

	项目章程		版本:
文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e6cd23			页码: 1 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

实施项目项目章程

作者:  
日期:  
版本:

	项目章程		版本:
文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e6cd23			页码: 2 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

目录

实施项目项目章程..... 1

文档目的..... 4

关键联系信息..... 4

1. 项目章程介绍..... 5

    1.1 总览..... 5

    1.2 实施服务合同..... 5

    1.3 项目目标..... 5

    1.4 系统实施后的预期效益..... 7

2. 实施策略..... 10

3. 实施范围..... 11

    3.1 功能范围..... 11

    3.2 实体范围..... 15

    3.3 技术范围..... 15

4. 项目组织结构..... 15

5. 实施方法..... 16

    5.1 项目准备..... 16

    5.2 业务流程蓝图设计..... 16

    5.3 业务流程实现..... 16

    5.4 最后准备..... 16

    5.5 系统上线和支持..... 16

    5.6 项目交付的文件..... 17

6. 项目计划..... 18

    6.1 第一实施阶段..... 18

7. 范围管理..... 18

8. 问题管理..... 18

9. 风险管理..... 18

10. 项目的标准与程序..... 18

11. 项目的计划与跟踪..... 19

12. 质量控制..... 19

	项目章程		版本:
文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23			页码: 3 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

13. 知识转移..... 19

14. 文件签署..... 20

	项目章程		版本:
文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e6cd23			页码: 4 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

## 文档目的

本文档资料的目的是用来确定适合本项目的政策，标准及程序。文档资料也阐明了何时，何人如何使用这些政策，标准及程序。

如未有特使申明，本文档资料的内容适合于项目中的所有人。

## 关键联系信息

姓名	小组	联系号码	电子邮件地址
----	----	------	--------

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 5 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

# 1. 项目章程介绍

---

## 1.1 总览

贵公司决定在实施 mySAP. com 企业管理系统，并选择公司进行 mySAP. com 系统实施。该项目章程作为双方同意的文件，将包括项目目标的定义，实施策略的制定和项目组成人员和责任的确认，以及项目工作的计划。

为保证项目实施达到预期的目标，该文件的签署将赋予公司实施小组权责并开始工作。

## 1.2 实施服务合同

实施服务合同是贵公司和信息技术有限公司双方签署的具有合同效应的文件。有关项目实施范围和责任的争议，实施服务合同将作为唯一的法定文件。

具体内容参见实施服务合同。

## 1.3 项目目标

### 1.3.1 总体应用目标

- 引进和推广国际先进的管理系统，提高贵集团的整体管理水平。
- 灵活多变的组织结构和业务处理过程，既能满足贵集团当前业务管理需要又能保证将来发展的需要。
- 为贵集团构建先进的信息系统平台，加强信息共享，形成电子化 workflow，减少重复工作量，提高工作效率。
- 增强宏观调控和科学决策水平。
- 为各层级决策者提供实时的决策支持及灵活的预测分析，根据市场的变化及时调整策略，辅助领导决策。
- 通过项目实施，培养一支贵集团自己的信息管理专家队伍，满足持续发展战略的需要。
- 为将来企业信息技术应用做准备，例如，电子商务，客户关系管理等。

### 1.3.2 具体应用目标

#### 1. 公司管理目标：

- 提高企业管理集成度；
  - 实施灵活的组织结构，适应企业快速发展和变革的需要；
  - 给予员工信息技术及先进管理经验方面培训；
-

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 6 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

- 提高企业整体供应链效率；
- 加强企业运作的决策支持；

#### 2. 财务及成本管理目标：

- 与业务系统高度集成的帐务系统，最大化减少手工操作工作量，提高工作效率和帐务准确性；
- 变简单的事后核算为完善的事前计划、事中控制及事后核算功能，提高财务管理水平；
- 应用系统提供的强大的应收、应付及各种明细帐与总帐的集成管理功能，提供符合国家法律法规且灵活的审计追溯功能；
- 提供方便及时的报表编制功能和准确实时的财务分析数据，缩短月末财务结帐时间，增强信用控制和资金回笼；
- 规范成本中心等基础数据管理，提高成本核算的工作效率及准确性，降低成本核算的工作量。对责任区域进行成本计划和控制，又可对特定事件或项目进行成本计划和控制；
- 系统能够支持固定资产从购置、增值、结算、报废的整个生命周期管理；
- 加强销售资金回拢管理，确保良好的现金流量；
- 提高企业资金流、物流及信息流三方数据的集成性，确保数据流转畅通；
- 细化财务成本核算，找出成本差异症结所在，当好企业决策层的助手；

#### 3. 采购供应、仓库管理目标：

- 优化采购流程和供应链管道，节省采购时间和成本，为计划提供重要的交货情况和市场供应情况；
- 建立完善库存管理机制，降低存货，加快库存周转率，减少库存损耗，减少缺货，提高仓库综合利用管理。
- 建立明确的供应商评估策略及考评体系；

#### 4. 生产管理目标：

- 建立和完善生产管理的基础数据，完善生产计划体系，构建生产成本分析机制；
- 根据年度销售计划制订年度计划，指导长期采购和加工计划；
- 根据月销售计划以及销售公司的要货计划及库存，考虑生产成本最优原则制定周计划并指导能力均衡计划和车间实际的生产计划以及短周期原材料的采购计划；
- 根据 BOM 用量领用辅料时，每批领用数可能当批不能用完，在新的 mySAP.com 系统实施过程中根据具体的业务需求建立相应的管理流程和系统操作办法；
- ISO 生产流程标准化，加强质量监控，减少废品和再加工；
- 增强计划效率，提高生产能力利用率；
- 加强生产控制，减少生产成本和减少辅助生产成本；



文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 7 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

- 增强生产灵活度。

#### 5. 销售和分销管理目标:

- 实现全面的系统管理, 将公司整体业务纳入统一的 mySAP. com 信息高速平台;
- 建立完善的销售分销体系, 实现灵活销售订单处理和促销管理, 及时满足客户需求, 为公司领导进行销售决策提供有效依据;
- 增强客户订单信息准确性和完整性;
- 减少产品运输时间, 准时交货;
- 加强退货管理;
- 为业务部门和财务部门提供更准确的市场信息。

#### 1.3.3 增值业务目标:

- 通过双方在项目实施过程中的紧密配合, 公司协助贵建立一支既懂业务、又懂管理、又懂技术的 ERP 实施队伍, 该队伍将在项目第一阶段结束后能独立有效地进行最终用户使用指导和系统维护工作;
- 进一步促进双方在 SCM、CRM 等大型应用系统实施推广方面的强强合作、实现双赢打下坚实的基础。

#### 1.4 mySAP. com 系统实施后的预期效益

业务领域	管理流程控制点	管理效益要点
供应链管理	对供应商进行筛选和淘汰	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用 SAP 的供应商评分系统, 对供应商的质量状况, 交货的准确率和准时性, 横向价格比较和纵向价格比较进行评分;</li> <li>● 采购, 质量和财务部门定期利用 SAP 供应商评分结果对供应商考核, 建立适合公司合格标准和淘汰标准, 并试行一段时间, 以对标标准进行调整;</li> <li>● 供应商主管部门定期向公司汇报供应商的不合格率和淘汰清单, 以及解决方案;</li> </ul>
供应链管理	减少原材料, 半成品, 成品的库存	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 财务或企管部门制定企业年度预算时, 根据资金运转状况和销售/生产/采购部门的实际情况, 制定库存周转天数的指标, 并每月进行考核, 向公司汇报;</li> <li>● 生产/采购计划人员依据财务指标制定每个物料的安全库存量以及采购/生产批量;</li> <li>● 生产/采购计划人员对低周转天数的物料进行分析原因, 并向公司汇报;</li> </ul>
供应链管理	降低库存损耗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过 SAP 提供实时的报表分析库存损耗;</li> <li>● 要求储运部门, 质量部门和财务部门共同制</li> </ul>

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e6cd23	项目章程		版本:
			页码: 8 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

		<p>定每个物料的允许损耗率；</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 财务部门（或企管部门）每月依据 SAP 的损耗报表，对超出允许损耗率的物料要求业务部门做出解释，并向管理层汇报。</li> </ul>
供应链管理	采用更好的采购政策，减少原材料成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用 SAP 的供应商评估功能，合理的筛选和淘汰不良供应商；</li> <li>● 利用 SAP 的库存周转天数分析，平衡采购成本和库存积压成本分析（主要是资金利息和额外仓储成本），制定合理的采购批量；</li> <li>● 财务部门（或企管部门）依据 SAP 的产品成本预测，会同采购部门共同制定材料的年度（或半年度）计划价格，并报厂预算组确认；以后按月分析采购价差，并对超出容忍范围的差异在系统中找出具体采购合同，要求采购部门做出解释，并要求采购部门做出解释，并向高级管理层汇报；</li> <li>● 如果确实因客观原因造成成本的变动而无法克服，财务部门因做出产品成本变动的测算，并报，必要时调整年度预算；</li> </ul>
成本管理	合理化成本分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 财务部门会同生产部门制定标准生产成本，包括标准的料耗和损耗，标准的能耗，标准的人工成本，标准的管理费率等；</li> <li>● 任何成本的节约和超额，返工在系统可通过差异体现出来，并且差异可挖掘到每个生产批次，每个成本项（每个材料的损耗，每项能耗等等）；</li> <li>● 财务部门应每月进行差异分析，要求生产部门对差异超过一定比率的产品或半成品作出解释以及解决方案，并向高级管理层汇报；</li> <li>● 如果确实因客观原因造成成本的变动而无法克服，财务部门因做出产品成本变动的测算，并报管理层，必要时调整年度预算；</li> </ul>
供应链管理	准时送货，增加客户满意度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SAP 提供了系统可用性检查的功能，可以让输单员在输入需求日期和数量的时候，自动检查库存，并根据库存和生产计划的信息提供合理化建议；</li> <li>● 系统信息的实时性和准确性越高，系统的建议就越准；</li> <li>● 在开单员目前已经拥有足够的信息资源的基础上，再从管理上落实开单员在安排送货计划上的主导协调作用（即客户，仓库和生产</li> </ul>



文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 9 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

		计划），以提高送货的准时性；
财务管理-运营监控	客户端业务规范性的审核与监控	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点以应收帐款的管理为突破，逐步健全公司信用管理、返款（折扣折让）管理、结算手段安全性管理制度，使财务管理逐步贴近客户前端，引导公司市场部门、销售部门开展安全、便捷的销售业务，建立快速响应、管理服务兼顾的良好的客户关系；</li> </ul>
财务管理-运营监控	采购环节合理性的审核与监控	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点以在途资金和在途货物管理为突破，逐步完善应付帐款、回佣（含供应商代付或以回佣方式支付的各种费用）的使用与管理；</li> </ul>
财务管理-运营监控	加强对库存合理性的把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 为减低风险，财务应提出健全供应商寄存制度，以减少企业存货积压；</li> <li>● 配合仓库管理部门，建立安全库存制度，使库存不足和积压得到良好的报警和提示；</li> <li>● 加强对在途货物（采购定单在途、销售定单在途、公司内部各地之间在途货物的管理，使在途资金和货物明细清晰易掌控；</li> <li>● 提高对库存存货可分配的管理，（如已有销售定单的库存、已付款未提货的库存、非所有权库存、寄售在代理处的库存、研发展示等用途的借用库存、索赔库存等等）提高管理精度。</li> </ul>
财务管理-运营监控	制造环节的监控与管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可提高成本控制效率，减少材料耗费：如对在产品（生产线上未完工）、工模、辅料的管理及对工时工费的合理测算，都是有力的手段。</li> </ul>
财务管理-高水准服务	响应速度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由于 mySAP.com 提供了良好的外界环境，加之财务人员设计出良好的业务流程，响应速度将会有很大的改观；在此可以以对市场、业务需求响应速度来作为衡量指标。</li> </ul>
财务管理-高水准服务	应变能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 随着竞争的加速，决策层要随着市场变化，随时对公司战略进行调整，由于公司战略调整，公司部门进行调整，可能会导致一个利润中心变成多个利润中心、或更加复杂的组织结构变更、业务调整，对于财务来说，最大的挑战是如何保证在最快的时间内作出正确的调整策略、并加以实施。这是衡量一个企业应变能力的要点。</li> </ul>
财务管理-决策支持	逐步完善对经营指标的预算控制、预测、预警机制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 经营指标确定后，如何能够时时监控计划的执行情况、如何能够将对销售、市场前景进行有利的预测，又如何根据计划、实际、预</li> </ul>

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 10 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

		测信息，更加有利地提供预警通报，以促进经营，是财务决策支持的核心。
--	--	-----------------------------------

## 2. 实施策略

### 2.1.1 实施策略

- 阶段性分步实施；
- 注重数据准备和测试贯穿于项目每个阶段；
- 关键用户和最终用户的提前参与。

### 2.1.2 实施策略的考虑

为实现上述总体目标，引进先进的大型管理系统只是成功迈出的第一步，我们还必须结合贵目前信息管理现状和现实需求，通过成功的实施才能充分发挥系统功能，提升企业价值。针对目前贵内部信息系统繁杂且不统一的特点，我们建议通过以下几个方面来高效率、高质量、低风险地实现总体目标。

- 切实可行的实施对策。
  - 目标明确，分步实施：先试点，后推广，先实现基本需求，将来再实现扩展需求；
  - 试点阶段重点投入，积累经验并确保效益；
  - 通过知识转移，合作推广。
  - 采用 SAP 成熟规范的实施方法和工具。
  - 强大的实施顾问队伍和众多成功实施的经验。
- 从贵业务的角度考虑，尽早解决贵在物料信息传递, 财务和生产方面的所面临的管理问题，使其不再成为企业发展的瓶颈，随后再集中精力实现与其它方面的集成性，最大限度的发挥和利用 mySAP. com 的优势。
- 由于物料种类繁多，贵在主数据的准备和业务控制仍需相当时间的工作以达到系统实施的要求，保证第一阶段的实施得到时间和人员资源的合理运用。
- 由于贵员工将第一次全面和大规模的使用 SAP 管理系统，用户的受训和对系统操作掌握程度将直接影响项目实施的成败和质量。所以该项目的培训策略将使用“培训培训者”的方法和近早让最终用户参与培训的方法。
- 保证系统数据的最新性、全面性和准确性。由于系统数据会贯穿于项目的各个阶段，所以数据的准备和测试是项目的重中之重。数据转换包括各模块的主数据，库存结存，财务未结应收和应付，财务总帐结存。这

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 11 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

些数据的及时，完备和准确将对上线的成功和系统的质量起到决定作用。

- 确保所有可能导致时间延长或成本上升的有关项目范围的问题由项目指导委员会解决，以此来对建议的改变保持强有力的控制。
- 建立将知识转移给最终用户的正式渠道，即重点非只是安装一个软件，而是实施一个系统解决方案。
- 在项目上线之前，依靠 SAP 的结果来获得最终用户对系统的接受。
- 利用标准的 SAP 功能来支持业务流程。
- 利用模拟数据进行系统测试。

### 3. 实施范围

#### 3.1 功能范围

##### 1. 财务管理（FI）

范围要点	范围解释
总帐	<ul style="list-style-type: none"><li>主数据</li><li>总帐过帐</li><li>手工清帐</li><li>会计报表输出：标准记帐凭证、凭证清单、总帐、日记帐、明细帐、应交增值、税明细帐、资产负债表、损益表、利润分配表等。</li></ul>
应付	<ul style="list-style-type: none"><li>凭证暂存</li><li>发票和贷记凭证</li><li>预付款</li><li>应付帐款手工清帐</li><li>手工付款</li><li>自动付款建议</li><li>应付帐款确认</li><li>应付帐款需求控制</li><li>应付帐龄分析</li></ul>
应收	<ul style="list-style-type: none"><li>发票和贷记凭证</li><li>汇票</li><li>预收帐款</li><li>应收帐款手工清帐</li><li>手工收款</li><li>应收帐款确认</li></ul>

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 11 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

些数据的及时，完备和准确将对上线的成功和系统的质量起到决定作用。

- 确保所有可能导致时间延长或成本上升的有关项目范围的问题由项目指导委员会解决，以此来对建议的改变保持强有力的控制。
- 建立将知识转移给最终用户的正式渠道，即重点非只是安装一个软件，而是实施一个系统解决方案。
- 在项目上线之前，依靠 SAP 的结果来获得最终用户对系统的接受。
- 利用标准的 SAP 功能来支持业务流程。
- 利用模拟数据进行系统测试。

### 3. 实施范围

#### 3.1 功能范围

##### 1. 财务管理（FI）

范围要点	范围解释
总帐	<ul style="list-style-type: none"><li>主数据</li><li>总帐过帐</li><li>手工清帐</li><li>会计报表输出：标准记帐凭证、凭证清单、总帐、日记帐、明细帐、应交增值、税明细帐、资产负债表、损益表、利润分配表等。</li></ul>
应付	<ul style="list-style-type: none"><li>凭证暂存</li><li>发票和贷记凭证</li><li>预付款</li><li>应付帐款手工清帐</li><li>手工付款</li><li>自动付款建议</li><li>应付帐款确认</li><li>应付帐款需求控制</li><li>应付帐龄分析</li></ul>
应收	<ul style="list-style-type: none"><li>发票和贷记凭证</li><li>汇票</li><li>预收帐款</li><li>应收帐款手工清帐</li><li>手工收款</li><li>应收帐款确认</li></ul>

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e6cd23	项目章程		版本:
			页码: 12 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 应收帐款需求控制</li> <li>• 应收</li> <li>• 信用控制</li> <li>• 应收帐龄分析</li> <li>• 按帐龄计提坏帐</li> </ul>
现金日记帐	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出纳的现金收付及帐务处理</li> </ul>
资产管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 固定资产主记录</li> <li>• 折旧</li> <li>• 批处理</li> </ul>

## 2. 成本管理（CO）

范围要点	范围解释
成本中心会计	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本中心的费用计划编制</li> <li>• 成本中心实际费用的归集、分配</li> <li>• 成本中心报表（反映各成本中心的费用发生情况，以及计划与实际的比较分析）</li> </ul>
利润中心会计	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利润中心的收入、成本、费用计划编制</li> <li>• 利润中心收入、成本、费用的归集</li> <li>• 利润中心报表（损益表及资产负债表的部分项目）</li> </ul>
产品成本计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品成本估算</li> <li>• 产品定价</li> <li>• 产品物料价格更新</li> </ul>
成本对象控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基于期间的成本核算</li> <li>• 基于定单的成本核算</li> <li>• 基于销售定单的成本核算</li> <li>• 内部订单管理</li> </ul>

## 3. 销售管理（SD）：

实施范围	实施建议
产成品的销售管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售订单管理</li> <li>• 价格管理</li> <li>• 产品可用性检查</li> <li>• 信用管理</li> <li>• 交货管理</li> <li>• 开票处理</li> </ul>
半成品及原材料的销售管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 可能的半成品及原材料销售订单管理，包括相关的交货与开票。</li> </ul>



文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 13 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

客户主数据管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括客户，代理商，直销医院的档案</li> </ul>
与订单计价相关的价格主数据管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>价格</li> <li>折扣</li> <li>附加费和税率</li> </ul>
客户的信用主数据管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>客户的信用主数据管理</li> </ul>
销售信息系统	<ul style="list-style-type: none"> <li>销售信息系统</li> </ul>

#### 4. 物料管理（MM）

范围要点	范围解释
供应商主数据，供应商评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>对于保持长期合作伙伴关系的供应商有必要进行规范的管理</li> <li>在系统中维护其编号，并根据多项指标（自动或者手工给分）综合计算得分，作为供应商考评的重要依据</li> </ul>
生产性物料的采购的主数据管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>生产用原材料，包装材料，辅料的采购主数据（采购价格，供应商供货资格）的生成，修改，以及权限的控制；以此控制采购过程中人为因素</li> </ul>
生产性物料的采购过程	<ul style="list-style-type: none"> <li>生产用原材料，零部件，辅料的采购计划以及采购订单生成，接单收货，发票校验整个过程</li> </ul>
生产性物料的到货检验	<ul style="list-style-type: none"> <li>物料到货后并不是能够立即使用，有一定的检验周期；并且没有质检的物料不能使用。这样，在系统中维护检验周期，以及设定货物状态来控制。</li> </ul>
标准委外加工以及双经销采购	<ul style="list-style-type: none"> <li>对于一些委外加工可以通过系统计算出在供应商中的剩余库存，以及供应商接收到委外加工订单后系统能够根据单耗计算出需要领料的数量；</li> </ul>
生产性原材料，零部件仓库的库存管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>收货，转仓，发料，领料，盘点，报废等仓库管理业务</li> </ul>
自制品（半成品）的库存管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>对于生产中产生的自制半成品的收货，发料，定期盘点等库存管理的相关业务</li> </ul>
成品仓库、各地中转仓的库存管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>成品的入库，借用领用，转仓，盘点，报废等仓库管理业务。</li> </ul>
立体库管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>精确到容器、库位的仓库管理</li> </ul>



文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e6cd23	项目章程		版本:
			页码: 14 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

## 5. 生产计划（PP）

范围要点	范围解释
物料主数据	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括生产用物料数据的创建维护，此数据的创建、维护需与 ERP 各模块集成进行</li> </ul>
物料清单	<ul style="list-style-type: none"> <li>护相关产品系列之物料清单。该物料清单将用于生产及及成本核算等。</li> </ul>
工作中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>基于现工厂生产线设置，创建相应工作中心，并与相应成本中心对应。</li> </ul>
工艺路线	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对产品、半成品等自制品创建维护相应工艺路线。</li> </ul>
工程变更主数据	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据工程数据管理规范，当涉及生产数据改变时，由相应部门决定建立工程更改主数据。</li> </ul>
工程变更管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据工程数据管理规范，当涉及生产数据改变时，由相应部门决定建立工程更改主数据。并由此工程更改主数据记录发生的更改。</li> </ul>
需求管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据年度销售计划制订的年度计划录入</li> <li>月、周生产计划的滚动编制修改。</li> <li>建立计划独立需求管理。</li> <li>修改计划独立需求管理</li> </ul>
长期计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度计划录入</li> <li>针对采购周期长的物料，要依据年度生产计划制定采购计划。采用长期计划来进行年度计划的编制。</li> </ul>
物料需求计划 MRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>定时依据月、周生产计划运行 MRP，根据需求产生成品及半成品生产计划定单，及相关原材料、半成品采购计划。</li> </ul>
产能计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>维护工作中心的产能</li> <li>设定各物料的生产能工时消耗定额</li> </ul>
生产订单	<ul style="list-style-type: none"> <li>将 MRP 运行产生的半成品计划定单转成生产订单。</li> <li>依据销售订单创建的生产订单。</li> <li>对生产订单的发料</li> <li>对生产订单的报工确认</li> <li>对生产订单的完工入库</li> </ul>

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 15 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

贵的 SCM 系统、CRM 系统、OA 系统、HR 系统、PDM 系统等其他软件系统的功能不在项目范围之内。

3.2 实体范围

中山市贵有限公司；  
其他法人实体与下属公司不在本项目范围内。

3.3 技术范围

3.3.1 初始数据转换范围

将充分考虑贵目前所使用的计算机系统及数据量的大小，以此确定初始数据的转换策略，数据量较大的主数据转入 mySAP. com 的工作将通过数据导入的方式进行。

3.3.2 客户化开发范围(二次开发)和软件升级

- 在 mySAP. COM 实施期间不要求进行复杂的客户化开发工作 。
- 实施期间没有 SAP 版本升级问题

3.3.3 硬件及网络环境范围

贵的实施小组将负责贵本地的技术基础设施的安装工作来支持 R/3 的实施。这将包括，但不限于：

- 管理打印机和网络结构；
- 管理和维护（包括磁盘空间增长率的估计，网络协同工作 / 带宽等）以及建立一个原型系统、系统测试、培训；
- 提供一个稳定的生产环境以供系统实施，包括管理和维护数据库和应用服务器，在定期备份、重新启动/恢复和性能监控方面提供恰当的支持；
- 确保运行环境的适当的系统性能水准。

3.3.4 表格

有关法定特殊表(发票，支票等)将不在 SAP 系统中打印。

3.3.5 报表

贵尽可能采用 SAP 的标准报表，将提供详尽的报表开发培训并对特殊需求报表进行必要的开发提供指导。

4. 项目组织结构

详见《系统实施项目项目组织结构》

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 16 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

## 5. 实施方法

将采用[加速实施方法论]（ASAP）来进行贵的 SAP 系统实施。该实施方法论将包括以下几个阶段：

- ☐ 项目准备
- ☐ 业务流程蓝图设计
- ☐ 业务流程实现
- ☐ 最后准备
- ☐ 系统上线及支持

### 5.1 项目准备

在这一阶段，项目小组(和贵)的人选将被最终确立，并共同确认项目的工作计划。并且召开有双方高层参见的项目正式启动会，明确本项目对实现公司远景目标的重要性，从而引起全公司对项目的重视，取得公司各层次对项目的支持。

### 5.2 业务流程蓝图设计

在这一阶段，项目小组将对贵公司各项相关业务流程进行详细的调研，并与公司各级相关领导进行交流，明确提高业务管理水平的目标及用 SAP 系统实现的基本蓝图。在这一阶段，将开展一系列的业务流程现状分析及应用 SAP 系统后可能的流程改变和提高的研讨会，最终确认将要用 SAP 系统处理的业务流程的设计蓝图。

### 5.3 业务流程实现

在这一阶段，项目小组将把上阶段设计的业务流程蓝图在 SAP 系统中实现（即在 SAP 系统中进行设置），并对各涉及 SAP 系统的业务流程进行测试。在这一阶段，项目小组和贵公司项目小组应紧密合作，在用 SAP 实现新业务流程的同时将 SAP 的相关知识转移到贵公司项目小组。

### 5.4 最后准备

在这一阶段，项目小组安排对最终操作用户进行操作培训。最终用户培训将由贵公司小组来进行，小组只对培训进行帮助和指导，这将使贵公司小组能更快成长，有能力在将来独立地对公司新员工开展培训。该阶段将完成最终数据准备，并导入到生产系统中。

### 5.5 系统上线和支持

系统正式上线，项目小组(主要是贵公司小组)进行运行支持。

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 17 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

### 5.6 项目交付的文件

下表列出贵公司和公司各自必须负责交付的文件或任务：

实施里程碑	可提交的结果	甲方签字确认	乙方签字确认
项目准备	项目章程		
	实施组织架构及角色分工		
	实施目标		
	实施计划		
	问题控制文档		
	风险管理文档		
	核心小组人员培训		
业务蓝图设计	现行业务调研分析报告		
	未来业务蓝图框架		
	业务蓝图明细方案书		
	客户化开发计划		
	数据准备计划		
	核心小组人员再培训		
系统实现	系统功能设置及相应文档		
	系统权限设置及相应文档		
	二次开发资料(客户化程序、源码、数据库资料)		
	测试计划		
	测试详细方案		
	测试报告		
系统切换上线	上线准备工作计划		
	用户操作手册		
	最终用户培训		
运行支持	日常维护策略 / 方法		
	运行评估报告		
	系统优化调整记录		

文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 18 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

## 6. 项目计划

---

### 6.1 第一实施阶段

#### 6.1.1 本阶段的实施范围:

- 实施范围:
- 功能范围:
  - 财务管理 (FI) : 实现总帐, 应收帐, 应付帐, 固定资产管理;
  - 成本管理 (CO) : 实现成本中心, 利润中心及其他有关功能。
  - 销售管理 (SD) : 实现销售订单管理, 发货处理, 发票处理, 客户信贷管理, 可用性检查, 销售信息系统及其他有关功能。
  - 物料管理 (MM) : 实现产品主数据管理, 采购业务管理, 发票管理, 发票校验, 库存管理, 物料管理信息系统及其他有关功能。
  - 生产计划 (PP) : 实现生产基础数据管理, 需求管理, MRP 物流需求计划、生产订单管理, 与 CO 之间的集成及其他有关功能及其他有关功能。

#### 5.1. a) 本阶段的实施计划:

- 项目准备阶段 (I) : 2002.12.09 - 2002.12.30
- 业务流程蓝图阶段 (II) : 2003.01.05 - 2003.2.17
- 业务流程实现阶段 (III) : 2003.2.18 - 2003.4.2
- 最后准备阶段 (IV) : 2003.4.3 - 2003.4.30
- 系统上线及支持阶段 (V) : 2003.05.01 - 2003.05.17

## 7. 范围管理

---

详见《实施项目范围管理程序》。

## 8. 问题管理

---

详见《实施项目遗留问题管理程序》。

## 9. 风险管理

---

受 SAP 项目本身特性的影响, 项目的实施总会存在风险, 因此风险的控制和管理将会对项目的成功起到关键作用。具体管理办法详见《实施项目风险管理程序》。

## 10. 项目的标准与程序

---

详见《实施项目标准与程序》。

---



文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 19 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

## 11. 项目的计划与跟踪

---

此章节对定期的会议的报告作出了定义.

- 指导委员会会议(每月)
  - 目的: 管理层对项目进展的认知并对关键变动作出决策
  - 报告: 会议记录
- 项目经理周会
  - 目的: 对每周工作总结
    - 监控项目的完成情况
    - 对焦点问题跟踪并作出决策
    - 制定下周工作计划
  - 报告: 每周项目状态报告
- 项目小组周会
  - 目的: 各模块的每周工作总结
    - 出现的问题状态
    - 模块集成的讨论
    - 制定下周工作计划
  - 报告: 模块工作日程报告和问题记录表
- 顾问与关键用户、贵公司业务人员日常会议
  - 目的: 业务流程
    - 系统实现
    - 系统测试
  - 报告: 会议记录

## 12. 质量控制

---

- 项目章程由双方项目管理层审阅批准
- 业务蓝图由双方项目管理层审阅批准
- 用户文件由项目小组, 项目经理审阅
- 培训计划由项目小组制定
- 单元测试、集成测试由项目小组和经理审阅

## 13. 知识转移

---

在项目进行中, 知识的转移给贵公司用户是每个顾问的目标。知识转移主要分为以下几个层次:

- 从项目经理至贵公司项目管理层
  - 从业务顾问至贵公司关键用户和内部顾问
-



文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e 6cd23	项目章程		版本:
			页码: 20 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

- 从技术顾问至贵公司 IT 部门人员
- 贵公司关键用户和内部顾问至其它贵公司员工

在项目实施过程中，将主要通过以下方式进行知识转移：

- 项目小组培训  
通过该培训，贵公司项目小组成员及来自业务部门的关键用户将对 SAP 系统相关模块的概念和流程有初步的认识，从而为后续的业务流程设计打下基础。
- 在项目培训（On Project Training）  
通过对贵公司项目小组的在项目培训加强对 SAP 系统的熟悉，初步达到能够独立地针对某一模块进行初步客户化配置，并能较有效地进行最终用户培训。另外，通过和顾问的深入交流，掌握 SAP 系统的项目实施方法，以便为将来进一步进行系统推广做好准备。在项目培训的主要内容包括：
  - SAP 系统配置基础
    - 系统配置基础
    - 报表开发
    - 权限设计及实现
    - 接口开发
  - 项目管理方法
    - 项目计划
    - 项目控制
    - 项目标准
  - 技术环境规划
    - 系统分配
    - 系统关联
    - 系统管理
- 中高级管理层针对企业管理新思路 and ERP 的研讨会（每月一次，每次 2 小时）
- 协助贵公司项目组负责最终用户培训  
最终用户培训主要由贵公司项目组成员授课，顾问协助指导。通过此培训，系统未来的使用者将掌握系统相关流程的操作。

此外，贵公司项目组成员在实施方法，蓝图设计，配置文档，测试文档，用户手册编写等过程中将得到咨询顾问全面指导和培训。

## 14. 文件签署

该章程已经贵公司和公司审阅并予以批准。

	项目章程		版本:
文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e6cd23			页码: 21 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

签字确认

-----

贵公司项目发起人XXXX 年 XX 月

-----

项目经理XXXX 年 XX 月

	项目章程		版本:
文件名: ce5f1d992da399877e1dfc7b76e6cd23			页码: 21 / 21
	生成日期:	修改者:	修改日期:

签字确认

-----

贵公司项目发起人XXXX 年 XX 月

-----

项目经理XXXX 年 XX 月