

SAP 成功故事



石家庄钢铁有限责任公司(以下简称石钢公司)位于河北省省会石家庄市,始建于1957年,目前拥有33亿元资产,具备了年产200万吨钢的生产能力,并由普钢企业逐步转变为以生产汽车专用钢为主的特钢企业,是中国重点大中型钢铁联合企业和520户国家重点企业之一,2003年中国500强企业 and 全国企业信息化500强企业。2000年获全国五一劳动奖状。2003年实现销售收入40亿元、企业利润突破3.05亿元,利税5.85亿元。

石钢公司目前采用烧结、炼铁、炼钢、轧钢的长流程和电炉炼钢、轧钢的短流程来组织生产。炼钢装备居国内先进水平,60万吨棒材连轧生产线居国际先进水平。2002年60万吨棒材连轧生产线被奥钢联·波米尼公司确定为亚洲示范生产线,2003年生产棒材89万吨。



石家庄钢铁有限责任公司

运用信息管理手段,大大缩短实现现代企业制度的进程

石钢公司坚持“边缘—精进”战略,秉承“山外有山,共同追求”的企业理念,作为中国最大的45号优质碳素结构圆钢生产企业,产品涉及优质碳素结构钢、合金结构钢、齿轮钢、弹簧钢和轴承钢等五大钢种,其中45号钢、40Cr合金结构钢、20CrMoA合金结构钢棒材产品、20号优质碳素结构钢棒材产品获全国冶金产品实物质量“金杯奖”,石钢产品已成功进入一汽、二汽市场和日本丰田汽车公司。

项目背景

石钢公司领导层对企业自身发展的定位是进入以汽车为代表的核心市场,成为中国最大的高级汽车棒材生产基地,并将产品打入国际市场。公司董事长阎胜利同志明确指出:“十五”期间石钢公司要充分运用信息技术手段,达到整合内外资源、改进产品工艺设计、扩大市场份额的目的,运用信息管理手段,大大缩短实现现代企业制度的进程,通过管理创新、技术创新和产品创新,实现向“专业化、高效化、国际化”方向的转变,进而达到“管理扁平化、产品最优化、效益最大化”的战略目标。石钢的信息化建设项目正是为配合公司的这一发展战略应运而生的。

为什么选择 SAP

经过一年半的调研、评估,以及长达五个半月的询标、评标,SAP完整集成的系统,固化在SAP系统中先进的管理思想,使得石钢最终决定选用SAP公司的mySAP商务套件作为“数码石钢”的系统软件平台。

对 SAP 系统的期望

在公司总体发展战略的指导下,通过信息化建设项目,借鉴SAP系统中固化的管理思想,实现对公司业务流程的重新构造及优化。

通过SAP集成的信息系统平台,实现整个公司的物流、资金流和信息流的完全同步,及时准确的反映公司物流财务信息。

通过实施信息化建设项目,提高客户服务的满意度,降低库存水平,提高库存周转率。

以客户为导向,实现对客户和市场的快速响应,提高客户满意度,提升企业整体盈利能力,实现可持续发展。

SAP 系统的实施过程

在石钢公司的总体规划下,石钢公司信息化项目采取“总体规划,分步实施,重点突破,持续改进”的实施策略。项目部成员秉承“使命、责任、信心、成功”的团队理念,和“协作、严谨、勤奋、高效”的工作理念,通过不懈努力,初步实现了“流程简捷、职责明确、管理规范”的管理目标,建立起了一个及时、准确、集成、共享的信息平台,为石钢“边缘—精进”战略的实施提供支持。

石钢信息化建设项目2002年12月启动,初步规划石钢公司信息化项目分四期完成:

1、2003年5月1日,项目第一期总体规划即企业业务流程重组顺利结束,用时4个月,其中项目准备时间1个月。

2、2003年12月1日,石钢公司信息化建设第二期ERP核心功能模块正式上线运行,用时7个月,这标志着石钢信息化建设取得阶段性成功成果。

产品培训与项目准备时间1个月

业务蓝图2个月

系统实现2个月

上线准备1个月

上线支持1个月

3、项目第三期涉及设备管理、项目管理和供应链管理,已着手前期准备。

4、项目第四期涉及客户关系管理和决策支持系统,将会于第三期完成后启动。

项目实施关键

1、一把手高度重视 + 全员参与

石钢项目最突出的特点就是一把手高度重视,项目组成员全情投入,可以说这是保证项目成功实施最关键的因素。项目组由各业务部门抽调来的业务骨干组成,石钢董事长、总经理亲自挂帅,定期听取项目组的汇报,项目组定期开会,认真地沟通和解决项目中遇到的问题,并将任务分派到人。此外石钢还建立了明确公开的奖惩制度,所有这些为项目的成功实施起到了关键作用。

2、流程分析

为保证在SAP系统上运行的业务流程是合理和先进的,在此之前,石钢发动了所有相关部门的关键业务人员对现有的业务流程进行了分析和梳理,并结合石钢公司的发展战略,描绘出石钢未来的业务流程和管理模式。

3、信息集成

通过信息化项目,石钢需要达到的最重要的目标就是信息集成。石钢项目中的信息集成一方面体现在物流,信息流,资金流的集成上,另一方面,也体现为其他系统和SAP系统的信息集成上,由于钢铁企业日常发料,入库数据量非常大,考虑到石钢项目一期没有实施三级系统这一现实情况,石钢利用自己的力量开发了一个数据支撑系统,通过接口,将生产实绩和质量信息上传到SAP系统,省去了大量业务数据的手工录入工作,这种做法为其他目前只计划实施四级系统的钢铁企业提供了一个参考。