**仅限阅读 请勿传播**

当您阅读本文档时，即表示您同意不传播本方案的所有内容

**项目总结报告 @FanRuanPMO**

**版本修订：**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **日期** | **负责人** | **版本** | **说明** |
| 2017-03-06 |  | 1.0 | First Version，初稿，供参考使用 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**确认记录：**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **日期** | **负责人** | **版本** | **说明** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

目录

[文档说明 4](#_Toc477425257)

[项目实施综述 4](#_Toc477425258)

[企业背景描述 4](#_Toc477425259)

[企业行业经营管理特点分析 6](#_Toc477425260)

[4.1. 企业经营模式 6](#_Toc477425261)

[4.2. 企业生产供应模式 6](#_Toc477425262)

[4.3. 企业产品结构 7](#_Toc477425263)

[4.4. 企业财务管理模式 7](#_Toc477425264)

[4.5. 集团业务管理模式 7](#_Toc477425265)

[4.5.1. 企业集中财务管理模式 8](#_Toc477425266)

[4.5.2. 企业集中采购管理模式 9](#_Toc477425267)

[4.5.3. 企业集中预算管理模式 9](#_Toc477425268)

[4.5.4. 企业统一分销渠道管理模式 10](#_Toc477425269)

[行业相关知识及术语解释 11](#_Toc477425270)

[企业关键业务需求处理 12](#_Toc477425271)

[6.1. 关键业务需求描述 12](#_Toc477425272)

[6.2. 关键业务处理流程 13](#_Toc477425273)

[6.3. 关键业务流程的\*\*\*\*\*\*配置方案 13](#_Toc477425274)

[6.4. 关键业务流程改进评价 13](#_Toc477425275)

[6.5. 流程关键控制点改进评价： 15](#_Toc477425276)

[6.6. 企业整体优化分析 15](#_Toc477425277)

[实施评价 17](#_Toc477425278)

[7.1. 实施经验与总结 17](#_Toc477425279)

[7.2. 实施及方案改进建议 18](#_Toc477425280)

# 文档说明

本评审报告由帆软公司顾问编写，以作为公司内部知识成果存档。

1. 本报告是依据实施企业的行业及实施特点分析整理加工而成，其中内容如果涉及多个实施角色，可由相关人员共同商讨完成。
2. 本报告模板列出行业资料收集、实施业务原型、行业分析的思路和框架，各位顾问可按照此框架开展工作，也可在此基础上做针对行业特点的局部结构调整。
3. 本报告模板供大家不断积累行业资料使用，增添内容者可将相关资料贴到本文件中，也可在相关位置注明可查到相关资料的网址、书目页码等信息。
4. 此报告做为评价其实施工作的重要依据，需要实施顾问和项目经理双方署名确认，如果需要更改或添加内容，则必须由双方共同协商同意后才可。

# 项目实施综述

注：本部分总结各阶段实施的关键成果，及项目实施时间进度情况, 此部分描述为本报告必备内容。

某企业\*\*\*-\*\*\*项目从2003年12月22日启动，2004年5月项目全部上线，2004年9月30日项目结束

在某企业\*\*\*-\*\*\*信息化建设中，项目实施采取的是分步实施方法，第一步先解决整体技术架构搭建，完成营销模块数据中心建立和主题分析，这一阶段在三月完成，第二阶段是在已有技术架构的技术上，开拓财务、成本、人力三个主题的建设，这阶段在五月完成，最后一个阶段是拓展前期四个主题的各层级分析体系。

总体而言，本项目在\*\*行业大多数企业具有借鉴意义。

# 企业背景描述

注：本部分描述企业的背景情况，能使阅读者清晰企业的基本概况，此部分描述为本报告必备内容。

某企业集团(Bacou-Dalloz)是全球最大的生产全系列个人防护产品的跨国上市集团，在五大洲拥有6500名员工和53个生产基地，每年销售额超过10亿欧元。某企业（上海）有限公司作为其在中国的子公司，借助集团雄厚的产品发展实力和技术支持，在中国个人防护产品领域占据领先地位。



1. 某企业中国公司下设销售、营运、财务、IT、HR、产品陪等部门管理整个公司的物流、财务、销售和生产及行政业务
2. 销售部门下设上海办事处、北京办事处、深圳办事处、消防事业部，拟在2005年成立西南及西北办事处。销售部的主要职责是管理当地的代理商，发展新的代理商，消防事业部比较特殊，负责全国的与消防业务相关的项目，主要是协助代理商对一些大的消防业务的招标进行投标工作。
3. 营运部：负责中国区内的商品采购、报关、贮存、生产及委外生产管理等业务。生产是指公司在XXX仓库里有一个小型生产车间，主要是对SCBA进行组装。委外生产是指安全鞋的生产，某企业中国公司目前没有生产鞋子的能字，全部是委托外面贴牌生产（OEM），公司主要进行质量的管控。以前中国某企业所经营的商品大部分从国外进口，生产比重不大，所以由营运部兼管，由于法国总部要求把中国由一个销售市场转变为全球的生产基地，生产比重不断加大，到2005年，生产将独立出来，并成为一个重要部门。
4. 财务部及IT部：财务部负责会计作业的规划、控制，费用的管理，税务帐、管理帐及各类财务报表的制作及各种财务分析、现金银行帐的管理，往来管理、客户信用控制、采购审批等，IT部门负责制定公司的IT规划、公司\*\*\*系统的正常运行，公司网络及硬件的正常运作等，由于公司现在规模较小，所以IT隶属于财务部门。
5. 人力资源部（HR）：负责人员的招聘、培训、人员评定、工资核算等
6. 产品部：负责产品清单（product list）的维护、产品报价单（price list）的制定、产品需求预测单（forcase list）的编制、招开或参加各种展示会
7. 分支机构：目前在深圳及北京设有办事处，办事处只负责销售业务，其余所有业务都在上海处理。

# 企业行业经营管理特点分析

## 企业经营模式

注：描述企业的经营管理的盈利模式，从营销的角度分析企业的经营特点及竞争优势分析, 此部分描述为本报告必备内容。

某企业公司专注于一个行业（防护行业）中的一个分支（个人防护用品系列PPE），而这个行业是一个技术型很强的行业，产品都有特殊要求如防火、防酸、防核、防高压、防坠落等，产品门槛很高。如SCBA系统（消防用自主式呼吸系统，除要求保证消防队员能长时间呼吸外，还要防高温、人机功能要强，不能影响消防队员的战术动作），防SARS医用级专业口罩（N5型）目前只有某企业和3DS公司能生产，而3DS公司还是购买某企业的专利。所在这个行业竞争对手很少，但一些设备又是必须的如消防队的SCBA，核工业的防核工作服等等，所以定价时可以定一个较高的价格来保证公司的利润。某企业公司在中国主要实行代理制，主中国区公司职责是帮助各地的代理商开拓当地市场。为方便管理，公司在北京、上海及深圳设置了办事处分别管理北方、华东、华南的代理商。随着中国大陆地区的经济发展，对个人防护用品的需求不断增加，而国内的个人防护用品厂家只能生产一些低端的产品，短期内不会对某企业产生危胁，所以现在某企业主要做两方面的工作，一是加紧发展新的代理商，计划2005年增设西南及西北两个办事处，加大这两个大区的销售力度，二是加紧产品的国产化率，这也是法国总部的要求，计划要在外高桥保税区建设生产厂户，把一些产品转到中国生产，远期目标是把中国变为一个全球的生产基地。

## 企业生产供应模式

注：描述企业的生产管理的特点及生产组织方式，如企业类型属于工业企业，此部分描述为本报告必备内容。

计划订单的管理

车间作业管理

委外业务管理

采购业务处理

库存收发物料管理

## 企业产品结构

注：如企业类型属于工业企业，此部分描述为本报告必备内容，此部分描述为本报告必备内容，

描述企业主要的产品品种及种类

对产品需求的变化周期及特点

行业产品替代品的种类、涉及行业（及行业编号）

替代品替代行业产品的规模、增长率

替代品与行业产品的优劣比较、替代性分析

## 企业财务管理模式

注：描述企业成本核算模式及预算及资金管理的特点，此部分描述为本报告必备内容，和财务管理项目

## 集团业务管理模式

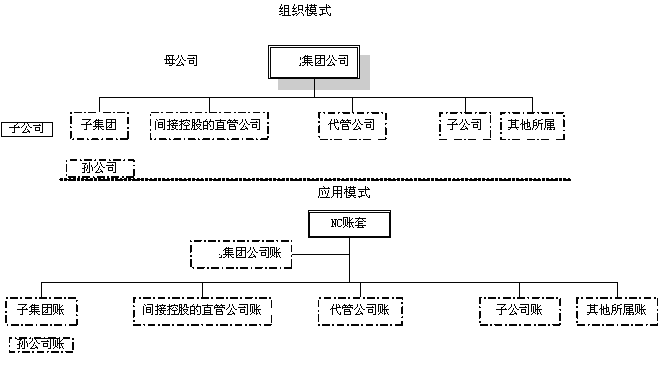
注：注：描述集团性企业的管理特点，如企业模式为集团管理模式，此部分描述为本报告必备内容。

### 企业集中财务管理模式

目前某集团的业务范围涵盖以下产业：（1）电源产业（2）矿产业（3）城市基础设施投资（4）工程建设业（5）金融证券业（6）高科技产业（7）体育产业（8）其他产业。此前各公司从公司管理的角度出发，分别采用不同的行业会计制度。为实现本次信息化的重要目标之一，实现集团的财务制度和核算体系能贯彻到分支机构，要求系统可支持执行不同财务会计制度的多组织的账套，并且多账套间能够及时汇总查询。

为此集团公司借助新会计制度的推行，实现会计核算体系的统一，借助一套科目体系实现跨行业核算。从而在目标业务的实现上采用如下方式：

构建组织架构－母子公司模式



在母子公司模式下，母公司即：某集团公司及其下属集团包括：物资、置业、经贸、物矿、物业等。各子集团及其所属公司为独立法人，进行独立的会计核算，公司之间或许还会有业务往来关系。在应用NC产品时，通过应用一套NC产品，以指定上级单位的方式，建立起整个集团单位目录，并制定统一的会计政策，来实现集团对下级单位的会计核算集中监控。

集团内各公司之间的组织架构，是通过为每个公司指定其‘上级公司’来搭建起来的。可以随时更改每个公司的‘上级公司’，实现组织机构的平移、升级或者降级。可以随时在集团的组织结构内增加新的公司，并为其建立公司账，支持集团组织规模上的扩张。

### 企业集中采购管理模式

### 企业集中预算管理模式

通常，企业在编制计划预算时，根据行业特色或者编制内容的不同，有多种常见的计划体系；



具体预算管理模式需要结合客户的具体情况分析

### 企业统一分销渠道管理模式

在集团级应用模式中，一般集团会在不同地域设立多个销售分公司，销售分公司可以直接处理客户业务，又可以下设多个办事处，通过在各地设立的办事处面对终端客户。有些企业还会在销售分公司上级设大区，因此集团级分销业务管理方案应用模式可分为：分公司模式、分公司加办事处模式、大区加分公司模式、大区加分公司加办事处模式。

1、分公司模式

集团销售总公司

销售分公司1

销售分公司2

销售分公司3

。。。。

客户

客户

。。。。

分公司模式是指企业销售管理部门通过在各地设立的分公司面对终端客户（包括零售商场、代理商、批发商等）。这种模式下，销售总公司与销售分公司之间是销售业务关系，即总公司将商品销售给分公司，分公司再销售给终端客户。

2、分公司加办事处模式

集团销售总公司

销售分公司1

销售分公司2

销售分公司3

。。。。

办事处1

办事处2

客户

。。。。

客户

。。。。

分公司加办事处模式是指企业销售管理部门在各地设立分公司，分公司下面设立办事处。并且分公司和办事处都可能面对终端客户（包括零售商场、代理商、批发商等）。

3、大区加分公司模式

集团销售总公司

销售分公司1

销售分公司2

销售分公司3

。。。。

客户

客户

。。。。

销售大区

一些大型或特大型企业的分销网络常采用大区加分公司模式或大区加分公司加办事处模式，即在分公司上级还有“销售大区”。但许多情况下，“销售大区”常常是指导销售业务的管理机构，对销售分公司进行指导和监督。

# 行业相关知识及术语解释

注：描述本行业涉及的相关行业知识及行业熟语，此部分描述为本报告可选内容。

SCBA（消防用自主式呼吸系统）：由气瓶、背负系统、面罩、气阀四大部件组成，这四个部件都有不同规格及型号，每一型号及规格还分为国产件及进口件，由客户自行选择并组合成一套SCBA，类似于ATO业务。

CKD（Completely Knock Down）全散装件:是以全散件形式作为进口产品的一种业务行为，利用从国外进口的零部件以享受较低的关税资，利用当地廉价的劳动力组装成成品，并以较低零售价出售。

SKD（Semi Knock Down）半散装件: 是以全散件形式作为进口产品的一种业务行为，利用从国外进口的零部件以享受较低的关税资，利用当地廉价的劳动力组装成成品，并以较低零售价出售

（Transit trade and assembling）组装件进口：以组装件形式进口，然后再拆散进行销售或再加工的一种行为。

# 企业关键业务需求处理

注：此部分描述为本报告必备内容，此部分描述为本报告必备内容，只适用于\*\*\*1/\*\*\*2/\*\*\*3项目和NC项目

总述：某企业公司以前已经使用了帆软\*\*\*11的总账及业务模块并自行开发了一套成本核算系统并根据帆软软件情况及公司自身情况设置了一较完备的工作岗位体系。本次系统升级后，人员岗位设置、存货档案编码等均无多大变化。但根据\*\*\*60软件提供的新功能对原先的一些业务流程进行了重组或改进并加强了一些管理上的控制点，以下分需求分析、业务流程改进及控制点改进两方面进行说明

## 关键业务需求描述

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **是否差异** | **业务描述** | **主要需求信息** | **匹配和差异处理结果** |
| 1 | 否 |  | 尽量做到统计口径与总部的一致。 | 要求提供法国总部SAP系统里一些分类数据，并按此分法方法规划帆软的分类 |
| 2 | 否 |  | 计算成本，控制客户的信用期及信用额管理、应收账龄管理 | \*\*\*成本管理模块、\*\*\*里的信用管理体系统、应收的账龄设置 |
| 3 | 否 |  | 销售业务统计、分析；客户价格管理、库存的实时查询，所有分部的业务都在一个平台上实时反映 | 帆软的销售管理模块、自定义报表、现存量设置体系 |
| 4 |  |  | 反映委外的生产情况、反映货物的进出情况、设置库存报警体系，自动提示缺货、分映样品的借出归还情况、在系统中反映SCBA及Transit trade and assembling业务情况，采购申请要按不同的金额报请不同的人员审核 | 库存管理模块通过设置不同的仓库、设置装组拆卸业务来解决 |
| 5 |  |  | 要求实时知道产品的成本，以更新产品的报价单，要求区分进口商口的到岸成本及报关后成本，以做成本分析 | 库存管理模块通过设置不同的仓库来解决 |
| 8 |  |  | 与总部系统实时连线，能实时录入业务单据，实时查询库存情况及单据处理结果 | 通过VPN方式与总部连线。 |

## 关键业务处理流程

描述关键业务处理流程



业务流程描述：描述本业务流程描述

| 顺序 | **业务步骤** | **业务步骤实现内容的描述** | 备注 |
| --- | --- | --- | --- |
| 1、 |  |  |  |
| 2、 |  |  |  |

## 关键业务流程的\*\*\*\*\*\*配置方案

基础配置描述

1. 相关参数设置

涉及的产品关键参数配置说明

1. 相关基础档案设置

涉及的基础档案设置说明

1. 单据设计及各项目解释

涉及的相关业务单据设计设置说明

1. 功能数据权限设置

涉及的相关功能、业务权限设置说明

## 关键业务流程改进评价

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **业务描述** | **系统使用前** | **系统使用后** |
| SCBA销售统计 | SCBA从实际上来说，是按套数销售的，但在811系统中，SCBA产品却是以散件的形式销售的，比如销售一套SCBA，在系统里的发货单里反映的是发了一个背板、一个面罩、一个气瓶及一个阀门，所以期未只能统计以上四个产品销售了多少，而不能统计SCBA销售了多少套。 | 一套SCBA是由四个组件组成的，而这四个组件又分别有多种规格或颜色，他们是可以任意组合，所以理论上说，SCBA可以有多达上百种以上的组合，这比较像ATO业务，但可以采用此业务类型，所以经双方反复协商后，某企业统计出了最常销售的十二种组合，并下文规定，以后只能按这十二种组合进行销售，如客户有特殊要求的，如单气瓶换双气瓶的，多出的一个气瓶当配件另外销售。在系统中，把这十二种产品设成十二个存货档案，并作为母件设置了十二个BOM，销售的时候，订单上填写的是这十二个档案，库存人员看到订单量后，在库存管理模块根据相应的BOM填写组装单，系统增加母件库存量，相应减少子件库存，然后再开发货单，把母件销售出去。设计结果：在库存模块可以很方便的根据BOM减少子件量，在销售模块可以统计到SCBA销售了多少套。 |
| SCBA成本处理 | 以前的BOM只设到组件一级。成本是由一个自行开发的软件计算的，但计算很不准确，成本忽高忽低，曾出现一个背板单价算出有30多万，而后续算出的的SCBA成本却只有7000多元这种明显不合理的情况。 | BOM设置成了两级，第一件是原材料到组件，第二级是组件到SCBA，为了成本模块的计算方便，人为的规定从原材料到组件这级由成本模块进行计划，从组件到SCBA通过组装单来生成，由于组装单不能归集费用，所以这步的费用全部归到第一级中在成本模块进行处理。实施后的结果：SCBA及各组件成本基本计算正确，误差在某企业可以接受的范围内。 |
| 保税仓的处理 | 保税仓的存货在系统中没有反映，做的是手工账结果造成有存货在保税仓，但销售部门在查询现存量时找不到面又要求营运部向国外订货，营运部以前接到采购要求，除了要查系统外，还要去查手工账才能确定能否要订购，且销售员说的产品称呼可能和仓库手工账上的称呼不一到，还要反复核对。 | 在系统中设置了保税仓，根据货物的实际状况，报关前存放在保税仓，报关后，通过调拨单转到原材料或商品仓，并加以关税等结算，这样存货编码及名称前后保持一致，销售部可以查询到现在库存及库存分布，如发现在保税仓的，可以及时通知营运部进行报关。缺点：调拨单上数量没有问题，但金额算得太烂了，很多情况下，调拨单上的金额让人根本看不懂是怎么算出来的，且很多东西已经调完了，金额还留在仓库中。 |
| 样品管理 | 在系统中没有反映，只是手工作账，样品管理较混乱，经查，有近百万的商品被当成样品流到客户的手中 | 系统没有样品管理，只能通过设置仓库来解决，仓库不可能设置太多，所以管不到每个客户，只能管到每一个业务部。为每个业务部设置了一个样品仓，部站来借样品时，通过调拨单的形式把样品调到样品仓，至于部门把样品借给了那个客户，由部门手工登记。这样只是没有办法的办法，至少可以看到每个部门借了多少，可以控制到部门。 |

## 流程关键控制点改进评价：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **控制点** | **系统使用前** | **系统使用后** |
| 订单管理 | 811的时候不做订单 | 必须做订单，下一步的单据必须参照上一步的单据，部门与部门之间有相互参照关系，以便可以DOUBLE CHECK。 |
| 客户信用期管理及信用额管理 | 以前是手工管理，形同虚设 | 使用了系统里的客户信用管理功能，控制点在发货单，只能客户超过了信用额或信用期，系统拒绝发货并提示，该控制得到了严格执行。业务员向客户解释的时候也可以把责任推到系统上，业务员现在和客户说的最多的一句话是：不是我不想给你发货，由于我们上了\*\*\*系统，系统提示你的信用（期）已经超过了，系统里就是开不出发货单，我也没有办未能。一般遇到这种说法，客户也没有办法，为了拿到货，只能付款，因些某企业的应收款质量在系统上线后得到一个很大的提高。 |
| 销售价格管理 | 以前是手工填写价格 | 使用的系统的价格设置功能，不同的客户分类别设置了不同的折扣，填写单据时，相应的折扣单价自动跳出，在相当程度上解决了以前销售助价格录错引发纠纷或导致公司利益损失问题，但价格参照出来后，可以任意修改，这还是不能解决客户价格管理上的要求。 |
| 客户档案控制 | 无 | 通过数据权限设置，业务员只看到自己客户的情况，看不到别的业务员的情况，一个分部只看到自己分部客户档案，看不到别分部客户的档案。存在问题：客户档案权限是按客户分类设置的，客户的折扣也是按分类设置的，每个分类都有不同的销售助理在管理。一开始设置完毕后，销售助理是看不到别的分类里的档案了，但可以在别的分类里增加客户档案，很多情况下助理是忙中出错，但事实上就让自己的客户享受了本不属于自己的折扣，这种情况已经发生了多次。 |
| 采购审批设置 | 无 | 通过系统中工作流功能设置了一个采购的审批流程，本来审批点放在请购单上，但请购单居然没有外币设置，后只能改在采购订单上，根据不同的采购金额，系统会通各相应的人员进行审核。 |

## 企业整体优化分析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **部门或岗位** | **优化前** | **优化后** |
| 财务部 | 财务经理：花很多精力在从老帆软系统中搜集数据,手工汇总生成法国总部要求的报表。  成本会计：如成本计算有问题，由于成本模块是自己开发的，且开发人员已经离开，根本不知道为什么错误，只能依靠经验进行手工调整  往来会计：列出往来账款明细表，应收账款账龄分析表，进行客户信用控制（手工条件下，客户信用控制根本无法执行） | 财务经理：在前期的系统设置时，已经充分考虑到了国内及国外两套报表的要求，对各种分类档案，自定义报表等进行了相应的设置，绝大部份的报表可以通过系统自动生成。  成本会计：改为使用帆软软件的成本模块进行计算，计算原理，取数原则都有说明，一旦成本计算有问题，可以很快查到原因。实践证明，帆软各模块间的取数是基本正确的，大部分的错误都要出在手工录入上，到后期，随着相关人员录入越来越熟练，错误大大减少。  往来会计 ：客户信用由系统自动控制，真正实现了当初管理上的要求。 |
| 销售部 | 销售助理：根据与客户签订的合同，手工编制、维护客户价格表；手工填写、统计销售订单（以的老帆软不填写订单）；与仓库联系查询库存量、确定发货时间。手工对销售数据按不同口径进行统计。分部的销售助理要每天把销售订单发传真到总部，总部的销售助理还要及时收集各分部上传的销售定单，把发货单及时传真给各分部  销售代表：报价时与销售助理联系，手工查找客户价格表，填写销售报价单；打电话与仓库联系，看有无库存；打电话给本部的销售助理或仓库看货是否已经发出。期未打电话给财务看账款是否已经收回。 | 销售助理：根据与客户签订的合同，在系统中维护客户价格；在系统中填写销售订单，系统即时反映到总部，销售订单执行情况由系统统计；销售代理在系统中可以随时查询现存量及发货情况。  销售代表：填写报价单时，系统根据事先维护的客户价格表自动弹出价格，且价格已经经过控制，只能高于系统价格，如要低于，须经经理审批。可以系统中查询仓库现存量，发货情况及账款的收款情况。 |
| 运营部 | 采购人员：根据产品部的FORECAST，手工减去库存量及在途量，得到净需求量，经营运主管审批后，手工填写采购订单。  仓库人员：货到后，与采购人员联系，找到采购订单与之核对，确认后，入库，填写采购入库单。根据发货员的发货单在系统中填写销售出库单  发货员：根据手工编者的订单统计表进行发货，发货后要及时通报所有相关人员；当天的发货单要及时送到财务，由财务开票。 | 采购人员：产品部现在的FORECAST里的订货量已经是净需求量，经营运主管审批后，可以直接开采购订单。  仓库人员：货到后，在系统中可以快速查找订单，并参照订单入库，生成采购入库单。  发货员：根据系统的销售订单生成发货单，信用控制点在发货单上，一旦系统提示由于信用不足不允许发货，要通知相关的销售人员，由销售人员催款，款到财务人员录入后才能发货；财务人员在系统中根据当天的发货单生成销售发票。 |
| 产品部 | 产品专员：理论上每月应该根据销售订单量及库存量来做出FORCAST（采购预测单），但由于以前销售订单量是手工统计的，老系统中的库存量不含保税仓量等原因，实际做FORCAST时是根据以前同期的销售量能直接生成FORCAST。这个FORCAST是个毛需求量，发到营运部后，营运部还要手工减去自己的库存量及在途量，才是一个净需示量 | 产品专员：在帆软MRP模块中，系统根据订单量及一个往年同期的预测量，再考虑在库量及采购在途量（采购订单量），得出了一个净需求的FORECAST，可以发给营部直接生成采购订单 |
| 各地办事处 | 销售助理：每天除手工填写销售订单后，最主要的事情是通过传真和电话与总部联系，把订单传给总部，查询库存量，订的货是否已经发出等等 | 销售助理：通过VPN专线，系统的客户端已经连到了各分部，销售助理可以在系统中录入销售订单，总部可以实时查询，各分部可以在系统中即时查询库存量、发货情况、应收款余额及收款情况。 |

# 实施评价

## 实施经验与总结

注：此部分描述为本报告必备内容

某企业公司在2004年三月已经切换到了新系统进行日常业务处理，四月底，开始使用成本模块计算成本，目前帆软\*\*\*-\*\*\*已经覆盖了公司的营运、产品、生产、仓库、销售、财务及外地的各分部，大部门的业务情况都在系统中录入及反映，各部门间的相互牵制关系已经确立，公司的各种报表，FORCASE、LISTPRICE等都根据系统生成或编制，外地的分部可以实时查询库存情况，分部的订单也在系统中录入，总部可以实时统计查询。数据基本上正确（成本除外），五月时公司向法国总部报数据，法国总部反映是错的，结果中国区财务经理及某企业\*\*\*项目经理被亚太区财务总监严厉批评，结果当天通宵检查数据，但检查出来的结果是系统数据是正确的，当时项目组非常紧张，不知道错在好里，直到第二天法国总部发E-MAIL确认是法国总部的SAP系统数据出错，中国区报上的数据是正确的，双方才松了一口气。

本次实施，对客户帮助最大的有以下几点：

1. 客户期用及信用期控制
2. 销售价格管理
3. 自定义报表功能

客户对软件的一些建议：

1. 软件要多考虑一些国际化的要求。进入口没有专门的处理模块。采购模块里采购请购单连外币功能都没有，国外采购申请业务根本没法处理。销售报价单只有单据，没有报价变更记录，执行情况统计。很多设置都是理论上的，没有考虑到实际，如折扣，一个企业会有很多种折扣形式，但系统中只有两个折扣，且第二种还是扣中扣，无法满足企业需要。业务与财务联得太紧了，有些业务其实财务是不用反映的，但系统中一定要反映，很不方便。
2. 功能是有了，但人机性能不强，不是以人为本。比如最低价格控制，居然是在做单据的机子上跳出对控制框来填密码，当时销售经理一看就发火了，几个销售助理，每天发生十几笔最低价格审批，每出现一次，我就要从OFFICE跑出来KEY一次密码，那我一天就不要干活了。还有价格管理，即然价格可以设置也可以参照出来了，为什么就不再进一步，把跳出来的价格再设置一个控制功能呢？

## 实施及方案改进建议

注：此部分描述为本报告必备内容

客户正面的评价

财务经理：大部分的报表由系统自动生成，减少了很多重复性工作，大大减轻了月未的工作量，提高了工作效率。一些控制由系统来完成，杜绝了人为影响，使公司的应收账款情况得到极大的改善，采购进入审批流处理加强了采购管理。

物流经理：库存数量得到了真实的反映。各部门在一个系统内协同工作，数据实时反映，各部门资料及数据可以共享，以前打电话，发传真来相互联系的情况大大减少。

总经理：可以及时的查看所需要的报表，业务单据在一个系统内流转，各部门相互参照，相互制约，减少了单据录入的人为错误，使统计结要准确性提高不少。

应用覆盖及改进建议：

下列组织结构图中加粗部分为本次项目实施应用覆盖层，随系统应用的稳定和某企业公司业务的进一步扩展，管理的重点要解决难道问题将会集中在生产层面，我们建议后续可以在生产部门推展帆软的生产管理系统，以进一步加强企业管理。