

目 录

一、鞍钢战略绩效管理体系的实施背景	1
(一) 是落实出资人对业绩考核的需要.....	1
(二) 是追赶超越央企一流企业的需要.....	2
(三) 是实现鞍钢发展战略目标的需要.....	3
二、鞍钢战略绩效管理体系的内涵与做法	4
(一) 战略绩效管理的产生和基本内涵.....	4
(二) 鞍钢战略绩效管理体系的思路、目标和创新点.....	5
1、鞍钢战略绩效管理体系的总体目标和思路.....	5
2、鞍钢战略绩效管理体系的创新点	6
(三) 鞍钢战略绩效管理体系的基本原则.....	9
(四) 鞍钢建立并实施战略绩效管理体系的主要做法.....	11
1、依据战略发展规划，建立健全战略绩效管理体系.....	11
2、落实战略发展规划，有效实施战略绩效管理体系.....	20
三、鞍钢战略绩效管理体系的实施效果	26
1、战略发展规划得到全面展开	26
2、战略管控模式得到有效落实	28
3、战略管理流程得到规范运行	29



国有特大型企业战略绩效管理体系的 构建与实施

鞍钢集团公司战略发展部

鞍山钢铁集团公司（以下简称鞍钢）是新中国第一个恢复建设的大型钢铁联合企业和最早建成的钢铁生产基地，被誉为“中国钢铁工业的摇篮”和“共和国钢铁长子”。现具有年产钢 2500 万吨的生产能力。十五”以来，面对世界钢铁企业产能过剩、市场竞争日益激烈以及国内大型钢铁企业加快国际化经营步伐的严峻挑战，鞍钢认真践行科学发展观，针对制约企业长远可持续发展的绩效考核体系，实施了更为有效的战略绩效管理。按照鞍钢新的战略管控模式的要求，构建并实施了战略绩效管理体系，把战略发展规划融入关键绩效指标体系，以考核促进战略实施，从而适应了企业跨区域、多基地、国际化的发展格局，有效推进了“四个转变”的落实，为促进“全面腾飞”奋斗目标的实现奠定了坚实的基础。

一、鞍钢战略绩效管理体系的实施背景

（一）是落实出资人对业绩考核的需要

国资委成立后，2004 年 1 月颁布执行了《中央企业经营业绩考核暂行办法》，标志着新中国历史上第一次大规模、广覆盖的由出资人对监管企业进行业绩考核制度的正式建立。近年来，国资委要求中央企业深入学习实践科学发展观，按照“上水平、更精准、更规范”的要求，进一步健全中央企业经营业绩考核体系，有效应对金融危机，提升企业经营业绩，为国民



经济平稳较快发展做出新的贡献。在 2008 年中央企业业绩考核工作会议上，国资委总结了中央企业发挥业绩考核的导向作用，提高战略管理水平的经验做法，指出企业发展战略是确立企业未来发展方向、制订企业经营业绩考核目标的重要依据，中央企业积极探索业绩考核与战略规划相结合的有效途径，用战略牵引考核，以考核促进战略目标的实现，增强了战略的执行力。鞍钢作为中央企业，要认真按照国资委的要求，建立健全绩效考核体系，发挥业绩考核的导向作用，持续提升企业经营业绩，实现企业长远可持续发展。

（二）是追赶超越央企一流企业的需要

通过与国资委所属的战略绩效管理起步较早、做法先进的中央企业对标，了解到华润集团、中国石油天然气集团公司、新兴铸管集团有限公司、中国广东核电集团有限公司、中国电信集团公司、中国移动通信集团公司等从确保战略落实出发，引入平衡计分卡，实施绩效考核，保证战略执行。从财务、客户、内部流程、学习与成长四个层面对战略进行细分，有效发挥四个层面指标之间相互驱动和权重的协同促进作用，更好地展现企业的战略轨迹；据此制定关键绩效指标并与年度预算相对接；对集团公司层面和各经营单位层面实行财务和战略相结合的综合绩效评价考核；搭建了“战略—预算—考核—薪酬”为一体的闭环战略管理平台，通过战略目标的分解、预算的编制执行及绩效考核，在员工中树立了以价值创造和业绩激励为核心的管理理念。先进企业在战略绩效管理方面成功的做法，为鞍钢提供了参考借鉴，如何追赶行业一流企业，超越先进，成为绩效考核工作面临的新课题。为此，鞍钢必需建立与央企



一流企业相适应的战略绩效管理体系。

（三）是实现鞍钢发展战略目标的需要

面对生存环境的深刻变化和诸多发展难题，要使鞍钢在新一轮的竞争中确立自己在世界钢铁业的地位，进入世界 500 强，旧有的发展思路、发展模式已经无法适应企业未来发展的需要，必须有所转变。公司适时提出了“四个转变”的发展思路和“全面腾飞”的奋斗目标，并逐步形成了跨区域、多基地、国际化的发展格局，建立了适应鞍钢未来发展需要的战略管控模式和组织架构，完成了集团公司中长期总体战略发展规划、业务板块和专项职能战略规划，明确了鞍钢愿景、总体发展思路、目标以及实现战略目标战略举措，战略目标在每年的生产经营计划和战略计划中滚动实施，保证长远发展规划的稳步实现。新的战略规划强调制定战略规划对指引鞍钢持续发展非常重要，然而更重要的是要提高战略的执行能力，这就要求要有新的战略管理和考核办法与之相适应。鞍钢多年来实行的工效挂钩考核体系主要是基于财务指标建立起来的，对各单位的考核指标，主要分解了国资委对鞍钢考核的全部财务指标和节能减排指标。考核指标只是反映公司的短期财务绩效，局限于企业的眼前利益，而与长期战略目标的实现联系不大，因偏重于短期财务指标，使得长期战略开发与实施之间产生脱节。

因此，依据战略发展规划建立战略绩效管理体系，落实战略发展规划有效运行战略绩效管理体系，用战略牵引考核，以考核促进战略目标的实现，将企业战略发展规划与日常的生产经营统一起来，充分调动全体职工的积极性，有效贯彻落实企业中长期发展战略是必然选择。



二、鞍钢战略绩效管理体系的内涵与做法

(一) 战略绩效管理的产生和基本内涵

进入 20 世纪 70 年代之后,企业的内外部环境都发生了重大变化,企业要获得持续而稳定的发展就必须拥有核心竞争优势,具有战略眼光,关注客户需求,重视企业的长远利益。1992 年,哈佛大学商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴方案总裁戴维·诺顿提出的以平衡计分卡为代表的战略导向的绩效考核体系应运而生。

战略绩效管理是在企业整体战略指导下,以系统化思想管理企业绩效,创造以组织绩效为导向的企业价值理念,用于实现企业价值最大化的一种战略管理活动。

基于平衡计分卡的战略绩效管理,就是将各单位的生产经营重点围绕集团公司战略目标进行全面展开,通过明确战略主题、识别关键成功要素、制定战略目标、确定关键绩效指标和目标值、制定行动方案等环节,保证战略规划与运营的有效衔接,从而保证战略落地。

基于平衡计分卡的战略绩效管理,弥补了传统财务绩效考核忽视非财务指标、过于侧重短期目标和缺乏对未来的指导意义等缺陷,是一种全面的绩效评价体系,它将财务指标和非财务指标相结合,把企业的战略转化为财务、客户、内部流程、学习与成长等四个方面的指标,用财务指标反映企业在生产经营中的结果,同时通过顾客满意度、内部流程及组织的创新和提高活动对经营绩效进行测评,以弥补财务衡量指标的不足,使组织能够一方面追踪财务结果,一方面密切关注能使企业提高能力并获得未来增长潜力的无形资产等方面的进展,这样就



使企业既具有反映“硬件”的财务指标，同时又具备能在竞争中取胜的“软件”指标。

（二）鞍钢战略绩效管理体系的思路、目标和创新点

1、鞍钢战略绩效管理体系的总体目标和思路

鞍钢战略绩效管理体系的总体目标是，在全集团公司、全面建立并运行战略绩效管理体系，实施“战略-预算-考核-薪酬”为一体的闭环式战略绩效管理流程，深入贯彻“四个转变”战略思想，努力实现“全面腾飞”奋斗目标。

鞍钢战略绩效管理体系的总体思路是，依据集团公司中长期总体战略发展规划、业务板块和专项职能中长期战略发展规划和年度战略计划，通过绘制战略地图、设计平衡计分卡、搭建关键绩效指标体系、建立绩效回顾会议制度、建立战略执行控制系统，建立基于平衡计分卡的战略绩效管理体系；通过建立战略绩效管理组织体系、根据业务板块不同分类推进实施、确定战略绩效管理体系的关注重点、实行评价考核结果与薪酬挂钩办法、实施闭环式战略绩效管理流程，推进“四个转变”的落实，促进“全面腾飞”奋斗目标的实现。鞍钢建立并实施战略绩效管理体系的总体思路，见图1。



图 1 鞍钢建立并实施战略绩效管理体系的总体思路

2、鞍钢战略绩效管理体系的创新点

高起点起步、追赶一流、超越先进，建立起与具有国际竞争力的特大型国有企业相配套的、卓越的战略绩效管理体系，成为绩效考核工作创新的强大动力。鞍钢战略绩效管理体系设计，综合运用了当前国际上绩效管理的最新、最高理论方法，在战略绩效管理体系与战略发展规划相衔接、与价值创造体系相融合、与员工绩效管理体系相配套上做了一系列理论和实践的探索和创新，建立了扩展性良好的绩效管理基础平台和框架，为以后的体系提升奠定了良好的基础；通过运行战略绩效管理体系，为各级管理者跟踪战略、讨论战略、将战略作为行动指南提供了可视化、标准化工具。

一是按照战略中心型组织五项原则建立战略绩效管理体系，使得体系建立在高起点之上。战略中心型组织(SFO)是卡普兰教授在经过近十年的平衡计分卡推广与应用，对多个应用平衡计分卡而获得突破性业绩的组织进行分析总结后，发现的



一种新的组织形式，和一般的组织区别在于，他们能够系统地描述战略、衡量战略和管理战略，2000年正式提出了战略中心型组织(SFO)的概念。SFO是以平衡计分卡为核心、以五项实施原则为指导的高绩效组织管理形式。鞍钢在建立战略绩效管理体系之初，就以“战略中心型组织五项实施原则”为指导，结合企业实际，践行了“把战略转化为可操作的行动；使组织围绕战略协同化；让战略成为每一个人的日常工作；使战略成为持续的流程；高层领导推进变革”等五项原则，使鞍钢战略绩效管理高起点起步、追赶一流、超越先进，为鞍钢申请“战略明星组织奖”奠定基础。

二是集团总部建立战略绩效管理体系，起到横纵向组织协调作用，体系很快全面推广运行，具备设计输出条件。为落实出资人对业绩考核要求，实现集团公司发展战略目标，推进集团公司战略管控模式实施，鞍钢收集了战略绩效管理体系在国内成功实施的经验案例和失败的问题，到国内成功实施平衡计分卡战略绩效管理体系单位学习交流，做好了迎难而上，下定了“只能成功，不能失败”的决心，决定一开始就在集团公司总部层面建立战略绩效管理体系，将集团总部18个部门和股份、矿业、国贸三大主要子公司作为试点单位，至上而下系统设计体系，战略目标横向、纵向紧密衔接，保证体系的完整性、系统性、先进性。在2009年战略绩效管理体系有效运行，得到公司各级领导、部门的一致好评和大力支持下，集团公司又做出了2010年在全公司41个单位全面建立运行战略绩效管理体系的果断决策，利用2009年9月-12月三个月的时间，由鞍钢项目组人员自主设计完成41个单位战略绩效体系设计工作，于2010年正式运行，并具备了对外体系设计输出能力。



三是战略绩效管理体系运行为鞍钢实施经济增加值考核奠定基础，有效提升了企业价值创造能力。为引导各单位科学决策、谨慎投资、优化资源配置、提高管理效率和水平，为提升企业价值创造能力，鞍钢 2007 年-2009 年在全公司 27 个创利单位全面推行经营者 EVA 辅助考核奖励。战略绩效管理体系的建立，从“财务、客户、内部流程、学习成长”四个维度设置指标，为企业提供了财务价值驱动要素、营运价值驱动要素、战略价值驱动要素的分析框架，促进了各单位提高 EVA 水平。

四是战略绩效管理体系运行为鞍钢实施全员绩效管理打下良好的基础。从集团公司级指标、集团总部部门指标、子公司级指标、到子公司职能部门、所属生产厂、车间指标的层层分解，做到了战略绩效体系的有效运行，战略目标的有效落实，为员工的绩效指标设计提供了战略依据。2010 年，鞍钢建立并运行的员工绩效管理体系，就是完全承接单位、部门战略绩效管理体系建立的。

五是战略绩效管理体系为各级管理者跟踪战略、讨论战略、将战略作为行动指南提供了可视化、标准化工具。鞍钢一些基础管理工作扎实、绩效管理体系运行良好的子公司，如鞍钢股份公司、矿业公司、国贸公司、生产协力中心等，已经将战略绩效指标分解到主体生产厂、车间、分公司，设置了机关职能部门与基层单位连带考核的战略绩效指标，利用战略绩效指标评价考核，引导重点战略举措的实施。通过战略指标考核与薪酬挂钩方式，改变以往的“只罚不奖”的负激励，建立“有奖有罚”的正激励机制，使各单位领导主动、自觉重视战略工作，起到了“用战略引导，用考核激励，指哪打哪”的强



有力的战略执行作用。同时，通过每季度召开战略绩效回顾会议，讨论、回顾战略地图、平衡计分卡完成情况，使各部门、各单位将战略指标作为标准化语言，易于理解，便于沟通交流。

（三）鞍钢战略绩效管理体系的基本原则

一是保持战略相关性。通过对企业内外部环境的优劣势分析、对战略发展规划的解读和分解，提炼关键成功要素，形成战略地图；通过战略绩效指标的分解和行动计划的制定及部门、单位责任分工，形成平衡计分卡，纳入绩效评价考核体系。基于平衡计分卡的战略绩效管理，见图 2。

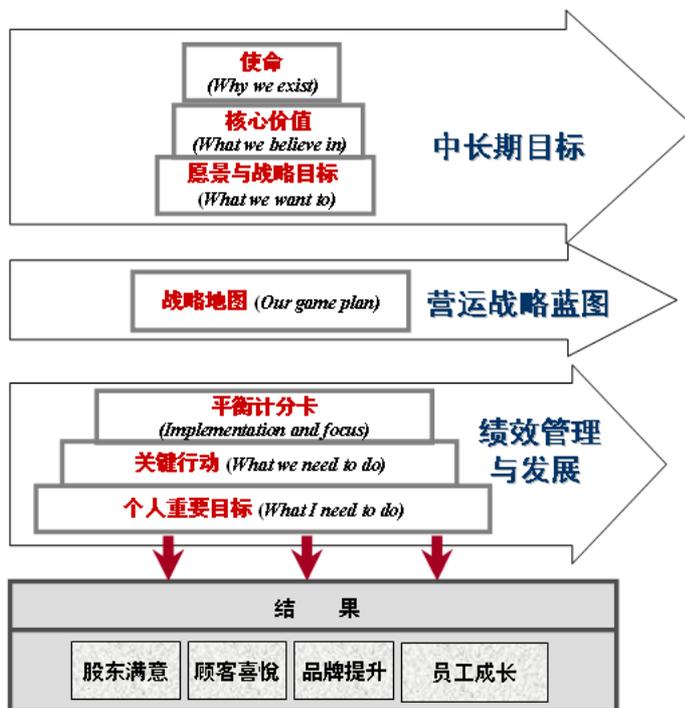


图 2 基于平衡计分卡的战略绩效管理

二是实现组织协同性。通过从集团公司战略地图的关键成功要素和平衡计分卡的战略绩效指标到子公司级关键成功要素和战略绩效指标的分解，确保指标体系的纵向一致；通过部



门职责分工和相互协作，确保指标体系的横向协同。组织战略执行的协同一致，见图 3。

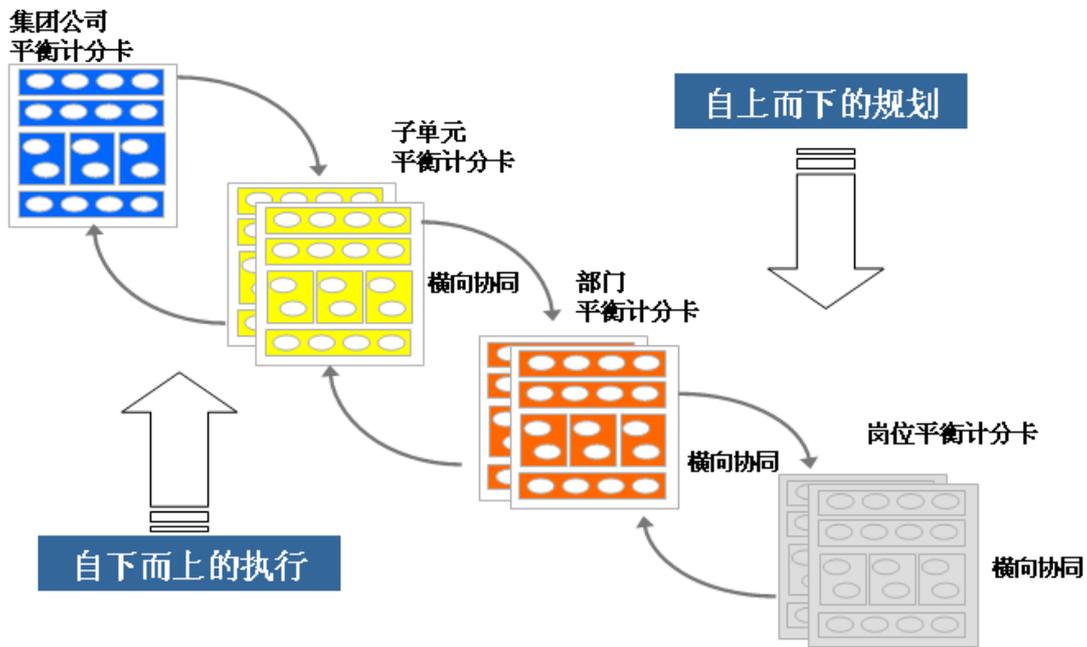


图 3 组织战略执行的协同一致

三是保证指标优化性。将战略和战术相结合，将未来与现在相连接，用关键绩效指标（KPI）将战略目标转化成具体可衡量的指标体系。指标形成过程中自下而上反馈信息、自上而下确定关键成功要素，保证目标统一、指标优化。通过平衡计分卡将战略目标逐步优化，见图 4。

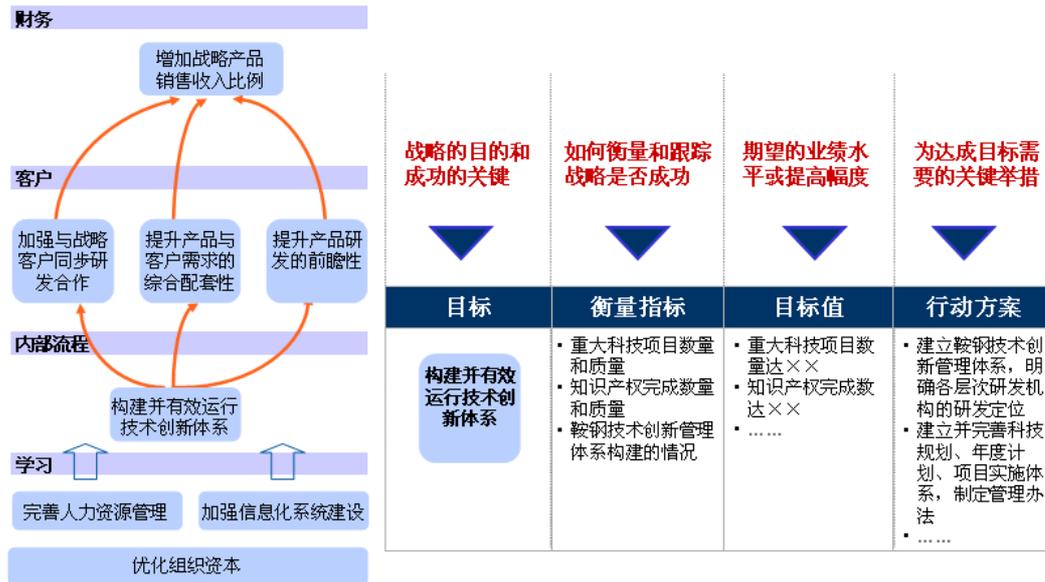


图 4 通过平衡计分卡将战略目标逐步优化

四是过程动态监控性。建立层级分明、职责清晰的绩效管理组织，组织实施战略绩效管理体系运行工作；建立战略绩效定期报告会议制度，跟踪战略绩效指标完成情况；建立闭环的战略管理流程，制定单元战略绩效管理辦法，规范体系运行。

（四）鞍钢建立并实施战略绩效管理体系的主要做法

1、依据战略发展规划，建立健全战略绩效管理体系

描述战略、评价战略和管理战略是战略执行的三个最重要的因素。首先，需要对战略进行清晰的描述，形成组织一段时期内清晰的发展目标；然后，围绕这些目标确定具体的衡量指标，最终，通过清晰的流程和制度对战略执行的过程进行评估和管理。为了保证战略绩效管理体系的有效运行，六大要素必须整合并协调一致，以确保从战略到结果的有效传递。鞍钢建立战略绩效管理体系框架如图 5 所示。主要过程如下：

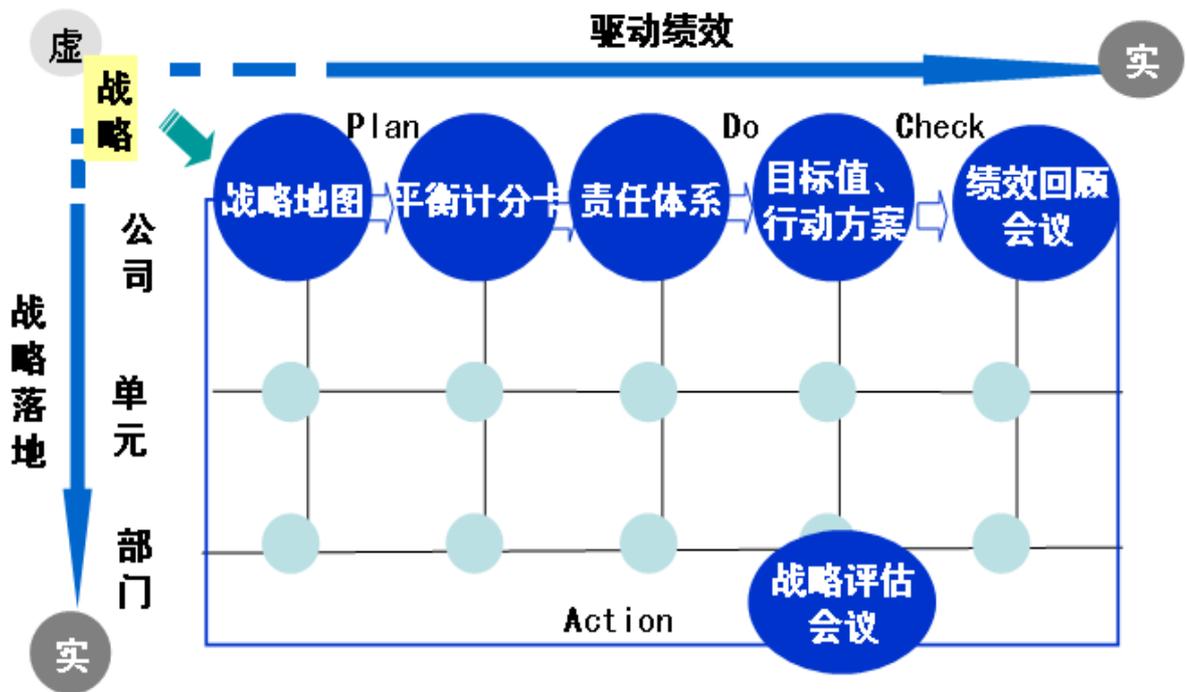


图5 鞍钢建立战略绩效管理体系框架

(1) 绘制战略地图描述战略

鞍钢战略地图的形成主要是对战略发展规划的分解和落实，将公司年度战略规划的目标、战略举措通过战略地图来体现，使管理层能较清晰、全面地看到未来发展的方向。战略地图是对绩效评价体系的整体描述，是描述和沟通战略的动态可视工具，它提供一个框架，清晰说明战略如何将无形资产与价值创造流程联系起来。鞍钢战略地图形成过程如下：

一是依据战略规划提炼关键成功要素。依据集团公司中长期总体战略发展规划、业务板块和专项职能中长期战略发展规划和年度战略计划、企业内外部优劣势分析，按照平衡计分卡四个维度，初步提炼关键成功要素。

二是自下而上挖掘关键成功要素。发放《公司关键成功要素（CSF）调查问卷》，由中高层领导在研读战略规划文本基础上提炼关键成功要素，填写问卷。



三是关键成功要素筛选和排序。发放《公司关键成功因素（CSF）筛选调查问卷》，由中高层领导按照重要性高低和现有水平强弱，对关键成功要素进行筛选和排序，确定关键成功要素，填写问卷。

四是验证审核关键成功要素。依据战略发展规划，对战略规划及问卷进行汇总整理，进行要素之间的横向、纵向验证，补充战略规划中的重要内容，删除一些内涵不准确、内容重复或不适用的要素。

五是绘制战略地图和价值树。将最终确认的关键成功要素，按照平衡计分卡的四个维度，划分不同的战略主题，形成《战略规划分解的价值树》，体现要素之间的因果之成关系，并利用战略地图这种动态、可视化工具进行表达描述。战略规划分解的价值树示例见图6，鞍钢2009年战略地图见图7。

维度	主题	项目	一级关键成功因素（CSF）	二级关键成功因素（CSF）
内部 流程	生产经 营能力	17. 物资采购	31. 建立集团公司采购管理体系	<ul style="list-style-type: none"> 建立集团供应商名录并规范供应商管理 建立集团评标专家库并统一规范管理 统一规范招标平台运营管理 实施采购绩效评估管理 开展集中采购业务。（建立集中采购物资目录，实施集中与分散两级采购；开展物资集中采购业务，提高集团采购集中度；开展对标活动，建立内外对标指标体系，提高物资采购管理水平）
		18. 生产制造	32. 实现各钢铁基地产线协调发展	
		19. 关键质量改善	33. 深入研究影响关键工序质量问题，确定研发课题	组织开展工序质量改善活动并评价
		110. 市场营销	34. 研究市场需求的变化规律，制定营销组合战略	<ul style="list-style-type: none"> 建立集中管理、分散执行的营销管理体系 明确各层级营销职责
		111. 财务管理	35. 建立统一的财务管控平台 36. 优化与控制成本费用	<ul style="list-style-type: none"> 建立统一的集团财务管控平台 加强资金集中管理
	112. 安全节能环保	37. 提升节能、环保、安全、职业健康管理水平	<ul style="list-style-type: none"> 提升和改善节能环保经济技术指标 落实节能环保责任目标 形成节能环保和循环经济的研发、设计和工程建设能力 加强循环经济和新能源技术研发应用 不断完善改进安全管理制度 建立和完善职业健康评价体系 	

图6 战略规划分解的价值树示例

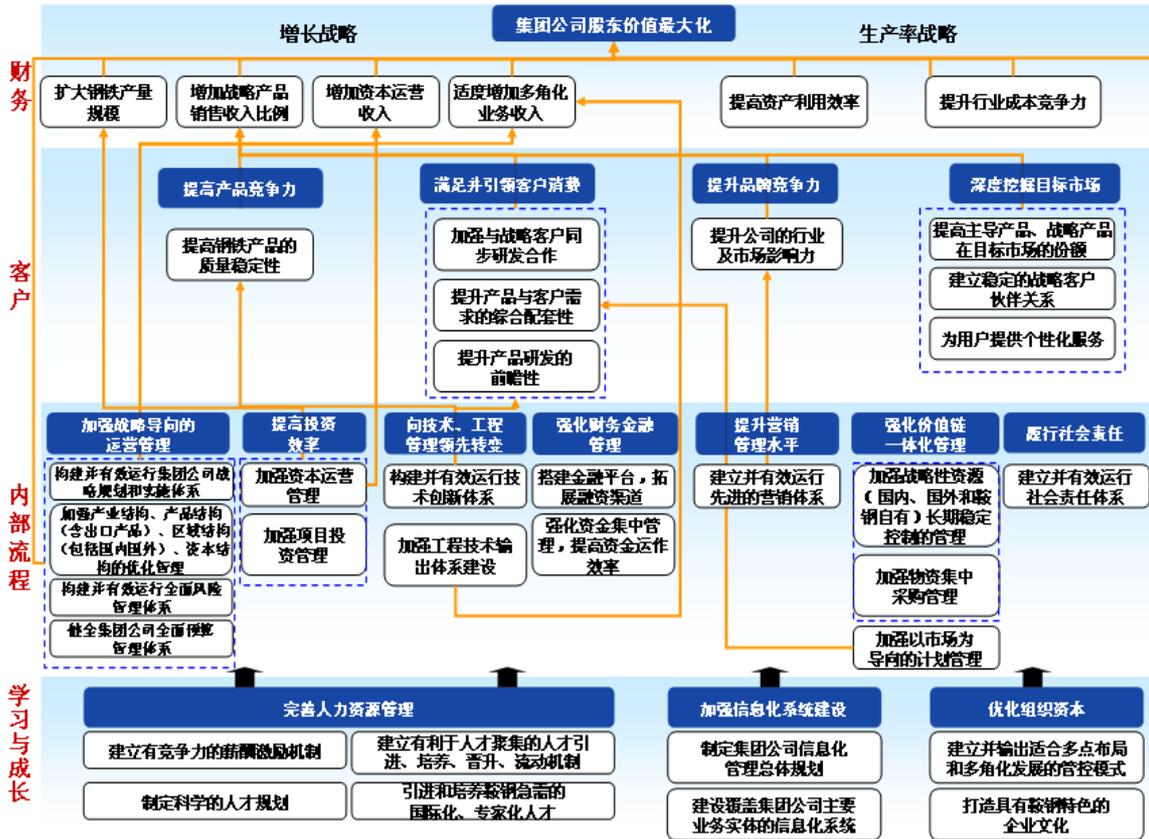


图 7 鞍钢 2009 年战略地图

(2) 设计平衡计分卡衡量战略

平衡计分卡是一种以指标为基础的管理工具，通过分析哪些是完成企业愿景使命的关键成功因素（CSF），将这些关键成功因素分解为战略目标、关键绩效指标（KPI）、对指标进行定义、制定指标的目标值、落实责任部门、制定行动方案，使企业战略与员工的日常工作连接起来，搭建战略实施平台。鞍钢平衡计分卡形成过程如下：

一是将关键成功要素分解为战略目标。依据《公司战略地图》和《战略规划分解的价值树》，将关键成功要素提炼为战略目标。

二是将战略目标分解为关键绩效指标。从时间、质量、数量、成本四个角度，将战略目标分解为关键绩效指标，并对指



标做出定义。

三是初步形成集团总部部门和各单位关键绩效指标。每个部门有 6-8 个指标，每个单位有 8-18 个指标。

四是审核指标的部门横向协同性和全面性。依据集团公司关键成功要素，审核指标是否完全承接年度战略计划内容，对部分遗漏的战略目标进行二次分解确认。

五是审核验证指标的纵向一致性和系统性。集团总部部门审核各单位是否完全承接本部门对指标的评价考核要求，保证指标设计的纵向一致性和系统性。

六是对指标进行筛选、排序。公司分管领导、部门负责人，按照指标的“可控性”、“优先性”两个维度，分别对指标进行重要性排序。

七是对关键绩效指标进行星级评定。由中高层领导填写指标星级评定问卷，对初步确定的关键绩效指标进行打分、排序。初选三星级指标、二星级指标、一星级指标和非星级指标，并报公司领导审核。

八是根据公司年度战略计划和年度生产经营预算，确定关键绩效指标的目标值和里程碑事件的完成时间，最终形成《公司年度绩效评价考核办法》。

鞍钢平衡计分卡的构成要素见图 8。



战略地图	释义	示意
<ul style="list-style-type: none"> 关键成功要素 CSF 	<ul style="list-style-type: none"> 对企业成功起关键作用的因素 	<ul style="list-style-type: none"> 引进和培养集团公司急需的专业化人才
<ul style="list-style-type: none"> 目标 	<ul style="list-style-type: none"> 实现各关键成功要素所需达成的子项目标 	<ul style="list-style-type: none"> 改善人才引进机制 加强专业人才培养
<ul style="list-style-type: none"> 关键绩效指标 KPI 	<ul style="list-style-type: none"> 目标达成程度的载体和外在表现 	<ul style="list-style-type: none"> 具备学位以上学历员工占总员工人数的比率 专业人员人均培训次数
<ul style="list-style-type: none"> 目标值 	<ul style="list-style-type: none"> 期望指标所达到的具体水平 	<ul style="list-style-type: none"> 具备学位以上学历员工占比达到×% 09年集团专业人员人均培训次数达×次
<ul style="list-style-type: none"> 行动方案 	<ul style="list-style-type: none"> 为达成目标值所需采取的关键行动计划 	<ul style="list-style-type: none"> 调查培训需求 评估培训供应商
<ul style="list-style-type: none"> 责任单位 	<ul style="list-style-type: none"> 承担目标实现的主要牵头部门和重要参与部门 	<ul style="list-style-type: none"> 制定培训计划 人力资源部

图 8 鞍钢平衡计分卡的构成要素

(3) 搭建关键绩效指标体系

鞍钢建立了一套既符合企业实际、可操作、可量化评价考核的关键绩效指标体系，通过对指标设立相应的责任体系、合理的目标值及具体的行动方案，加强责任到位，提供资源保障。关键绩效指标体系搭建过程如下：

一是将战略绩效指标分为定量指标和里程碑事件两类。绩效指标以定量指标为主，里程碑事件为辅。定量指标是衡量绩效的可量化指标，定量指标值考虑三种因素综合设定：历史数据统计分析，管理层对指标值的期望，行业标杆比对情况。定量指标分为门槛值、目标值和最高值三个等级。里程碑事件是对有明显关键事件和阶段性成果产出的工作进行衡量的指标。里程碑事件实行分类管理，根据对外沟通、协调联络量、工作难度、对实现鞍钢的战略目标贡献度、对全局的影响程度，分为 A、B、C 三类指标。



二是通过指标设计实现横向协同与纵向一致。应用平衡计分卡建立战略绩效管理的目的之一，就是保证集团公司战略目标在集团总部部门和各单位之间的统一执行。一方面，通过赋予集团总部部门和各单位相似的关键绩效指标，保证战略自上而下的一致性；另一方面，通过集团总部部门之间对应指标的相互衔接，保证横向协同效应，具体示例见图 9。

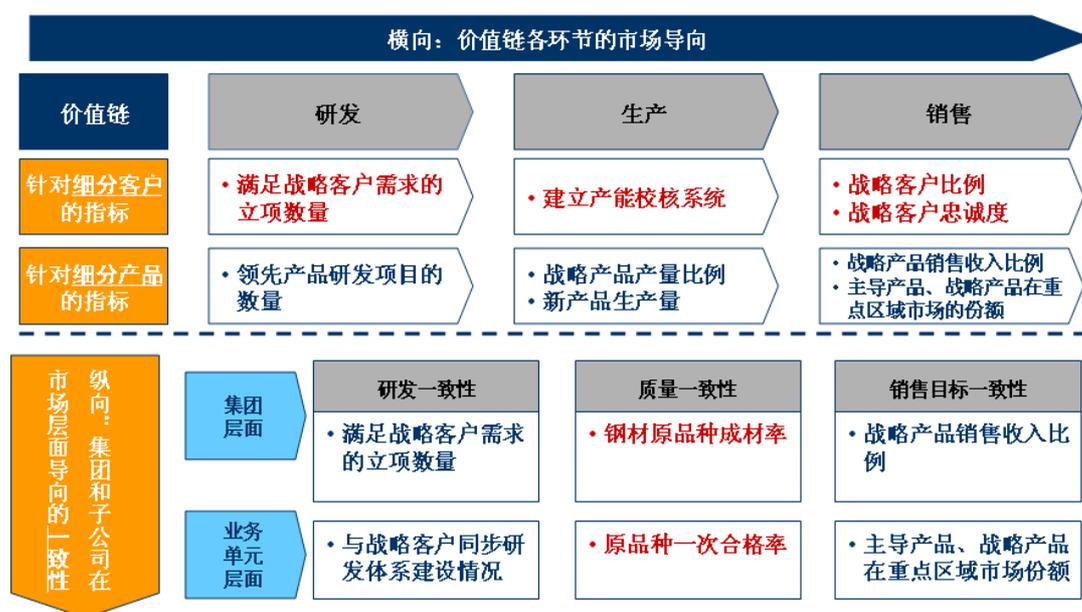


图 9 加强战略落地，实现横向协同与纵向一致

三是对战略绩效指标划分类别、区分难度。在战略绩效指标设置上，体现先进性和挑战性，其中 20% 的指标难度较大，属于先进指标，需要付出较大努力；80% 的指标属于平均加先进指标，通过努力是可以完成的。在赋值评价上，对战略绩效指标实行星级管理。按照与战略的相关性、指标的先进性和挑战性，将战略绩效指标划分为三星级、二星级、一星级、非星级共四个级别，分别占总指标数量的 20%、30%、40%、10%，将有限的资源集中在重点关注的战略目标上。



四是制定定量指标和里程碑事件赋值标准。根据指标的星级不同，设置不同的加减分规则，重点关注三星级指标的完成情况。对三星级指标完成时加分力度最大，未完成时扣分力度也最大；对非星级指标完成时不加分，未完成时扣分相对最较少。定量指标赋分标准、里程碑事件赋值标准分别见表 1、表 2。

表 1 定量指标赋值标准

四级指标 定量指标完成情况	赋分标准	三星级	二星级	一星级	非星级
实际绩效完成值未达到门槛值		0	0	0	0
实际绩效完成值达到门槛值		65	70	75	80
实际绩效完成值介于门槛值与目标值之间		65-110	70-105	75-103	80-100
实际绩效完成值达到目标值		110	105	103	100
实际绩效完成值介于目标值与最高值之间		110-130	105-120	103-110	100
目标值与最高值为一个值的，达到目标值		115	110	105	100
实际绩效完成值达到或超过最高值		130	120	110	100

表 2 里程碑事件赋分标准

四级指标 里程碑事件完成情况	赋分标准	三星级	二星级	一星级	非星级
A 类里程碑事件，按时间要求完成，且有充分的依据证明阶段性成果的产出		130	120	110	100
B 类里程碑事件，按时间要求完成，且有充分的依据证明阶段性成果的产出		115	110	105	100
C 类里程碑事件，按时间要求完成，且有充分的依据证明阶段性成果的产出		110	105	103	100
对于任一类里程碑事件指标，考核周期内按计划完成 80%-100%的工作量		65	70	75	80
对于任一类里程碑事件指标，考核周期内按计划完成 50%-80%的工作量		35	40	45	50
对于任一类里程碑事件指标，考核周期内按计划完成 50%以下的工作量		0	0	0	0

五是对新项目、新业务提出协同需求计划。为了保证部门



之间、部门与单位之间横向、纵向的组织协同，对纳入集团公司战略地图中的新项目、新业务建立以牵头责任部门为龙头，对其他部门、单位提出工作内容、时间及质量要求的协同制度，形成协同需求计划。鞍钢绩效评价考核协同需求计划表(示例)见表3

表3 鞍钢绩效评价考核协同需求计划表(示例)

序号	关键绩效指标	指标定义和评分标准	需配合部门/单位	所需资源和支持的工作内容	完成时间	衡量标准-评价依据	需求部门
1	精神文明建设推进情况	开展群众性和谐创建活动，进一步推进企业和谐	纪委、保卫部、办公室、人力资源部、基层各单位	相关部门提出考核意见，各单位组织申报	1月10日	评选2009年度鞍钢文明单位结果	企业文化部(党委宣传部)
		实施精神文明绩效考核，抓好《鞍钢精神文明绩效考核管理办法》的贯彻落实	纪委、保卫部、办公室、人力资源部	相关部门提出考核意见	每月4日前	集团公司绩效考核指标	
2	来料质量验收、物料验收、直付无库存管理效能监察开展情况	制定具体检查方案，下发开展效能监察通知，汇总受检单位自检自查情况，做好检查前准备工作	物资采购部	配合起草工作方案	8月底	分担任务完成情况	纪委(监察部)
		会同相关部门实施检查工作，及时总结宣传各单位好的经验做法		配合检查组开展检查工作	12月底		

(4) 制定战略绩效评价制度

为保证战略有效实施，建立战略绩效定期报告会议制度，为高层管理者提供一个系统地对战略绩效进行管理的环境，使领导层能够围绕执行战略讨论组织的绩效，并且进行战略决策。每季度召开一次战略绩效回顾会议，报告战略地图、平衡计分卡实施情况，重点就季度战略绩效指标完成情况进行评价，提出资源、体制、机制等方面的配套解决措施和行动计划，提高战略执行力。

战略制定与战略执行是相辅相成、密不可分的，每次战略绩效回顾会议均有不同的主题和重点，在战略绩效回顾基础上，将战略制定与战略执行有机的结合起来。一、二季度战略



绩效回顾会议以战略绩效回顾为主；三季度战略绩效回顾会议除战略绩效回顾外，同时发布下年度集团公司战略计划、职能战略计划和子公司业务战略计划草案；四季度战略绩效回顾会议除战略绩效回顾外，同时发布下年度集团公司战略计划和绩效计划。

（5）建立战略执行控制系统

战略是在变化的环境中实施的，只有加强对执行过程的评价与控制，才能适应环境变化，完成战略任务。因此，建立战略执行控制系统，通过起草战略实施评估报告，召开战略评估会议监控战略执行的过程以及评估偏差，对战略目标适当调整。

一是起草年度战略评估报告。相关部门和单位从财务、投资、人力资源、生产、采购、销售市场等方面进行战略执行情况分析，并撰写年度战略实施评估报告。内外部专家分析战略执行情况并提出改进措施，形成集团战略实施评估报告草案。战略委员会讨论和审议年度战略实施评估报告，涉及重大实施问题上报集团公司党政联席会议审议决策。依据审议通过后的集团年度战略实施评估报告，修订完善集团战略发展规划。

二是召开年度战略评估会议。每年底召开战略评估会议，对战略绩效进行回顾总结，并根据内外部环境变化，对年初设定的战略地图、战略主题、战略项目、重大行动方案等进行评估、分析，提出适当调整意见，重点评估战略目标实施偏差，保证年度战略发展目标的实现。

2、落实战略发展规划，有效实施战略绩效管理体系

鞍钢战略绩效管理体系建成后，按照“总体设计、分步实



施、稳步推进、平稳过渡”的原则逐步推进体系运行工作。通过建立战略绩效管理组织领导体系、根据业务板块不同分类推进实施、确定战略绩效管理体系的关注重点、实行评价考核结果与薪酬挂钩办法、实施闭环式战略绩效管理流程，走出一条符合鞍钢实际、运行有效的战略绩效管理体系实施之路。

(1) 组建战略绩效管理组织领导体系

集团公司建立包括战略绩效评价委员会、单元战略绩效管理小组、单元战略绩效管理办公室、集团公司总部部门在内的单元战略绩效管理组织（见图10）。

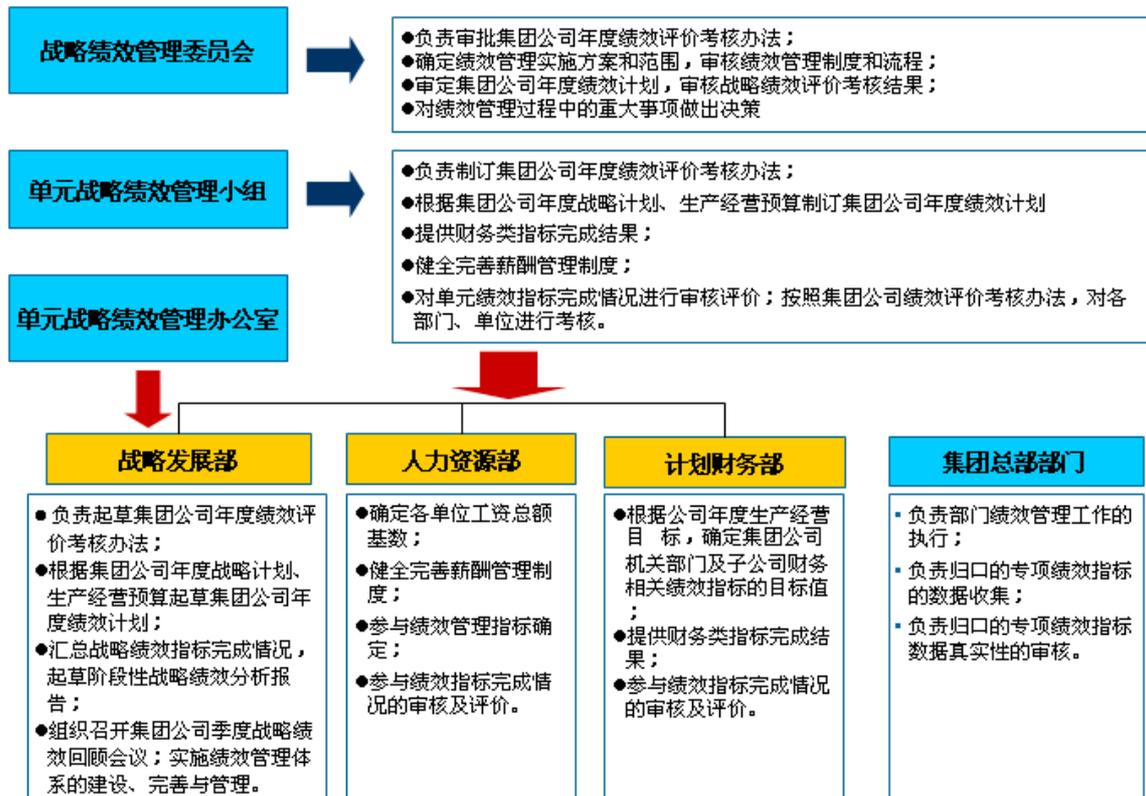


图 10 鞍钢战略绩效管理组织体系

(2) 实施闭环式战略绩效管理流程

为了更好地管理战略，将战略与绩效和运营相衔接，建立持续的决策导向的战略规划模式，提升价值增长能力，实现鞍



钢中长期战略发展规划，鞍钢建立了“战略-预算-考核-薪酬”为一体的闭环式战略绩效管理流程见图 11，包括制定战略、转化战略、规划运营、监督、控制和决策和检验和调整战略五个环节。新的流程针对一些关键战略问题做出更多、更好的决策，每个业务单元得到与重大战略问题直接相关的，不断更新的预算和投资计划，实现战略规划与绩效计划的有效对接，从而有效支撑公司战略，形成合力。

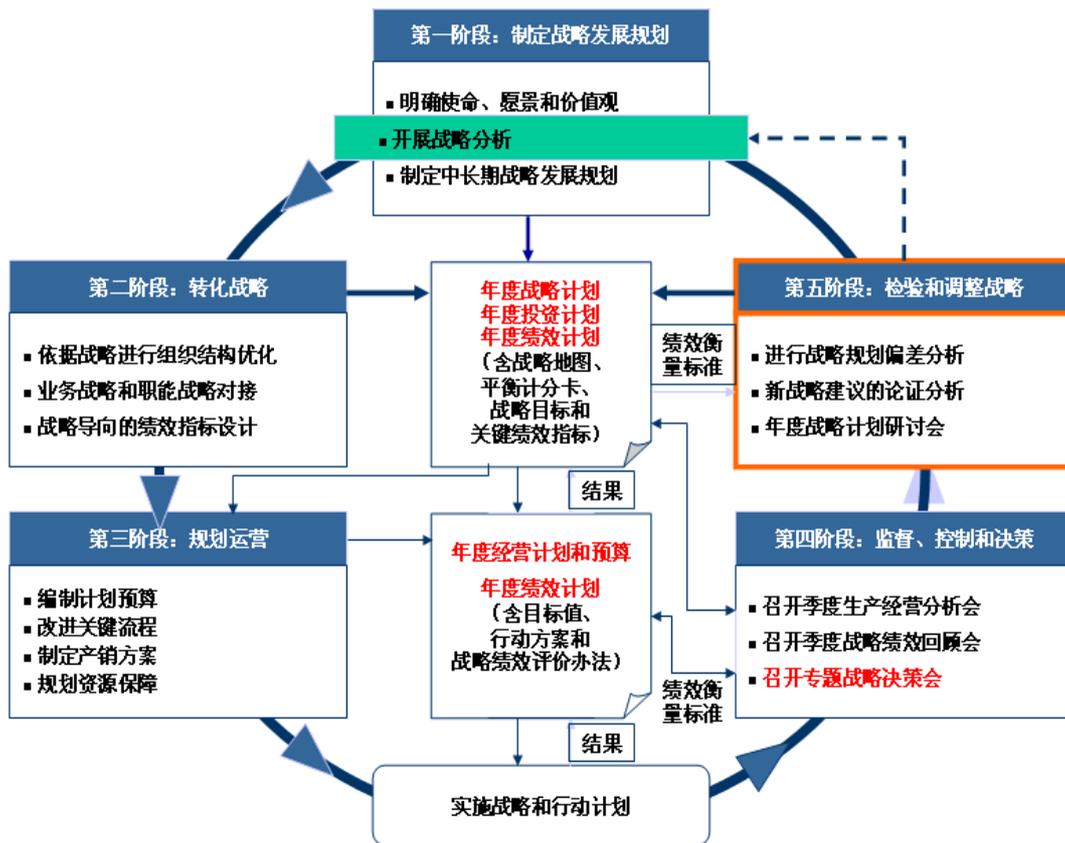


图 11 鞍钢闭环式战略绩效管理流程

新的“战略-预算-考核-薪酬”为一体的闭环管理流程从战略发展规划到年度战略计划和年度绩效计划，再到年度经营计划及预算，将承载战略的各种举措进行细化，并以时间轴为顺序进行详细步骤设计及资源配置安排，在战略规划与战略执



行衔接流程时间安排上,体现为上半年做战略,下半年做考核,每季度进行战略绩效回顾,年终进行战略评估。鞍钢“战略-预算-考核-薪酬”为一体的闭环管理流程时间表,见表4。

表4 “战略-预算-考核-薪酬”为一体的闭环管理流程时间表

时间	工作内容
6月初-8月底	制定集团公司下年度战略计划、职能战略计划和业务战略计划
9月份	发布集团公司下年度战略计划、职能战略计划和业务战略计划初稿
9月初-11月中旬	各部门、各单位依据集团公司下年度战略计划、职能战略计划和业务战略计划初稿,提炼关键成功要素,分解战略目标和关键绩效指标;绘制战略地图和平衡计分卡
11月中旬-12月中旬	各部门、各单位根据下年度生产经营预算,确定并填写关键绩效指标的目标值和行动方案
12月中旬-12月底	发布年度战略计划和绩效计划

(3) 根据业务板块不同分类推进实施

一是在集团总部部门、股份公司、矿业公司、国贸公司以及多角化经营单位建立并运行战略绩效管理体系。依据年度战略计划,提炼关键成功要素、绘制战略地图、分解战略目标、设计关键绩效指标、确定指标的目标值、制定行动方案,形成年度绩效计划,建立战略绩效管理体系。

二是在保产协力单位以及公共服务单位建立并运行战略绩效指标评价体系。依据集团公司战略地图和平衡计分卡,结合各单位战略定位、业务发展目标,从“财务、客户、内部流程、学习与成长”四个维度设置战略绩效指标,确定指标的目标值、制定行动方案,建立战略绩效指标评价体系。

三是在基层生产厂矿逐步推广战略绩效指标评价体系。在股份公司全部基层单位、鲅鱼圈分公司,矿业公司所属主体生产厂矿,以及国贸公司全部下属单位建立并运行战略绩效指标体系。依据子公司级战略地图和平衡计分卡,制定关键绩效指



标、确定指标的目标值、制定行动方案，建立战略绩效指标评价体系。

(4) 确定战略绩效管理体系的关注重点

一是以落实年度战略计划为出发点。依据年度战略计划制定年度绩效计划，并纳入年度生产经营预算，通过战略计划的实施推进企业中长期战略发展规划目标的实现。

二是以推进战略业务和提升业务发展为中心点。战略业务是市场吸引力强、竞争力强的业务，需要进一步做强做大；提升业务是吸引力强、竞争力弱的业务，需要下大力气提升竞争力。以发展战略业务、提升业务为关注点，就是要引导各单位集中有限的资源发展好战略业务和提升业务，提高企业的竞争能力。

三是以推进战略项目实施为切入点。战略项目的推进落实是保证战略业务和提升业务发展的基础，没有战略项目的快速推进就没有重点业务快速发展的可能。鞍钢 2010 年度计划中重点战略举措涉及的项目，均作为绩效评价考核和季度绩效回顾会议报告的重点。

四是以鼓励开发外部市场为侧重点。对有外部市场开发能力的单位，在指标设计上采取鼓励政策，逐步引导企业走出去并且走得好，提高企业市场竞争力，培育新的业务增长点。

(5) 实行评价考核结果与薪酬挂钩办法

一是“财务挂钩指标”属于结果性指标，每月考核一次，作为在岗职工月工资总额兑现的依据之一；“战略绩效指标”属于驱动性指标，每季度评价一次，上个季度的绩效评价考核结果作为下个季度在岗职工工资总额兑现的另一个依据，以保持战略执行的连续性和有效性。



二是以战略绩效、财务绩效共同提高为出发点，实行“财务挂钩指标”与“战略绩效指标”评价考核结果按比例折算相加，作为在岗职工工资总额兑现依据，保证工效挂钩考核办法与战略绩效评价办法的有效衔接和平稳过渡（见图12）。对集团公司总部部门、股份公司、矿业公司、国贸公司以及经营业务单位（15个），实行“财务挂钩指标”与“战略绩效指标”评价考核结果按60%、40%比例折算相加，作为在岗职工工资总额兑现依据。对保产协力单位（8个）和公共服务单位（15个），实行“财务挂钩指标”与“战略绩效指标”评价考核结果按70%、30%比例折算相加，作为在岗职工工资总额兑现依据。

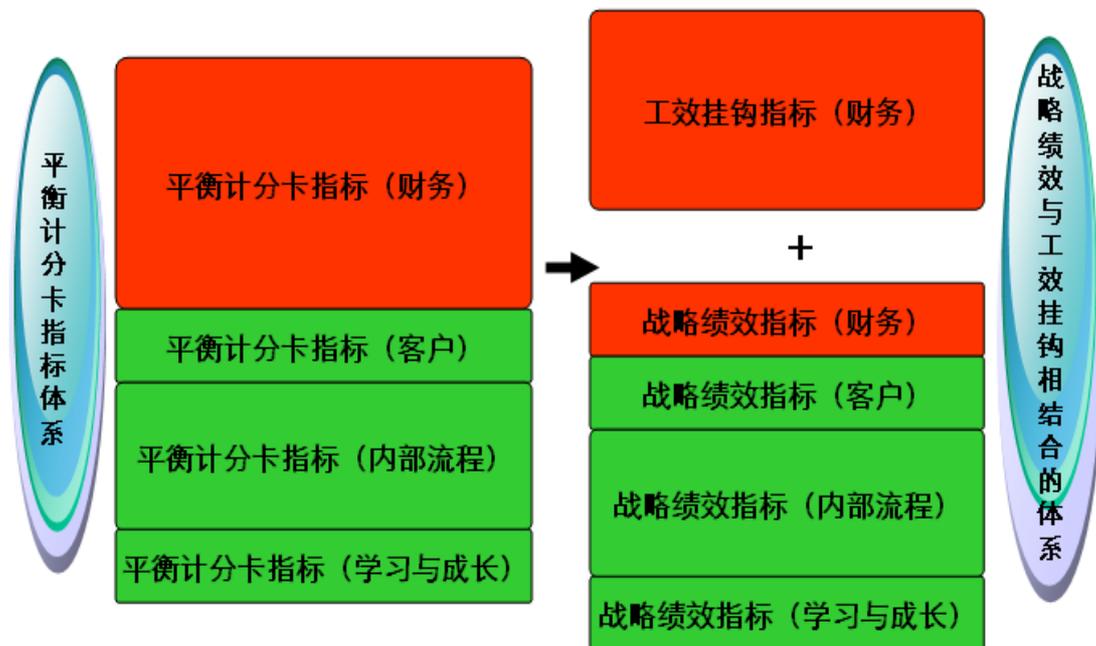


图12 战略绩效评价与工效挂钩考核相结合的体系图



三、鞍钢战略绩效管理体系的实施效果

2008年鞍钢建立了战略绩效管理体系，于2009年正式运行。鞍钢战略绩效管理体系是对原有绩效评价机制进行的彻底变革，落实了国资委对企业全员开展绩效考核的要求，实现了追赶并超越央企战略绩效管理一流企业目标。在冶金行业，率先实现了在集团总部及全公司范围内建立并有效运行战略绩效管理体系。

2010年，鞍钢集团公司全面运行战略绩效管理体系，建立了战略执行系统，将企业的规划愿景和战略规划落实成具体的行动计划，保证战略有效落地。战略绩效管理体系中的财务指标与非财务指标、结果与驱动指标、内部与外部指标、短期与长期指标、定量与定性指标有机结合和平衡，使业绩考核与企业发展目标、发展战略有机结合，业绩考核为实现战略目标服务，有效促进企业中长期发展战略的执行与年度生产经营目标的实现。

1、战略发展规划得到全面展开

战略绩效管理体系有效落实了战略发展规划和战略目标，使各单位把精力集中在能够创造最大价值的工作中去，运用关键绩效指标反映关键驱动要素。集团总部部门及各单位在战略地图和平衡计分卡的设计中，认真学习讨论战略发展规划内容，解读规划目标，细化战略举措，分层次、有侧重的将集团公司、子公司战略规划和职能部门的职能规划落实到关键绩效指标体系中，确定定量指标的目标值和里程碑事件的完成时间，通过对关键绩效指标实施过程的跟踪检查，保证年度战略目标的实现。



2009年，集团公司战略地图中的34项关键成功要素全部亮绿灯，符合预期计划；集团公司平衡计分卡中有130项关键绩效指标，其中123项亮绿灯，实现预期目标，占总指标完成率的94.6%。各区域钢铁基地生产经营，国际化经营，矿业资源开发与管理，多角化业务发展，技术创新、重组、改革与管理创新工作等重大战略举措得到落实，取得成效。

(1) 鞍山基地主要产品产量同比增长。2009年，鞍山本部累计生产铁1522.77万吨、钢1502.50万吨、钢材1451.24万吨。主要技术经济指标实现新突破。2009年，鞍山本部28项质量指标中有24项完成目标计划，22项同比改善。产品质量达到国际先进水平比例65.77%，同比提高1.86个百分点；重点品种原品种合格率、成材率分别完成98.97%和94.39%，分别比目标计划提高1.05和1.55个百分点。高炉利用系数、吨钢综合能耗、吨钢耗新水等12项指标创历史最好水平。

(2) 鲅鱼圈新区投产仅10个月，炼铁、炼钢、热轧全部实现达产，厚板线投产5个月实现了日达产。2009年，鲅鱼圈累计生产铁528.19万吨、钢504.65万吨、钢材434.66万吨。主要技术经济指标稳步提升，1#高炉日产最高达到10160吨，利用系数2.5 t/m³d，超过2.3 t/m³d设计水平；高炉利用系数、吨钢综合能耗、吨钢耗新水等指标达到国内领先水平。产品应用领域不断拓宽，通过GE认证、9国船级社船板扩大认证，成功开发出水电蜗壳钢、核电用钢等产品。

(3) 技术创新取得新进展。2009年，开发新产品达到461余万吨，新产品比例达到24.3%，高出目标值4.3%；高强度冷轧汽车板、取向硅钢等一系列高端产品相继开发成功和批量生产；鞍钢成为以高附加值产品为主的精品钢材生产基



地；鞍钢被命名为国家首批“创新型企业”；自主开发的 1780 大型宽带钢冷轧生产线获国家科技进步一等奖，浮选柱提纯磁铁精矿工艺技术研究获冶金科技进步一等奖。

(4) 节能减排取得新进展。2009 年，吨钢综合能耗、吨钢耗新水均创历史最好水平，实现节能 88.3 万吨标准煤、节水 1867 万吨，吨钢综合能耗同比降低 44 千克、吨钢耗新水同比降低 0.93 吨；环境友好水平不断提升，外排废水、污染物总量控制提前完成国资委和地方政府控制目标。

(5) 国际化经营取得重大收获。鞍钢已成为世界顶级船厂、汽车制造商等众多国际知名企业的全球供货商。鞍钢产品出口到美国、英国、日本、韩国、墨西哥，以及东南亚、中东等 30 多个国家和地区，鞍钢产品在国际重要客户和重点工程中得到广泛应用。

(6) 多角化业务发展工作取得新进展。与英国维苏威公司合资的耐火材料公司成立，第一条生产线投产。与比利时贝卡尔特公司合资建设的重庆钢帘线厂顺利投产。与德国贝克吉利尼合资建设水处理项目建成投产。与韩国斯多博格三一公司合资保护渣项目、与美国 ISSI 公司合作铁红项目、与美国铁姆肯公司合作轴承修复项目、与比利时贝卡尔特公司合资镀锌钢丝和围栏制品项目进展顺利。

2、战略管控模式得到有效落实

实施战略绩效管理，有效落实了集团公司战略管控模式，加强集团总部作用的发挥，加强部门之间的横向协同配合和部门与子公司之间的纵向协调一致，解决了流程、职责和基础管理水平中存在的一些问题，建立了跨部门协同作战机制，提高



了企业管理效率，加强了集团的控制力，从而提高企业核心竞争能力。

原有的集团总部部门的行政管理模式已经发生了改变，总部部门变突击性的业务检查和坐门评价考核为日常的走访调研、培训、指导和服务，通过战略绩效指标设置的上下反复沟通，了解各单位意见和需求，掌握第一手资料，了解战略绩效指标运行中的问题，针对流程、职责和基础管理水平中存在的一些问题提出解决方案，修正不切实际的思路方法和工作要求，完善规章制度，科学指导体系运行。例如：集团公司人力资源部在做好自检自查基础上，就“集团公司人力资源规划报审通过”、“建立和完善“三支人才”队伍建设情况”、“引进、培养技术领军人才情况”、“组织实施年度培训计划”四项指标，深入到各单位指导工作，现场解答问题，受到了各单位的欢迎。又如：集团公司科技质量部对各单位设置了“建立专利创造、防御、进攻体系，当年专利受理数量，累计有效专利数量，专有技术，当年专有技术认定数量，完成省、行业专家鉴定的科技成果数量，当年科研项目计划”等指标，与各单位多次座谈、沟通、协调，分解了各个季度指标和里程碑事件，加强过程监控，保证完成年度指标。

3、战略管理流程得到规范运行

战略管理流程得到规范运行，将战略绩效管理体系中的集团总体战略、中长期发展规划、年度计划、年度预算、业绩考核和薪酬分配等环节有机结合，关键管理链条紧密衔接，形成完整的循环，使考核目标更能体现集团公司的发展要求，使绩效管理成为落实战略的有效工具和手段。通过战略目标的分



解、预算的编制执行及绩效考核，将战略导向全面融入绩效考核关键绩效指标体系，并通过指标分解、层层传递、逐级落实责任、考核结果与薪酬挂钩等方式，在全公司树立了以价值创造和业绩激励为核心的理念。例如：集团公司安全环保部，设置的“节能环保新技术、新工艺推广及在重点单位实施应用工作进展情况”、“污染因子合格率”、“建设项目环保“三同时”执行率 100%” 指标均为三星级或二星级指标。安全环保部认真做好指标宣贯、运行检查，在开展安全标准化工作、全员持证上岗工作、制定新建改建扩建项目安全设施及职业病防护设施“三同时”工作计划、按期论证节能重点治理项目等方面按计划完成任务，实现预期目标。又如：集团公司物资采购部，对“原燃材料集中采购成本降低率”、“设备备件集中采购成本降低率”两项指标，按照“ $[(\text{市场平均价格} - \text{实际采购价格}) \div \text{市场平均价格}] \times 100\%$ ”的定义严格考核评价自身工作情况。在物资集中采购工作中，采取适宜采购策略、合理制定采购方案，发挥规模采购优势、降低采购成本，有效配置资源。完成了建立战略供应商目录，确定战略资源品种并上报工作；建立集团合格供应商名录，建立集团战略、重点供应商档案等工作。

鞍钢战略绩效管理体系是对原有管理评价机制进行革命性的改造，架构完整、实施有效。鞍钢建立并有效实施战略绩效管理体系，落实了出资人对业绩考核的要求，追赶并超越了央企战略绩效管理一流企业，符合鞍钢中长期战略发展的要求。但还需在实践中不断创新和完善，以与战略发展规划充分对接，确保战略成功执行和战略目标的实现。

二〇一〇年五月二十七日