

# 济钢多元绩效管理模式的构建与实施

张金鹏

(济钢集团有限公司 绩效管理部,山东 济南 250101)

**摘要:**济钢根据原子公司、模拟法人、钢轧产线、铁前系统、费用单元等不同单元的经营特点和单一绩效管理模式存在的缺陷,采用“常规体系+变量”的灵活组合方式,建立以效益为中心的多元绩效管理模式。打破了传统的以成本和产量为中心的管理理念和管理模式,增强了整体盈利能力。

**关键词:**多元绩效管理模式;运营特点;绩效指标;评价机制

**中图分类号:**F272.7

**文献标识码:**A

**文章编号:**1004-4620(2013)01-0063-02

## 1 前言

国际金融危机爆发以来,国内钢铁工业遭到重创,盈利空间大幅度压缩。传统的绩效管理模式无力助推济钢快速转型发展,一方面,内部计划成本核算、考核体系已不能准确、及时反映市场变化,成本考核导向与公司创利目标不统一,无法体现内部工序的市场贡献和对公司的效益贡献;另一方面,单一的绩效管理模式无法适应不同工作性质的生产单元,无法调动所有单元的积极性,不能实现系统效益最大化。为实现多元化转型发展,必须以市场为导向,以效益为中心,针对不同单元的运营特点,建立与企业发展相适应的多元化绩效管理模式,加强对不同单元的经营管控与激励约束,提升企业整体的市场应变力和核心竞争力。

## 2 多元绩效管理模式的构建与实施

以“创利优先、系统效益最大”为原则,逐步打破传统的以成本、产量为中心的单一绩效管理模式。针对同一体制下不同单元的运营性质和市场特征,量体裁衣,分步实施。以“常规体系+变量”的灵活组合方式,以效益为中心建立差异化、多模式、能够充分调动各单元积极性的多元化绩效管理机制,引导各种类型、不同性质的单元均围绕济钢整体效益目标开展工作,实现局部利益与整体利益、局部目标与公司目标双统一。

### 2.1 子公司绩效管理模式

**运营特点:**子公司在体制上是独立法人,单独核算,自负盈亏;在经营上是独立的经营实体,直接面对市场,直接参与市场竞争。

**原管理模式存在的缺陷:**1)内部市场强行划

分,破坏了自由竞争的市场环境,过度的内部市场保护导致部分子公司长期依靠内部市场生存,没有真正面向社会市场,独闯市场的能力较弱;2)内部计划价格体系与市场脱轨,不能真实反映子公司的经营业绩,不能公平、公正地评判经营者的经营能力;3)绩效考核导向不明确,设置了收入、成本等过多的过程控制指标,多目标导向易导致迷失方向。

**针对子公司运营特点建立多元绩效管理模式:**1)建立市场化价格体系,按照市场化原则重新调整内部市场定价,济钢集团内部的关联交易一律采用当期市场价格结算。2)建立内部市场化竞争规则,所有单位均按照市场化原则进行竞争,内、外公司一视同仁。同时,对子公司发展予以扶持,同等条件下允许子公司优先进入内部市场。3)按照创利优先原则,突出利润考核导向,设定考核、奋斗两档目标,以工效挂钩方式建立市场化绩效评价机制:利润低于考核目标,按比例扣减工资总额;高于考核目标,按提成比例增加工资总额;高于奋斗目标部分,提成比例增加10%。

**机制效果:**通过导入完全市场化的绩效管理模式,突出利润导向,强化子公司的危机意识,引导其独闯市场、参与竞争,迅速提高独立生存能力。

### 2.2 模拟法人绩效管理模式

**运营特点:**属于辅助工序,长期不受关注;长期亏损,是整条产线上的效益洼地;运营相对独立,处于产线后端,生产经营活动接近市场。

**原管理模式存在的缺陷:**1)原有的内部管控机制束缚了其市场行为,处于市场的前沿却无法主动适应市场;2)与主体生产工序相同的管理模式无法适应本工序的运营特点;3)由于处于产线的后端,核算流程较长,与前端盈亏因素交织在一起,无法真实评价本工序业绩。

**针对本工序运营特点建立多元绩效管理模式:**1)建立市场化管理机制。一是划小核算单元,在组

收稿日期:2012-05-07

**作者简介:**张金鹏,男,1978年生,2001年毕业于山东经济学院经济信息管理专业。现为济钢绩效管理部部长,经济师,从事企业管理工作。

织机构上将本工序从整条产线中独立出来,单独核算;二是突出完全成本核算,改变原有的消耗性成本控制概念,将与生产经营直接相关的资金占用、计检化验等各项费用全部纳入生产成本核算;三是建立市场化价格体系,将成本、利润核算与市场接轨。2)建立模拟法人经营机制。模拟法人指不具有法人资格,但具有与法人相同的生产、服务等经营权,即体制不变、机制授权,其主要特征是充分授权、模拟核算、独立经营、自负盈亏。3)按照创利优先原则,以模拟利润为中心,建立与子公司相同的工效挂钩绩效评价机制。

机制效果:提高了本单元经营灵活性、自主性,以经营机制创新促使其在激烈的市场竞争中主动适应市场,快速提升经营绩效。

### 2.3 钢轧产线绩效管理新模式

运营特点:钢轧产线是济钢主导产品的生产线,是济钢生产经营的重心,是运营成本、产品质量控制的主体,也是济钢利润的主要源泉。

原管理模式存在的缺陷:1)内部计划价格体系与市场脱轨,经营决策不能快速适应市场;2)成本按炼钢、轧钢工序分块核算,无法实现产线贯通,各工序只注重本工序局部成本而不注重整条产线的产品成本;3)“成本+产量”考核模式不能体现产线的市场贡献和效益贡献,造成炼钢、轧钢、销售三方关注点不一致,利益无法统一,产销脱节。

针对钢轧产线运营特点建立多元绩效管理新模式:1)建立市场化内部价格体系,内部成本核算由原来的计划价格调整为当期市场价格,外销产品按照市场价格与内部产线结算。2)建立产线化管理机制。一是将炼钢、轧钢工序按产线化管理方式重新拆分、组合,形成以不同产品定位为区分的多条钢轧产线,推倒内部成本核算壁垒,实现按产线、产品核算;二是将产品销售职能划归各产线,负责本产线产品的销售和服务,实现产销衔接。3)按照创利优先原则,以效益为中心,以边际贡献为尺度,建立产线贡献评价机制。按照有贡献(亏折旧)、有毛利(产线核算实现盈利)、有净利(公司核算实现盈利)设立分档目标,分档定基数,指标定奖金。

机制效果:以创利为中心,按照价值链流程统一了同一产线各工序、环节的目标,强化产线协同、产销协同,达到了产销利益统一;实现了内部产线与市场接轨,及时传递市场压力,让内部生产可以快速适应市场变化;引导生产工序由向内型转变为内外兼修型,变被动式管理为主动式管理。

### 2.4 铁前系统绩效管理新模式

运营特点:前端业务、流程复杂(包括采购、物

流、配料、生产等多道工序),后端产品单一(向钢轧产线供应合格、廉价铁水)。

原管理模式存在的缺陷:1)炼铁内部工序分割,配料、球团、烧结、高炉均为独立工序,成本分块核算,无法实现从原料至铁水一贯制核算;2)内部计划价格体系与市场脱轨,价格导向、成本核算与市场不同步,影响后端钢轧产线效益核算;3)采购与生产环节责任无法区分,简单连挂考核不能准确评价两者的责任与贡献。

针对铁前系统运营特点建立多元绩效管理新模式:1)变革组织机构,将铁前多个工序合并为1个核算单元,变分块式核算为流程化、产线化核算,实现物流、价值流从原料至铁水一贯制核算。2)建立市场化价格体系,按照原料实际采购价格计入生产消耗成本,内部运营成本直接体现市场行情变化。3)按照创利优先原则,以控制铁水成本为中心,以矿价指数为基准,分清采购、生产环节责任,建立铁前两线绩效评价机制。以月度平均普氏矿价指数为基准,评价原料采购单元的采购成本绩效;以行业平均生铁成本为基准,评价炼铁生产单元供钢轧产线的铁水成本绩效。

机制效果:以炼铁成本目标为统领,以矿价指数为基准,实现采购绩效与生产绩效的统分结合。

### 2.5 费用单元绩效管理新模式

运营特点:无独立产品,运营性质单一,业务相对独立。

原管理模式存在的缺陷:1)与主体生产工序相同的考核模式无法适应本单元的运营特点;2)内部分项费用指标繁多,业绩难以用相同的尺度进行量化评价。

针对费用单元运营特点建立多元绩效管理新模式:1)建立模拟核算、费用总包机制。将本单元模拟独立核算,以总费用降低为目标,自行管理和优化内部过程性指标。2)建立可持续发展机制。由于费用单元没有收入来源,而既定条件下的费用降低是有限的,为实现良性循环,降低的费用再投入本单元用于内部运行设施改造、升级。3)按照创利优先原则,以控制总费用为中心,建立导向明晰的绩效评价机制。低于目标费用,按提成比例增加工资总额;高于目标费用,按比例扣减工资总额。

机制效果:以总费用降低为目标,不过多干涉内部过程控制,赋予更多的经营决策权和自主权,实现总费用的可持续降低和良性循环。

### 2.6 重点激励绩效管理新模式(变量)

常规考核体系缺点是时效性差,无法快速适应市场变化。为提高绩效管理体系的(下转第67页)

### 3.4 人力资源的优化配置机制

创新题目一经确立,由谁来完成创新任务的人力资源优化配置就成为决定性的因素。一般来说,围绕承担创新任务的人力资源优化配置有3条途径:1)创新课题的提出者往往能担当起课题负责人的任务,再根据需要为其配备必要的相关专业人员,形成课题组。2)向专业技术职务受聘人员下达指令性课题,这是在对专业人才的学识、能力分析的基础上有的放矢的过程,然后为其配备必要的相关专业人员,形成课题组。3)在不确定谁有能力承担课题任务的情况下实行课题公开招标,吸引有能力者参与,选定带头人应善于沟通协调且有一定技术素养。

人力资源优化配置的关键就是通过制度保障,在形成课题组时,能够打破专业界限、部门界限,把需要的人才聚集起来,使他们放下原来的工作,专心至致地从事任务非常明确的创新活动。

### 3.5 创新成果的激励机制

国有企业由于对创新成果的激励力度不够,曾经挫伤过职工创新创效的积极性。进一步解放思想,加大对创新成果的激励力度。其中,既包括按创造性劳动的贡献大小给予物质奖励,也包括为推崇创新者本人的创新进取精神授予的荣誉称号,使创新者的劳动价值得到充分肯定和尊重。制定由职工代表大会通过的创新成果激励办法(制度),并据此执行奖励,以克服激励的随意性,使激励行为规范化、公开化。

## 4 结 语

济钢炼铁厂面对严峻的市场形势,充分挖掘现有条件的潜力,拓宽思路,主动出击,以团队创新的方式破解生产经营难题,激发了企业活力,优化了工艺流程,培养了创新人才,为企业战胜困难、走出低谷提供了有力地支撑。

## Practice and Reflection on Team Innovation in Ironmaking Plant of Jinan Steel

DONG Lihua, LIANG Naiqin, YANG Zhiyong

(The Ironmaking Plant of Jinan Branch Company of Shandong Iron and Steel Co., Ltd., Jinan 250101, China)

**Abstract:** Team innovative activities have been developed in Jinan Steel with innovative forums being established. The activities give first priority to significant factors like key projects, celebrity effect, advanced group construction, etc. Many new-established innovative groups have carried out multi-level joint projects involving various fields. The way to further stimulate the company's vigor is to gradually form a maturing mechanism to bring about impressive brainstorm, including the education mechanism of creativity development, the mechanism of building up innovative groups and educating professional talents, the mechanism of establishing innovative subject, the mechanism of the optimal allocation of human resources, the incentive mechanism of the innovative achievements, etc.

**Key words:** team innovation; key project; celebrity effect; mechanism

(上接第64页)适应性,围绕济钢生产经营特点,对重点工作、关键环节、效益短板动态设定目标,重点跟踪、监控,建立专项激励约束机制。重点激励灵活性及针对性强,紧扣济钢各阶段的效益目标及关键点,弥补了常规考核体系一成不变的缺陷,是常规绩效管理模式的有力补充。

### 3 实施效果

济钢多元绩效管理模式的自2011年初运行以来,

打破了传统的以成本和产量为中心的管理理念和模式,逐步建立了以效益为中心的多元绩效管理模型,实现了企业内部与外部市场的无缝对接,激发了各单元紧跟市场、精细化管理、降本增效的自主性和积极性,整体盈利能力增强。与2010年相比,2012年济钢子公司外部市场收入增长15.2%,模拟法人单位增利2.6亿元,钢轧产线吨材利润与行业平均差距缩小了57元/t,炼铁成本与行业平均差距缩小了267元/t,可比成本费用降低率达6.69%。

## Construction and Practice of Multiple Performance Management Model in Jinan Steel

ZHANG Jinpeng

(The Performance Management Department of Jinan Iron and Steel Group Corporation, Jinan 250101, China)

**Abstract:** According to the operational characteristics of different unit such as subsidiary, simulating artificial person, steelmaking and rolling production line, system before iron and cost unit etc, and single performance management deficiencies, in order to benefit center, Jinan Steel establishes the multiple performance management model with the flexible combinations of "Routine system + Variable". It breaks the traditional management ideas and management models taking cost and productivity as center and strengthens the overall profitability.

**Key words:** multiple performance management model; operating characteristic; performance index; evaluation mechanism