

首钢 1.7 亿 ERP 大单冲击波

本刊特约记者 崔荣会

政府对于推动企业信息化的决心是坚定的,不然首钢也不会下这样大的决心,去如此地大动干戈,好好地在信息化领域“扬了一下眉”。但信息化的根本究竟是什么?是寻求政绩?还是寻求企业经营业绩?与 SAP 签订 1.7 亿 ERP 大单,让首钢这个老牌国有企业成为关注的改革焦点。

1.7 亿启用产品化软件

首钢放一颗卫星打造一个具有高水平企业综合竞争能力的现代化的新首钢的努力由来已久,由于各种历史和外在的局限,虽取得一些成就,但和大多数企业一样,一直局限于部门和个别流程的优化,局限于一个个信息孤岛上。在企业新一轮信息化建设的大背景下,首钢开始反思信息化建设的经验和教训,希望利用世界上已经成功运行的成熟的管理信息系统软件并借助外部的咨询服务解决管理的核心问题。

2003 年 7 月 25 日,首都钢铁总公司与 SAP 公司正式启动投资高达 1.7 亿元的管理信息化项目。据了解,该项目由 SAP 公司提供 mySAP 商务套件,由德国汉思公司提供实施咨询服务。该项目共分 3 期,从 2003 年 7 月到 2004 年 5 月为一期工程。一期工程主要完成钢铁主流程的 IT 总体规划,进行钢铁主流程的业务流程重组调研和蓝图设计,打造 ERP 基本框架,通过进行销售管理、生产计划、质量管理、物资供应管理和财务成本管理模块的系统配置,实现厂级以上的资金流、物流和信息流的集中与集成。二期工程是在此后的一年时间,通过实施设备维护管理、人力资源管理项目管理等模块并深

化财务管理模块,实现钢铁主流程的 ERP 体系的完善并进行广域网建设,配置领导管理驾驶舱建立集团的数据信息平台,初步形成整个集团的高效的指挥和管理体系。三期工程是在此基础上再用一年时间,在 ERP 稳定运行的基础上,全面构建供应链管理系统和集团的数据仓库。在此期间,首钢还要启动和完成与管理信息系统无缝连接的车间(分厂)级制造执行系统(MES)。

首钢董事长朱继民说,竞争要我们选择了这条路。从 2002 年下半年开始,我国钢铁行业的市场销售形势非常好,钢材价格转升,市场供需两旺。2003 年全国钢的总产量达 2.2 亿 t,尽管如此每年仍需要进口 3 000 万 t 钢材,而这 3 000 万 t 钢材中 70% 都是国内钢铁企业不能生产的。从当前的形势看,国际化的竞争已经开始,为了迎接新一轮的国际化竞争,必须将先进的管理理念和方法引入到企业管理流程中去。

他表示:“我们之所以选择非定制开发的模式,其主要原因就是看中了 SAP 系统的弹性,为今后首钢信息系统的不断扩展打下一个良好的基础。”

技术最好的不一定是你好用的

质疑 SAP 管理信息化利器与 SAP 的合作,记者在首钢的采访中感受到了一种深深的忧虑,相关负责人透露,在项目招标过程中,SAP 的品牌效应,或者说“面子效应”,重技术不重、甚至不懂应用的参评专家的大声叫好起到相当的作用。

对于国内的钢铁企业来说,其业务流程在制造业中是最为复杂的,因而大多数钢铁企业在建设自己的信息系统时,都选择了自主或定制开发的模式,像宝钢、武钢等都是如此。首钢此次选择购买 SAP 钢铁行业解决方案套装软件,从某种程度上说在钢铁企业信息系统建设中应该算是一种“突破”。

整个项目完成后,首钢将在 SAP 应用平台基础上(业界称 L4),底层连接基础自动控制系统(L1-L3),顶层通过业务数据仓库(BW),上下游引入优化需求预测,实现最佳生产和库存的供应链管理系统(SCM),同时在 SAP 的 R/3 系统和 SCM(供应链管理)等系统基础上配置为企业决策层提供战略决策支持的 SEM(企业战略管理)。

SAP 大中国区总裁西曼表示:“SAP 在中国已经扎根,而且在这块土地上迅速成长健壮起来。SAP 会全力协

助首钢打造 21 世纪企业管理信息化利器。”

通化钢铁通化网航副总经理王树强告诉记者:“我在通钢工作了 8 年,担任了许多部门的主管之职,到现在我都不能说自己了解通钢的各个流程,何况是比我们大很多、更为复杂的首钢?短短时间的接触就能做出整套方案,如何适用、如何维护都是问题。”

变革是企业发展的根本

信息化一定要是有效的。全国制造业信息化重大项目管理办公室副主任周平认为,企业加强管理,追求利润最大化无庸质疑,这是企业自我决策过程,政府不能限制,但要减少盲目性,尽量降低使用风险。

他说,ERP 不能与 CAD 等技术性应用软件相比,它的设计要与企业的经营理念相融通。现在企业在信息化过程中存在 3 大问题:没有练好内功,为了宣传成绩当面子工程来抓;为了上市融资;没有真正理解企业管理究竟是什么。不是投资越大的越好,而是越符合企业需要的越有效,才能真正提升企业竞争力。有效的信息化才是政府所大力倡导和推动的。

记者了解到,国资委所属的许多大企业的管理者,深刻地懂得变革才是企业发展的根本,从几年前的邯钢变革,到近两年的中国粮油进出口公司、中国通用技术的变革等,都是在“悄无声息”下完成了企业的全面改造,他们将变革运动深入到企业的每个员工的心中,让每个人都懂得了只有变革才是企业维系和发展的保证。事实上,这才是一切企业信息化的基础,不经过企业变革的信息化过程,那么它的一切都只会成为“花瓶”。

“斯达造纸”从原来一个名不见经传的亏损的造纸厂,在强化基础管理后引入信息化,经过不断地改进、不断地提升,已经取得了令国人为之振奋的业绩。斯达董事长董鹰认为,只有变革后的信息化,才有可能发挥出它应有的作用,深刻体会管理变革与改善的真谛,才有现在的成绩。

变革不是儿戏、不是纸面文章,它必须深入到每个群体人员的心中,否则难免会进入一个“为 ERP 而 ERP 的怪圈之中”,我们不知道未来那 1.7 亿的投入会得到哪种结果,但是风险的巨大已经摆在眼前,但愿最后不会是一个“改革过程的经验教训”而一了 ERP 的终生。■