

SAP 成功故事



巨化集团公司（以下简称“巨化”）创建于1958年，拥有总资产77亿元，下设40多个分子公司和控股参股公司，建有100多套主要装置，以生产氟化学制品和基本化工原料为主，兼有化肥、氯碱、高分子材料等19大类200多种产品。是国家特大型企业和国家120家试点企业集团之一，其控股子公司——浙江巨化股份有限公司于1998年6月在上海证券交易所上市。



鲲鹏击浪从兹始

——看 SAP 助力巨化集团信息化

作为一家有着45年历史的老牌大型化工企业，在近十年的发展中，传统的管理体制与现代企业的发展要求越来越脱节，和许多国企一样，巨化开始经历产业结构调整、企业制度改革、思想观念更新的阵痛和蜕变。面对日趋激烈的竞争市场，巨化提出了“提高综合实力，以高新技术产业为主导，依靠技术和管理创新，推进人才工程，着力抓好产业和资本两个经营，突出以氟化工为核心，加快结构调整，培育核心竞争能力，形成精细化工、合成材料、生物化工三大支柱，建成多元化、现代型、国际性的具有较强实力和竞争力的巨化集团”的战略目标，并决心借助信息化重塑自己。

巨化成长的烦恼

其实，巨化的信息化建设历史已久，早在上个世纪80年代，巨化集团就开发了应用性财务核算软件和销售软件，并以财务核算软件应用为核心，向材料供应、产品营销等领域延伸，建立了经营管理系统，建立了管理和监控整个业务流程和物资材料供应的系统。

二十年的信息化耕耘，取得了较好的应用效果，但是从支持企业发展、提高核心竞争力角度分析，巨化信息化体现的优势是远远不够的。尤其从集团公司的角度讲，这些系统基本上是各单位独立开发和应用，没有在全集团内形成良性运作的经营链，很难使整个公司的管理达到同一水平，且各系统之间孤立封闭，无法实现信息和数据的即时共享。同时，历经多年零碎建设的系统，由于缺乏集团层面的规划，大部分系统主要实现了管理业务流程的电子化，在新的管理理念引入、业务流程优化和重组等方面取得的效益并不佳，难以提供各种决策信息。站在企业经营的角度上，巨化公司意识到成长的烦恼。

巨化迫切需要借助信息手段建立起扁平高效的现代企业管理模式,降低经营风险和运作成本,加强对各子公司的风险控制,提高企业的竞争能力,实现“氟化工先进制造业基地建设”目标。

此时,“用信息技术支持企业发展”的思路也越来越清晰,在进行“十五”规划的基础上,巨化重新提出按照“效益驱动、总体规划、分步实施、重点突破”的原则进行信息化规划,归集而言就是:建设一个平台(信息化基础平台),应用两大系统(ERP系统、综合自动化系统),实现企业三化(生产过程自动化、企业管理网络化、商务运作电子化),总预计投资达7550万元。

选择满足“未来”需要的信息化管理平台

工欲善其事,必先利其器。

管理信息化是巨化发展战略的核心内容之一,必须坚持采用国际最先进的、成熟的ERP产品,“选系统就是在选未来”,本着这一原则,巨化对ERP的选择提出了两点要求:

一、由于巨化公司是一个面向未来发展的超大型国有企业,其现有的管理体制与现代企业制度有比较大的差距,因此这一平台既要适用于公司现有管理体制,不会对正常的生产经营造成影响,又要具备可延展性,能帮助公司在不久的将来实现建立国际化现代企业目标。

二、巨化公司不仅希望这个系统能为企业带来全集团内的高效经营,还希望这个系统能把世界上最先进的管理思想也带到企业中来,并依此整合企业资源,使巨化集团在管理上真正具有“国际化”的水平。

经过将近一年时间的科学细致考察,2002年4月巨化集团公司正式决定选择SAP作为实施企业信息化的合作伙伴。应该说,选择SAP公司,是考虑了其以下的优势:

世界上排名前十位的化工企业都使用了SAP的解决方案,由此,SAP积累了一个颇具应用价值的最佳业务实践库,因此SAP有能力为巨化公司带来代表世界先进水平的解决方案、可以实现对巨化管理持续的完善。

另外,SAP的解决方案是商务套件,具有极强的应用性和可扩展性,在实施时也是从企业实际情况出发,选择风险最小的实施策略,这一点也与巨化公司的想法不谋而合。

携手实施路

在中国入世后的第一个春天,巨化ERP项目正式开工。

巨化首先应用SAP的MM、SD、FI、CO、PP等五大主要功能系统,整个系统建设分两个阶段进行。2001-2003年为第一阶段,目标是基本建成ERP系统,实现优化内部的资源配置和较好的经济效益。2004-2005年为第二阶段,目标是在原基础上扩大应用范围,并且要实现用ERP进行企业策略决策和管理,真正实现用信息技术支持企业的发展目标。

巨化物资装备公司作为全集团的资源供应中心,是实现整合集团物流的最佳实践平台,是研究如何用ERP系统实现资源优化的最好案例。巨化电石公司有自己的产品,可以用来研究如何在一个流程制造性质的化工企业中用ERP系统控制成本的问题。因此,巨化物资装备公司和巨化电石公司等单位被列为第一批上线的分、子公司。

SAP实施过程中的磨合是繁琐、艰难的，实施SAP系统对企业本身的管理制度和管理水平有着较高的要求，而企业原本固有的工作流程已根深蒂固，不可能说改就改，双方讨论基础的矛盾凸现。

在项目的实施中，SAP实施方决定改变SAP软件系统的标准方法，直接根据企业的需求，做原型测试，建立模板，把SAP的一些模型测试与BPR结合在一块，也就是说让巨化IT人员尽早进入到SAP的软件之中，然后在学习SAP的同时，对自己的业务流程进行充分的了解，双方再通过更详细、更精确的讨论，对流程进行确认或提出意见。巨化IT人员提前体验了SAP的ERP系统的业务流程，对其管理思想有一定的认识和把握，并能够在蓝图设计阶段就充分和准确地表达自己的需求，这有利于减少系统实现中需求的变更，提高了实施效率。

2003年2月，第一批上线企业通过验收，它所带来的变化，使人们为之付出的努力和执着得到了回报。

2003年的春天，集中了巨化最优质资产的子公司——巨化股份SAP的实施工程开始展开。浙江巨化股份有限公司诗一个集氟化工、基本化工原料、氯碱化工、高分子材料等多种产业链为一身化工企业，生产过程集成、成本核算特别复杂，这对项目实施提出了较严峻的考验。我们面临着如何将SAP与中国的化工流程制造企业的结合，解决化工企业的特殊需求，如：在制品问题、产品成本平行结转法的实现方案、产品成本还原问题、对大宗原料投料的投入成本和标准量得准确计算及调整问题、液体产品销售后最终销售量的核定等等这些困扰在化工企业应用SAP的问题。值得庆幸的是，巨化在第一实施阶段中培养了自己的一支队伍，借助10多年来耕耘于化工企业信息化建设的积累，

巨化的实施力量依靠自身、经过研究和探索对以上问题都形成了自己的解决方案，比较顺利地完成了对巨化股份的SAP实施。

SAP给巨化装上奋飞的翅膀

目前，巨化的SAP应用单位的财务、供应、销售和生产等数据、信息的畅通传递和共享，实现业务功能、业务流程的集成和整合，达到了系统集成化应用要求，提高了整个组织的工作效率。各部门可以根据管理需要和相应的权限及时、准确地获取财务、业务及管理信息，管理体系的规范性和信息的透明度增强了。通过各部门间的数据、流程、业务的集成化，建立了内部协作的组织文化。

巨化物装公司的统一的物料配送中心的建立，实行集团内部物料电子化配送。生产单位只要通过网络向物资装备公司订购就可以了，几小时后，物资就能送到维修现场。这样，巨化集团通用物资储备数大大下降，巨化物装公司也取得了较好的项目汇报，其通用辅助材料的库存从4800万降到了2800万，用于辅助材料经营的流动资金从1400万降到380万。

ERP不是一个单纯的软件系统，是现代管理思想的物化表现，是引进现代管理理念一个有效的途径。SAP上线后，它已成为上线单位日常管理的业务操作平台，通过这个平台，企业的日常业务流程逐步规范，使得公司管理层的要求可以通过SAP中的流程设计、数据设定加以实现，强化了企业的执行力。这在产品销售策略的执行方面尤为突出，集团制定的产品价格体系可以得到准确的执行，避免了过去人为操作的许多漏洞。

通过应用SAP, 引进了大量管理财务的理念, 加大了管理型财务的应用, 特别是强化了财务分析个嫩, 这为最终实现企业财务由核算型向管理型转变打下了基础。

ERP强大的分析功能, 实现了企业经营的精确分析, 提高了决策科学性。如巨化物装公司的经济活动分析会的平台就是基于SAP系统进行, 每一笔业务的收益、历史价格情况、每位业务员的业绩等可通过SAP系统实时浏览, 为领导决策提供依据。

通过资金预算控制功能的应用, 强化了资金管理和目标成本管理。巨化股份依据全面预算管理要求, 对每一笔费用均要求先要有预算, 并通过SAP系统进行管理, 进一步发挥了资金效率。

巨化在SAP的助力展开了腾飞的双翼。

“这是意味着ERP的实施成功吗”, 巨化的管理层否认了这一说法, “这仅仅只是初步的效果”。在SAP初步应用取得成果的基础上, 巨化重点要进行ERP系统深层次的应用, 着力研究如何提升管理和取得ERP实施的经济效益, 同时深入建设综合自动化系统, 建立管控一体化和供应链协作的商务系统, 未来的信息化道路仍是漫长而艰难的, 随着经济社会的不断进步, SAP的不断发展, 巨化的ERP系统将不断深化和丰富, 巨化的ERP也将在中国企业信息化建设的蓬勃热潮中写下自己的浓墨重彩的一笔。

使用的SAP商务套件模块

R/3 模块 实现功能

FI / CO 完成财务管理, 实现总帐、应收款、应付款、资产管理等基本功能, 特别要解决好化工流程型生产企业的成本处理问题, 实现全面预算、财务分析和控制、集团财务报表合并、财务预警分析等财务管理的功能。

PP 部分应用, 结合FI、CO完成成本管理功能, 实现制造成本的归集。

MM 完成供应管理, 包括供应商管理、购货合同、采购流程、仓库管理等, 建立供应商准入评价机制, 实现集通放专供应管理, 实现内部电子化配送。

SD 完成销售管理, 包括客户管理、价格管理、销售合同、销售流程、电子化配送等, 规范销售流程, 共享客户资源, 加强客户信用管理。

技术环境

硬件平台及操作系统: IBM p690, AIX 5.1

数据库: Oracle