过程中的突出问题,物料齐套性、复制模开发进度、供应商物料质量管理进行详细的分析,结合工作实际,提出了风险控制的管理模式。进而,对以上三个重点问题进行深入分析,对整个开发过程中影响新品导入的原因,提出建设性的改善方案和控制措施。

本文通过大量的调查研究和工作实践,得到的主要研究结论:为适应手机行业快速变化的市场环境,实现产品快速上市,供应链运作要重视供应链内部流程优化、前后端信息互通、供应链各部门之间的协同配合;手机行业竞争激烈,新品上市需要快速上量赢得市场,这就需要产品运作的整个价值链顺畅有序,所以对运作过程中的关键节点需要重点解决;质量管理是项目管理的重要一环,直接影响项目成功与否,所以建立全面的质量管理体系是供应链运作的重要工作。本文的研究结论对联想移动新品导入运作管理中的主要问题进行系统优化,从而提高新品导入的及时性,首月供应的最大化,提升产品质量的可靠性,为联想移动供应链整体运作提供有力支持,为实现联想手机全球化提供有力保障。

**关键词:** 新品导入; 项目管理; 风险管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

Based on the actual management work in NPI (Supply chain, Lenovo mobile BU), impact factors on TTM/TTV (KPI indicators) are analyzed in this paper. At the same time, combining the theoretical knowledge of project management and the quality management, puts forward some constructive improvement scheme and implementation strategy. In this paper, using the theoretical knowledge of project management, risk management 、 process optimization on the whole process of the new product import were carried out ,and a new product management system was established. At the same time, for the outstanding problems in the process of new product import: material-sets、 copy mold development progress、 material supplier quality management were having a detailed analysis, and the risk management mode was put forward combine with the actual work. Furthermore, based on an in-depth analysis of these three key problems and the influence factor of the new product import in the whole development process, constructive improvement plan and control measures were put forward.

In the present study, through a lot of research and work practice, the results of research were as follows: in order to ensure the material-sets, we will be involved in the project risk management at the beginning of the project, and carry out the effective measures in the process of the project development; shorten the copy mold development progress not only to improve the supplier mold manufacturing capacity, but also to ensure that the Lenovo internal project development process is smooth, the supply information is clear and timely; the material supplier quality management need to improve the internal quality management of suppliers, increase the risk quality control measures, avoid the quality risk effectively. In addition, the effective implementation of these measures is the premise conditions of the TTM/TTV (KPI indicators). In this study, based on the system optimization in the new product import management of Lenovo, we improve the timeliness of the product import、 the maximization of the first month supply and the reliability of product quality, provide strong support for the lenovo mobile supply chain operations and powerful guarantee for lenovo mobile globalization.

**Keywords:** New product Introduction , Project management, Risk management

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目录

第一章绪论 .....	1
第一节研究的背景 .....	1
第二节研究的意义 .....	2
第三节研究的内容及方法 .....	2
第四节研究的理论基础 .....	5
第二章手机行业及联想手机现状 .....	14
第一节手机行业现状 .....	14
第二节联想手机现状 .....	25
第三章联想手机新品导入运作管理现状及问题分析 .....	28
第一节组织架构及职责 .....	28
第二节新品导入的流程 .....	33
第三节新品导入存在的主要问题及分析 .....	38
第四章供应链新品导入运作管理改善方案 .....	43
第一节改善方案的目标及基本原则 .....	43
第二节物料的齐套性改善方案 .....	46
第三节机构件复制模开发进度改善方案 .....	53
第四节供应商物料质量提升改善方案 .....	57
第五节改善方案实施效果评价 .....	61
第五章研究结论 .....	64
参考文献.....	66
缩略语.....	67
致谢.....	69

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
Section 1 Research background .....	1
Section 2 Research significance .....	2
Section 3 The research content and method.....	2
Section 4 The basis of theory .....	5
<b>Chapter 2 The present situation of mobile phone industry and lenovo mobilephone.....</b>	<b>14</b>
Section 1 The present situation of mobile phone industry .....	14
Section 2 The present situation of lenovo mobile phone .....	25
<b>Chapter 3 Lenovo mobile new product introduction operationsituation and problemanalysis.....</b>	<b>28</b>
Section 1 Organizational structureand duties.....	28
Section 2 New product introduction management process .....	33
Section 3 The main problem analysis of newproduct introduction.....	38
<b>Chapter 4 The solution to improve the new product introductionoperationmanagement in supply chain.....</b>	<b>43</b>
Section 1 The goals and basic principles of the improvement .....	43
Section 2 Material-sets improvement schem .....	46
Section 3 The copy mold development progress improved solutions of the shell parts.....	53
Section 4 The material quality improve plan of the supplier .....	57
Section 5 The effect evaluation of the improve plan.....	61
<b>Chapter 5 Conclusions.....</b>	<b>64</b>
<b>References.....</b>	<b>66</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>67</b>
<b>Thanks.....</b>	<b>69</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章绪论

### 第一节研究的背景

自从中国推出 3G 以来，全球和中国手机产业的发展速度非常迅猛，整个产业上下游资源整合和产品创新不断推陈出新，成为手机行业发展的主旋律。

全球市场，Apple 在产品创新和开发方面引领业界潮流，Iphone 产品给手机行业带来新的活力，新产品一代接着一代快速上市，成为全球手机行业的楷模。中国市场，2014 年同全球市场同步跳动，苹果、三星及国内品牌新产品快速推出，特别是随着 3G 到 4G 产品的切换，手机产品的更迭更加迅速，在中国市场的联想也同样采取新品创新和快速推出新产品赢得了市场，2014 年中国市场份额曾达到 14.2%。

新产品的开发速度已经成为影响销量的重要因素，新品开发的项目管理、风险管理、过程控制、成本管理、供应商物料质量管理等成为企业能否持续发展的关键因素，尤其是项目管理更是产品开发成功与否的重中之重。联想供应链新品导入就是整个项目管理的重要组成部分，直接决定了新品开发进度和新品首月供应情况。

2014 年中国市场形式更是发生了巨大变化，首先是运营商销售模式取消补贴，其次是以小米为代表的网络营销的快速发展，第三是移动终端客户通过 QQ、微信、论坛等参与手机功能的设计，这些变化都加快了终端客户手机更新换代的速度，国内品牌要想占据国内甚至国际市场，满足终端客户需求，企业快速推出新品占领市场已成为必然。就联想手机而言，在国内市场的大环境下，不断产品创新，快速推出有竞争力的产品更是十分的必要，供应链新品导入工作的运作管理显得尤其重要。

作为供应链新品导入工作的一名基层管理者，有责任对新品导入管理过程不断的进行完善与优化。本文运用所学的项目管理、运作管理、风险管理、绩效评价等相关理论知识，对联想手机新品导入的实际工作中出现的问题，进行了分析并提出改善方案，以期对实际工作有所改善，增强企业的竞争力。

## 第二节研究的意义

中国手机制造业已经走过了近 20 年的发展历程,越来越多的企业加入到手机行业中来,而真正具有竞争力的品牌主要还是以国外企业为主,三星成为全球及中国市场的新霸主。根据国际数据公司 (IDC) 数据,2014 年第三季度,联想在中国市场稳居第二位,市场份额达到 14.2%,仅次于三星,已拉开与苹果、诺基亚等品牌的差距。随着 2014 年 10 月份联想宣布并购 MOTO 公司,两家公司合并后,联想成功跻身全球第三大智能手机厂商,2014 年全球市场份额达到 6.5%。

在手机逐渐成为快速消费产品的情况下,是什么优势使联想成为业界的引领者呢?其中不断推出新产品是重要的一个影响因素,如何缩短产品开发周期,保证产品按时上市,保证新品首月供应及 7 天内满足客户订单率,成为企业的竞争力,因此研究新品导入具有非常重要的现实意义。本文通过对新品导入的研究,进一步完善流程,提升新品导入的效率,进而提升联想手机的竞争力。

本文从实际工作出发,本着理论联系实际的原则,分析工作中的突出问题,运用相关理论进行优化,制定改善措施,推动新品导入工作更加快速、高效运作作为本文的研究目标。

1、对现有理论文献进行系统、规范的研究,深入了解当前国内、国际手机市场现状,以及竞争对手新品导入的模式,取长补短,与时俱进。

2、利用实际工作中的 KPI 数据,结合理论工具对数据进行整理和分析,通过定性及定量的分析找出影响因素。

3、在现有新品导入管理流程的基础上,重点研究新品试产物料的齐套性、复制模开发进度、供应商物料质量管理等几个方面的内容,通过完善管理体系、降低风险、提高效率、有效激励,最终实现效率提升,增强产品竞争力。

## 第三节研究的内容及方法

### 一、论文结构

本文基于联想手机在新品导入过程中的薄弱环节,探讨了试产物料齐套性、

复制模开发进度优化、供应商物料质量管理等方面的内容。

第一章为绪论，包括研究背景、研究意义、研究内容及方法，以及研究理论依据，确定了本文的基本研究框架。

第二章为手机行业现状，包括国际、国内行业现状以及联想手机在行业的现状。

第三章为供应链新品导入的职责及组织架构、新品导入管理流程、退出机制，新品导入过程存在的主要问题。

第四章为供应链新品导入过程中存在的主要问题进行探讨，提出改善方案，对改善方案实施效果进行评价。

第五章为研究结论，主要讨论了本文的研究结果、局限性以及未来的研究方向。

以上所描述的本文结构，如图 1-1 所示。

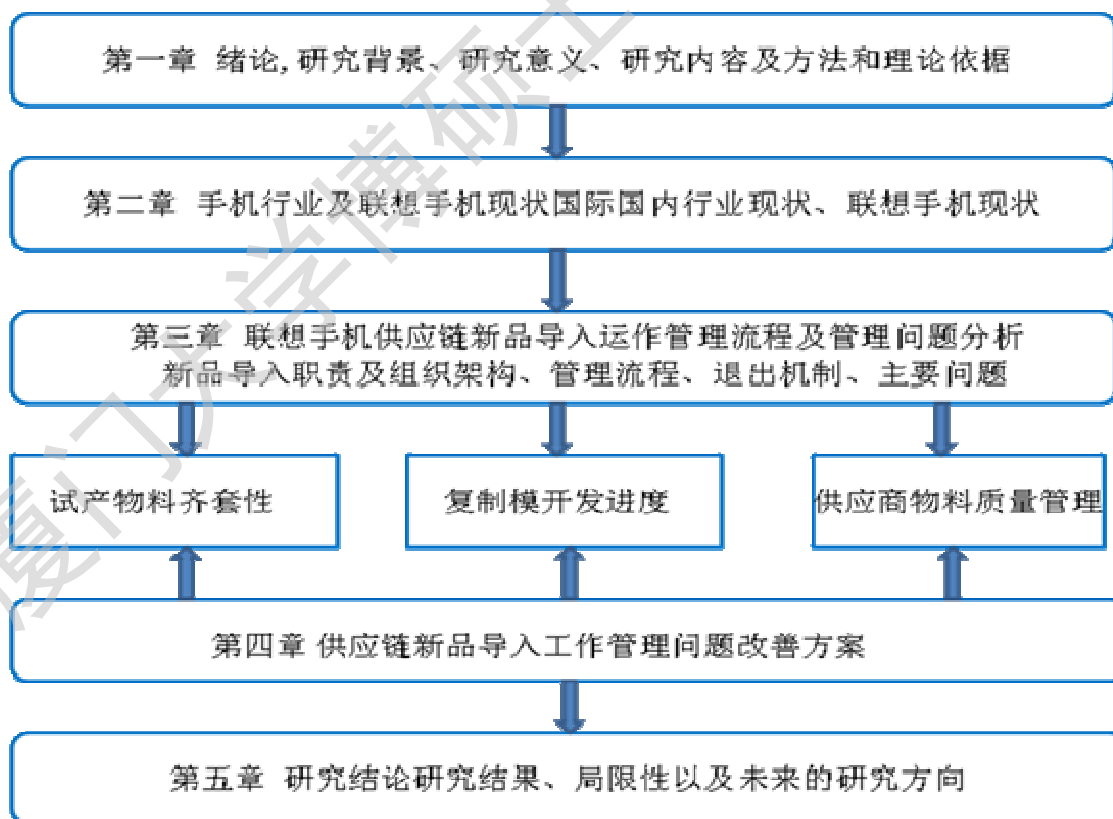


图 1-1 论文结构图

资料来源：作者依据论文内容自制，2015 年 3 月

## 二、研究内容

联想手机开发流程是多个部门共同完成的过程，主要包括 ODT (Offering Delivery Team) 管理过程、TPM (Technical Product Manager) 管理过程以及新品导入 (New Product Introduction, NPI) 管理过程，就本文而言主要针对联想手机新品导入环节较为薄弱的方面展开研究和探讨。

1、供应链新品导入工作是联想整个产品开发的重要环节，与研发 TPM 项目管理是相互协同的重要环节，通过研究新品导入工作，对推动研发项目管理的完善也起到一定作用。

2、供应链新品导入管理，包括项目管理的各个方面，如进度、成本、质量、风险管理等，本文主要针对新品导入工作中影响较大的几个方面进行研究：

(1) 研究试产物料的齐套性，建立有效的管理机制，保证项目按时试产，及时发现试产问题并关闭，有力支持项目 TTM (Time to Market) 达成率。

(2) 研究复制模开发进度优化方案，建立前后端沟通机制，及时准确的评估模具生产良率，和营销需求紧密匹配，保证新品首月 TTV (Time to Value) 达成。

(3) 研究供应商物料质量管理，建立一系列供应商质量管理体系，不仅可以提升新品导入的 TTM、TTV，同时可以保证后续产品持续供应的稳定性，对整个产品生命周期的供应及售后产品质量起到重要作用。

## 三、研究方法

在研究过程中，本文采用了如下几种方法：

1、实例与理论研究相结合；

2、定量 KPI (Key Performance Indicator) 与定性研究相结合；

3、以实际工作问题为研究对象，采用问题定位，选择相关理论，收集真实数据并进行分析，最后提出解决方案的研究方法，以确保研究成果具有有效性、实用性，可以真正运用到工作中。

4、本文数据收集采取了公司考核体系历史数据、调研公司发布数据、文献调查法等收集方法。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.