

密级：

版本：1.0

项目章程

XXX 股份有限公司

XXX 软件（中国）有限公司

2016 年 3 月 24 日



文档控制

更改记录

日期	作者	版本	更改参考

审核

姓名	职位	签字

分发

拷贝号	姓名	区域

目录

- cui1 项目章程介绍 7
 - 1.1 总览 7
 - 1.2 项目目标 7
 - 1.2.1 总体应用目标 7
 - 1.2.2 具体应用目标 7
- hu2 实施策略 7
 - 2.1 实施策略 7
 - 2.2 实施策略的考虑 8
- hu3 项目范围 9
 - 3.1 功能范围 9
 - 3.2 实体范围 9
 - 3.3 技术范围 9
- cui4 项目组织结构 10
 - 4.1 项目组织结构图 10
 - 4.2 职责 10
- hu5 项目计划 14
 - 5.1 项目阶段划分及关键任务 15
 - 5.2 时间表 15
 - 5.3 里程碑 15
 - 5.4 项目计划执行和报告 16
- cui6 项目文档管理 17
 - 6.1 项目文档管理的重要性 17
 - 6.2 项目文档体系 17
 - 6.3 项目文档管理环境 19
- cui7 项目沟通管理 20
 - 7.1 项目决策流程 20
 - 7.2 项目列会 22
- hu8 项目风险管理 22



8.1 实施周期延期的风险	22
8.2 实施范围风险	22
8.3 人员的风险	23
8.4 管理变革的风险	23
cui9 项目变更管理	24
9.1 提出变更	24
9.2 接收方的响应	25
9.3 申请方的认可	26
9.4 变更实施	26
9.5 变更程序流程	26
hu10 知识转移	26
cui11 质量控制	27
cui12 验收标准	27
12.1 验收方式	27
12.2 验收标准（根据项目情况修改）	28
13 文件签署	29

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。

如未有特殊申明，本文档资料的内容适合于项目组中的所有人。



关键联系信息

姓名	职务 /职位	项目角色	电话	手机	邮箱

1 项目章程介绍

1.1 总览

XXX公司决定在实施金蝶 K/3 生产制造管理系统（以下简称 K/3 生产制造系统），并选择金蝶公司进行 K/3 生产制造系统实施。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 项目目标

1.2.1 总体应用目标

本项目是 XXX建立先进的生产制造系统平台的重要项目。在本项目中，通过实施金蝶 K/3 生产制造管理系统作为生产制造信息化平台：

本次项目实施的总体目标

1.2.2 具体应用目标

1. 公司管理目标

2. 生产制造管理目标

实现客户 BOM 的灵活复制修改；

实现 MTO 模式的管理

2 实施策略

2.1 实施策略

- 整体规划，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。

2.2 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 XXX 公司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 XXX 公司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；
 - 采用金蝶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 XXX 公司业务的角度考虑，尽早解决 XXX 公司在生产制造核算的未完整所面临的 。
- 由于生产制造、业务数据分离，XXX 公司在基础数据的准备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 XXX 公司员工将第一次全面和大规模的使用 K/3 生产制造系统，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”的方法和尽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（如 BOM 表、物料、产品清单等）和测试是项目的重中之重。这些数据的及时，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 K/3 生产制造系统的结果来获得最终用户对系统的接受。
- 利用标准的 K/3 生产制造系统功能来支持业务流程。
- 利用模拟数据进行系统测试。

3 项目范围

3.1 功能范围

整体而言，本项目的功能工作范围包括两个方面：计划管理和成本管理；包含的组织机构有XXX，XXX，XXX，XXX；从金蝶 K/3 产品模块而言，本项目将实施生产数据管理、主生产计划管理、物流需求计划管理、MTO 计划管理、粗能力需求计划、细能力需求计划及成本管理：

功能范围	功能模块
<ul style="list-style-type: none"> 计划管理 成本管理 	<ul style="list-style-type: none"> 生产数据管理、主生产计划、物料需求计划、MTO计划、粗能力需求计划、细能力需求计划 实际成本、成本分析、作业成本管理、日成本管理、标准成本

3.2 实体范围

XXX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

1. 初始数据转换

将充分考虑 XXX公司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 K/3 生产制造系统的工作将通过数据导入的方式进行。

2. 客户化开发范围（二次开发）和软件升级

- 在 K/3 生产制造系统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 K/3 生产制造系统版本升级问题

3. 硬件及网络环境范围

XXX 公司的实施小组将负责 XXX 公司本地的技术基础设施的安装工作来支持 K/3 生产制造系统的实施。这将包括，但不限于：

- 管理网络结构；
- 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。

4. 报表

XXX公司尽可能采用 K/3 生产制造系统的标准报表， 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

4.1 项目组织结构图

XXXK/3 生产制造系统项目组由项目指导委员会、客户服务小组、项目经理、功能小组、以及技术小组构成。该项目是由项目指导委员会发起的，该委员会同时还是该项目的主要决策和策略的制订者。而项目的所有事务都要由项目组进行协调和管理， 项目组将由 XXX专职项目管理人员、技术人员和关键职能领域业务所有者和专家等组成；此外，项目组还将包括来自金蝶的技术顾问和职能顾问。

[图：项目组织机构图]

4.2 职责

本项目的工作由金蝶和 XXX双方组成的项目组共同完成， 也就是说双方在项目中组成共同的工作小组完成各个项目任务。 这种安排方式的最主要考虑是， 能够在项目过程中将 K/3 生产制造系统和实施的知识技能由金蝶顾问迅速有效地转移到 XXX人员，只有这样才能保证 XXXK/3 生产制造系统的生命力。具体来说， XXX和金蝶项目人员的分工和职责为：

4.2.1 金蝶项目人员职责

角色	人员	说明
指 导 委 员 会成员 / 项目总监		<ul style="list-style-type: none">• 支持并监督项目行动；• 与 XXX 领导共同审查 /批准项目计划；• 与 XXX 领导共同审查 /修改 /批准项目组提出的方针建议；• 提供高级项目管理指导和帮助；• 评估金蝶提供的服务， 保证质量达到一定要求、 及时交付和成本控制。

角色	人员	说明
项目经理		<p>与 XXX 的项目经理一起：</p> <ul style="list-style-type: none">• 提供项目管理服务；• 在所有项目小组之间协调资源的分配；• 制定、监督和实施项目规划和相关工作日程；• 组织项目进展状态会议，准备 /发布项目沟通 /报告；• 监控项目进展、任务完成情况以及该项目的资源分配和发挥的效益；• 管理问题解决进展，分配优先级并监督相关校正措施实施；• 管理变更控制过程；• 协助 XXX 定义变更管理需求；• 提供功能性 /技术事务方面的一般性建议 /支持；• 承担利用金蝶资源的主要责任。
功能顾问		<ul style="list-style-type: none">• 传授 K/3 生产制造系统功能方面的知识；• 为项目任务准备详细实施计划；• 业务需求及差异分析；• 为系统设计提供指导和建议；• 辅助并参加包括数据转换、接口和报告的系统开发和文档制定；• 指导并帮助 XXX 定义与流程和最终用户培训有关的需求和方法；• 领导系统配置、启用和安全工作；• 辅助并参与系统测试策略、计划和测试执行工作；• 领导在集成测试中发现的故障与问题的查找和解决；• 在最终用户流程开发过程中提供咨询服务；• 提供与最终用户培训材料和培训实施有关的咨询服务；
技术顾问		<ul style="list-style-type: none">• 为 XXX 传授与 K/3 生产制造系统应用程序中的技术组件有关的知识；• 为技术项目组件准备实施计划；• 准备指标和估算，参与差异分析，辅助系统配置；• 负责范围定义中列出的客户化开发的主要责任，或者根据需要，提供项目定义中描述的功能；• 为数据迁移计划、接口计划和报告提供技术建议；• 为技术环境架构和流程的设计提供建议和帮助；• 领导在系统测试和用户验收测试中发现问题的解决工作。

4.2.2XXX 项目参与人职责

角色	人员	说明
指导委员会成员 / 项目总监		<ul style="list-style-type: none"> 为项目提供战略方向，发起和支持项目的实施； 确定项目的整体方向； 积极参与项目实施，负责最高主管职责； 根据金蝶和 XXX 共同提交的报告审查和监控项目进展情况； 制定策略、方针并制定主要事务的解决方案； 评审项目变更请求； 定期会晤，审查项目进展并解决发生的问题；
项目经理		<ul style="list-style-type: none"> 与金蝶的项目经理一起： 在所有项目小组之间协调资源的分配； 制定、监督和实施项目规划和相关工作日程； 组织项目进展状态会议，准备 /发布项目沟通 /报告； 监控项目进展、任务完成情况以及该项目的资源分配和发挥的效益； 管理问题解决进展，分配优先级别并监督相关校正措施的实施，包括由金蝶项目经理提出的项目； 管理变更控制过程； 承担利用 XXX 资源的主要责任； 负责从 XXX 内部决策制订者处获得项目结束指示。
功能小组成员		<ul style="list-style-type: none"> 给最终用户传授生产制造系统相关知识 参加系统、设计、和测试过程，辅助编制文档和执行权力以作出设计决策； 对数据转换、接口和报告等系统指标负主要的责任； 对迁移数据的清理和确认负主要责任； 辅助系统配置和启用； 对数据转换、接口功能确认、开发报告功能负主要责任； 对测试案例、测试数据和系统及用户验收测试的所有方面负主要责任； 辅助解决在系统测试和用户验收测试过程中发现的问题； 开发培训资料，负责最终用户培训工作。
技术开发组成员		<ul style="list-style-type: none"> 对转换程序、报告和接口程序的开发工作负主要责任； 辅助进行客户化开发的工作； 辅助进行系统测试和用户验收测试； 设计技术环境架构和流程；

角色	人员	说明
		<ul style="list-style-type: none"> 参与报告设计、开发和交付的技术方面工作； 辅助查找并解决系统集成测试过程中发现的技术问题。
系 统 维 护 组成员		<ul style="list-style-type: none"> 为金蝶介绍 XXXK/3 生产制造系统环境、系统和数据结构方面的情况，准备恰当的指标并辅助进行系统配置和启用； 对技术基础设施组件，包括设计、配置、管理、维护和调谐等负主要责任； 在项目实施和系统启用的过程中，维护 K/3 生产制造系统应用程序，对其进行更新和修复； 为技术环境创建、管理和调优提供建议和帮助。

4.2.3 项目推进小组及协调小组

XXX 生产制造系统的最终所有者并不是项目组，也不是生产制造人员，而是该系统的全体用户，包括各部门的领导和所有员工。所以在整个项目过程中，这些人员的参与、投入、以及支持对整个项目的成功起到关键作用。也因此必须对这些人员对项目的职责进行明确。

角色	人员	说明
项 目 推 进 小组成员		<ul style="list-style-type: none"> 负责 XXX 生产制造系统在本部门的宣传及应用； 对系统应用出现在本部门的问题负责领导解决，并和项目组沟通状态； 组织人员为系统数据迁移准备数据，并保证数据的准确性和及时性； 负责组织人员参加系统最终用户测试； 确保本部门全部员工都接受充分的 e 生产制造系统培训； 系统上线后，确保本部门内所有和系统相关的生产制造流程都按照项目设计进行，例如按照确定的审批规则进行审批工作。
项 目 协 调 小组成员	各部门协调员 名单见下	<ul style="list-style-type: none"> 辅助部门领导在本部门开展 XXX 生产制造系统宣传及应用工作； 配合项目组及部门领导，负责协调生产制造系统在本部门开展的各项具体工作，担当项目组和本部门的工作桥梁； 负责按照项目组的要求搜集和整理数据，在数据迁移工作完成后，在项目组的帮助下负责进行数据核对； 按照项目组要求参加最终用户培训； 负责组织本部门员工参加 e 生产制造系统培训； 负责项目组和本部门的其他沟通和协调工作。

项目推进小组及协调小组人员名单

编号	部门	推进小组成员	协调小组成员
1	集团生产制造部		
2	中国区		
3XXX 分公司	生产制造部		
	生产部		

4.2.4 项目其他参与人员和小组

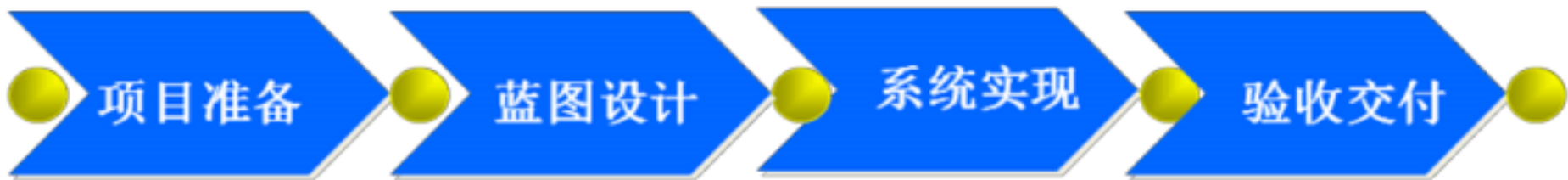
在整个项目过程中，参与项目的人员除了上述 XXX和金蝶项目人员外，还需要引入其他相关人员和小组。这些人员，特别是参与到项目中的关键用户，对系统设计能否满足 XXX业务需求以及系统实施的质量都起到重要的作用。参与到项目中的其他人员和小组包括：

角色	人员	说明
关键用户	相关人员	<ul style="list-style-type: none">代表性地参加项目组、用户测试、以及支持组的活动；使用软件；提供反馈。
用户测试组 (UAT)	相关人员	<ul style="list-style-type: none">在关键行动中代表业务所有者和最终用户的利益；在项目作出影响到最终用户的决策时提供建议 /辅助；是决定系统是否能被接受的决策者；提供反馈。
培训 / 流程 / 测试组	相关人员	<ul style="list-style-type: none">在关键行动中代表业务所有者和最终用户的利益；负责参与与最终用户培训、业务流程改进和最终用户测试相关的策略和计划的制定和执行。

5 项目计划

本项目将遵循金蝶在 K/3 生产制造系统实施领域所总结出的系统实施方法论。本项目将按照这一实施方法论来进行，将完成系统功能的全部设计工作。

5.1 项目阶段划分及关键任务



[图：项目实施方法论]

项目准备 ——目标定义

蓝图设计 ——目标分解

系统实现 ——目标实现

验收交付 ——客户价值实现

四步实施法中每一步都详细进行了任务分解，
 定义了每个步骤具体的工作内容、
 工作时间、
 工作方式、
 责任人、
 工作成果等。

5.2 时间表

根据上述实施方法论，本项目的具体实施计划如下，项目工作的开展将按照此计划执行。

[图：项目实施计划概述]

具体的项目计划内容，包括项目阶段划分、项目任务清单、每项任务起始截止日期、责任人、以及各项任务所需要完成的文档，请参见附件一：
 《XXX 生产制造项目实施计划》。

5.3 里程碑

里程碑是用于标志项目组完成的事件或主要成就的时间点，
 同时还是可以标记项目进展的时间点。
 XXX 项目主要里程碑和相关时间表如下所示：

项目阶段	里程碑	计划日期
项目准备		
蓝图设计		

项目阶段	里程碑	计划日期
系统上线		
验收交付		

这些里程碑出现于 XXX 项目计划中，里程碑插入在作为项目计划中重要事件的工作、步骤和任务完成的时间点上，有助于对项目进展进行监控。里程碑的状态在每周的项目管理报告中加以监控，该报告要提交给项目管理组、项目总监和其他关键性项目相关手中。

5.4 项目计划执行和报告

项目经理对监控项目进展负主要责任。项目计划是用于通报项目进展和当前状态的关键性文件。项目计划包括项目阶段、任务、任务期限、资源、任务的计划开始和结束日期、里程碑、责任人、和可交付成果等。项目计划将由 MS Project 进行维护并且要反应出项目方法论计划阶段。

只有在两种情况下，才能对整个基准计划进行重新设计。一是只要出现任何会从根本上影响项目进度的范围变化，就应该更新整个基准计划。同样，当进度或预算偏差非常严重的时候，就需要重新制定基准计划以使业绩报告重新变得有意义。

项目计划执行和报告应按照流程进行，具体来说如下：每个项目组成员将负责按照项目计划更新实际进展情况并估算自己分配到的任务离完成还需多少时间，这些工作是每周项目报告例会的一部分。项目管理组每个星期五会晤一次，参照项目计划审查项目进展情况。审查工作以考察拖延情况为基础，集中精力查找现存的或潜在的任务拖延，评估对项目造成的影响，并对要采取的用于减轻影响的行动计划达成一致意见。对于那些存在拖延可能的任务（例如：预计完成时间晚于计划时

间) 项目经理加以突出表示。 该任务的负责人应制定出一个应对潜在拖延的行动计划以减小对其他项目工作造成的影响。 项目组组长要在每周的状态报告问题部分中注明可能发生的任务拖延, 其内容包括问题的简短说明、 防止拖延的行动计划简短说明或者是新任务日期, 日期上应注明对其他任务造成的影响。

6 项目文档管理

6.1 项目文档管理的重要性

实施金蝶 K/3 生产制造管理系统是一项复杂系统的工作, 为了保证项目的最终成功, 必须在项目的每一个阶段都进行严格的控制。 而项目的文档是项目工作过程及结果的反映, 是项目控制的依据, 同时也是“知识转移”的关键载体, 因此必须对项目整个过程都要充分文档资料化。

本文件规定了项目过程中的所需要编写的文档, 主要包括项目管理文档、 项目技术文档及项目功能文档等。 此外, 本文件还对文档编制的具体要求进行了说明, 项目组成员在制作这些文档时都要按照这些要求进行, 而且都必须经过相应负责人的确认签字。

6.2 项目文档体系

在项目实施的不同阶段都需要编写相应文件, 下表说明了在项目哪些阶段需要哪些文档, 以及相应的文件格式、 编码规则及需要完成日期要求等。

文档名称	项目阶段	文件格式	文档编码规则	签字人
----	----	----	----	----
----	----	----	----	----
----	----	----	----	----

文档名称	项目阶段	文件格式	文档编码规则	签字人

下面对上表列出报告的主要内容和编写目的进行说明：

项目实施及工作计划：在项目开始时需对整体的时间计划、关键检查点、职责分工等进行明确。此外，在具体实施过程中，还要有具体的工作计划，一般是按周制订并且检查。

评估报告：是系统评估阶段的主要工作成果。它总结所有当前的业务流程，以及所有当前业务流程和当前系统的输入（表单等）和输出（报告等）。它还应包括一系统功能检查表，将系统功能在高层次上与当前业务流程进行对应，并找出和当前流程 / 系统的差别。同时该报告还应包括主要的系统接口需求和数据迁移的战略。

设计报告：在对系统进行设计的基础上，总结需要对当前业务流程进行哪些修改。在确定的流程的基础上应当总结对系统进行何种配置来满足流程的要求。对于要进行的系统的客户化开发包括报告，需要由功能人员制定从功能的角度对开发应达到的效果提出的要求。

系统接口设计报告：对有外部系统接口的流程，描述接口要实现的功能和达到的目标，并应从业务角度描述可以采用的解决方案。

系统开发规格说明：根据功能人员制定的系统开发的功能需求，从技术的角度制定开发的设计和规格，包括使用更改哪些系统的对象，开发项目如何组织，程序逻辑如何实现等。这一文档应该由技术人员编写。

数据准备表：由凯捷根据数据迁移的战略进行制定，包括所需要迁移数据的每一数据项，以及对其的格式要求。天狮应根据该准备表进行原始数据的清理和准备。

用户测案例和结果： XX项目组成员应按照其确定的业务流程编写系统集成测试案例，确保这些案例包括了其所有的业务流程。 按照这些业务案例执行后产生的对当前流程的影响以及对其他流程和步骤的影响也应包括在案例中。 在用户进行测试时， 应记录实际测试所产生的结果，与预期结果进行比较。

用户培训计划： 培训开始前制订培训计划， 对培训的过程、 课程和参加人员进行安排。

用户使用手册：用户对系统进行操作指导和备查手册。它应包括确定的天狮的所有业务流程，并按照业务流程的方式来组织系统的功能。新用户在接受过系统使用培训后， 参照该手册和业务流程的政策规定应该即可以基本完成系统的操作。 该手册也将作为最终用户系统培训所使用的教材的一部分。

用户培训教材： 对最终用户培训所使用的教材， 与用户手册结合对最终用户进行培训。

系统上线计划： 对系统上线过程进行详细安排， 包括数据转换和核对过程、 用户授权、切换时点、数据补充录入的时限等，系统上线的过程应严格按照该步骤进行执行。

系统上线报告：它是在系统的上线过程中和上线后进行制作的。在上线过程中，主要包括数据转换的结果以及数据核对的确认。在上线后，需要对上线过程进行总结，找出可能存在的问题和解决办法。

系统维护文档：供系统管理人员使用的系统维护手册。它的编写应结合天狮的系统管理政策，如系统备份的策略等。它应该包括系统架构和使用的软件、硬件平台的描述；各系统（生产、开发、测试等）的分布；系统的启动、关闭、备份、性能监视和常用系统维护工具的使用说明等。

对帐确认报告：在支持期间内对每个月工资计算结果进行验证。

系统质量检查报告： 总结系统上线至今的状况， 分析过去发生的主要问题和解决方案。对系统使用的进一步提高和改进提出相应的意见。

全部项目文档都只使用中文编写。对于文档的签字，原则上由 XXX 生产制造业务领导完成，对于系统上线报告等这些关键的项目阶段总结报告， 需要在项目会议上进行汇报讨论， 并最终由相关领导签字确认。 同时，由于本项目的日程安排紧密， 为了保证项目能够按照计划进行并最终能够在计划日期上线， 因此项目文件的签字工作应该在文件递交 5 个工作日内完成。 如果超过 5 个工作日仍然没有签字，则视同已经签字确认，并且项目组的工作将按照这些文件进行。

6.3 项目文档管理环境

作为项目管理最佳实践的一部分， 项目文档应该在一个集中且可控的环境内统一维护。 这不仅

可以保证项目文档的标准化，更重要的是这种方式为项目相关人员的知识共享提供了一个便捷的平
台。本项目的文档统一在 XXX 项目文档管理服务器内维护，具体的地址是：

7 项目沟通管理

7.1 项目决策流程

下面介绍的决策和上报流程与日常挑战和决策有关。某些挑战可能会造成项目范围、资源或时
间表的变更并需要利用变更管理中描述的变更控制流程进行处理。

对于那些不会对项目范围、资源或时间表造成明显影响的决策，项目组有权自行决定。决策的
第一级上报领导为 XXX 项目经理。第二级上报领导是项目总监。在向更上一级报告之前，在某一
级领导处不得上报两次以上。需要从指导委员会处得到输入的决策或者需要获得内部大多数同意的
决策仅限于以下几种：(i) 对 XXX 现有业务流程会造成重大影响的决策；(ii) 会影响到 XXX 关键
方针政策的决策；(iii) 会给项目范围、时间表、功能性或成本带来显著变更的决策（称为“重大
决策”）。下页给出了一幅决策流程图，对以上流程做出了详细描述。

提出的问题：
需要做出正式决策

是



7.2 项目列会

XXX 项目沟通计划用于为项目实施和培训阐明沟通的目标、范围、流程和计划，确保项目领导、顾问和工作组能接收到及时准确的信息。项目沟通的目标受众是：

指导委员会

项目总监

项目经理

核心项目组

最终用户

每周四 14:00 - 15:00 项目组全体成员都要会晤一次。会议由项目经理主持，对过去一周的工作进行总结，讨论项目工作中存在的问题和解决方案，并且对下周的工作进行安排。项目组和项目管理组的特别会议将根据情况安排日期。

每周五 14:00 - 15:00 项目召开一次管理会议，参加者包括 XXX 项目总监，项目经理，以及小组负责人。会上接收项目管理组提交的项目状态报告，每周提交一次的项目管理状态报告将被作为制定指导委员会报告的主要基础。项目主任对指导委员会状态报告的制定和提交以及报告会组织等工作负主要责任。

8 项目风险管理

在实施应用过程中，不可避免的会存在一些问题和风险，这就需要我们双方本着务实的原则，及时总结和认真看待，正确协调和解决。XXXXXX 本次项目实施可能面对风险及建议的应对策略。

8.1 实施周期延期的风险

1、企业建立全集团统一的生产制造管理制度的完成日期不确认；

应对方法：建立周密的计划，确保按实施计划完成集团生产制造管理制度的建立。

2、统初始化过程中新老科目转换初始余额的整理可能耗时较长；

应对方法：企业在准备初试化数据之前就建立针对该问题的明确的解决方案。

3、节假日的风险（例如：春节）

8.2 实施范围风险

1、在某一实施分步内的实施主体范围过多，可能会导致项目延期；

应对方法：按照实施计划分步实施

2、在某一实施分步内的实施模块过多，也可能导致项目延期，使实施人员失去信心；

应对方法：按照实施方案建立在各个步骤的实施目标值。

3、过分关注细节，导致项目耗费在无尽的讨论开会

应对方法：项目高层应正确引导，以集团实施目标为重点，先上线，后改进

4、无明确可执行的实施目标

应对方法：系统并不是万能的，不要把企业解决不了的问题放在系统的实施目标上。要从企业基础管理做起，制定确实可行的阶段性目标，因为企业的管理是有层次的，不同实施阶段有不同的应用效果，实施 K/3 系统的成果也就有层次和阶段之分

8.3 人员的风险

1、消极应对项目实施，缺乏激情，怠工等；

应对办法：建立有效的奖惩措施，对其造成的影响给予公布。

2、无效的项目组织

应对办法：依金蝶项目组织要求，成立项目组织，并在相应的业务领域成立项目小组，并由相关部门负责人担任

3、散布谣言，打击项目实施小组成员；

应对办法：定期公布项目实施进度，对散布谣言者给予处罚。

4、中高层领导安排其他事务给实施人员，导致实施进度无法按期完成；

应对办法：专人专用，如需处理其他事务，必须经项目实施领导小组成员批准。

5、因为在新的流程确立后，可能会影响到相关人员的利益，特别是中高层的利益，导致对项目产生抵制情绪，最终影响项目实施进程；

应对办法：召开专门的中高层协调会议，对项目实施统一认识，明确目标，并由最高领导出面协调处理。

8.4 管理变革的风险

1、部门在应用过程中产生冲突；

应对办法：高层领导从公司整体利益上给予仲裁。

2、在系统切换时，为了局部利益，擅自从系统外进行业务处理；

应对办法：各个实施单位高层不得在系统外进行业务的审批

3、认为 K/3 是万能妙药，可以处理企业所有的问题；

应对办法：系统是处理关键合理流程，不是处理企业不合理或错误流程，数据进去的是垃圾，出来的还是垃圾。

4、现有业务流程必须在系统中体现；

应对办法： ERP 实施是一个重整和优化现有流程的过程，把过去不合理管理机制和管理流程进行修改，希望让系统适应过去旧的流程是不合理的管理机制和管理流程，必然导致实施失败。

5、高层应该在关键时刻站在整体优化的高度，进行仲裁，避免陷入无谓的争执中。

9 项目变更管理

变更控制是通过有序地管理变更来稳定开发过程、减少项目风险。本程序的制定是为了检查所有的变更请求，决定哪些需要实施、哪些需要推延、哪些需要否决。在得到对方的认可后，进度和成本将相应地做出调整。一个有效的变更控制程序对于避免项目延期和超支是必要的。

9.1 提出变更

提出变更需首先填写“变更申请表”（REQUEST FOR CHANGE以下简称 RFC）。RFC需由申请方项目经理交给对方项目经理。接收方项目经理将就 RFC的技术可靠性以及对整个项目的影响做出评估。经接收方项目经理同意的 RFC将提交项目领导小组批准备案，未被批准的 RFC将退还给申请方项目经理。任何双方项目经理不能解决的争议将提交项目领导小组审议。

变更申请表

变更申请
(系统名称) 变更申请序号 #:
申请人:
日期:
申请变更内容:

<p>申请变更原因：</p>
<p>变更类别（标明一个）</p> <p>A. 功能方面 _____ B. 运行性能方面 _____ C. 文档方面 _____</p>
<p>授权人签字： _____ XXXX _____ 日期： _____ XXXXX _____</p>

9.2 接收方的响应

接收方项目经理将在接到 RFC的三个工作日内确认收讫，并说明分析 RFC, 做出相应的工程变更建议书（ENGINEERING CHANGE PROPOSAL以下简称 ECP) 所需的时间。如果金蝶是接收方，金蝶可对 RFC分析报告以及 ECP进行收费并以书面形式告知客户收费标准，金蝶将于客户同意收费标准后三十天或双方协定的时间内，对 RFC进行分析研究并做相应的 ECP。

ECP将就 RFC中所提出的变更对整个项目的影响做出以下几方面的说明

基本变更 - 文件的增改和删除

软件设计 - 程序编码的增加、修改和删除

测试项目 - 测试计划、测试和重新测试的修改

系统性能 - 确认修改项目对系统性能的影响以及增加或改装其它机器是否必要

培训 - 培训计划、课程准备及教材

其他材料 - 列出所有其它材料

人员需求 - 确认增加其他人员的必要性

进度 - 项目进展情况、交付件的进展速度和协议的终止日期

可能的费用

9.3 申请方的认可

申请方项目经理需对 ECP进行书面确认。任何双方项目经理不能解决的争议将提交项目领导小组审议。

在申请方项目经理确认后，如果修改涉及项目合同或费用，还需由项目领导小组批准。

批准后的 ECP将以“工程变更建议书”的形式列为本工作说明书的协议，同时取代前期的任何相冲突的协议。

9.4 变更实施

双方将根据经确认批准的 ECP重新调整项目计划，并进行任务分配。

双方将根据新的项目计划履行各自的责任。

9.5 变更程序流程

客户或金蝶一方以书面形式提出 RFC;

将 RFC提交对方（或项目领导小组）作技术可行性评定；

金蝶以书面形式给出 ECP的准备时间和所需费用；

项目经理委派评审小组讨论金蝶提出的时间和费用以及是否批准 RFC;

金蝶做出 ECP并确认所需费用和进度；

双方（或项目领导小组）讨论 ECP并提出实施建议；

申请方对 ECP提出认可；

项目领导小组批准对合同进行修改（如果需要的话）；

实施 ECP。

10 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
- 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 K/3 生产制造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 K/3 生产制造系统的熟悉，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 K/3 生产制造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。

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。

11 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

12 验收标准

12.1 验收方式

本项目采用分阶段提交成果和验收的方法。在得到本阶段成果的确认以后，再开始下一阶段的实施工作。以保证项目始终在实施双方意见一致的前提下进行。

项目阶段验收将根据双方确认的本阶段实施目标，工作计划和提交的阶段工作完成报告作出结论。

在金蝶方书面提出验收申请之日起，XXX 项目经理（或其授权人）应在 5 个工作日内，书面签署确认报告或向金蝶项目组提出优化的建议。



12.2 验收标准 (根据项目情况修改)

系统模块	功能明细	实现范围	是否完成
计划管理	生产数据管理	XX企业	
	主生产计划	XX企业	
	物料需求计划	XX企业	
	MTO		
	''		
生产管理	生产管理		
	车间作业管理		
	设备管理		
	重复生产计划		
	''		
看板管理	看板管理		
	精益管理		
	''		



13 文件签署

该章程已经贵公司和公司审阅并予以批准。
签字确认

贵公司项目发起人 XXXX 年 XX月

项目经理 XXXX 年 XX月