

ERP-SAP 实施项目 工作说明书

版本 2.3

文档控制

文档修改记录

修订日期	文档名称/版本号	修订人姓名	修订说明
2014.06.28	1.0	*****信息中心	新建
2014.08.12	2.1	*****信息中心	调研后修正稿
2014.08.15	2.2	*****信息中心	语句用词错误修改
2014.08.29	2.3	*****信息中心	
2014.10.22	2.4	*****信息中心	实施范围修改

批准签核

.....
实施方交付经理 () 日期:

.....
实施方项目总监 () 日期:

.....
客户方项目经理 () 日期:

.....
客户方项目发起人 () 日期:

声明

本文件是“*****有限公司”（以下简称“杭水”）委托“*****信息中心”（以下简称“信息中心”）执行“*****有限公司 ERP-SAP 实施项目”（以下简称“本项目”）的项目工作说明书。本项目工作说明书是甲乙双方于 2014 年 8 月签订的“*****有限公司 SAP-ERP 实施项目合同”（以下简称“合同”）的附件，是合同不可分割的一部分，与合同条款享有同等的法律效力。本项目工作说明书具有补充合同条款的作用，合同条款未包括的内容，以本项目工作说明书的内容为准。如果合同条款内容与本工作说明书有任何冲突之处，以本工作说明书中的约定为准。

目录

批准签核	3
1.概述	6
2.项目实施的前提和关键假设	8
3.项目范围	12
4.项目方法论及工作方法	23
5.项目所遵循的技术标准	25
6.项目工作计划及交付物	28
7.项目组织结构	33
8.项目管理	40
9.项目工作内容描述及双方责任说明	44
10.项目验收标准及验收流程	49
11.项目费用及付款方式	51
12.承诺	52
13.保密	53
14.定义/术语表	54
15.参考文献	55
16.其他	56

1. 概述

1.1 项目背景

中国蓝星集团（以下简称“蓝星集团”）作为*****集团（以下简称“中化工”）旗下二级专业板块，信息化建设已经历了6年多的时间。蓝星集团各业务领域也通过ERP信息化得到了提升和发展。蓝星集团旗下研究院也正在进入飞速发展的快速增长期，对于信息化提出了更高的要求。同时也面临国内外同行激烈的竞争，对于企业的快速响应、产品竞争力、市场布局也提出了更高的要求，势必要求有更为强大、稳定、可支撑企业快速扩张的信息化平台，结合EPC行业最佳业务实践的解决方案，从而打造具有*****有限公司特色的企业信息化道路。供应商管理、采购流程标准化，集团公司统一主数据管理。

通过ERP进行采购全过程管理，实现包括供应商管理，采购业务流程规范化、标准化，进而打通从需求到付款的端到端流程。对物料主数据、供应商主数据、客户主数据、财务主数据等系统数据作集团化管理，避免在多公司、多部门环境下出现数据孤岛，保证业务链正常有效运营。

1.1.1 库存管理规范化

通过物料需求计划应用，实现科学的库存采购备库，从而提升库存周转水平，降低库存资金占用。

1.1.2 集中统一的集团财务管理

实现财务、业务一体化，建立集中统一的财务管控平台，实现组织结构、主数据、核算规则、财务报告的统一管理，保证财务与业务的及时性、一致性与追溯性。

1.1.3 以EPC项目为主线的供应链管理

通过信息化建设，对实现项目为导向，拉动的设计、生产、总包、供应、销售信息的联动，加快对市场响应速度，从而提高客户满意度，进一步增加市场占有率。

1.1.4 销售过程管理

通过ERP加强销售全过程控制，在各个步骤中进行风险控制，降低经营风险，提高销售和应收管理绩效。

1.1.5 高效绩成本管理，实现内部模拟化经营

通过整合的系统，从业务过程中集成获取丰富的成本信息，自动完成成本核算，提高财务人员绩效，让财务人员专注于高价值工作。同时根据企业实际业务需求，实现内部模拟化经营业务。

1.2 项目目标

基于上述背景，本次 SAP 系统试点实施项目的目标为：通过系统功能模块实施旨在推动杭水实现“不断创新、不断提升、制度管人、精细管理”的目标，以信息化为依托，着力提高公司管控效率，促进发展理念、管控机制、决策分析、运营方式、操作流程的全方位提升，实现企业信息化和业务的相互促进及高度融合。

- 基于杭水的发展定位和管理需求，合理制定项目计划，调动资源，辅助在本工作说明书范围内建设 ERP 系统。
- 充分借鉴国内外研究设计院和化工业的先进经验，参照中化工 ERP 全球模板及中化工已实施 ERP 单位、信息中心已实施的 ERP 单位的实施经验，优化业务流程，辅助提高管理水平。

通过项目管理和培训，推动知识和经验的有效转移，通过工作说明书约定的培训和与杭水人员在本项目执行中的共同工作，辅助为杭水培养运维支持团队。

2. 项目实施的前提和关键假设

2.1 项目的前提

本工作说明书和信息中心的项目执行是基于以下主要前提：

- 本期项目服务从 2014 年 8 月 18 日开始。如启动时间推迟，则项目进度相应顺延。
- 本次杭水 ERP 系统实施项目由中化工信息中心作为承包商。
- 杭水 SAP ERP 系统的组织范围包括：
杭水及其下属的杭州（火炬）西斗门膜工业有限公司、蓝星（杭州）膜工业有限公司；
- 杭水需对所提供资料及信息的准确性负责、杭水确认向信息中心已透露的或将要透露的所有信息是真实、准确并且不会产生误导。信息中心对于由杭水提供的不准确、不完整或有其它缺陷的信息和资料所造成服务中的任何损失、损坏或不足，将不负任何责任。
- 本工作说明书项下的工作在组织范围内的单位进行。在实施过程中，杭水负责召集组织范围内的单位、部门参与项目人员集中到项目工作地点参与相关项目工作。
- 杭水 SAP 实施应遵循***** SAP 全球模板，在蓝图设计阶段当与全球模板产生差异时，信息中心方须帮助杭水进行业务分析，并负责进行方案设计。
- 《*****集团管理变革与信息化建设项目群管理办法》是*****项目群管理所遵循的管理办法，由中化工项目群管理办公室（PMO）制定，用以对项目各方进行监控，杭水 SAP 项目组需遵循此管理办法进行项目管理，项目组必须使用 PS 来统一管理项目。
- 信息中心的工作日历为周一至周五，工作时间原则上为每日 8 小时。但具体工作时间，以现场客户实际工作时间为准。

2.2 项目的关键假设

本项目的实施是基于以下假设为前提的，如果这些假设前提在项目执行过程中发生改变，信息中心将与杭水共同商讨解决的方式，并执行相应的合同变更程序。另外，这些项目假设前提的改变还可能会影响到商务报价。信息中心主要遵照的前提假设包括：

2.2.1 业务方面的假设

- 在充分考虑杭水的业务管理需求基础上，信息中心在 SAP 系统的实施中将采用规范、统一的业务处理模式。在实施中，杭水尽可能使用 SAP 的标准功能、标准报表业务流程，以减少修改系统和客制化开发。本工作说明书下，报表、接口、单据、功能增强、转换
-

程序的开发总数不超过 9 个（含 ABAP 和 PI，按照开发人员“人天总数/10”后向上取整）。若杭水有超出上述范围的需求，需要双方项目管理组进行审核，按照变更管理程序共同决定是否对系统进行客户化开发并书面确认。

- 项目实施的成功在很大程度上取决于杭水的配合，能够及时地解决企业在实施项目中出现的问题。这些问题可以划分为：功能、技术和实际操作三类，原则上，对于这些问题，杭水应该在五个工作日内做出响应并共同确定解决计划和方案。
- 杭水应确保项目组的成员能代表杭水确定在作业流程上、政策上和制度上的需求。杭水项目组成员应能对项目实施过程中企业方面可能产生的意见分歧做出决定、寻找替代方案、或寻求上级管理层的决策。杭水能提供本项目执行所要求的数量和质量的 key 用户与 IT 人员。

2.2.2 项目管理方面的假设

- 项目工作语言为中文，所有交付文档的语言将用中文，交付文档为书面与电子文档两种形式。经过杭水和信息中心双方项目经理的确认，验收标准见第 10 节<项目验收标准及验收流程>。
 - 杭水和信息中心双方均有权在项目实施过程中依据本工作说明书提出变更申请，双方依据《项目变更管理流程》中的程序进行处理。
 - 项目成功的实施有赖于项目组成员全力投入。杭水必须确保项目参加人员所具备的知识、技能及时间，主要参加人员建议全职投入到项目中。杭水和信息中心项目组成员应各司其职，共同担负起项目实施的全部责任。
 - 在项目服务期间，甲方如有新的可能影响项目进度的组织变更、人员变动等例外情况，杭水将至少提前一周通知信息中心，并和信息中心共同探讨对项目的影响，寻求解决方案。因非信息中心原因导致项目进度延迟，进而导致信息中心顾问工作时间和费用的增加，杭水将承担信息中心由此产生的相关费用的增加，且双方将以书面方式予以确认。参照《项目变更管理流程》中的程序进行处理。
 - 项目实施的详细计划应由信息中心与杭水项目经理共同制定，并可以在项目实施过程中根据实际情况作适当调整。超出信息中心控制范围的因素所造成的项目实施计划延误，例如：由杭水原因造成的项目延误，信息中心不承担相应责任；信息中心因此增加的人天和费用由杭水承担，双方通过《项目变更管理流程》书面予以确认，并在签署变更协议后开展相关变更工作。
-

- 对于项目管理，信息中心负责总体项目管理，杭水协助。在项目实施过程中，杭水确定的项目参加人员必须合理地安排好时间配合信息中心项目顾问共同工作，并及时正确地完成任务。为加速知识和技能的转移，杭水的关键用户将在信息中心顾问指导下独立编写包括集成测试脚本、用户操作手册等项目交付件，信息中心对交付物的质量负责。
- 杭水项目领导小组应在项目启动之前制定好项目相关事项的决策程序和制度，保证项目按时执行。
- 在项目开始时杭水和信息中心会讨论并同意项目进程。信息中心的项目经理会依照项目主计划要求各小组提交双周滚动计划，作为项目管理之用。
- 因数据不完备、项目组织架构不明确，组织、管理决策、功能应用无法有效确认等原因造成的延误，按项目变更处理。

2.2.3 技术方面的假设

- 本项目中 SAP 系统主要版本界定为 ECC6.0, PI7.1, 在项目期间内，工作内容不包括系统版本升级和机器设备安装，开发、测试、生产系统环境的安装和部署由信息中心负责。
 - 为帮助解决集成接口中出现的问题或为故障判断提供依据，信息中心需要配合杭水协调与在本工作说明书中涉及的集成服务方的沟通。
 - 本工作说明书不包括任何软件与硬件的采购。杭水负责本项目所需要软件、硬件、网络基础设施的采购、安装和建设工作，软、硬件应按照项目计划及时到货与安装。如果由于硬件、软件、网络不能按时到位而造成的延误，信息中心不承担相应责任，因此增加的信息中心人天和费用由杭水承担，双方通过《项目变更管理流程》书面予以确认，并在签署变更协议后开展相关变更工作。杭水提供的服务中不包括任何第三方硬件和第三方软件。第三方硬件和软件的技术和功能规格和能否正常运行由硬件和软件供应商保证。一切与第三方硬件或软件有关的责任、第三方索赔的保障、品质担保等均依照杭水同有关第三方软件或硬件供应商的协议办理并由相关第三方负责。
 - 在项目实施过程中不直接修改 SAP 软件的源程序代码，但杭水可根据需要在双方认可的情况下进行必要的二次开发；经批准需进行客户化开发的特殊功能，应当尽可能使用 SAP 所提供的界面，在项目期间，不允许进行 SAP 源程序的修改。
 - 对于接口程序的开发，杭水将负责从非 SAP 系统中导出或导入数据部分的程序开发，信
-

息中心将提供 SAP 端接口规范需求，而不负责非 SAP 系统程序的开发，详见后续接口章节详细描述。

2.2.4 其他假设

- 杭水将负责提供项目所需的工作场所和相关设施；针对最终用户培训，杭水负责后勤保障、班务管理和人员考勤等工作。
 - 杭水需要在系统第一次月结完成后，在上线后一年后组织并完成系统初步验收工作，项目最终验收应遵循化工集团 PMO 管理办法中关于验收的期限规定。
 - 杭水和组织范围内的单位在项目执行期间不会发生组织机构变革。如果有，双方依据《项目变更管理流程》中的程序进行处理。
 - 在 2015 年 1 月 5 号系统上线后信息中心完成 1 个月现场及 1 个半月远程支持，在项目最终验收前，由信息中心负责系统的整个运行。在此期间，如杭水需信息中心额外提供现场或远程服务，双方应遵循化工集团 PMO 管理办法中关于现场支持和运维交接的规定予以落实。
 - 根据中化工 PMO 的整体安排，项目组完成向化工信息中心进行转运维手续，运维支持由*****信息中心承担。
 - 本项目执行期间，如因国家法律法规或政府部门的要求发生变化而导致对项目进度/费用的影响，双方依据『项目变更管理流程』中的程序进行处理。
 - 信息中心不被许可在任何司法区域提供法律、财务、税务、投资银行和审计方面的合规性意见或建议，且本合同不要求信息中心提供上述意见或建议。
 - 杭水需负责确保遵守对其适用的法律法规。
 - 杭水应促使本项目组织范围内的部门、单位和分支机构履行其在本合同项下的义务，并对履行的过程中上述部门、单位和分支机构发生的过错和/或疏忽对信息中心提供本合同项下的服务造成的不利影响负责。
-

3.项目范围

3.1 项目工作范围

3.1.1 实施组织范围

本项目的组织范围包括：杭水、杭州（火炬）西斗门膜工业有限公司、蓝星（杭州）膜工业有限公司。

3.1.2 实施业务范围

本项目实施业务范围包括 SAP 系统中的财务会计（FI 模块）、管理会计（CO 模块）、物资管理（MM 模块）、项目管理（PS 模块）、销售管理（SD 模块）。具体各试点单位实施业务包括：

SAP 功能模块	***** **有限公司	杭州（火炬）西斗门膜工业有限公司	蓝星（杭州）膜工业有限公司
财务会计（FI）	\	\	\
成本会计（CO）	\	\	\
销售管理（SD）	√	√	√
项目管理（PS）	√	√	\
物资管理（MM）	√	√	√

注：“√”代表实施；“\”代表不实施。

3.1.3 SAP 各功能模块实施范围

基于杭水的业务需求，本次 SAP 实施各模块（FI、CO、MM、PS、SD）的详细功能范围将遵循化工集团 ERP 全球模板中适用的功能范围，至少包括：

功能组	SAP 子模块	功能描述
物资管理	MM-DATA 主数据管理、Consumption based MRP 物资消耗计划、Purchase 采购	

功能组	SAP 子模块	功能描述
MM		管理、Inventory Management 库存管理
物料与供应商主数据	物资主数据	实现在系统中创建、修改物料主数据，维护相关信息，并且可以增加公司特定的参数。实现物料信息的查询管理和提供批量维护功能
	供应商主数据	实现在系统中创建、修改供应商主数据，维护相关信息，并且可以增加采购组织特定的参数。实现供应商信息的查询管理和提供批量维护功能
物资消耗计划	计划管理	汇总物资采购需求计划，如需要可对需求进行分类管理
	采购申请	实现灵活的采购申请创建方式，手工或根据询价比价结果，可以实现拆分或合并后转为采购订单。提供可维护外委维修服务的采购申请创建功能
	采购申请审批	实现采购申请根据金额条件多级审批功能。实现灵活的采购申请分类
采购管理	采购流程	能实现采购订单创建、修改、审批、取消的完整闭环管理
	采购类别	支持项目类、服务类、紧急物资、固定资产零购、低值易耗品采购的多种业务类型的采购闭环管理
	订单审批	采购订单可以实现根据金额大小多级审批
	采购信息管理	能建立采购信息对物资、供应商条件进行录入，支持从时间、供应商、物料的多维度查看，通过信息记录可以对操作进行权限控制
库存管理	入库管理	根据采购订单自动生成货物接收单并实现不同的接收方式，如直接入库、标准接收、检验接收，能对验收不合格的物资进行退换货业务管理
	发票校验管理	接收入库后，能通过采购订单与财务进行结算处理，按项目、供应商、采购订单进行发票匹配校验管理
	与其他系统集成	通过库存系统可以跟踪整个采购接收的操作历史记录。可以区分项目类和服务类采购接收。 对于货物接收类型为检验接收，可以实现质检结果的信息记录和查询
	库存管理报表	可以提供物资管理的日常业务报表，包括收发存，库存数量金额表，盘点表
	领料和退料管理	能实现使用单位物料领用出库的管理，领用可以和需求计划进行关联，对退料物资根据其出库单或领料单进行入库，
	库存调拨	能实现库存管理业务中各个仓库之间的物料转移
	公司间交易	支持事业部内部的公司间的库存物资内部销售。销售单和交货单可从系统中打印
	盘点管理	根据盘点需求，在系统中创建盘点表，能对实际库存进行盘点，自动分析盘点差异，能对差异进行审批。确定盘亏、盘盈，用以保证库存管理的准确性，盘亏盘盈可以自动处理，

功能组	SAP 子模块	功能描述
项目管理 PS		Structure 项目结构、Dates & Confirmation 项目进度、Revenue 项目收入；Costs&Budget 项目成本&预算、Resource 项目资源、Documents 项目文档；Development& Design 研发设计管理
项目结构 模板	标准 WBS 结构	根据工作的本身属性、成本/预算/进度及执行部门/人员等因素综合考虑，将复杂业务分解为具有明确目标，需独立考量的项目子单元。并将该分解结构固化为模板，供后续调用。
	标准网络结构	根据工作本身的执行方式、项目管理的精细化邀请等因素综合考虑，设计能够体现项目执行步骤，逐项跟踪的项目工作内容节点。并固化为模板，供后续调用，一方面降低后续系统维护工作量，另一方面体现管理层对于项目管理精细度的要求。
	标准里程碑	设计标准里程碑，一并包含在项目结构模板当中，体现项目必须关注的重要节点。
项目进度 管理	自上而下计划	对于需要交付且交付时间明确的项目，将项目总工期要求层层分解，拆分至各工作分解要素，并在个分解要素的工期拆分要求下，排定各节点的进度计划。同时，在后续执行过程中，下层计划受各分解要素阶段进度框架影响。
	由后往前计划	对于交付时间无法明确的项目，如研发项目，各阶段时间需要根据实际执行情况推算。此时可使用自下而上的计划方式，实现执行进度与阶段进度的关联。
	项目计划版	通过图形化的界面，只管掌握项目进度的关键路径和工作阶段的实际达成情况。排定的甘特图支持电子版导出。
	进度异常预警	当进度执行发生冲突时，系统自动进行检查，并反应冲突情况，提携业务人员及时纠正。
	进度查看报表	提供直观的进度查看报表，便捷的了解项目的进度达成情况。
项目收入 管理	项目收入计划	通过销售订单与项目的关联，在存在里程碑节点的前提下，自动生成项目的收入计划。
项目成本 管理	项目成本计划	根据实际业务情景，选择不同的成本计划制定方式：a. 对于无法明确成本构成明细且无规律性的项目，手工基于工作分解结构。以科目方式创建成本计划；b. 对于无法明确成本构成明细，但有规律可循的项目，维护简易成本计划模板，通过选择变量的方式自动生成成本计划；c. 对于能够明确成本构成明细的项目，自动生成成本计划。上述计划方式可针对同一项目不同阶段的成本计划制定。
	项目预算控制	基于成本计划或基于公司盈利要求，维护项目预算。预算在项目执行过程中被消耗，并可预警即将耗尽信息，或严控预算的超出（系统报错）。支持预算的创建、下达、增补、转移等操作。

功能组	SAP 子模块	功能描述
	项目成本报表	基于维护的信息，形成可以实时查看的项目成本相关报表。
项目物料管理	项目物料管理	项目作为需求源头，将物料与项目挂接后，传递需求至供给部门。需求的时间可根据项目的进度计划动态调整。同时，项目物料的库存/采购/生产情况可根据相应的报表查看。
	可用性检查	以项目为维度，在创建/下达需求时，事先检查物料是否可用。
项目资源管理	人工能力计划	通过向项目结构中维护对应的人员信息等，对项目做人工能力（资源）方面的计划。计划维护完成后，可按部门为单位，评估能力的可用性，并平衡资源。
项目文档管理	项目文档管理	通过与 DMS 模块集成，可将项目相关的技术文件、备注信息等作为附件挂接至项目结构，便于后续的维护及查看。
研发设计管理	研发设计管理	设置研发设计管理的 WBS 结构，按 ISO9000 的管理将设计的流程、文档、进度、交付物进行统一管理，提取设计绩效考核分析数据进行研发设计的有效管理。
销售管理 SD	Customer, Pricing 主数据管理、Order Processing 订单管理、Delivery 发运管理、Billing 开票管理	
销售管理主数据	客户信用管理	根据实施单位不同客户等级建立合适的信用等级，可根据客户评级，决定允许赊销的额度，并根据信用的情况控制合同签订和发货执行，结合订单和交货单进行不同类型的信用控制方式
	客户信息管理	实现客户基本信息手工录入，并在系统中对客户信息进行查询，客户数据管理包括客户基本信息管理及销售相关信息管理
销售订单管理	订单管理	具备销售订单创建、修改、复制、审批、调整、取消、退货的完整闭环管理。同时也能跟踪销售合同的执行情况，掌握发货、库存、回款情况和信用额度情况
发运管理	装车和运输管理	能够对装车过程中的计量以及出库情况进行管理。能够记录和管理运输环节的运单相关信息，实现销售中运输成本和财务集成
开票管理	外部结算	能够根据合同条款和基准价格，确定结算价格、付款条件。对外部客户和供应商的收款和付款能够有效管理。实现对外部客户和供应商的结算管理，做到外部结算业务和财务信息集成
	内部结算	具备内部交易商务结算的能力，包括实施单位之间结算

财务接口方案说明：

- 1, 费用采购：SAP 建立费用采购订单，需要配置正常的过账科目和成本中心，SAP 的成本中心与 U8 的成本中心需要建立对应关系，作为 U8 过账对象的依据。需要根据移动类型+科目等组合判断 U8 的对应科目。对于课题的专门采购，可以在 SAP 的物料凭证文本输入 U8 需要的课题编号，如果有课题编号，则以课题编号作为向 U8 传输的依据，如果没有课题编号，则直接以部门对应表作为过账依据。

- 2, 库存采购: SAP 建立物料采购订单, 需要配置正常的过账科目。需要根据移动类型+科目等组合判断 U8 的对应科目。贸易型产品业务通过销售管理和物资管理将产品销存业务完整体现在 ERP 系统中。
- 3, 发票校验: 后勤在 SAP 做发票校验, 通过校验的发票和入库单交给财务, 同时 SAP 统计出清单作为 U8 过账的原始凭证。需要建立 SAP 供应商与 U8 供应商的对应关系。财务专用供应商无需在 SAP 建立。同时, U8 需要改变原来的月底一次暂估的做法, 改为按入库做暂估、按发票冲暂估的方式。
- 4, CO 生产订单消耗: 为每个产品建立一个 CO 生产订单, 持续使用, 直到产品退出市场后, 财务将成本结转为 0 并由财务做 TECO 和订单关闭。(相当于用 CO 订单实现简单的重复制造)。按指定移动类型和科目对应到 U8 的过账科目。
- 5, 部门消耗: 按指定的移动类型+部门对应到 U8 的过账科目和过账对象
- 6, 项目领料: 按指定的移动类型+项目对应到 U8 的过账科目和过账对象
- 7, 生产入库: 每次收货沿用当前的做法, 需要提交产品信息, 由财务拉出 CO 订单的数据清单核价, 确定入库的价值, 后勤根据给定的价值做入库输入(需要一个专用的移动类型, 提供价值输入)
- 8, 销售出库及开票: SAP 建立销售订单, 按正常流程执行销售出库, 开票, 如需要可以接入金穗接口。SAP 根据指定的移动类型提供销售成本入账依据, 同时根据开票数据提供 U8 应收账款的入账依据。需建立 SAP 客户与 U8 客户的对应关系。财务专用客户无需在 SAP 建立。

3.1.4 本期 ERP 项目实施范围不包括:

财务管理

合并财务报表

有关日常费用预算管理和控制流程;

有关供应商付款与银行接口的集成开发

有关资金计划、头寸管理和资金集中功能

有关销售发票与海关报关系统的数据接口

有关销售发票与出口退税系统的数据接口

企业资产管理, 包括资产生命周期中的配置及配置调整、报修、维修、保险/理赔/赔偿等非财务相关的资产业务记录

成本管理

成本中心预算控制功能

销售与分销

SAP WF（ workflow 模块）审批提醒或外部邮件、短信提醒

客户关系管理（CRM）相关的内容

发运管理（TM）相关内容

采购管理

供应商关系管理（SRM）相关的内容

库存管理

物料单据预制和审核过账

仓库货架（WM）管理相关内容

项目管理

项目售前、售后阶段的具体过程管理；

项目进度管理、项目成本计划等业务过程当中的审批流；

项目执行过程中的质量问题的监控、处理、记录；

项目执行过程中不可量化，且超出进度、成本范畴的风险管理

3.1.5 数据转换范围

信息中心负责数据模板制定、数据转换工具的开发、数据收集、清理和转换的计划制定、用户数据收集和校验工作培训、进度管理工作。杭水应配备专职的数据顾问和人员负责数据收集和清理，并应指定兼职的人员负责与集团信息中心主数据管理平台（MDM）进行项目协调，以保证项目上线前的数据准备工作。杭水 SAP 系统主数据如需要从集团主数据管理（MDM）系统导出的，以从该 MDM 系统中导出的数据为准，任何与其冲突或不符合要求的数据，均应由集团信息中心或杭水在 MDM 系统中修改后，导入 SAP 生产系统中使用。

本项目中须考虑导入、转换的相关数据（可能存在的）转换如下表所示：

描述	模块	转换方法
物料主数据	MM	系统批导入或手工维护
信息记录和货源清单（采购价格管理和供应商货源管理）	MM	系统批导入或手工维护

描述	模块	转换方法
供应商主数据	MM	系统批导入或手工维护
未结采购订单	MM	系统批导入或手工维护
未结销售订单	SD	系统批导入或手工维护
客户主数据	SD	系统批导入或手工维护
客户信用信息	SD	系统批导入或手工维护
定价和折扣	SD	系统批导入或手工维护
项目结构模板	PS	系统批导入或手工维护
项目负责人	PS	系统批导入或手工维护
未清项目（含设计项目）	PS	系统批导入或手工维护
未清项目已发生成本数据	PS	系统批导入或手工维护
项目文档	PS	系统批导入或手工维护
利润中心 / 成本中心	FI	系统批导入或手工维护
期初库存及余额	MM	系统批导入或手工维护

系统批导入方式包含（但不限于）LSMW、CATT 等。

3.1.6 技术开发范围

系统开发分为五大类：单据（Form），报表（Report），功能增强（Enhancement），接口开发（Interface），转换程序（Conversion），包括与金税的接口和与 OA 的接口。信息中心负责技术功能方案设计、代码编制、程序测试等系统实现工作。对于接口程序的开发，具体见本工作说明书第 3.2 条的规定。

3.1.7 培训范围

为配合系统上线，信息中心需要对客户的项目团队以及必要的业务人员进行培训。培训分为非正式培训和正式培训两种。非正式培训主要是指项目过程中，让关键用户及业务人员充分参与项目工作，如讨论、会议、方案编制、系统开发测试等工作言传身教，实现“干中学”和“学中干”，非正式培训是相关人员能力提高的关键。

正式安排的培训包括：领导层培训、关键用户培训、最终用户培训。管理层培训和关键用户培训将由信息中心咨询顾问负责，而最终用户培训将采用“Train-the-trainer”的培训方式，信息中心顾问负责培训杭水培训讲师，由培训讲师在信息中心咨询顾问的支持下执行最终用户培训。

正式培训需要做好周密计划，正式培训需要由杭水提供现场培训场地和实施。正式培训计划如下：

课程名称	课程内容	教材	培训对象			培训方式	培训教员	时间安排 (培训次数)
			中高层领导	关键用户	最终用户			
SAP 概览	ERP 理念、SAP 功能模块简介、SAP 系统实施方法和项目管理、SAP 系统实施风险、SAP 系统实施收益、SAP 系统实施案例介绍	信息中心准备培训教材	✓	✓		理论讲解	信息中心项目经理	项目准备阶段 (2 次)
项目启动培训	杭水 SAP 系统实施项目总体工作目标、工作方法、工作计划、项目组织和成员职责、项目工具、项目文档模板、项目管理规章制度	信息中心准备培训教材		✓		理论讲解	信息中心项目总监和信息中心项目经理	项目准备阶段 (1 次)
项目实施方法论培训	SAP 实施方法论涉及的方法步骤、阶段工作内容、交付内容，里程碑	SAP 实施方法论		✓		课堂传授	信息中心项目经理	项目准备阶段 (1 次)
变革管理培训	变革管理的方法论	信息中心准备培训教材	✓	✓		课堂传授	信息中心经理	项目准备阶段 (2 次)
财务管理培训	SAP 财务会计、管理会计和资金管理模块基本功能介绍以及相关领先业务流程介绍	信息中心准备培训教材	✓	✓		理论讲解	信息中心 FICO 顾问	系统蓝图设计阶段 (2 次)

课程名称	课程内容	教材	培训对象			培训方式	培训教员	时间安排 (培训次数)
			中高层领导	关键用户	最终用户			
销售管理培训	SAP 销售管理模块基本功能介绍以及相关领先业务流程介绍	信息中心准备培训教材	✓	✓		理论讲解	信息中心 SD 顾问	系统蓝图设计阶段 (2 次)
采购管理培训	SAP 采购管理模块基本功能介绍以及相关领先业务流程介绍	信息中心准备培训教材	✓	✓		理论讲解	信息中心 MM 顾问	系统蓝图设计阶段 (2 次)
项目管理培训	SAP 项目模块基本功能介绍以及相关领先业务流程介绍	信息中心准备培训教材	✓	✓		理论讲解	信息中心 PS 顾问	系统蓝图设计阶段 (2 次)
流程绘制培训	杭水 SAP 实施项目指定流程绘制工具使用培训、流程绘制标准培训	信息中心准备培训教材以及流程绘制模板		✓		理论讲解	信息中心顾问	系统蓝图设计阶段 (1 次)
未来业务流程成果培训	业务总体中针对未来业务流程的宣讲	信息中心准备培训教材	✓			课堂传授	信息中心顾问	系统实现阶段 (1 次)
数据转换培训	数据转换策略、数据转换工具、数据转换工作计划、数据核实方面的培训	信息中心准备培训教材		✓	✓	理论讲解	信息中心顾问	系统实现阶段及上线准备阶段 (1 次)
系统上线动员培训	系统上线的目标、步骤及配合措施的宣导	上线动员材料	✓			课堂传授	信息中心顾问	上线准备阶段 (1 次)
讲师技巧培训	讲课技巧培训	信息中心准备培训教材		✓		理论讲解	信息中心顾问	最终用户培训工作开始之前 (1 次)
最终用户培训	各个子项目客户化配置和开发后的 SAP 系统的业务操作	信息中心准备培训教材、SAP 系统培训环			✓	分各个功能模块进行理论讲	杭水关键用户	上线准备阶段 (1 次)

课程名称	课程内容	教材	培训对象			培训方式	培训教员	时间安排 (培训次数)
			中高层领导	关键用户	最终用户			
		境, 杭水准备用户手册				解并结合SAP系统		
系统报表使用培训	SAP 系统标准报表的使用方法、各个子项目单独开发的系统报表的使用方法、SAP 系统提供的标准查询功能的使用方法	信息中心准备培训教材、SAP 系统培训环境, 杭水准备用户手册	✓			分各个功能模块进行理论讲解	信息中心顾问	上线准备和支持阶段 (1次)

2.1 集成信息系统范围

在本项目实施过程中, 涉及与外围系统的接口包括如下:

- 与金税系统的接口

通过与金税系统的接口, 可实现将开票信息自动传到金税系统、打印出增值税发票; 同时, 将开具的增值税发票号传回 SAP, 使其与销售业务关联, 便于业务追踪。SAP 与金税系统的接口点包括: a. SAP 系统到金税系统的接口: 销售业务发生后, 将开具金税发票需要的信息通过接口程序导出一个文本文件, 文本文件自动下载后, 通过金税系统的文本接口的发票传入, 将文本文件自动导入金税系统, 而后生成发票; b. 金税系统到 SAP 系统的接口: 将金税系统发票信息通过接口导入到 SAP 系统。系统中将保存金税发票号与 SAP 系统发票号, SAP 会计凭证号的对应关系, 方便财务对应。信息中心将负责 SAP 端方案设计和开发工作, 与其对接系统接口开发工作将由第三方负责完成。

- 与 OA 系统的接口

根据前期交流及杭水要求, 本次 OA 系统接口将参照蓝星 ERP 试点项目模式, 统一规划 OA 系统以及与 SAP 系统的接口, 信息中心将负责 SAP 与 OA 系统审批流程相关的 SAP 端的接口方案设计。

项目实施过程中，中化工 PMO 会成立集成核心团队并就本项目执行所发生的集成问题按需召开项目会议，项目组相关人员必须参会并依据会议主题就本工作说明书职责范围内的问题提供建议，并经双方协商同意后协助编制相关规章。

2.2 工作地点

本项目的业务调研、蓝图设计、系统实施、上线准备、上线和现场一个月的运维支持阶段会在杭水总部进行落地。

信息中心项目团队将与杭水的项目参与人员共同参与项目，杭水需为信息中心工作人员提供办公室空间，并且应提供访问此区域所需的所有安全证件和手续。

在项目推进过程中，杭水需为信息中心工作人员提供必要的设施和办公用具，如带长途功能的电话、传真、互联网访问、打印复印设备和耗材、文件共享服务器、投影仪、白板、会议室等。杭水应负责确保其对信息中心所提供的或可能会受到服务影响的任何计算机设施设有适当的备份、安全和检查电脑病毒程序。

4.项目方法论及工作方法

4.1 项目所应用的方法论

根据信息中心在 SAP 系统领域多年的实施经验和信息中心 SAP 系统实施方法论（如下图所示），杭水 SAP 系统实施项目确定分成 5 个阶段，分别为项目准备、业务蓝图设计、系统实现、上线准备、上线与支持。



项目管理贯穿五个实施阶段，通过安排项目进度，资源分配、风险管理、问题管理、质量管理，建立并保持统一的项目评价标准和汇报体系等，多方面指导整个项目执行。

4.2 项目工作方法

本项目的关键工作方法包括如下内容：

4.2.1 项目计划与管理 - 与 SAP 实施相关的管理与控制，包括对管理层，项目小组，项目计划、项目范围及所需资源的管理，项目实施进度的管理。

4.2.2 沟通管理 - 规划与 SAP 实施相关的所有关系部门和人员的沟通管理机制，沟通层级有：集团层（CIO 及信息中心、项目群管理 PMO 办公室、项目群信息化监理、全球模板、主

数据管理)、蓝星集团层(CIO及信息管理部、财务部、业务部门)、杭水组织范围内下属实施单位,在项目实施中主要的沟通管理方式有以下几种:

- “项目会议”分为常规会议和不定期会议,常规会议有:项目周例会、项目日例会和项目状态沟通会等;不定期会议包括:项目阶段会议、项目指导委员会会议、问题决策会议
- “项目文档”指项目交付件、会议纪要和工作过程文档
- “电子邮件”指发送会议通知、说明/讨论、文档共享
- “电话、口头交流”
- 项目组为了统一、准确的介绍信息化建设的项目情况,各个项目组要就项目范围、目标和实施等方面准备介绍材料,并做到及时的更新,提交给PMO

4.2.3 风险管理 - 内部、外部管理控制,包括内部控制制度,用户授权及硬件的实物安全管理。根据信息中心的项目管理经验,有三方面的内容需要注意:

- “风险(risk)”指可能发生、但尚未发生,会对项目造成影响的事件
- “问题(issue)”指已经发生,但尚未对项目造成影响的事件
- “重大问题(problem)”指已经发生,并已对项目造成影响的问题

在项目过程中应全程对所有这三方面都进行管理,不但要快速的解决已经出现的问题和重大问题,还需要对可能出现的风险进行分析和管理的,以便降低整个项目的风险。

4.2.4 变革管理 - 评估一个组织完成业绩、实现变革的能力,以及为了减少相关风险借助变革所做干预工作,与项目管理类似,变革管理也包括管理层的管理,变革管理的内容包含如下要点:

- 确定变革工作的范围、工作重点
 - 评估员工对未来变革的态度和承受能力
 - 识别其他的利益相关者并评估变革对其的影响程度
 - 制定利益相关者沟通策略,包括变革的原因和商业好处、沟通方式和手段
 - 评估培训需求,制定培训计划,包括内容与方式
 - 整合行动计划
 - 确定变革的总体时间进度和里程碑
 - 确定变革管理的组织方式和责任划分
-

5.项目所遵循的技术标准

5.1 项目所遵循的技术标准

5.1.1 业务流程的控制：

业务流程设计，应该参照《*****集团公司ERP全球模板管理办法》的相关管理规定。在本工作说明书中约定的*****ERP全球模板涵盖的功能范围内实施的，以*****集团公司ERP全球模板为企业ERP蓝图设计依据，参照企业的实际业务及未来业务管理的需求，设计本企业的业务蓝图；在本工作说明书约定的*****集团公司ERP全球模板涵盖的功能范围外实施的，需要化工集团管信部，蓝星集团管信部、杭水领导及信息中心进行确认后方可执行。

- 《*****集团公司ERP全球模板管理办法》

5.1.2 数据管理：

数据管理需要参照*****集团公司MDM主数据管理规范执行，具体可参见：

- 《*****集团主数据管理规定》

5.1.3 技术架构：

(1) 六系统架构要求：

项目实施方应按照集团管信部的六系统架构处理传输及配置的流转。

(2) 可测性要求：

项目实施方规划设计的系统应具有如下特征：提供测试接口；提供全面描述系统运行境况的KPI指标以及监测方法；能被信息中心已有的监控系统所监控。

5.1.4 权限标准：

项目实施方应该参照*****集团权限管理规则进行权限设计及管理，具体细节参见：

- 《*****ERP项目_用户&权限管理》：

(包含角色编码规则、特殊角色分配等等)

5.1.5 系统开发(接口, 增强, 用户出口, 报表):

项目实施方所编写的功能说明书, 应该遵守*****ERP项目 ABAP开发管理规范对功能说明书编写部分所适用的部分, 具体细节参见:

- 《*****集团ERP项目ABAP开发管理规范_V1.0.doc》

5.1.6 工具使用:

5.1.6.1 将 ARIS 作为业务蓝图阶段唯一指定的流程管理工具

*****的SAP实施项目, 统一采用流程驱动的SAP解决方案(ARIS For SAP), 实施方需基于ARIS平台搭建*****业务流程, 并且与SAP Solution Manager项目管理平台同步。业务流程通过ARIS维护, 并且通过ARIS与Solution Manager的接口将业务流程同步到Solution Manager中。关于同步方法可参考ARIS操作手册。

- 《*****集团公司 ARIS 平台运维管理方法》

5.1.6.2 SAP Solution Manager

SAP Solution Manager将用于全面掌控项目管理的各方面信息, 在项目进行各个阶段协助实施、控制实施质量, 具体见:

- 《*****SAP 实施项目管理规范》(实施工具部分-第 20 页)

5.2 项目实施支持

5.2.1 蓝图设计阶段:

- 1) 化工集团的全球业务流程模版负责人(GBPO)按项目计划参与业务调研
- 2) 化工集团的全球业务流程模版负责人(GBPO)及化工集团信息中心模块顾问参与蓝图设计, 并根据化工集团规定进行蓝图设计方案的审核和签署。

5.2.2 系统实现:

- 1) 传输控制需要根据*****的 SAP 系统配置开发传输策略, 将测试系统经过多轮测试调整后的系统配置、开发结果, 通过传输请求方式, 传到预生产机, 确保预
-

生产机系统环境与测试机一致。

2) P02 系统进行集成测试及回归测试的管理办法具体如下：

- 《****集团公司 ERP 项目回归测试管理办法（试行）》

5.2.3 上线及上线后的支持

- 1) 在系统上线前一个月，杭水与项目实施团队进行并完成技术交流及文档确认
- 2) 项目验收前连续三周问题发生的合计数呈现下降趋势
- 3) 项目上线后对因信息中心方原因导致发生影响杭水业务运转的严重的问题次数连续3周保持在合理的范围（例如：每周出现严重的问题次数小于2个）
- 4) 项目上线后对上述严重问题的解决方案应以优先考虑非过渡和非临时性的技术解决方案（注：双方可根据具体问题共同协商确定所适用的技术解决方案）
- 5) 所有未解决的非严重的问题未超过双方协商确定的期限

注：以上管理办法及《****集团管理变革与信息化建设项目群管理办法》均作为本工作说明书的附件附后。

6 项目工作计划及交付物

6.1 项目工作计划

本项目预计在 2014 年 8 月 29 日启动，计划在 6 个月完成（包括 4 个月项目实施和 1 个月的现场运维支持 1 个月的远程运维支持）。如果项目启动时间延迟，则项目结束时间顺延。如果上述工作计划产生任何变更，信息中心将与杭水根据项目变更管理流程另行协商费用并签署变更补充协议。

本次项目系统上线后现场支持 1 个月，完成现场支持一个月的月结后远程支持一个月（电话、电子邮件、远程接入）现场的具体工作内容为：就合同和工作说明书中约定的信息中心工作/服务范围内的系统功能和交付物，对杭水在支持期（质保期）内日常使用过程中所产生的疑问和故障提供解释答疑和故障排除建议。具体如下：

- 回答用户提出关于系统功能和操作的问题；
- 指导用户使用系统，运行实际业务；
- 对杭水就信息中心服务范围内的工作提出的问题诊断并提出解决方案。

现场和远程支持不包括软硬件升级。以下原因造成的问题不属于信息中心免费支持服务范围：

- (1) 未经信息中心事先同意，杭水或杭水的任何承包商（除信息中心、信息中心的分包商和与信息中心有协作关系的第三方之外）对项目配置对象等的修改；
- (2) 杭水不按操作规程使用；
- (3) 因杭水或杭水的任何承包商（除信息中心、信息中心的分包商和与信息中心有协作关系的第三方之外）自身原因所引起的任何错误或问题；
- (4) 提交成果中由第三方提供的任何升级、修改所导致的错误或其他问题；
- (5) 杭水未能执行杭水义务所引起的任何错误或其他问题；
- (6) 任何由第三方开发或制造的提交成果所引起的任何错误或问题，或由杭水或其供应商制造或开发的提交成果所引起的任何错误或问题；
- (7) 任何第三方产品、软件或硬件所引起的任何错误或问题。

6.2 关键人员及计划安排说明：

项目建议杭水所对应模块至少有 1 名关键人员脱产参加项目，并由顾问辅导完成以下工作。

序号	项目阶段	关键用户工作
----	------	--------

序号	项目阶段	关键用户工作
1	现状调研	确认调研报告并提交部门领导签署
2	蓝图阶段	根据业务流程编制蓝图文档
3	实现阶段	编写开发需求说明书
4	实现阶段	完成单元测试并出具测试报告
5	实现阶段	完成集成测试并出具测试报告
6	实现阶段	组织收集静态主数据
7	实现阶段	按流程编制用户操作手册
8	上线准备阶段	对最终用户进行操作培训
9	上线准备阶段	按权限模板组织收集本模块权限
10	上线准备阶段	按照模板组织收集所有模块动态数据
11	上线阶段	按照上线计划组织上线切换
12	上线后支持	解决上线时发生的问题，并记录 issue 文档
13	项目验收	编写项目验收申请报告

6.3 项目里程碑及交付物

序号	里程碑名称	工作成果	完成时间
1	项目启动	项目启动报告、项目章程	2014年8月29日
2	蓝图设计	现状调研报告、蓝图设计报告	2014年10月23日
3	系统实现及知识转移	系统配置及功能实现说明书、开发程序功能说明和技术说明、程序源代码、数据采集策略和方案、程序开发规范，程序代码质量管理方案、单元测试报告、集成测试报告、用户验收测试报告，压力测试报告、回归测试报告、测试方案、测试记录、测试问题跟踪记录表、培训方案、培训文档、用户手册	2014年12月8日
4	系统上线	上线方案、数据迁移方案、上线报告	2015年1月1日
5	上线后支持	系统运行报告、系统运行问题记录、运维交接方案、系统运维方案、系统支持管理办法	2015年2月13日

序号	里程碑名称	工作成果	完成时间

6.3.1 项目启动

项目文件	文件类型	内容概述
项目启动报告	最终交付物	包括项目启动会所需资料
项目章程	最终交付物	关键交付物，需正式签署。 主要规划项目的管理，保证项目顺利进行，内容应包括项目组织结构、项目职责分工、管理手册等。

6.3.2 蓝图设计

项目文件	文件类型	内容概述
蓝图设计报告	项目实施	包括问卷、访谈记录等资料
现状调研和分析报告	最终交付物	可根据不同的需求分别撰写

6.3.3 系统实现及知识转移

项目文件	文件类型	内容概述
系统配置及功能实现说明书	最终交付物	详细记录在 SAP 系统中所作系统配置，以供日后分析跟踪，包括：配置日期、配置人员、批准人、详细系统操作、解决的业务问题等。
开发程序功能说明和技术说明	最终交付物	管理系统开发工作，跟踪从开发申请、批准、制定方案、到结果测试、最终审核确认等全方位过程。
数据采集策略和方案	项目实施	制定项目中数据收集计划、策略和方法，含数据收集模板及数据收集范围等内容。
集成测试报告	最终交付物	按照杭水实际业务及业务流程蓝

		图，制定系统测试数据、测试步骤、定义预期结果以及记录实际测试结果并进行分析比较。测试完成后，对测试情况的综合评价报告。关键交付物，需正式签署。
用户手册	最终交付物	对应组织机构蓝图、业务流程蓝图，详细记录 SAP 系统操作步骤和方法。
最终用户培训文档	最终交付物	用于对项目组、最终用户的培训材料，主要包括：SAP 系统培训材料、系统操作材料。
用户接受测试报告	项目实施	按照杭水业务流程，同时按照*****的《*****SAP 实施项目管理规范_V2.0》中规定的模板来编写用户接收测试的案例制定系统测试数据、测试步骤、定义预期结果以及记录实际测试结果并进行分析比较。测试完成后，对测试情况的综合评价报告。并需正式签署
系统回归测试报告	项目实施	按照集团已实施业务流程，制定系统测试数据、测试步骤、定义预期结果以及记录实际测试结果并进行分析比较。测试完成后，对测试情况的综合评价报告。

6.3.4 系统上线

项目文件	文件类型	内容概述
上线切换报告	最终交付物	从测试环境切换至正式生产环境的计划，包括切换所必须的步骤、数据、切换时间和资源。关键交付物，需正式签署
上线失败紧急恢复计划	最终交付物	上线一旦失败的紧急恢复计划，包括：切换回旧系统所需的步骤、以及制定下一个上线时间等。
上线前的模拟运行计划和方案	最终交付物	为保证项目顺利上线进行的模拟运行，包括上线前模拟运行的实施计划和实施方案。
系统支持策略	最终交付物	规划系统上线后的用户支持，包括：人员的配置、培训的安排。

6.3.5 上线后支持

项目文件	文件类型	内容概述
系统运行报告	项目实施	项目上线之后至第一次月结之后的每日问题跟踪和解决方案报告。
首次月结报告	最终交付物	关键交付物，需正式签署
系统交接运维方案	最终交付物	按照《*****SAP 实施项目管理规范_V2.0》中关于系统转运维的策略和方法，提交系统转运维的交接清单。关键交付物，需正式签署
项目验收申请报告	最终交付物	关键交付物，需正式签署

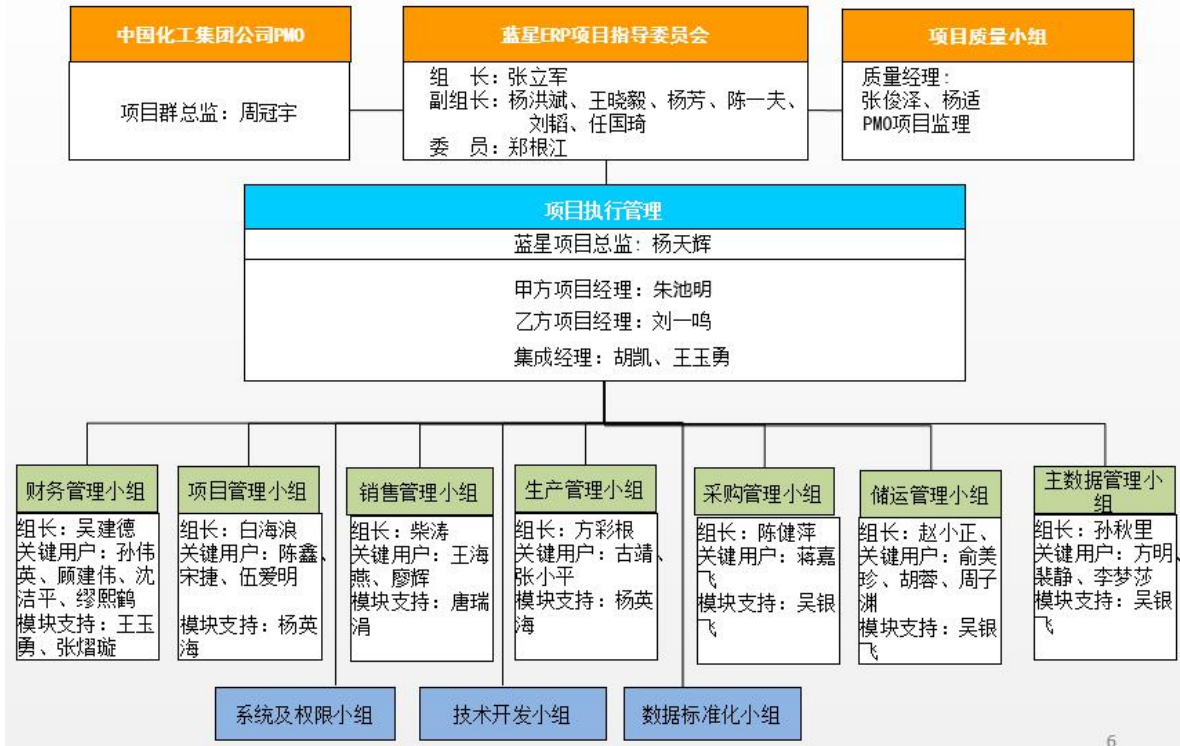
6.4 项目管理资料

项目管理资料并不专门在某个实施阶段完成，而是贯穿于多个实施阶段。项目管理资料可以包括项目计划、评估报告或总结报告、项目周报和月报、项目管理手册、重大事项处理记录、项目文档汇总、对项目管理流程设计的评价和修改记录、项目质量管理计划等。

项目文件	项目管理资料说明
项目计划 (含关键里程碑)	项目整体工作计划定义关键的里程碑
项目双周滚动计划	根据项目的计划和进度知道项目双周工作计划
项目周报	项目进度工作定期监督计划及周报模版
项目质量保障方案	对项目进行中涉及项目最终质量的各个过程和 相关因素进行系统地确认、管理与评价的总体安排
项目会议记录	项目领导小组定期会议的会议纪要
问题、风险和变更记录	项目问题的管理计划，包括问题报告模版、问题 解决流程和问题清单模版

7.项目组织结构

7.1 项目组织结构



7.2 角色和职责

7.2.1 项目群总监

组成	<ul style="list-style-type: none"> ****集团公司管信部高层领导
职责	<ul style="list-style-type: none"> 提供项目管理的指导

7.2.2 ****集团公司 PMO

组成	<ul style="list-style-type: none"> ****集团公司管信部相关职能人员
职责	<ul style="list-style-type: none"> 提供项目过程中最有效的实施范围和进度控制 对项目组织、进度、质量、成本进行分析并提出改进意见

7.2.3 项目监理

组成	<ul style="list-style-type: none"> • 监理公司人员
职责	<ul style="list-style-type: none"> • 监管项目进度，实施质量，各阶段工作效果 • 控制项目风险，监管项目中各类问题的解决过程及效果

7.2.4 项目指导委员会

	信息中心	杭水
组成	<ul style="list-style-type: none"> • 信息中心高层领导 	<ul style="list-style-type: none"> • 蓝星集团高层领导和杭水高层领导
职责	<ul style="list-style-type: none"> • 对项目的总体策略及下一步的计划提出建议 • 通过提供管理方针促进问题的高效率的解决 • 周期性的参加项目指导委员会对项目管理进行指导 	<ul style="list-style-type: none"> • 负责公司远景规划，设定优先级，批准实施范围，解决相关公司层面问题 • 负责项目资金、资源和配套支持，并协调组织和业务关系 • 在项目进展中监控进展，解决项目中可能发生的内部冲突 • 给项目小组核心人员能够做出决策的授权 • 负责总公司关键业务流程的设计确认 • 给予项目全过程的指导，对重大事项能够适时地做出决策，支持项目经理完成整个项目目标

7.2.5 质量监督组

	信息中心	蓝星集团/杭水
组成	<ul style="list-style-type: none"> 集团管信部及信息中心中层领导 	<ul style="list-style-type: none"> 蓝星集团管信部高层领导
职责	<ul style="list-style-type: none"> 负责关键业务流程的推进落实和SAP项目的整体推进 参与关键业务决策讨论 	<ul style="list-style-type: none"> 负责关键业务流程的推进落实和SAP项目的整体推进 负责审核和确认相关业务组业务需求，对总公司蓝图设计报告模版进行签字确认 确保系统设计满足业务需求，必要时进行决策

7.2.6 项目执行层

	信息中心	杭水
组成	<ul style="list-style-type: none"> 信息中心项目总监 	<ul style="list-style-type: none"> 蓝星集团管信部项目总监、副总监
职责	<ul style="list-style-type: none"> 负责实施团队资源协调，检查项目实施进度 组织制定项目总体计划，管理项目风险，预算风险，人员安排，对项目做宏观控制 参与关键业务决策讨论 参与项目有关会议，协调各方关系 	<ul style="list-style-type: none"> 负责企业领导及用户资源协调 参与关键业务决策讨论 与实施方项目总监督管理项目风险，预算风险，人员安排，对项目做宏观控制 参与项目有关会议，协调各方关系
组成	<ul style="list-style-type: none"> 信息中心项目经理 	<ul style="list-style-type: none"> 杭水项目经理

	信息中心	杭水
职责	<ul style="list-style-type: none"> 与杭水项目总监/项目经理共同制定项目计划、协调项目组与杭水各级管理层的关系、监督各项工作的完成和质量保证、主持项目的日常工作、负责进度、协调各下属项目组的工作 负责 SAP 解决方案整体架构设计及 SAP 技术架构总体设计 定期或按安排向项目指导委员会、项目总监提交项目阶段性成果和项目工作报告 	<ul style="list-style-type: none"> 与信息中心项目总监/项目经理共同制定项目计划、协调项目组与杭水各级管理层的关系、监督各项工作的完成和质量保证、主持项目的日常工作、负责进度、调配各项资源

7.2.7 宣传、培训及文档支持组（受派项目执行层）

	信息中心	杭水
组成	<ul style="list-style-type: none"> 项目经理 数据中心相关业务培训人员 	<ul style="list-style-type: none"> 项目经理 蓝星集团管信部领导、项目负责人及项目联络人 杭水实施单位项目负责人及联络人
职责	<ul style="list-style-type: none"> 提供培训相关资料 提供文档模板和文档规范 	<ul style="list-style-type: none"> 启动及里程碑阶段的项目宣传工作 项目实施阶段的文档收集与整理

7.2.8 数据协调组（受派项目执行层）

	信息中心	杭水
组成	<ul style="list-style-type: none"> • 数据顾问 	<ul style="list-style-type: none"> • 杭水关键用户
职责	<ul style="list-style-type: none"> • 负责编制数据收集模版 • 负责制定数据收集要求 • 负责审核数据收集质量 • 负责协调解决数据清理中的重大技术问题 	<ul style="list-style-type: none"> • 负责制定并下达数据清理整体工作策略、计划及相关要求 • 推动和监督各专业数据清理组按要求、按计划完成相关数据清理和数据转换工作任务 • 掌控数据清理工作进程，跟踪、考核各专业组数据清理工作质量 • 负责协调解决数据清理中的重大问题和跨专业组协调工作

7.2.9 系统、开发支持组（受派项目执行层）

	信息中心	杭水
组成	<ul style="list-style-type: none"> • 软硬件及数据库工程师 • ABAP 软件开发工程师 	<ul style="list-style-type: none"> • 软硬件及数据库工程师
职责	<ul style="list-style-type: none"> • 信息中心工作范围内的报表、单据、增强、SAP 端的接口的二次开发 • 与功能组共同制定外部数据转换和导入的策略 	<ul style="list-style-type: none"> • 参与网络、服务器等硬件环境规划和维护、数据库的整体规划和数据库维护、应用系统的安全性和应用系统性能优化调整 • 负责相关技术文档的整理 • 负责各模块系统权限配置

7.2.10 业务管理组（受派项目执行层）

	信息中心	杭水
组成	<ul style="list-style-type: none"> • SAP 各模块实施顾问 	<ul style="list-style-type: none"> • 关键用户
职责	<ul style="list-style-type: none"> • 向项目小组领导及其他小组成员传授对 SAP 的管理理念和系统知识 • 调研现有组织结构和业务流程、需求 • 对现有组织结构和业务流程进行分析 • 讨论并指导组织结构设计 • 讨论并指导定义新业务蓝图 • 完成业务蓝图设计 • 进行系统配置 • 指导编写测试脚本 • 指导系统测试 • 讨论并确定必须的接口 • 讨论并确定报表需求、数据转换需求和必须的系统增强 • 指导编写功能需求书 • 指导权限设计 • 指导用户培训 • 指导权限测试 • 指导制定数据转换模板 	<ul style="list-style-type: none"> • 现有组织结构整理 • 现有组织结构文档编制及确认 • 现有流程及需求整理 • 与咨询顾问共同进行组织结构设计 • 与咨询顾问共同进行讨论并定义流程 • 确定企业运作的需求 • 与咨询顾问共同完成蓝图设计 • 与咨询顾问共同确定必须的接口 • 与咨询顾问共同确定报表、数据转换需求和必须的系统增强 • 协助开发人员：确认数据的来源，分析数据完整性，修改数据的可靠性、输出的格式要求及报表的需求 • 收集并检验各类数据 • 编写测试脚本 • 准备测试数据 • 进行系统测试 • 编写培训教材

	信息中心	杭水
	<ul style="list-style-type: none"> • 指导数据收集、转换和检查 • 上线后支持 	<ul style="list-style-type: none"> • 培训最终用户 • 上线后支持

7.3 乙方人员变更管理流程

乙方应尽量保持项目队伍的稳定性，参与项目的人员不再指派至与项目有时间冲突的其他项目中，乙方项目组核心人员将尽可能保持稳定，不轻易发生更换，但乙方保留因乙方不可控的原因而替换任何乙方项目组成员的权利。乙方如需替换项目组成员应提前 10 日书面通知甲方，所替换的人员应为与被替换人员具有同等资质同等水平的人员，乙方应保证人员变更不影响项目进度。人员变更需要得到甲方同意，并遵循《*****集团公司管理变革与信息化建设项目群管理办法》的相关流程执行。

7.4 聘用乙方人员的资质要求

对聘用乙方人员的级别要求、经验要求及其他相关条款。

根据项目的要求，乙方提供的项目人员应具有丰富的项目经验。详细情况查阅顾问人员简历（乙方项目组需另附项目人员简历）。

8.项目管理

8.1 项目跟踪和汇报机制

8.1.1 建立项目定期汇报机制，说明汇报形式、汇报频率、汇报记录及跟进方案。

- 项目实施前4个阶段，召开项目周例会，由各个小组向项目管理层汇报一周项目进展状况（本周计划完成情况，下周工作计划，问题解决状态），汇报频率：每周一次，会后由双方项目经理出具会议纪要，在会议纪要中记录跟进方案；
- 上线支持阶段，召开项目日例会，由各个上线单位向项目管理层汇报当天系统运行情况（及问题解决情况），汇报频率：每日一次，每天发现的问题记录在《上线问题登记表》中，同时记录问题解决情况。
- 定期召开项目状态沟通会，由双方项目经理向项目指导委员会汇报项目进展情况，汇报频率：每月一次；会后由双方项目经理出具会议纪要，在会议纪要中记录跟进方案；
- 在每个阶段开始时，召开项目阶段会议，由杭水项目经理汇报前阶段项目工作完成情况，由信息中心项目经理汇报下阶段工作计划，汇报频率：每阶段一次，会后由双方项目经理出具会议纪要，在会议纪要中记录跟进方案；
- 不定期召开项目指导委员会会议、问题决策会等，以尽快进行问题决策；
- 定期参加《*****集团公司管理变革与信息化建设项目群管理办法》中要求的项目群管理办公室每周PMO例会。

8.1.2 项目质量控制流程。

质量控制队伍独立于项目组，作为项目成功的重要因素和保障，在项目执行过程中始终与项目组保持密切联系。从另一个角度观察和监督项目的开展，帮助项目组发现和解决项目执行中的问题。对于应用系统的项目实施，具体的质量管理手段如下：

- 整个项目周期划分为不同的阶段(phase)，每一阶段又由各种行为(activity)组成；各个行为下又细分为任务(task)和子任务(sub-task)。因此，每一工作都会有专人负责实施，这样的矩阵形的控制结构便于管理和随时检查；
 - 项目开发周期的每一阶段都有相应的标准、规范和流程，基本上每一任务都有相应的提交件，如需求定义阶段需提交需求定义说明书等。每一种提交件都要经过与杭水和
-

质量监督组的讨论确定和审核。阶段的输出结果（提交件）将作为下一阶段工作的输入和依据，在前一阶段为完成之前是不能进入下一阶段；

- 每阶段有明确的完成条件和提交件的清单；
- 严格的测试流程；

在组织结构上，将设置质量管理组，专门负责项目的质量控制。质量管理组由中化工、蓝星集团、信息中心质量管理专家构成。质量管理组将定期或不定期的举行检查会议，进行项目各阶段提交件的评审，听取项目经理及项目其他人员的汇报，对项目进展和工作质量进行监督和控制，提出有关建议和意见。

8.1.3 项目问题解决流程

在大型的项目中，不可避免地会出现各种问题，在项目管理中，必须对此有所预见，并准备相应的对策，而且应对所有的问题进行跟踪，信息中心将协助杭水引入有效的问题管理方法和有效解决方法。在项目管理中，我们将问题按影响度和紧迫度分为两类：

- “问题（issue）”指已经发生，但尚未对项目造成影响的事件。对于此类问题，主要在项目周例会上解决，负责人：项目经理，或项目经理和小组负责人共同解决；
- “重大问题（problem）”指已经发生，并已对项目造成影响的问题。对于此类问题，主要在项目指导委员会或问题决策会上解决，此问题必须呈报项目指导委员会解决；

8.1.4 项目风险控制

项目的规划和执行过程风险管理的流程主要有以下这些：

- 风险的定义：风险（risk）”指可能发生、但尚未发生，会对项目造成影响的事件
 - 风险评估和确认：对项目实施过程中可能遇到的风险进行评估，同时评估其对项目可能造成的影响，并由项目经理进行确认。必要时上报项目指导委员会。
 - 风险清单管理：针对风险，根据其对项目的影响排出优先级，评估其相互依存关系。寻找对策并指定负责人。如果风险对策所需资源超出项目组本身控制能力，由项目领导小组负责资源调配。
 - 风险对策执行追踪：由项目经理负责风险对策的追踪工作，并向项目指导委员会汇报。
 - 风险清单调整：根据项目执行的不同阶段调整风险清单。
-

8.1.5 项目完工标准

项目完工标准为符合本工作说明书约定的验收标准。

8.2 项目变更管理流程

- 在项目立项阶段，项目启动小组要明确该项目实施的组织和范围并将工作说明书上传到 PowerSteering 上，以此指导整个项目的实施。尽量避免对于已确定的实施范围做出重大变更；
- 任何实施范围的变更申请均需要严格按照相应的审批和管理流程，以书面的形式记录和审批。任何未经过流程批准的范围变革申请，均无效；
- 项目实施团队在且仅在范围变更获得有效批准的情况下，方可将变更内容调整入整体工作计划来具体实现。
- 本项目建设过程中的项目变更应符合本节所约定的项目变更管理定义及流程。

8.2.1 变更管理的定义

变更管理是针对以下项目范围偏离进行的管理：

- 项目范围偏离合同文本和本工作说明书；
- 项目范围偏离双方在项目实施过程中已经共同签署的文档内容。

甲乙双方中任何一方都有权提出变更，任何上述属于变更管理范围内的改变或偏离需求，以及导致的实施时间和费用的变化，都必须遵循变更控制流程。

8.2.2 变更控制流程

- 在项目实施过程中出现范围变更，需要遵循《*****集团公司管理变革与信息化建设项目群管理办法》中第 6.2 条的规定。
- 在项目实施过程中出现进度变更，需要遵循《*****集团公司管理变革与信息化建设项目群管理办法》中第 7.3 条的规定

注 1：甲乙双方中任何一方都有权提出变更，因此《*****集团公司管理变革与信息化建设项目群管理办法》中第 6.3 条及 7.3 条中提及的项目组为甲方或乙方项目组；项目组长可为甲乙双方中任何一方的项目组长，项目经理为甲乙双方中的任何一方的项目经理；项目指导委员会（项目群执导委员会）指本工作说明书第 7.1 条中总公司

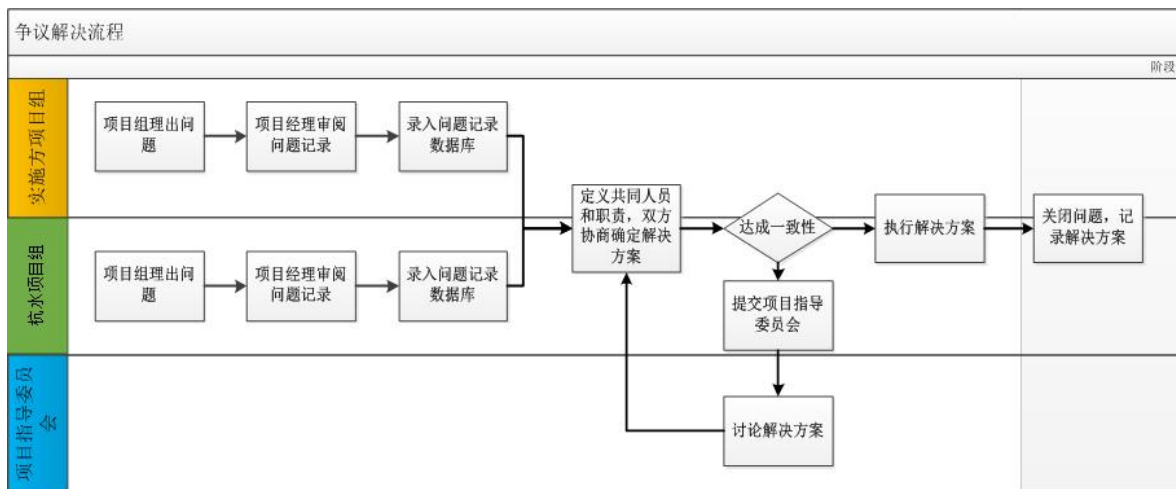
项目指导委员会所列出的甲乙双方的高层领导。（另：该项目群管理办法中其它处如提及本注 1 中的前述人员或组织机构，其含义与本注 1 相同）

注 2：为避免对项目进度的影响，任何一方在提出变更后，PMO 的审核，项目指导委员会及项目群总监的评估反馈意见原则上应该在收到变更申请文件后 5 个工作日内完成。

在双方签署变更协议前，信息中心无义务执行该变更。如发生双方就重大变更事项未达成一致而导致信息中心无法继续履约的情况，信息中心保留暂停履约或终止合同的权利，杭水应就信息中心已提供的服务支付服务费用。

8.3 争议解决程序

在项目启动后，对于项目管理过程中出现的问题，将采用以下管理流程予以解决。



项目问题解决流程实行逐级汇报制度。项目小组解决不了的问题汇报给项目经理，项目经理解决不了的问题汇报给项目指导委员会。

在项目实施每个阶段，各项目小组创建并实时维护问题清单，每一个记录下来的问题都会分配给项目小组专人负责，该人将对其范围、影响及程度进行归档，并且要推动对它的解决过程。项目小组问题负责人要和所有需要的人员（如该项目组小组成员、项目经理）共同工作，在每周例会时或有关重大问题的专题讨论会议时进行讨论分析，提出解决方案供信息中心和客户双方进一步探讨，并形成双方签字确认的会议纪要。

9.项目工作内容描述及双方责任说明

9.1 乙方的服务内容和责任

9.1.1 项目启动

工作内容:

主要包括制定项目章程，明确项目目标，制定项目计划，确立沟通机制，明确双方的责任和任务。

制定项目各阶段的工作计划，并对项目未来的任务、工作方法、工作时间和人员等方面进行具体的安排；制定项目章程，设定项目运作标准，包括项目进度月报告、里程碑报告标准，问题管理、风险管理、项目范围管理办法；对杭水项目组进行培训，使项目组成员明确项目实施目标和项目范围，了解项目计划及项目实施方法，为下一阶段的工作做准备。

工作成果:

召开项目启动会，完成甲乙双方确认的项目计划、项目章程、资料收集计划、访谈计划及提纲。

乙方的责任:

明确乙方项目组成员构成，项目组成立；与甲方领导层及在项目组内充分沟通，确认项目目标、项目范围；

完善整合的项目计划，将项目内容细化，并明确项目组成员的工作责任和权限；根据项目计划准备访谈计划及资料收集计划；收集相关资料，初步了解集团及各主要下属公司的经营状况及管理需求；协助甲方项目组召开项目启动会。

9.1.2 现状调研

工作内容:

主要包括对现状和未来的业务需求进行调研，出具现状调研和分析报告。

工作成果:

现状调研会，现状调研和分析报告

乙方的责任:

收集整理现状及需求。提供必要的组织结构现状，单据或报告，讲解演示现在工作流程。现有业务重点难点及对 ERP 的期望。确认现状调研和分析报告。

9.1.3 需求分析

工作内容:

主要包括通过与信息技术和业务部门的沟通对系统需求进行调研，形成需求分析报告。

工作成果:

对需求的讨论和理解，需求说明书

乙方的责任:

参加需求讨论和对需求的说明，确认需求说明书

9.1.4 系统设计

工作内容:

根据需求分析报告完成系统的概要设计和详细设计工作，形成概要设计报告和详细设计报告。

工作成果:

系统设计报告，包括架构、流程、功能、权限等**乙方的责任:**

对现在组织和业务更详尽的叙述，流程讨论，专题方案讨论和确定，编写业务流程蓝图，确认系统设计报告。

9.1.5 系统开发 / 配置

工作内容:

对系统进行系统配置以满足系统设计报告的内容。通于二次开发对功能的实现和外围系统接口，开发质量规划和检查，开发工作执行和测试。对静态数据采购。

工作成果:

系统配置及功能实现说明书，开发程度功能说明的技术说明，数据采集策略和方案。

乙方的责任:

编写二次开发申请说明，参与讨论并提供配置的具体参数，对静态数据收集，对开发进行测试。

9.1.6 系统测试

工作内容:

- 单元测试
-

- 集成测试
- 用户验收测试
- 此外还应该考虑压力测试和大型分期实施项目的回归测试

工作成果:

测试计划、测试方案，单元测试、集成测试、用户验收测试、系统压力测试、回归测试，测试问题的解决。

乙方的责任:

参与编写测试计划、测试方案，组织并参与完成单元测试、集成测试、用户验收测试、系统压力测试、回归测试，测试问题的记录和解决。确认用户验收测试报告。

9.1.7 知识转移及用户培训

工作内容:

知识转移及用户培训应贯穿于项目各个阶段，针对不同阶段的内容制定培训计划并开展用户培训。

工作成果:

培训方案和培训计划，培训资料准备，对关键用户和项目组成员进行各级培训，系统配置培训，系统操作培训。用户手册。

乙方的责任:

参与编写培训方案和培训计划，参加关键用户和项目组成员和各级培训，系统配置培训，系统操作培训。组织编写用户手册，关键用户对最终用户进行培训。

9.1.8 系统上线

工作内容:

主要包括将通过验收测试的系统复制到生产系统，并进行数据迁移。

工作成果:

讨论上线方案，数据迁移方案，系统切换并投入运行，出具上线报告。

乙方的责任:

参与讨论上线方案并宣贯执行。确认各类静态数据，组织库存盘点和盘点报告，收集各类动态数据和余额，为配合系统切换进行必要的停产。确认上线报告。

9.1.9 上线后支持

工作内容:

针对上线后系统出现的问题提供解决方案和技术支持，同时包含以下几个方面:

- 明确运维交接的双方责任归属；
- 制定运维交接计划；
- 确定运维交接完成的标准。

工作成果：

系统运行问题记录和解决、建立系统运维方案、出具系统支持管理办法、编写系统运行报告

乙方的责任：

最终用户通过考核上岗，组建运维团队。参与系统运行问题记录和解决，确认系统运行报告。

9.1.10 项目验收

工作内容：

对项目的整体验收，核对项目各项交付物。

工作成果：

项目验收通过。

乙方的责任：

对交付物进行核对，整理归档。确认相关验收文档。

9.2 甲方的责任

9.2.1 项目准备

选择适当人员，明确杭水项目组成员构成，分配相应的职责；

确认项目目标、项目范围、项目计划、项目章程。

9.2.2 现状调研

提供调研文档，调研计划并组织调研，出具现状调研和分析报告。

9.2.3 需求确认

对需求理解和确认，出具需求说明书

9.2.4 系统设计

业务蓝图流程讨论和设置，专题方案讨论，出具系统设计报告

9.2.5 系统开发 / 配置

系统配置并出具系统配置及功能实现说明书，二次开发申请、测试及开发管理，出具数据采集策略和方案，组织数据收集。

9.2.6 系统测试

编写测试计划、测试方案，组织完成单元测试、集成测试、用户验收测试、系统压力测试、回归测试，测试问题的解决。

9.2.7 系统上线

组织讨论上线方案，数据迁移方案，系统切换并投入运行，出具上线报告。

9.2.8 上线后支持

系统运行问题记录和解决、建立系统运维方案、出具系统支持管理办法、编写系统运行报告

9.2.9 知识转移及用户培训

提供培训方案和培训计划，负责培训资料准备，对关键用户和项目组成员进行各级培训，系统配置培训，系统操作培训。组织用户编写用户手册。

9.2.10 项目验收

编写提交《项目验收申请报告》

10.项目验收标准及验收流程

10.1项目验收标准

本期项目采用分阶段提交成果和验收的方法。在得到当前阶段成果的确认后，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。在整个项目实施期间，可建立多个阶段成果的验收点。这些验收点通常就是项目实施的各个里程碑和实施阶段的完成点。

- 项目验收主要审查的项目交付物；
- 各类交付物应达到的标准，如下表：

序号	阶段名称	验收内容	信息中心责任	杭水责任	阶段验收标准
1	项目准备阶段	项目总体计划	编写	协助编写并签字	《项目章程》被确认签署
2		项目章程	编写	协助编写并签字	
3	蓝图设计阶段	解决方案或业务蓝图	编写	协助编写并签字	《系统设计报告》或业务蓝图被确认并签署
4	系统实现阶段	设置文档	编写	协助编写并签字	各项交付物提交并《用户验收测试报告》被确认并签署
5		用户集成测试	编写	协助编写并签字	
6	上线准备阶段	上线策略	编写	协助编写并签字	各项交付物提交并《上线报告》被确认并签署
7		正式系统安装\设置完成	审阅	编写	
8		静态数据初始化完成	审阅	编写	
9		用户培训完成	审阅	编写	
10		用户手册	审阅	编写	
11		上线支持策略	编写	协助编写并签字	
12	上线支持阶段	上线后问题及解决清单	编写	协助编写并签字	各项交付物提交并《系统运行报告》被确认并签署
13		上线首月月结完成	编写	协助编写并签字	

10.2项目验收流程

根据《*****集团公司管理变革与信息化建设项目群管理办法》中的要求，开展阶段性验

收（里程碑验收）和项目最终验收。

11.项目费用及付款方式

11.1项目费用估计

按商务合同约定费用。

11.2项目付款方式

按商务合同约定付款方式。

12.承诺

双方承诺均已阅读，理解并同意遵行上述协议书及其条款的约束。而且双方同意，所提到的服务条款及其附件(包括工作说明书和变更授权以及任何为双方协议中独立完整的陈述)，取代所有的建议书或其它在此之前的书面或口头协议以及有关的其他交流。

13. 保密

遵守保密协议（保密条款另行签署）

14.定义/术语表

项目的主要定义和术语（至少包含下列术语表）

- 甲方：*****有限公司（简称：“杭水”）
 - 乙方：*****信息中心（简称：“信息中心”）；
 - 项目：指杭水 ERP-SAP 项目（简称“本项目”或“项目”）；
 - 交付物：乙方根据本工作说明书的规定，向甲方提交的用于杭水 ERP-SAP 项目审查、验收项目的文件和工作成果；
 - 项目组：指甲方和乙方为开展本项目而成立的项目组织。
 - PMO：项目群管理办公室，将负责在项目的启动、实施和验收过程中对各项目进行协调和跟踪
 - 监理：项目群监理是由*****集团聘请的第三方专家组成的项目质量控制团队，对项目进行监理和质量审阅
-

15.参考文献

参考文献

《*****集团公司管理变革与信息化建设项目群管理办法》

16.其他

无
