

# 华银公司SAP ERP推广项目 业务蓝图汇报会议纪要

效能管控中心企业管理部信息中心编制

2026年04月01日

会议时间：2026年4月1日上午9:00-10:30

会议地点：集团公司5楼SAP项目办公室、华银公司二楼会议室

腾讯会议：517-272-0734

集团公司参会人员：史道明 许新新 王文涛 胡艳辉

李霞 刘宁 王会昌 王克明 汪圣强 郝云彤

华银公司参会人员：白银昌 李玉东 孙社涛 华银公司各部门负责人和关键用户

4月1日上午通过视频会议召开了华银公司SAP ERP推广项目的业务蓝图汇报会。本次会议确认了华银SAP项目蓝图方案，重点明确了销售、采购仓储、生产、财务四个业务模块的流程与规范，并制定了4月10日前完成系统配置、4月中下旬到华银现场工作、5月初上线的冲刺计划。

## 一、项目整体进度与时间节点

会议首先回顾了项目启动以来的进展，并明确了后续三个阶段的详细时间节点与目标成效。

### （一）项目现状与蓝图确认

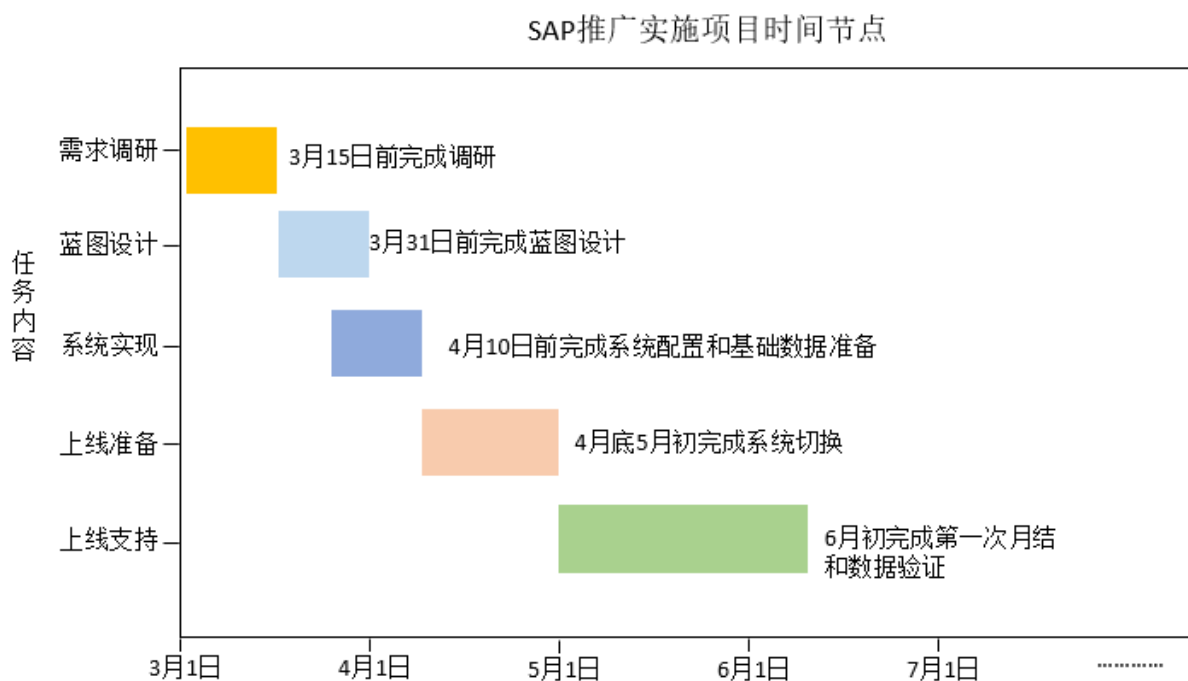
项目于3月6日正式启动，已于3月31日按时完成蓝图设计。本次蓝图汇报旨在让华银公司各业务部门熟悉未来系统内的业务流程框架，特别是模块间的衔接与跨公司业务逻辑。

## （二）后续关键里程碑

**系统实现阶段（4月1日-4月10日）：**重点进行系统配置、单元测试、开发实现、权限配置及接口调整，以及基础数据准备。

**上线准备阶段（4月11日-5月2日）：**重点进行最终用户培训、数据确认与导入、配置确认。

**上线支持阶段（5月3日-6月10日）：**重点进行系统上线后的操作支持、问题处理及首次月结保障。



## 二、核心业务蓝图设计方案

针对华银公司的业务特性，制定了从组织架构到生产流程的系统化方案。

### （一）组织架构与主数据规范

**独立核算主体确立：**华银公司为独立法人公司，使用公司代码3030进行独立财务核算。

**物料定义标准化：**明确板刚玉在华银公司定义为“产成品”，而非集团惯用的“原材料”；物料编码规则统一为“体密+粒度+特

殊要求”。

**辅料数据治理：**鉴于辅料种类繁多（约1000种），需基于集团现有规则进行梳理，确保编码与描述的唯一性。

## （二）生产计划与执行流程

**生产模式双轨制：**区分“常备库存生产”（自主开单）与“按订单生产”（销售订单转生产订单）。

**三段式产线管理：**将产线划分为熟料球（烧成段）、颗粒料（破碎段）、板刚玉粉（磨粉段）三段进行管理。

**差异化报工与领料：**熟料球与颗粒料采用倒扣料方式，磨粉段因投料比例不固定，采用主动领料方式。

## 三、公司间采购流程

鉴于华银公司70%以上业务涉及集团内部交易，将采用SAP系统的公司间采购流程，以提升效率并减少单据流转。

### （一）流程优化与职责变更

**流程简化：**取消传统的“销售订单-生产订单-发货”模式，改为需求方直接发起公司间采购，供货方（华银）基于公司间采购订单直接交货。

**职责集中化：**明确需求部门发起采购申请，由采购中心统一执行采购，不允许车间或仓库直接向华银公司发起公司间采购。

### （二）关键控制点与异常处理

**质检前移：**质检环节前移至华银生产入库节点，采购方仅进行抽检与对标，不再执行每批收货质检。

**收发一致原则：**严格执行“发多少收多少”，禁止出现磅差导致

的收发不一致；若出现不合理差异（如运输损耗），需单独跟踪分析。

**批次管理：**统一以华银生产入库批次为准，采购方不再生成新的收货批次。

**退货处理：**原则上不允许退货，特殊情况需通过反向采购（华银向采购方回购）处理。

## 四、上线前冲刺阶段工作部署

为确保5月初顺利上线，会议对数据准备、培训及现场支持提出了具体要求：

### （一）数据准备与盘点

**静态数据标准化：**严格按照规则完成物料编码、描述及分类，确保主数据质量。

**动态数据清理：**全面盘点库存（含辅料库、成品库、原料库），清理暂估入库及在途单据，减少上线切换时的未清项。

**成本标定：**完成板刚玉颗粒及粉料的标准成本标定，涵盖能源、折旧及人工成本。

### （二）培训与现场支持

**分模块培训：**按模块进行详细业务流程培训，涵盖操作节点与注意事项。

**顾问现场支持：**内部顾问需在4月15日前完成系统配置与开发，做好前往华银公司现场工作的准备，确保关键用户能够熟练操作。

## 五、史总总结讲话

史总重点强调了后续工作强度与关键要求，明确指出4月份工作强度将远超3月份，要求华银管理层及关键用户转变角色，主动投入。重点工作包括统筹关键用户的工作安排，确保其在4月份全身心投入项目；高质量完成物料主数据标准化、工艺路线与标准成本标定、深入参与业务流程培训。同时，内部顾问需在4月15日前完成系统配置与测试，后期到现场办公，与华银团队紧密协作，共同确保项目按时保质上线。

史总针对蓝图中的几个关键操作与概念问题进行了重点澄清与部署。首先，华银管理层需尽快确定销售订单类型（常备/按单生产）及公司间采购需求转化为生产订单的判定责任岗位。其次，要求2、3号窑熟料球产量需按班次报工，月末再调整差异。此外，解释了系统内仓库（工厂库、线边库）的逻辑概念，以帮助团队理解与实际物理仓库的区别，避免混淆。