

中国宝武绩效驱动型 战略执行体系管理实践

刘亦飞 夏峰

摘要：中国宝武钢铁集团有限公司在传承既往优秀管理经验的基础上，通过持续开展对标提升，构建并完善了绩效驱动型战略执行体系，包括战略规划、商业计划、管理报告、绩效审核、绩效激励五个部分，作为国有资本“融投管退”中“管”环节的主要抓手，有效激发了各单位干事创业的动力、活力，为公司经营业绩连创新高、战略目标持续达成作出了重要贡献。

关键词：战略执行；业财融合；绩效驱动；绩效评价

中图分类号：F272.5 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)02-0030-04

中国宝武钢铁集团有限公司(以下简称中国宝武)由原宝钢集团与原武钢集团于2016年12月联合重组而成。近年来,中国宝武先后重组马钢集团、太钢集团,实质性管理重庆钢铁,受托管理中钢集团、昆钢控股,实现了跨越式发展。作为国有资本投资公司试点单位,中国宝武落实资本投资运营功能定位,以联合重组后的深入整合融合为手段,持续打造基于“一基五元”(一基是钢铁制造业;五元是新材料产业、智慧服务业、资源与环境业、产业园区业、产业金融业)的“一企一业、一业一企”的业务格局以及“资本运作层、资产经营层、资源运营层”的三级管理架构。

过去,公司定位于钢铁产业集团,对子公司实行运营管控;如今,企业

规模、产业布局、区域布局、组织架构等均发生巨大变化。新格局、新架构为集团管控带来了新挑战,如:集团公司战略意图有效传导、落地执行的挑战;分业经营、分类管理下差异化管控的挑战;管理幅度加大、管理链条延长带来的信息不对称的挑战;跨单元协同及本位主义的挑战;统一管理语言、管理文化的挑战。另外,钢铁行业的强周期性特征使得传统的子公司预算目标责任制考核方式弊端凸显:行业大幅波动导致预算制定与战略规划衔接度不高;预算制定精度不足导致目标完成度难以反映企业价值创造;预算目标制定过程中上下级反复博弈,等等。

为应对上述挑战,中国宝武加强公司治理体系和治理能力建设,建立

绩效驱动型战略执行体系,以“超越自我、跑赢大盘、追求卓越、全球引领”为绩效导向,加强对一级子公司的战略管控,驱动子公司实现价值创造,取得了较好的成效。

一、绩效驱动型战略执行体系的运用

(一)“超跑追领”,确立中国宝武绩效导向

中国宝武自成立以来,对“何为优秀企业、何为优秀管理者”进行了深入反思与探讨,摒弃了以往原宝钢集团时期单纯以预算目标完成度衡量企业业绩的传统做法,确立了“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”的绩效导向。通过商业计划书制定“超越自我”目标并配套相关举措和项目,实现对

作者简介：刘亦飞,中国宝武钢铁集团有限公司组织绩效总监;
夏峰,中国宝武钢铁集团有限公司预算总监。

年度工作和未来方向的谋划；通过年度和任期绩效评价考察子公司“跑赢大盘、追求卓越”的程度，体现“赛马”理念。新形势下，为进一步驱动各单位实现全球引领目标，中国宝武将绩效导向的内涵进一步丰富并表述为“超越自我、跑赢大盘、追求卓越、全球引领”（以下简称“超跑追领”绩效导向）。

“超跑追领”绩效导向作为一个整体，充分体现了各级经营者不断提升、永不懈怠的追求。其中：“超越自我”是基本追求，集中体现在目标制定环节，在假定企业的资源边界和经营环境不变的前提下，年度目标比上年应有提升；“跑赢大盘”是重点追求，将经营业绩的增幅是否能跑赢竞争对手作为衡量业绩是否优秀的重要标准，变“打固定靶”为“打移动靶”，彻底解决目标博弈问题；“追求卓越”是更高追求，充分体现“管资本”定位，以企业净资产收益率（ROE）所处行业分位值是否处于行业前列，作为判断企业业绩是否卓越的前提，规避企业“低水平”跑赢大盘现象；“全球引领”是最终追求，制定“高科技、高效率、高市占、生态化、国际化”（简称“三高两化”）的引领性战略目标，作为衡量企业中长期（3～5年）业绩的主要依据。

（二）闭环穿透，打通从战略制定到执行的“任督二脉”

按照“超跑追领”的绩效导向，中国宝武构建了以战略规划为牵引，以商业计划、管理报告、绩效审核为过程控制手段，以绩效激励为驱动的绩效驱动型战略执行体系。其中：战略规划是起点，子公司战略规划必须支撑集团战略落地，并作为子公司商业计划的核心输入；商业计划是切入点，在“年度管理主题”指引下，各单

位通过将战略规划分解为具体的投资计划、经营计划、人力资源计划和科技创新计划等，保持资源配置与战略方向的一致性；管理报告是支撑点，集团、业务板块和子公司通过编制季度管理报告，对商业计划的执行过程和结果进行监控和分析，为绩效审核提供依据；绩效审核是保障点，对战略执行过程和结果进行审核评价；绩效激励是落脚点，依据绩效审核结果对子公司管理者团队和个人进行考核奖惩。

1. 战略规划

中国宝武遵循的是“统一规划、分层实施、过程监控”的规划管理原则，一个规划周期的时间跨度为六年，包括前三年的实施规划和后三年的展望规划。实施规划要目标具体、举措详实、项目节点清晰；展望规划为后三年发展展望，以揭示远景目标和发展思路为主。每年第三季度，集团公司在规划评估的基础上，形成新一轮规划纲要，指导职能规划和各子公司业务规划编制。各子公司按照集团公司规划大纲，结合本公司内外部环境分析研究编制业务规划，作为本公司商业计划书的核心输入。将战略规划作为绩效驱动型战略执行体系的起点，有助于各级经营管理者建立并坚持“原点思维”和战略导向，始终将日常经营管理工作与集团公司战略目标对标、对表，保证各产业、各公司同向而行。

2. 商业计划

子公司的年度商业计划不同于创业公司为达到融资目的所编制的商业计划书，是子公司为实现集团战略要求和本公司业务规划目标而制定的年度“一揽子”经营计划。商业计划既是绩效驱动型战略执行体系的切入点，

也是子公司承载集团公司战略要求的主要载体之一。集团公司统一组织子公司开展商业计划书的编制、评审和批复，保证全集团管理语言的统一，实现集团战略意图和管理意志的向下传递，促成子公司与集团在年度经营目标、重点工作、能力建设等方面的共识和承诺。商业计划书中，子公司要对上一年度商业计划执行情况进行回顾分析，阐明公司战略，制定资产经营思路、经营业绩目标、专业职能重点管控指标及目标等，重点策划战略性任务和ROE改善项目，提出需集团公司支撑内容，呈现年度财务预算。商业计划书正式批复后，就成为子公司年度工作的纲领性文件，也是其管理报告及集团公司对其开展组织绩效评价的主要依据。

3. 管理报告

管理报告是战略执行体系的支撑点，对战略执行的过程和结果进行监控和分析，及时开展推动和纠偏。为确保商业计划中各项计划和任务的有效落实，中国宝武按照“分业经营、分类管理”思路建立了分层次的季度例会制度。子公司管理报告侧重“对照检查”，即对商业计划书中设定的内容进行回顾、分析，即对经营业绩完成情况、战略性任务落实情况、专业职能重点管控指标完成情况进行检查，揭示问题、分析不足，提出下阶段工作计划。

4. 绩效审核

中国宝武建立并运行了一套适应国有资本投资公司定位的子公司组织绩效评价模式和方法，包括经营业绩评价、战略目标评价和专业管理评价。

经营业绩评价方面，驱动子公司持续“跑赢大盘、追求卓越”，将营业收入、利润、ROE等关键指标纳入年

度经营业绩评价,不设目标,年末评价时根据跑赢大盘程度(即利润、营业收入等指标的加权增长率与大盘加权增长率的差值)及ROE所处行业分位情况,综合确定子公司年度经营业绩评价等级。

战略目标评价方面,围绕集团公司“三高两化”(即高科技、高效率、高市占、生态化、国际化)战略路径,对照各子公司业务规划和商业计划,结合各子公司所处产业领域和发展阶段,“一企一策”明确其评价指标和目标,保持年度绩效目标与三年任期目标的一贯性和有效衔接。

专业管理评价方面,为驱动子公司持续提升专业体系能力,夯实长期发展基础,体现职能管理要求,集团公司各职能业务部门对子公司开展专业管理评价,衔接各子公司商业计划书中的专业职能重点管控指标和重点工作任务,作为经营业绩评价和战略目标评价的重要补充。

5. 绩效激励

子公司年度组织绩效评价结果经集团公司审议通过后,提交集团公司党委组织部、人力资源部等部门开展应用,并反馈给子公司。子公司组织绩效评价结果作为子公司经营管理团队成员个人绩效评价、绩效激励的主要依据。

综上,中国宝武绩效驱动型战略执行体系的鲜明特点是“闭环”与“穿透”,如图1所示。一是将该体系在“资本运作层、资产经营层、资源运营层”三级管理架构中进行统一应用,“自上而下”战略牵引与“自下而上”执行反馈实现有效互动,保证股东意志纵向到底;二是将经营业绩、战略任务、专业职能三方面内容在体系的各个环节,按照“领跑追领”的

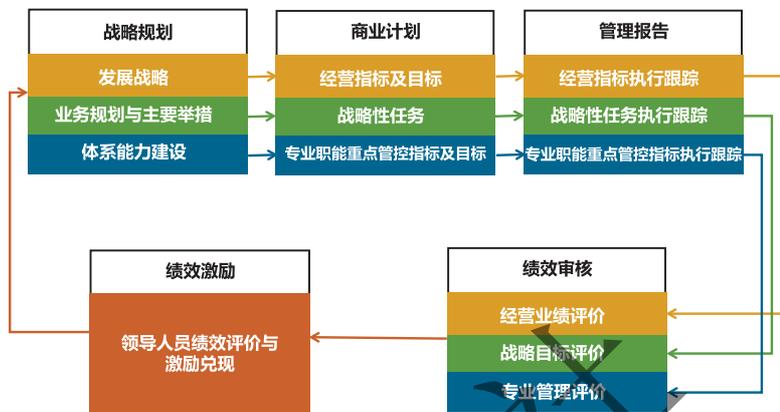


图1 绩效驱动型战略执行体系各环节的内在一贯性

绩效导向进行对应、转化、传递,保持各环节的内在一贯性,实现管理要求横向到边。2020年至2021年,集团公司进一步加强“全球引领”目标的牵引力度,建立对标找差指标体系,策划“三高两化”经营目标与战略任务,新增并强调“ROE分位值”指标等,自上而下驱动子公司围绕“提高增值性收入、加强成本控制、优化人力资源效率、提升资产效率、改善资本结构”等五个维度,持续提升净资产收益率。

(三) 对标提升,建立中国宝武共同管理语言与行为规范

近年来,中国宝武学习借鉴华润集团、中集集团的有关做法,通过战略执行体系的落地执行不断统合各级单位的管理行为,建立了中国宝武共同管理语言与规范。

首先,统一制度规范。集团公司制定并下发了《战略规划管理制度》《商业计划书管理办法》《组织绩效评价管理办法》,规范各环节的管理责任与管理流程。而且每年下发《商业计划书编制大纲》,明确集团公司年度管理主题与商业计划书编制要求;制定并下发《子公司年度及任期组织绩效评价框架方案》,明确有关评价规则,

作为开展年度、任期子公司绩效指标策划及评价的主要依据。此外,根据公司“制度树”管理要求,不断对相关制度文件进行改版更新。

其次,建立管理日历(见图2)。在集团公司及子公司战略规划明确的前提下,每一任期首年的1~2月组织编制任期责任书,组织子公司任期责任书的签订;每年10~12月明确下一年度“公司管理主题”,组织开展商业计划书编制与评审;每年2月至3月下发本年度《子公司年度经营管理任务书》,将年度商业计划书批复、年度绩效任务、年度重点管理要求等进行整合;每季度末召开总经理办公会、总经理常务会,分层次研讨子公司、产业板块季度管理报告以及集团公司综合管理报告;任期末或年度末对照制度与契约开展考核,考核结果转化为子公司管理者的任期、年度综合评价结果后,在管理者岗位续聘与解聘、任期与年度薪酬激励等方面加以应用,强化绩效评价与结果应用的关联性。

二、实施成效

中国宝武通过建立并持续完善绩效驱动型战略执行体系,取得了显著

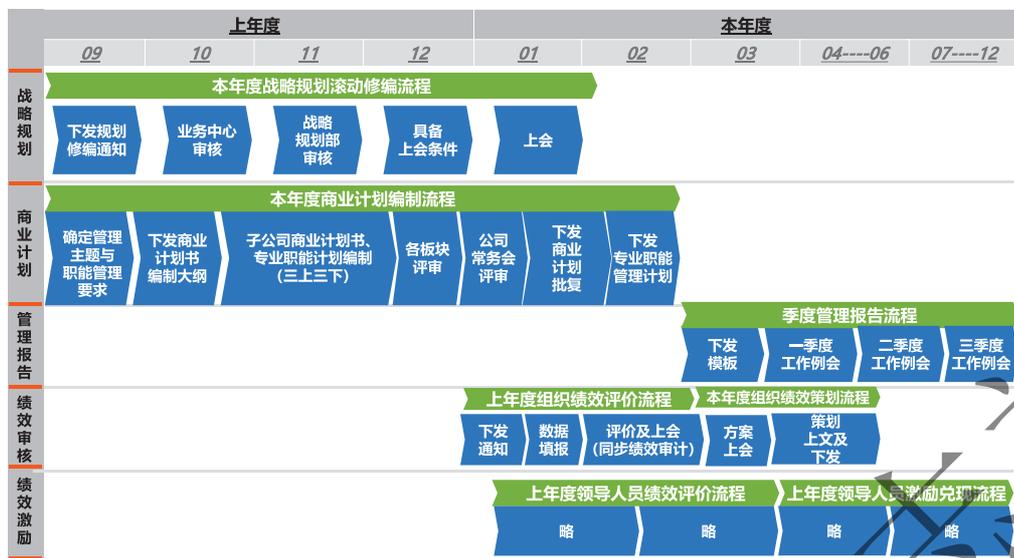


图2 中国宝武绩效驱动型战略执行体系管理日历

成效：一是在集团范围内形成了统一的管理体系与管理语言，将“严格苛求的精神”贯穿到商业计划书、管理报告书、绩效评价等各个环节，通过战略执行体系“年度管理日历”将各管理环节有效衔接，提升了公司管理规范水平。二是“超跑追领”的绩效导向在集团上下深入人心，各级单位都自觉在本单位建立“赛马机制”，跟过去比、跟同行比、跟战略目标比、跟世界一流水平比，形成了全集团昂扬向上的干事创业氛围。三是通过清晰传递股东意图和管控意志，中国宝武各级单位经营业绩屡创新高，战略目标不断达成。相比2017年，2020年中国宝武钢产量从6 539万吨提升到1.15亿吨，营业收入从4 004亿元提升到6 651亿元，利润总额从143亿元提升到455亿元，行业影响力和综合竞争力显著增强。

三、几点认识

(一)“战略导向”是绩效驱动型战略执行体系的本质要求

随着中国宝武经营规模的快速扩

张，以及“一基五元”产业的蓬勃发展，各产业、各公司迫切需要集团战略这一统一的指挥棒，以保证各方协调一致、目标同向。中国宝武战略规划所确定的使命、愿景、目标、路径是反复研究并经集团董事会和国务院国资委审批同意的战略性抉择，是各级公司的共识和行动纲领。绩效驱动型战略执行体系将公司战略规划作为主要输入和出发点，子公司在战略规划、商业计划、管理报告等环节，必须始终将是否有效承接、落实集团战略规划作为首要关注点，集团对子公司绩效审核、绩效激励以其战略落地执行的效果作为首要检验标准。

(二)“跑赢大盘”是绩效驱动型战略执行体系的显著特征

经过多年的战略执行体系运作实践，“跑赢大盘”作为一种经营理念已在中国宝武落地生根，在管理者的思想层面和操作方法层面均得以充分体现。通过变“打固定靶”为“打移动靶”，使各级经营管理者眼睛向外，更加关注市场和竞争对手，通过全面对标找差，持续追求一流水平。

(三)“引导预算”是绩效驱动型战略执行体系的重要功能

以往企业往往以预算计划作为年度资源配置的主要依据，采用由下至上层层预测、汇总、审核修正的方法编制年度预算计划。中国宝武绩效驱动型战略执行体系发挥引导预算计划编制的重要作用，通过商业计划书明确年度战略任务、改善项目，并据此形成各项财务指标目标和资源配置方案，通过管理报告和绩效评价检验、分析、控制财务预算计划执行情况，有效避免集团内各公司各自为战、“面面俱到，面面不到”的问题。

(四)“内在一致”是绩效驱动型战略执行体系的关键方法

绩效驱动型战略执行体系是一个整体。在体系设计中要从组织保障、制度建设、会议机制、指标策划、结果运用等多个方面设计具有内在一致性的管理要素。例如，针对同一个业务目标，在战略规划、商业计划、管理报告、绩效评价等不同环节中必须有相应指标或工作内容加以承载。同时，在战略执行体系运行中，跨层级、跨部门的协调沟通尤为重要。各级子公司的商业计划既要承接上级公司战略要求和战略任务，还要落实各专业条线“纵向到底”的专业职能管理要求，自上而下分解落实、自下而上逐层报告；各产业板块、各子公司、各专业条线之间要通过商业计划的编制、沟通、评审、批复，打破部门墙，实现横向协调。

责任编辑 陈利花