

解决方案：首钢集团信息化建设案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/207/2021_2022__E8_A7_A3_E5_86_B3_E6_96_B9_E6_c40_207174.htm 首钢集团简介 首钢始建于1919年，从1979年开始，国家对国有企业进行了一系列"放权让利"的改革。首钢被列为第一批国家经济体制改革试点单位，有力地促进了首钢的发展。首钢相继进行了一系列建设和技术改造，二号高炉综合采用37项国内外先进技术，在我国最早采用高炉喷吹煤技术，成为我国第一座现代化高炉；通过购买国外二手设备进行技术改造，先后建设了第二炼钢厂、第三炼钢厂、第二线材厂、第三线材厂、中厚板厂、3万立方米制氧机、自备电站等一批重点项目，使首钢生产规模迅速扩大，1994年首钢钢产量达到824万吨，列当年全国第一位；同时发展成为以钢铁业为主，兼营采矿、机械、电子、建筑、房地产、服务业、海外贸易等多种行业，跨地区、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。面临的IT挑战 首钢集团下决心进行信息化建设，其宏观背景是中国钢铁工业发展所面临的新局面。这一新局面就是加入WTO所带来的钢铁企业不得不面对国内钢铁市场的国际竞争对手，同时不得不进一步走进国际竞争舞台。很明显，加入世贸之后，根据WTO规则，国家必须要逐渐淡化对国有企业的政策保护。没有保护的国企，特别是像首钢这样，历史包袱沉重，许多厂矿技术装备落后，人员负担过重的企业，如何靠自身能力参与国内外竞争，这是首钢要面临的涉及企业生死存亡的问题。同时，首钢地处首都北京，从保护城市环境的角度考虑，首钢钢铁的总产量将从800万吨减至600万吨，如何在产量下降的

情况下，降低成本，保持首钢在钢铁市场中的竞争地位以及公司盈利不降低，是摆在首钢公司面前的一大挑战。首钢正在规划1750mm冷轧薄板的生产线，同时首钢也在筹划未来的几年内，将在外埠建一个年生产能力在200万吨钢铁基地，以缓解城区的环境问题。面对众多的产品和不同的生产工艺，如何优化公司的供应链，建立快速的市场反应机制，使得公司在资源调配方面能够进行统一安排，是首钢进军国际先进钢铁企业的关键。因此，在当前的特定的历史条件下，首钢领导层高瞻远瞩，决心用5年左右的时间，基本实现首钢集团的信息化。可以从以下几个方面来认识首钢此次信息化项目的背景：首钢需要面对强大的外部竞争压力；首钢面临的钢铁行业整体供给市场的严重供大于求；北京市整体发展对首钢的钢铁产量的约束和限制，客观上要求首钢必须尽快通过加强管理来增效挖潜；目前国内主要的钢铁企业都在搞信息化建设，利用信息化手段提高效率、降低成本、增强竞争力，这已成为竞争的一部分。面对竞争，不进则退，首钢必须尽快利用信息化手段，增强自身的竞争力，才能在激烈的市场中立于不败之地。惠普解决方案 钢铁企业的信息化是一项复杂的综合性工程，它既是一个技术型项目，也是一个管理型项目。所谓技术型项目是指，实施钢铁企业的信息化，必然需要以先进的信息技术为手段，没有这些信息技术也就无所谓信息化工程了。因此，整体的技术架构是否合理、先进、科学将直接决定整个项目的最终结果。而所谓管理型项目是指，实施钢铁企业的信息化，由于管理手段的根本性变化，必然会导致企业的管理思想、管理模式、管理方法的深刻变革。企业信息化的过程，就是引进先进的管理思想、管理

理念的过程、企业信息化中往往会运用先进成熟的商业软件，这些软件不仅是先进的管理手段，实际上也体现了当代最先进的管理思想和管理理念，是众多企业管理经验的结晶。因此，在为首钢进行信息化建设的总体规划时，惠普从技术与管理两个方面入手，为首钢规划一个全面、完整、科学、先进的信息化系统，并采用SAP软件，由惠普负责实施。SAP是全球最大的企业管理软件及协同商务解决方案供应商，全球有120多个国家的超过24,450家用户正在运行着84,000多套SAP软件；惠普是全球最大的IT服务供应商之一，在钢铁企业信息化工程咨询服务方面有诸多成功经验，并有一支技术卓越的本地服务专家队伍。在这个项目中，惠普咨询与集成事业部提供全程的咨询与实施服务，SAP提供软件，为首钢实现了建立在信息平台上的资源配置优化，从而提高企业竞争力。在此基础上，还会为首钢制定出现实的，可操作性的实施规划。首钢信息化建设总体规划从技术和管理两个方面着眼，并充分体现以下几个特点：具有前瞻性：把企业的经营环境定位在全球经济一体化上，充分考虑该系统今后的延伸，最终形成与上、下游合作伙伴紧密连接的高效信息系统。具有完整性：全面考虑企业面对市场和自身的各个部分和环节，构建一个全面完整的信息系统。具有先进性：引进先进的企业管理思想和理论，并对企业原有业务流程和组织机构进行重组。并采用业界领先的技术手段来构建这个信息化系统。具有灵活性：能适应企业在实施信息化建设后的局部变化，以及首钢今后整体发展的需要。具有可行性：不脱离企业的实际情况，以首钢的实际情况为基础进行规划，具有可操作性。首钢项目实施中的挑战与惠普的对策 首钢集团企

业信息化建设的原则是：“总体规划、分步实施、领导重视、效益驱动”。即：在总公司领导的主持下，由总公司信息化部门依照集团的发展目标和实际能力制定出全集团信息化建设总体规划，根据总体规划内容，结合具体情况分步组织完成，在整个规划实施过程中始终以争取最佳效益为指导思想。三级系统。对于钢铁企业来说，一般都或多或少都开发过一些三级系统。这些系统，在实际生产管理与控制过程中发挥着不错的作用。所以，在建一个完整的、先进的信息化管理系统时，也应该尽可能的发挥这些系统的作用，保护过去的投资。当然，到底目前的系统能用多少，这需要深入的调研与分析才能做出真正的、科学的回答。以下是惠普对于首钢三级系统开发技术的建议：1) 采用客户服务器架构；2) 操作系统及数据库系统；3) 编程语言；4) 集成；5) 高度可用性；6) 设计目标。

变革管理。惠普公司根据其在国内外各类企业管理信息系统方面的实施经验，总结出一套独特的项目变革管理的流程和方法，从而在考虑到首钢的具体情况的基础上，在系统实施的过程中，结合转变促成的最佳实践，确保首钢信息化建设项目实施的真正成功。这些方法主要包括：1) 经常评估组织人员对转变的适应程度。2) 建立明确的转变观念，认识到系统作用的发挥是受一系列条件制约的。3) 组成适当的转变架构，从组织上保证转变的达成。4) 推广双向的交流方式，及时得到对转变的反馈。5) 帮助企业发现有才能的项目关键用户，领导转变的过程。6) 保证项目实施中公正的业绩考核和人事安排。首钢项目组成员与惠普顾问同舟共济，肝胆相照，为了同一个目标无休无止地奋斗了十四个月并最终获得了成功。首钢领导上下同欲的决

心保证了项目的顺利上线；首钢项目管理层坚持不懈的推进、科学果断的上线决策保证了项目按时保质完成；首钢项目组及所有项目参与人员的主人翁精神保证了项目的顺利上线；在项目过程中，顾问倾其所能，项目组成员竭尽全力，这已经超越了传统意义上顾问与客户的界限。客户惠益 科学的企业业务流程重组（BPR）：业务流程重组是由首钢信息化建设的需求驱动的，应该根据首钢发展战略规划、计算机应用计划、业务流程重组需求、现代企业组织理论等，了解和评价首钢的现状，找出首钢当前存在的问题和矛盾。然后确定业务流程重组的实施目标和业务流程重组方案，描述一幅首钢未来前景蓝图，使首钢员工都了解其意义和未来的结果。企业前景蓝图概要描述了"业务流程重组"后企业将如何运营，企业的柔性和竞争能力有怎样的提高。然后根据业务流程重组原则，组织队伍，实施业务流程重组工程，最后进行业务流程重组工程实施情况的评价。首钢通过ERP工程做到了ERP系统（四级系统）与自动化系统（二、三系统）全面集成，真正实现了数据不落地，从根本上保证了业务数据和财务数据的准确性；同时，首钢也是国内大型钢铁企业中较早实现全物流链（产供销）上物流、资金流和信息流三流合一的企业，实现了实时准确的财务数据、财务分析和财务管理，从而真正实现了以财务管理为核心的企业管理信息系统。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com