

# 华银公司 SAP ERP 推广实施方案

## 一、项目目标

为全面提升集团数字化管理水平，按照整体规划、分步实施、逐步推广的原则，将 SAP ERP 系统稳步推广至华银公司，特制定本实施方案。将充分利用前期积累的 SAP 项目实施经验，以目前在已上线的生产基地成功运行的 SAP ERP 系统作为标准蓝图，同时兼顾华银公司的业务特殊性。

本次推广实施工作将按照需求调研、蓝图设计、系统实现、上线准备和上线支持五个阶段依次开展，并通过后续的不断优化确保系统稳定运行。通过灵活的工作模式、优化资源配置，充分调动 SAP 顾问团队和华银公司关键用户的战斗力，确保 SAP 系统在华银公司保质保量、按时上线。

## 二、工作原则

目前，SAP ERP 系统已在多个生产基地成功运行，各个功能模块和业务流程均经过了反复的验证和优化。集团公司的内部顾问团队全面参与了 SAP ERP 的规划、设计、实施以及上线的整个过程，目前能够独立负责 SAP 的各项运维和优化任务，积累了坚实的技术基础和宝贵的实践经验。

本次 SAP 推广实施遵循的工作原则是：充分利用前期积累的 SAP 项目实施经验，以目前成功运行的 SAP ERP 系统为标准蓝图，同时兼顾华银公司的业务特殊性。

## 四、人员要求

项目组成员由集团高管、华银高管、华银关键用户和集团 SAP 业务顾问共同组成。通过制定完善的项目组织架构和明确的职责分工，确保项目保质保量、稳步推进。

## （一）华银关键用户

关键用户在各个模块中扮演着连接业务部门与实施团队的桥梁角色，对于项目的成功至关重要。关键用户需要是部门的业务骨干，充分理解本部门业务现状，掌握现有业务操作流程，有极强的责任心与执行力，有较好的学习能力，工作态度认真负责，能够在规定的时间内全身心投入项目实施工作，必须全程参与 SAP 实施工作。

考虑到华银公司的组织架构相对精简，一位员工可能肩负多重工作职责，并深入了解多项业务流程。因此，根据实际情况，允许一位员工同时担任多个 SAP 功能模块的关键用户。

华银公司必须确保关键用户能够投入充足的时间和精力参与项目，以充分发挥其作用，确保系统功能与业务需求的紧密对接、数据的准备就绪，以及最终用户能够顺利地接管新系统。建议将 SAP 项目相关的工作纳入关键用户的年度绩效目标中。

对于集团内部顾问提出的基础数据收集和文档整理工作，关键用户应认真填写并按时提交。若存在特殊情况导致工作延误，关键用户必须提前获得项目经理的书面批准。

项目组成员应严格遵守项目组的各项工作纪律，准时参加项目相关的现场会议、视频会议。如果确有特殊原因，无法按时参会，经项目经理批准后，可将视频会议时间调整至当天或下一个工作日的合适时间段。对于视频会议中确定的工作计划，在会后必须严格落实，应在约定时间内完成相关工作事项。

### 关键用户的主要职责：

- ✧ 与项目组和本模块顾问紧密合作，确保按时完成顾问分配的任务；
- ✧ 调动本部门及其他部门资源，积极参与项目组各项工作；
- ✧ 定期向部门主管汇报项目进展，确保获得部门领导的全力支持；
- ✧ 确保本模块工作成果和交付物的质量；
- ✧ 整理和管理本模块数据，对最终结果承担全部责任；
- ✧ 负责培训和指导最终用户；
- ✧ 在顾问的指导下提供上线支持；
- ✧ 独立负责本模块的系统运维工作。

## （二）集团 SAP 内部顾问

本次 SAP 推广实施项目由集团内部的 SAP 顾问团队主导。为了提升系统的一致性，项目将基于集团现行的 SAP ERP 系统，构建一套统一的标准实施模板。该模板将包括组织架构、业务流程、主数据标准、权限设置等多个方面。基于此模板，华银公司仅需进行有限的个性化配置，充分利用现有的系统蓝图，避免了重新设计的需要。从而最大程度地减少定制化开发的工作量，防止对系统的整体稳定性造成影响，确保系统能够保质保量地按期投入运行。

### 内部顾问的工作职责如下：

- ✧ 依据项目整体管理计划和任务，细化本模块的工作计划与任务；
- ✧ 在项目筹备阶段，进行现状与需求调研，深入了解华银公司的业务运行现状及未来管理需求；
- ✧ 在蓝图设计阶段，以集团现有的 SAP 系统为基准，结合华银公司现状及需求，对系统流程进行规划与设计，引导用户需求，及时识别并消除与 SAP 系统能力不符的不合理期望；
- ✧ 在系统实施阶段，将蓝图设计中涉及的流程，在 SAP 系统中实现，完成系统配置，并进行顾问内部测试；组织用户单元测试和集成测试；记录集成测试中发现的问题及无法调和的需求，评估需求，设计新的方案或引入开发团队以满足需求；设定权限角色；开发打印单据；编写开发说明书，跟进开发进度，测试开发结果；
- ✧ 在上线准备阶段，准备上线数据及进行最终用户培训；制定系统上线数据切换策略；
- ✧ 在系统切换及上线支持阶段，实现静态数据和动态数据的导入；进行成本估算，确保成本信息准确反映；上线后跟踪用户日清日结操作；
- ✧ 在上线支持和月结支持阶段，全程跟进系统运行情况，确保用户能够正常使用系统，业务顺畅运行；全面跟踪月结过程，确保第一个月的正常月结；
- ✧ 培养关键用户，确保顾问离场后能独立运维。

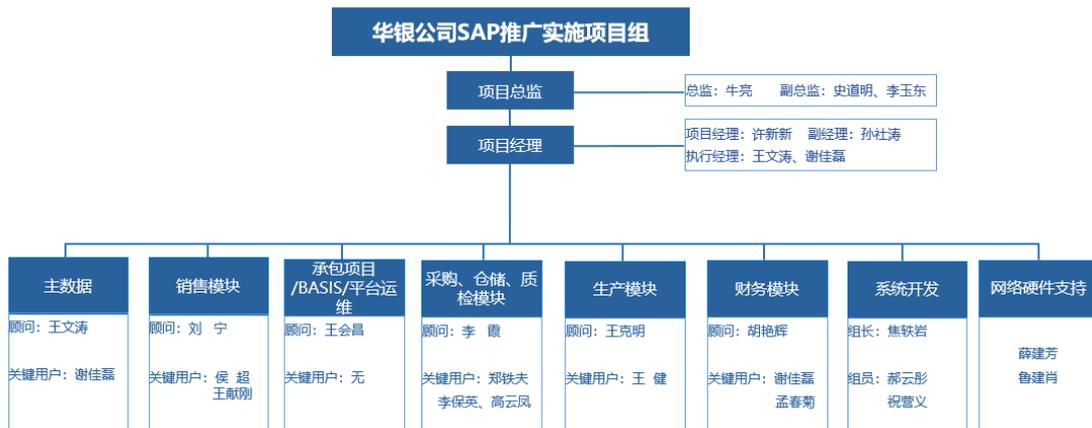
### (三) 华银项目经理

华银公司应选派杰出的管理人员担任项目副经理，作为项目资源协调的核心，发挥以下关键管理职能：

- ◇ 管理项目变更流程；
- ◇ 解决项目中的阻塞问题；
- ◇ 促进关键用户的参与；
- ◇ 协调业务部门与内部顾问的对接；
- ◇ 缓解最终用户的抵触情绪；
- ◇ 组织内部顾问向最终用户传递知识，并监督最终用户的培训过程。

### (四) 项目人员需求

华银公司 SAP 推广项目的组织架构如下图所示：



集团 SAP 内部顾问与华银公司关键用户的安排如下表所示：

职责	集团 SAP 内部顾问	华银公司关键用户
组织统筹	许新新 王文涛	孙社涛 谢佳磊
主数据模块	王文涛	谢佳磊
销售模块	刘宁	侯超 王献刚
承包项目模块	王会昌	无
生产模块	王克明 汪圣强	王健
采购、仓储、质检模块	李霞	郑铁夫 李保英 高云凤

职责	集团 SAP 内部顾问	华银公司关键用户
财务模块（含成本）	胡艳辉	谢佳磊 孟春菊
系统开发小组	焦轶岩 郝云彤 祝营义	无
网络硬件支持与系统运维	王会昌 薛建芳 鲁建肖	无

## 五、实施计划

### （一）实施阶段

经过前期 SAP ERP 实施的积累与锻炼，目前 SAP 内部顾问团队已经具备了独立推广和实施的能力。本项目的技术力量主要由内部顾问团队提供，同时从华银公司精选业务骨干，共同组建实施团队，形成强大的合力。将遵循“需求调研-蓝图设计-系统实现-上线准备-上线支持”五个阶段，以确保顺利完成本次项目的目标。

本项目涉及的业务范围广泛，包括销售管理、生产管理、采购管理、仓库管理、质检管理、财务会计、成本管理、主数据管理等。将以集团公司已成功运行的 SAP ERP 作为标准模板，采用整体复制的方式对各个业务流程进行规范化。同时，我们将在确保不影响整体业务流程的前提下，允许对部分功能点进行符合华银公司实际业务需求的合理化调整。然而，任何重大的变更需求都必须经过项目决策层的评估后方能实施。

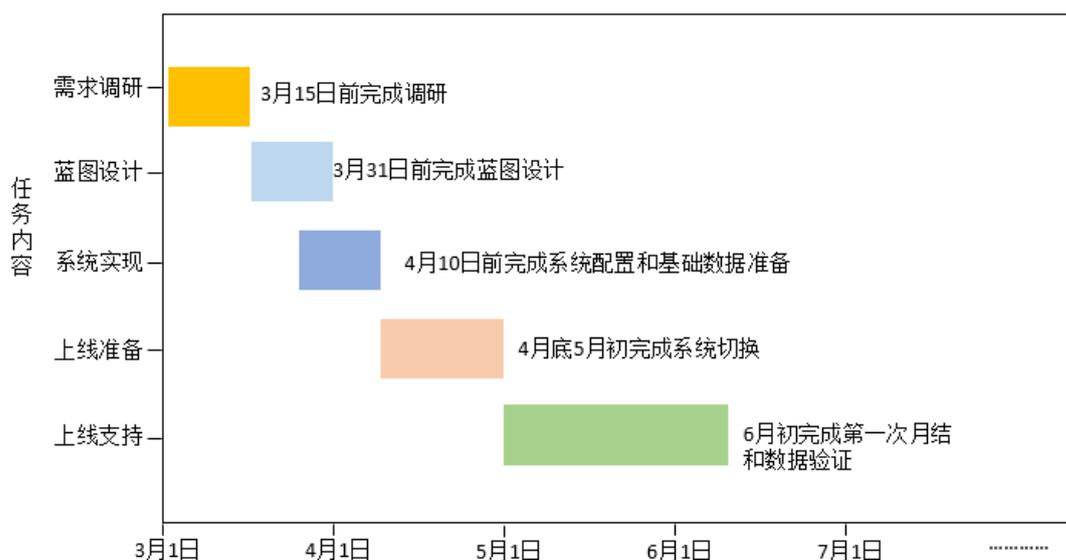
阶段	主要任务	参与方	目标成效
需求调研 3月15日 前	基础准备与需求调研	<b>集团内部顾问：</b> 制定基础数据收集模板 <b>华银关键用户：</b> 梳理基础数据，如期提交	基础数据模板下发与回收完成，关键用户访谈结束，发布《需求调研报告》与会议纪要
蓝图设计 3月16日- 3月31日	业务流程规划	<b>集团内部顾问：</b> 以 SAP 现有流程为标准蓝图，兼顾华银的业务差异性，确定每个模块的业务流程 <b>华银关键用户：</b> 确认标准蓝图的适用	各模块流程设计完成，蓝图文档定稿并召开评审会，评审通过后出具《蓝图设计确认单》

		性，减少个性化配置需求，确认最终业务流程设计	
<b>系统实现</b> 4月1日- 4月10日	系统配置与数据准备	<b>集团内部顾问：</b> SAP 系统参数配置、开发需求整理，制定基础数据标准。  <b>华银关键用户：</b> 业务场景确认、基础数据准备与初步验证，配合模块单元测试。	全模块完成参数配置和单元测试，整理测试问题清单，测试文档归档，满足上线准备条件
<b>上线准备</b> 4月	用户培训与正式上线	<b>集团内部顾问：</b> 组织系统操作培训，准备上线所需配置环境与初始数据导入。  <b>华银关键用户：</b> 参加培训，完成模拟操作、关键业务场景演练、初始数据整理。	完成培训、模拟操作和初始数据准备，通过模拟上线测试并出具《模拟上线验收报告》  系统正式上线
<b>上线支持</b> 5月	运维与报表实现	<b>集团内部顾问：</b> 驻场支持系统稳定运行，处理突发问题，跟踪关键流程执行情况，上线总结评估  <b>华银关键用户：</b> 反馈问题，参与故障分析，协助推进问题闭环。	系统正式上线运行满两周，核心流程稳定，主要问题闭环，发布《上线支持总结报告》，项目验收

## （二）关键时间节点

“2+1”模式，合理加快需求调研、蓝图设计和系统实现三个阶段的工作节奏，力争3月底完成蓝图设计，4月10日前完成SAP系统配置。从而为上线准备阶段赢得充足的时间。力争在4月底实现系统上线，确保月度结算工作的顺利完成。

SAP推广实施项目时间节点



### （三）应急预案

项目组将密切监控各功能模块的实施质量和进度，把握项目整体节奏，及时向集团公司和华银公司管理层汇报项目推进情况。一旦发生可能显著影响项目进度的重大困难，将立即报告项目总监，根据具体情况启动相关应急预案。

- ◇ 如果数据准备、文档整理等工作需要大量手工操作，可调动后备人员短期加入项目组，分担工作任务。
- ◇ 如果预计无法在项目节点之前完成相关任务，则根据实际需要安排加班。
- ◇ 如果遇到重大的技术难题或艰巨的开发任务，经项目总监评估后，根据实际需要引入外部顾问力量。

效能管控中心企业管理部信息中心

2026年2月