

华银公司SAP ERP推广项目 业务蓝图讨论会纪要

效能管控中心企业管理部信息中心编制

2026年03月11日

会议时间：2026年3月11日上午9:00-10:30

会议地点：集团公司五楼SAP项目办公室

腾讯会议：517-272-0734

现场参会人员：许新新 王文涛 胡艳辉 李霞 刘宁
王会昌 汪圣强 郝云彤

线上参会人员：王克明

会议主题：华银公司SAP项目业务蓝图讨论会

会议摘要：本次会议重点梳理了华银公司SAP蓝图规划，明确了3月22日完成蓝图定稿、3月31日完成系统配置和单元测试、4月10日完成首轮用户培训及主数据准备、4月31日完成所有上线前准备的里程碑节点，并针对生产方式、质检策略及公司间交易等核心议题进行了深入探讨。

一、项目整体时间规划与里程碑

会议讨论了项目从蓝图定稿到上线的关键时间节点。

（一）核心交付节点

蓝图定稿：计划于 3 月 22 日完成所有业务蓝图及核心流程方案，并组织蓝图汇报会。

系统配置与测试：目标在 3 月 31 日前完成系统配置工作，并同步完成单元测试。

首轮培训与数据准备：计划于 4 月 10 日前完成第一轮线上培训及基础数据准备工作。

现场支持与上线：计划于 4 月中旬前往海城进行现场支持，系统上线后预留 7 天观察期。

（二）上线策略评估

假期上线评估：考虑到五一假期期间的业务单据数量较少，可以在五一假期后上线。以免五一上线后，却无业务单据需要处理。

上线方式：编写详尽的用户手册，采取实操培训方式，确保用户能在有真实数据的环境下逐步熟悉系统。

二、生产制造与业务流程核心议题

针对华银公司的生产特性，会议重点讨论了生产方式选择、质检策略及物料流转逻辑：

（一）生产方式与计划策略

生产模式决策：采用“重复制造”还是“按单生产”模式，需等待管理层决策。考虑对于常备产成品，可以由生产部门根据库存情况自开工单，保持安全库存；对于非常备产成品，由销售部门针对特殊需求下生产订

单。

计划下达逻辑：等待管理层决策，由哪个部门（销售/生产）来判断是走常备库存发货流程，还是需要转为生产订单。

（二）质检策略与物料流转

质检流程争议：目前华银公司主要依赖供应商质量保证书及物理检测。化学检测需送往集团技术中心，结果滞后严重。建议保留质检功能以符合集团流程，但现场需有专人负责物理检测结果的录入。

物料流转逻辑：明确了从“磨粉成球”到“烧成”再到“破碎/磨粉”的生产工序。会议指出生球（窑内）存在在制品（WIP），熟球作为半成品管理，且存在中间品直接销售的情况。

BOM与投料争议：针对成球工序，需确认原材料（氧化铝粉）与成品（熟球）之间的投料比例是否准确，特别是加水及损耗的计算逻辑。

（三）特殊业务处理

退货处理：针对极少发生的退货业务，需明确流程是直接复检降级销售，还是需要重新加工处理。

降级处理：针对产品降级（如 S55 变 S45）的情况，需明确是走退货重发流程还是在系统中进行库存调整。

批次管理：考虑到原料批次与成品批次管理的复杂性，建议启用批次管理，特别是针对粉料和颗粒料的区分。

三、财务与供应链协同逻辑

会议深入探讨了跨公司交易、运费处理及成本核算等财务关键点。

（一）公司间交易与定价

交易模式：华银公司与集团其他公司存在大量内部交易，约占华银公司总营收的 70%。需明确是采用公司间采购还是公司间销售模式，并统一物料编码。

定价机制：采购原材料价格存在不确定性，需与集团采购定价中心沟通，明确是录入标准价格还是通过发票校验调整。

运费处理：运费结算周期短，价格波动大。若价格不确定，录入采购运费的意义不大，需评估是否接受差异处理或直接计入成本。

（二）成本核算与科目设置

成本收集对象：需确定使用生产订单还是成本收集器作为成本核算对象。

科目分配：华银公司的产品具有双重属性，对于华银公司来说是产成品，对于其他公司来说是原材料。需合理设置评估类、科目分配组及物料类型，以确保财务核算的准确性。

四、待办事项

梳理生产模块中需要管理层决策的事项清单。

确认华银公司物理检测是否有固定人员负责及具体流程

组织与集团技术中心科研管理部沟通会，请闫部长和霍工共同讨论物料编码统一及配方管理事宜。

确认采购运费的处理方式，采购运费是否录入系统。

确认成品发货单打印模板是否需要调整以适应华银公司。