

## SAP 成功故事



马鞍山钢铁股份有限公司(以下简称马钢)是中国特大型钢铁联合企业,安徽省最大的工业企业,始建于1958年,现已形成年产800万吨钢的生产规模,2003年钢产量在国内冶金行业排名第五名。

马钢拥有我国最先进的热轧大H型钢生产线和我国最大的车轮轮箍专业生产厂,形成了具有马钢特色的“线轮板型”产品结构。近期顺利投产的热轧薄板、冷轧薄板又为马钢新一轮产品结构调整开辟了发展空间。



MA STEEL

马钢(集团)控股有限公司



## 马鞍山钢铁股份有限公司

通过信息化建设,提高管理水平

### 项目背景

为推进企业信息化建设的进程,配合热轧、冷轧薄板建设项目的投产,马钢公司管理层决定以两板现代化工程建设为契机,以产销一体化为突破口,启动公司信息化建设项目,把两板加H型钢厂作为公司基层信息化管理和专业信息化管理的示范工程,探索和总结出一条适合马钢未来发展方向的企业信息化管理模式。

是在原有的信息化系统基础上继续完善、集成?还是采用集成的系统平台来代替原有分散的系统?经过反复论证,马钢还是选择了后者,以便充分发挥集成信息系统的优势。

在信息化项目范围的定义上,马钢考虑到长远发展的需要,目前整个企业的规模、组织形式,以及各方面的环境条件还在变化过程中,因此将范围只定义在与生产和销售密切相关的五个专业化管理领域,即销售、生产、技术、质量和成本。也正是这种独特的实施策略,最终形成了马钢项目的一大特色。

### 为什么选择 SAP

SAP 提供成熟的、高度集成的管理信息平台。

SAP 软件的编码体系、数据架构具有合理性和先进性。

SAP 标准化管理软件能够大量的减少人力投入和开发量,缩短项目实施周期,减少未来系统的维护费用,并保证有很好的可扩展性。

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



## 对 SAP 系统的期望

吸收SAP管理软件的先进管理思想和SAP基于在钢铁行业数百家工厂的实施经验总结的最佳业务实践，并将其融入到马钢未来的业务中。

借助于SAP系统，打通产、销、研的三流共享，实现以技术进步为先导的产销一体化管理。

成为中国国内第一家在SAP系统平台上，成功实施从基础自动化（一级）过程控制系统（二级）、制造执行系统（三级）到五个专业化管理（四级）全面集成的钢铁企业。

## SAP 系统的实施过程

马钢信息化建设项目于2002年12月启动，结合马钢项目“技术驱动”的特点，马钢并没有全面实施SAP系统，一期只实施和产销相关的核心模块：SD、MM、PP、QM、部分FI/CO。目前一期项目基本结束，各阶段里程碑如下：

2003年2月，项目小组完成业务流程调研。

2003年4月完成未来业务流程设计。

2003年8月四级系统配置完成，三级系统开发基本结束，开始三四级系统之间的集成测试。

2003年10月，随着马钢CSP生产线的正式投产，各相关系统进入正式运行，在投产初期，设备调试的同时，各级系统的功能和相互之间的接口也经受着巨大的考验。

2004年1月，经过近3个月的磨合，CSP系统基本运行正常。

2003年12月，H型钢厂三级和四级系统上线。

2004年3月，随着马钢冷轧薄板厂的投产，目前各相关系统也正处于调试磨合阶段。

在马钢的信息化项目中，H型钢厂是在原有业务流程基础上进行改进，而热轧厂和冷轧厂需要建立全新的业务管理流程。

由于热轧厂和冷轧厂的设备投产时间是既定的，各实施方必须保证项目计划和两板工程工期同步，但是，项目中涉及SAP系统实施方、CSP、冷轧、H型钢、检化验三级系统供应商，以及各二级系统供应商在内的许多家公司。为此，马钢管理层的原则是四级系统在项目中起总协调的作用，根据业务要求和马钢的管理特点，四级系统提出三、四级系统之间功能划分的建议。三级系统要能够承上启下，既要满足四级系统的管理要求，又要满足二级系统的控制要求。

在项目开始阶段，三、四级系统实施方就之间的功能划分、接口技术进行了大量的讨论，在马钢项目组的协调下，各方都充分尊重彼此在各自领域的经验，保证项目进度，确保项目最终的成功。

在马钢的SAP系统中，技术主数据的创建、维护已经成为连接销售订单客户需求和生产控制要求的纽带，实现了销售、生产、技术质量、成本控制各部门之间的数据共享，形成了相互协同、相互制约的工作模式，是对原来各专业领域条块分割管理模式的一个巨大的冲击。

马钢信息化项目是马钢自身对企业信息化认识逐渐提高的过程。在项目实施过程中，马钢项目组成员充分发挥主观能动性，借助于SAP管理思想，结合SAP系统，依靠马钢自己对未来管理模式的把握，不断地进行探索、实践和总结，为马钢未来企业信息化建设打下了坚实的基础。

**“SAP提供了一个很好的企业管理平台，SAP系统的实施过程是一个对信息化的不断认识的过程，马钢信息化二期项目确实起到了示范的作用，在实施过程中，项目组不断在探索适合于马钢信息化建设的模式，积累了大量的经验，培养了一批既懂技术又懂管理的人才”。**

—高海健，马鞍山钢铁股份有限公司副总经理，两板信息化项目经理