

SAP R/3 与 BPR 实行范畴评估报告书

1. 报告综述.....	1
--------------	---

1.1.	范畴评估与策划阶段目	2
2.	实行方略概要	3
3.	简介与目	4
3.1.	内容简介	4
	报告工作办法	5
4.	背景	6
4.1.	概述	6
4.1.1.	西冷电器业务方略	6
4.1.2.	西冷电器组织构造方略	6
4.2.	项目目的	7
5.	项目范畴	8
5.1.	地区范畴	8
5.2.	流程范畴	9
5.2.1.	FI/CO 流程范畴	9
5.2.2.	MM 流程范畴	13
5.2.3.	SD 流程范畴	17

5.2.4.	PP 流程范畴	18
--------	---------------	----

5.3.	功能范畴	21
5.3.1.	财务功能范畴.....	21
5.3.2.	物料管理功能范畴.....	22
5.3.3.	销售与分销功能范畴.....	24
5.3.4.	售后服务功能范畴.....	29
5.3.5.	生产筹划与控制功能范畴.....	31
5.3.6.	关于质量控制功能补充阐明	32

1. 报告综述

SAP 公司很荣幸地向西冷制冷电器有限公司(西冷)提交这份“SAP R/3 与 BPR 实行范畴评估报告书”。

此份报告阐述 SAP 征询组与西冷项目组一起完毕 SAP R/3 与 BPR “实行范畴评估”阶段工作成果并提出相应建议。此份报告重要阐明了项目实行目的与范畴,项目实行办法与过程,项目筹划以及针对西冷 SAP 公司组织构造建议,培训方略与变革管理方略。这份范畴评估报告将作为成功实行 SAP R/3 系统及西冷组织、业务流程改革一种良好开端与基本。

报告重要目在于将西冷与 SAP 在实行过程中通过会谈与交流遇到问题与达到共识,予以精确记录。

这些将涉及:

1. SAP R/3 实行目的与西冷公司业务重组及管理改革目的结合

SAP R/3 实行中将会牵涉到什么组织构造调节与影响?

2. SAP R/3 实行细部范畴确认

这份报告是由来自 SAP 公司征询顾问，通过前次初步调查研究而完毕。在此报告准备过程中，SAP 征询组与西冷 IT 实行小组、顾客代表、企划办与管理人员召开各种讨论会，会议成果已在会议记录详述。同步，征询顾问们还参照了大量与实行过程关于业务流程文档和业务组织文档，作为这份报告根据。

1.1. 范畴评估与策划阶段目

范畴评估与策划阶段目为：

1. 设定项目实行范畴，涉及地区范畴、构造组织范畴、流程范畴和功能范畴
2. 设定项目实行方略与筹划
3. 定义项目整体目的，更详细目的将于较后阶段定义
4. 描述 ASAP 办法论阶段和线索，增强项目小组和顾客对办法论理解
5. 阐明项目核心成功因素

范畴评估阶段并不涉及：

1. 定义将来业务流程(To Be Model) - 时间：(1999年3月5日—1999年3月31日)
2. 定义将来系统接口及明认将来系统接口解决方案 - 时间：重设计阶段
3. 解决系统功用/流程设计之问题 - 时间：目的确认阶段及重设计阶段 (1999年3月5日—1999年3月31日)

SAP_R/3 与 BPR 范畴评估报告书被视为第一阶段第一期里程碑。以本范畴评估报告书所界定范畴定义为基本，尔后 SAP 及西冷项目小组运用此基本来建立项目流程重设计，系统配备及其他活动。依照上述目，在范畴评估阶段形成各种项目成果文档，随着项目进展，在后来各实行阶段中有也许需要对其进行修改，但重要修改(重要修改可被定义为影响项目工作时程、进度或资源安排修改)必须由征询项目经理及西冷项目总监双方承认、签字才干生效。

实行方略概要

本项目实行方略概要如下：

第一阶段第一期 实行周期为 1 个月，在杭州西泠电器有限公司建立和实行 FI/CO、SD、MM 模块核心系统，并培训西泠制
冷项目小组人员及项目实行目的及实行范畴确认调研；已经于 1999 年 2 月 9 日正式开始，至 3 月 5 日。

第一阶段第二期 实行周期为 1 个月，在杭州西泠家电会同西泠重要业务人员共同作业务蓝图设计。预测实行时间进程为
1999 年 3 月 5 日至 4 月 1 日。

第一阶段实行 SAP R/3 系统重要模块范畴涉及：

财务模块 (FI)	管理睬计 (CO)
* 总分类帐	* 成本中心会计
* 应付帐款	* 生产成本核算
* 应收帐款	* 获利分析
* 固定资产	

销售与分销 (SD)	物料管理 (MM)	生产管理 (PP)
<ul style="list-style-type: none"> * 销售订单管理 * 发运管理 * 发票管理 * 销售信息系统 	<ul style="list-style-type: none"> * 采购管理 * 库存管理 * 发票校验 * 库存管理信息系统 	<ul style="list-style-type: none"> * MRP 筹划 * 生产执行

2. 简介与目

2.1. 内容简介

报告提出关于客户组织，业务解决信息需求及系统实行目的多方面会谈成果与建议。其中涉及 SAP 征询组基于同客户核心业务与技术专家讨论后对于西冷组织与业务理解。报告对于项目实行范畴定义做了详细规划。

如 下 是 报 告 各 某 些 内 容 :

背景

阐明 SAP 征询组对于西冷电器业务与组织方略方向理解，以及实行 R/3 系统项目目的。

项目范畴

定义项目范畴（业务重组范畴、流程范畴）以及影响项目范畴有关组织与地区参数。

核心成功因素

简述影响 SAP R/3 项目实行成功核心因素。

2.2. 报告工作办法

从逻辑与活动安排上看，项目组工作分为四个某些（按双方订立 R/3 系统实行服务合同书 合同内容）：

第一阶段、第一期 Kick-Off 会议和实行范畴界定会谈

1. 举办 Kick-Off 会议
2. 与西冷电器管理层，实行小组，与各公司、部门与顾客代表面谈
3. 明确理解西冷组织架构和地区分布（仍有尚未明确某些）

第一阶段、第二期 主流程分析和差距分析（1999 年 3 月 5 日 … 1999 年 3 月 31 日）

1. 理解西冷电器既有业务流程
2. 理解西冷既有业务遇到困难和问题
3. 从高层角度理解当前问题、已经存在改革需求
4. 比较西冷主流程/分流程和 SAP 原则主流程、分流程差别
5. 评估并且书面报告流程间差距、含义、考虑、影响

3. 背景

3.1. 概述

3.1.1. 西泠电器业务方略

西泠电器作为国内知名家电公司确立了冰箱、冰柜、...等制冷设备业务发展道路。公司 1998 年营业额达 5 亿人民币。公司致力于在制冷家电进行多元化发展，但愿在 1999 年达到 8 亿人民币营业额、达到 12 亿人民币营业额、最后成为长期、有规模家电高技术公司。(将来也许会以 OEM 方式扩大产品线)。

3.1.2. 西泠电器组织构造方略

为了适应西泠电器自身业务发展需要，西泠电器提出了专业虚拟子公司组织构造方略（业务部、制造部与生产部），以实现对各虚拟子公司进行责任分工及效益考核管理。

3.2. 项目目的

基于多次会谈及张总经理批示本系统项目目的为：

运用 R/3 系统提供实时、完整、精确、集成业务信息，实时监控西泠电器业务运作以增强西泠整体运作效率，成本控制及各事业体考核以提高公司整体管理能力，增强市场竞争力。

在实行 R/3 同步，开展业务流程重组工作，结合变革管理形成一套运用 R/3 辅助进行管理核心业务流程系统。

于 3 月底完毕第一阶段公司重组规划（99.02.01—99.03.31），第一阶段第二期实行第一期所设定业务蓝图规划，实行内容涉及：FI—财务会计、CO—成本控制、PP—生产管理、SD—销售及 MM—采购。

通过征询方知识传授，在每个实行领域培养出西泠自己系统支持队伍。

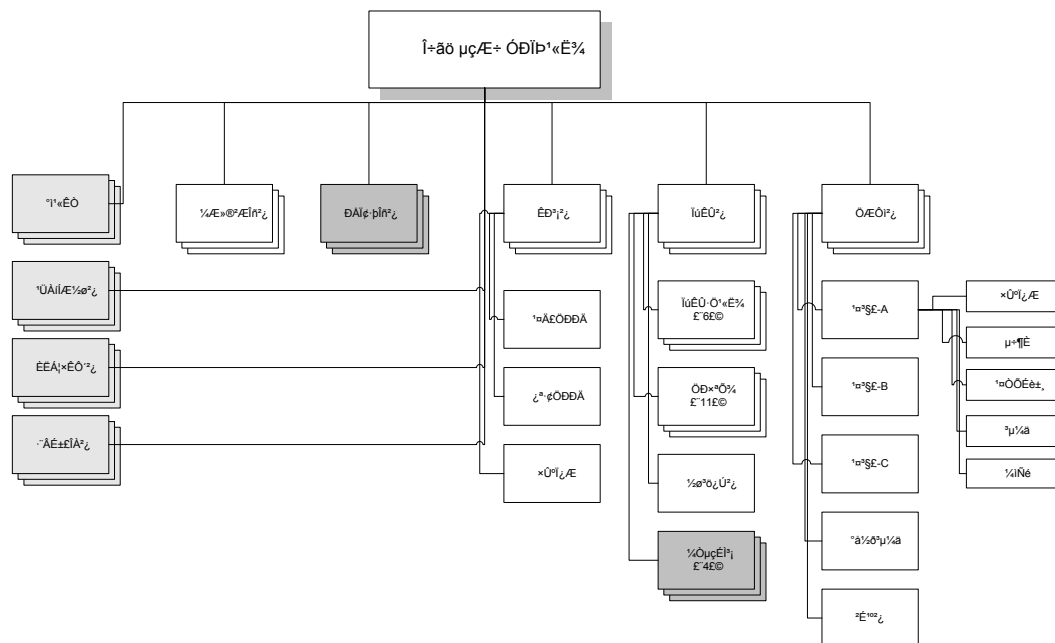
从长远观点来看，通过运用 R/3 系统提供丰富功能及第一、二阶段实行所形成核心系统，在总体上减少西泠电器 IT 技术投资成本

4. 项目范畴

项目范畴涉及地区、组织、业务重组、SAP 功能与流程范畴。地区与组织拟定范畴中所有组织单元。业务重组范畴包括客户不同分类业务重组机会。流程范畴指既有环境中操作与基本主流程，子流程以及作业活动。SAP 功能范畴是客户将要实行 R/3 模块与子模块总汇。

4.1. 地区范畴

按照西冷 ERP 项目总体实行规划，第一阶段将实行将以西冷成本控制为核心以各利润中心、成本中心考核为主实行目的。以杭州总公司为起点，各外围销售分公司、中转站等以批次解决模式于总部建制资料库以完毕公司 ERP 需求。



4.2. 流程范畴

范畴评估与策划阶段重要任务是决定 SAP R/3 实行业务流程范畴。为了使每个参加会晤顾客代表可以以便地理解咱们所得出结论，每个业务流程将依照会晤论题进行分类。为了对差距与复杂性进行详细评估，这些业务流程还将被进一步分解为许多子流程。

由于受到每次会晤时间限制，本次分析所确认流程不应被视为对西冷整个业务系统评估最后成果。而是为此后进一步对详细功能与业务需求创造一种坚实基础。

一种值得注意问题是：在会晤过程中，尚未收集数据容量与交易信息频率问题。这些数据将在下阶段效益评估与容量中收集并使用。

4.2.1. FI/CO 流程范畴

财务会计及管理睬计流程范畴涉及总帐, 应收帐管理, 应付帐管理, 资产管理, 成本中心会计, 产品成本核算, 财务信息系统。矩形表格依照 R/3 实行范畴中 包括或不包括模块与子模块拟定 R/3 功能。下列是 FI/CO 子模块。

FI 子模块:

总帐会计 (FI-GL)

应付帐管理 (FI-AP)

应收帐管理 (FI-AR)

固定资产管理 (FI-AA)

CO 子模块:

成本中心会计 (CO-CCA)

内部定单管理 (CO-OPA)

生产成本控制 (CO-PC)

获利分析 (CO-PA)

成本控制信息系统 (CO-IS)

流程 ID	子-流程	SAP 模块	SAP 子模块	注解
外部会计				
总分类帐				
	科目主档	FI	FI-GL-GL	根据中华人民共和国财务准则及 SAP 原则维护会计科目表
	筹划	FI	FI-GL	针对会计科目金额筹划
	资金管理	TR	TR	资金筹划 部门资金预算 利息计算
供应商解决				
	借方发票与贷方发票	FI	FI-AP	供应商发票录入与冲销
	预付款	FI	FI-AP	供应商预付款记帐
	应付帐款管理	FI	FI-AP	帐龄分析
	人工收款	FI	FI-AP	付款与清帐
客户解决				
	借方发票与贷方发票	FI	FI-AR	客户发票录入与冲销
	人工付款	FI	FI-AR	收款与清帐
	应收帐款管理	FI	FI-AR	应收帐龄分析
固定资产管理				

	固定资产管理	FI-AA	FI-AA	固定资产主数据 在建工程管理 固定资产购买 固定资产折旧 固定资产报告
关帐解决				
	期末关帐	FI	FI-GL	月末关帐解决
	年末关帐	FI	FI-GL	年末关帐
会计年度调节 解决				
	结转余额	FI	FI-GL	总帐, 应收, 应付期末结转
成本控制				
成本中心主档				
	成本要素解决	CO	CO-OM-CEL	初级, 次级成本要素维护
	成本加工汇总	CO	CO-PC	成本加工汇总
	业务类型解决	CO	CO-OM-ACT	业务类型解决及与生产集成
	成本中心解决	CO	CO-OM-CCA	成本中心解决
筹划				
	成本中心筹划	CO	CO-OM-CCA	成本中心筹划, 预算
实际资料输入				
	结转各类成本到成本 中心	CO	CO-PC	结转各类成本到成本中心
期末关帐				
	实际期间成本结转	CO	CO-OM; CO-PC	实际期间成本结转
	实际管理成本核算	CO	CO-OM	实际管理成本核算

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/428140047007006075>