

《卓越绩效评价准则》自我评价报告

湖南华菱湘潭钢铁〔以下简称“公司”〕始建于 1958 年，经过 50 年的改造、进展,现成为销售收入过 200 亿元，年产钢 600 万吨生产力量的钢铁联合企业,是中国南方专业化的**优质宽厚板和精品线棒材**生产企业。

1 公司描述

1.1 公司的环境

1.1.1 质量优良的产品

公司产品构造以高技术含量、高附加值的板材为主,线棒材为辅。公司一贯坚持“顾客满足是我们的最高标准”的质量方针，执行严于国家和行业标准的企业内控标准，产品内控率达 100 %。

1.1.2 独具特色的企业文化

公司高层领导细心培育和大力提倡以顾客为中心的企业文化，确立了“成为世界一流的宽厚板和线、棒材生产企业”的企业目标，形成了“擅长学习，不断创，争创一流”的企业精神和“做精做强、本钱领先”的经营战略，践行“富有员工,回报社会,精品强国”的企业使命。

2 绩效改进系统

公司一贯留意部门和整体绩效的改进,绩效改进的主要方式有：

(1) 依据国际标准不断推动和完善ISO9001、ISO14001、OSHMS18001 体系建设，使各过程始终处于受控状态，过程绩效得到不断改进，是冶金行业最先通过“**四体系**”认证的企业之一；

(2) 全面导入和实施卓越绩效模式，比照《卓越绩效评价准则》进展不断自评和改进，同时结合公司的治理现状，引进了**平衡计分卡、六西格玛、6S**等治理方法，不断提高公司经营绩效。公司从2023 年开头全面导入和实施卓越绩效模式，并于 2023 年获湖南省质量治理奖,2023 年获全国卓越绩效先进单位。

3 团结务实、创争先的领导集体

3.1 组织的领导

3.1.1 高层领导的作用

a、创立具有湘钢特色的企业文化

近年来，公司紧紧围绕“做精做强，本钱领先”战略，乐观探究和建设独具特色的湘钢文化体系，构建支撑企业进展的文化平台。经过长期进展，公司逐步总结提炼出公司的企业文化理念体系：

企业使命：富有员工，回报社会,精品强国

核心价值观：明德尽责，和合共生

企业愿景:成为世界一流的宽厚板和线、棒材生产企业

企业精神：擅长学习，不断创，争创一流

企业作风:说了算，定了办

经营理念:用诚信打造品牌，为客户创造价值

b、科学确立公司中、长期进展方向、绩效目标及有效平衡相关方利益

① 科学确立公司中、长期进展方向和绩效目标

在主动查找危机中,公司高层提出创立精品板材基地的愿景，走精品制胜之路,明确了公司近期进展目标：

□短期绩效目标（至2023年）

☆钢产量 800 万吨、材产量 690 万吨。

②有效平衡相关方利益

在短、长期方向和绩效目标的制定过程中，公司高层领导提倡互惠互利、共同进展的理念,全面平衡各方利益，引导各相关方向与企业共存共荣,在湘钢的进展壮大中，实现企业与社会、员工、顾客等相关方的和谐协调进展：

□顾客利益方面：

☆实施全员**攻关挖潜**，建立本钱动态掌握机械，大力降低产品本钱，拓宽让利于用户的降价空间；

☆实施客户**分级治理**，稳定长期客户的产品资源供给；

☆提高效劳水平，缩短发货周期，供给产品开卷、剪切等效劳；

☆满足不同客户群体的产品**共性化需求**，为顾客创利。

□员工利益方面

☆建立**行政、治理、技术、操作**人才进展“四通道”体系，在公司进展壮大中搭建员工成就事业的舞台和施展才华的空间；

☆建立**持续改进的环境绩效评价体系和职业安全安康体系**，为员工制造良好的工作和生活环境；

□社会利益方面

☆实施精品战略，在湘潭市打造钢材深加工、机加工、建材等综合产业群；

☆加强环境治理，大力推广节能减排工作，进展废渣处理、废气回收、余热发电和废水循环等综合利用经济。

c、多渠道、全方位的传达、沟通

公司高层领导通过座谈会、订货会、职代会、工作会、网站、报纸、电视、走访等方式向员工、主要供方、合作伙伴等相关方进展传达、传递和双向沟通。

d、遵守诚信经营道德，营造学习、守法、创、人性化的良好气氛

① 实施全员、全面创

□全面的治理创

☆开发 **ERP 系统**，实施 **EAM、MES**、人力资源、电子商务等信息系统，创生产治理模式，快速建立了适应现代化生产的组织指挥体系；

☆创人力资源治理，完善工资安排和绩效治理方法，完善职务晋升、专业技术职务竞聘等分层、分序列鼓励方法；

☆创根底治理，实施TPM 设备治理模式，全面推广 6S 治理等；

☆实施精益生产，导入六西格玛治理，全面提升企业治理水平；

☆设立现代化治理创〔成果〕奖和合理化建议奖。

□切实的技术创

☆设立**科技创〔进步〕奖**，一等奖 20 万，二等奖 15 万，三等奖 10 万，

重奖技术创有功人员。

☆鼓舞科研人员参与工程开发，并享受工程收益提成，最高提成比例到达10%；

☆每年组织评比**青年科技标兵和岗位技术能手**，赐予重奖。

2023 年创成果嘉奖到达 530 万元。

② 高效的快速反响机制

☆公司高层领导以精干高效和扁平化治理为目标，建立起扁平化的组织机构，提高了公司的决策效率和决策实施的速度；

☆加强了信息化建设，在原计算机集成治理系统根底上，实施 **ERP 系统工程**，加快了信息传递的速度和准确性；

☆加强内部应急力量建设，制订了应对市场变化、内部生产事故等突发大事的应急预案和紧急状况下领导力气的调集方法，提高应对各种状况的快速反响力量。

③ 坚持依法经营，遵守经营道德

☆公司高层领导严格遵守国家法律、法规，公司运营符合《公司法》、《产品质量法》、《环保法》、《劳动法》等法律法规的要求；

☆乐观推行普法依法教育，全面提高员工法律意识，公司被评为湖南省普法依法治理工作示范单位；

☆设立律师事务部，实施企业法律参谋制度，确保公司经营治理和决策过程的合法性和法律上的牢靠性；

☆高层领导严格依法进展经营治理，物资选购、工程建设、工程设计等严格依据合同和招标法规实施。

3. 1.2 组织的治理

a、落实治理者责任，确保公司依法标准运作

公司健全了由职工代表大会、审计监察部等组成的监管系统，确保治理者责任得到落实。同时对公司各级治理人员的职权行使、重大投资、财务收支和

经济活动等组织行为进展监视、审计，保证组织活动的合法性、标准性、有效性。

① 高层领导的经营责任

□依据《公司法》、《证券法》、《公司章程》的有关规定，科学设置机构，架构完善、合理的组织治理系统；

□制定公司规章制度，包括治理制度、条例、规定、方法等，从制度上明确治理者的责任与义务，设立专家委员会，完善治理询问机制；

□公司建立了一整套干群互控、单位互动的双向监视机制，对组织进展有效的监视，确保组织在正确的轨道上运行：

☆实行厂务公开，按季度对公司的生产经营、技术改造、招标、财务开支和相关工作完成状况进展厂务公开；

☆设立监察审计部，加强二级单位和职能部门职责完成状况的效能监察，组织职工代表和相关专业技术人员对公司厂容整治、工资安排、安全治理、劳动保护、重点技改工程等进展专项性巡察检查；

☆邀请职工代表参与重大工程审计、人才招聘等的监视。

b、落实财务责任，确保国有资产保值增值

①制订《湘钢财务会计治理制度》、《内部掌握治理方法》等财务制度，健全公司财务治理和掌握体系，标准财务运作；

②设立财务治理部门，明确高层领导和财务治理部门的权利和责任，确保财务部门履行筹资、投资、预算、本钱掌握等财务治理职能和落实财务治理责任。

c、建立独立的审计体系，实现对公司生产经营活动的有效监视

① 内部审计

☆组织制定了《湘钢内部审计工作规定》，设立审计委员会和监察审计部，专职从事公司内部审计工作；

☆监察审计部配备专业审计人员，每年编制审计打算，依法进展合同审计、

工程审计、经营审计和二级单位经营治理者的任期审计。

②外部审计

☆公司高层乐观加强与政府审计部门的沟通，承受工作指导和对公司法人代表进展的任期审计；

☆承受国资委委派的会计事务所进展的经营性审计；

☆公司属上市公司湖南华菱管线股份的子公司，承受并托付证券相关机构进展审计和监视。

d、公司对员工、顾客及相关方利益的保护

① 员工利益的保护

与全部员工签订劳动合同,办全“三保”、“三金“,解决员工后顾之忧；

乐观支持工会的维权工作,保护员工的参与权、知情权等民主权利；

推行厂务公开,组织职工代表参政议政；

关爱困难群体,建立扶贫帮困的长效机制,多渠道筹集扶助基金 1000 多万元。

② 顾客及供方利益的保护

☆坚持顾客满足是我们的最高标准,实施“用户满足工程”,被评为“湖南省重合同、守信用重点单位”；

☆建立与顾客及供给商的战略联盟,健全利益共享、风险共担的机制,保证顾客的利润空间,实现长期友好和稳定的合作；

③股东利益的保护

☆依据现代企业制度的要求建立股东大会,引入监事,对经理层进展有效的监视,确保股东权益不受损害；

☆公司强化信息披露,增加公司运营的透亮度,按季、半年、年度准确、完整、准时有效地披露有关信息,保证全部股东公平猎取信息的权利；

☆不断提高公司盈利水平,实现资产的增值,保证股东的投资收益。

3. 1.3 组织绩效的评审

a、建立绩效评价体系,科学系统地进展绩效评价

①建立合理的绩效评价体系

☆公司高层领导从公司整体战略动身,依据年度战略目标制订年度预算报告、年度经营工作打算、年度投资预案和年度安排预案,在此根底上,制定了《组织绩效评价和考核方法》、《绩效治理方法》等考核制度,形成了科学的组织绩效评价体系;

☆引入平衡计分卡,转变了单纯从财务角度进展绩效评价的方式,表达多赢理念,从多角度、多层次对组织和员工的绩效进展评价。

②对组织、竞争对手和标杆绩效进展适时的评价

☆钢铁行业是竞争性行业,公司高层对组织、竞争对手和标杆的竞争行为和绩效进展适时的评价与分析,对标挖潜,提高企业经营绩效。

③以ERP 信息治理为平台,建立良好的预警机制。

b、高层领导评审组织绩效的关键指标及近期绩效评审结果

运用平衡计分卡绩效治理模式,公司高层领导定期从财务、顾客与市场、内部流程、学习成长四大类指标来评价组织绩效,并依据评价结果落实改进措施,确保组织按打算实现预期绩效目标。

公司重点从市场绩效、财务绩效、业务绩效和员工绩效四个方面,确定不同的评价指标,如产品市场占有率、资产利润率、产量和质量、员工满足度等,按月进展评价,并与单位的工资总额和员工收入挂钩,确保整体绩效水平的提高。

c、公司高层通过分析绩效评价的结果,确定改进次序和创时机,确保其全都性

公司高层领导坚持走品种质量型的进展道路,当质量、本钱呈现不良进展趋势时,马上组织相关部门,召开相关会议进展整改.如在 2023 年上半年绩效评价中觉察,少数单位质量事故呈上升趋势,公司马上以解决突出的质量问题为切入点,要求各单位提高全员质量意识,整顿工艺纪律,开展质量月活动;同时开

展设备大检查，标准设备占检维护，建立厂处级治理人员重点设备联事业机制，确保设备稳定运和,快速遏制了少数单位质量工作消灭的不良苗头。

d、对公司高层领导的绩效评价

对公司中高层治理人员实行动态治理,依据绩效评价的结果，实行考核与鼓励相结合、尾数淘汰制、送外培训等多种方法来改进高层领导的工作绩效。

① 绩效评价促进了领导效率的提高

□通过创力量评价，建立了全员、全面的创体系,实现了创工程的快速决策、快速见效;

□建立层层落实的责任体系,公司执行力显著提高。

☆严格办事程序，形成了“流程唯一，责任唯一”的良好气氛和机制。

3.1.4 社会责任

3.1.4. 1 留意社会影响，履行公共责任

任a、留意产品对社会的影响

①公司高层领导格外关注产品生产过程中所带来的社会影响，实行多种措施进展有效防治：

□通过技术改造淘汰污染严峻、工艺落后的设备，从制造源头上削减污染物的排放；

□建工程时严格执行环保“三同时“，实现建工程污染防治和“三废”综合利用设施的高水平配套；

□依靠科技进步,降低工序能耗和钢铁料消耗，削减二氧化硫等污染物的产生与排放；

□大力进展循环经济，开发的“三废”综合利用工程：

废渣处理：建 80 万吨废渣处理线,实施高炉水渣选铁和开发转炉泥生产炼钢冷却剂等工程，固废资源综合利用率到达81.7%，年综合利用产值达 1.9 亿元。

☆ 余热发电：建设TRT 发电机组。

☆ 煤气回收：通过实施“以气代油”、“以气代煤”、干熄焦等技术，充分利用企业自产二次能源，降低能耗，为企业制造了可观的经济效益。

②公司近三年环保投入 10.6580 亿元。

b、公司通过战略筹划和评价来分析、推测公众对公司将来产品和运营的关注点

①公司高层运用战略环境分析中的外部审计方法，得到以下因素对公司将来产品及运营将产生重大影响：

☆我国温室气体二氧化碳排放量位居世界其次，我国政府将履行国际承诺和义务，限制二氧化碳的排放量；

☆矿石和煤炭属不可再生资源，实行低耗的清洁生产已成为钢铁工业进展的主要方向；

☆我国是世界上资源最缺乏的国家之一，随着工农业生产和生活用水的急剧增长，水资源的高效利用和再生已成为企业紧迫的课题；

☆ 环境质量已成为人类生活质量的一局部，环境保护越来越严格；

☆ 国家产业政策对土地等资源的利用限制越来越多。

② 随着公司生产规模的资源消耗量的扩大，环境保护和资源综合利用将成为公众的关注点，对此，公司实行的预先预备是：

追求企业与自然的和谐进展

☆厂区绿化率到达 30 %；

☆修建沿江风光带。

重视自然资源的保护和二次利用

☆加大回收利用焦炉、高炉和转炉煤气；

☆建余热锅炉，利用烧结与转炉冶炼过程中的余热发电；

☆投资建设污水处理线，实现生产用水的全部循环利用；

依靠科技进步建设清洁湘钢

☆加大技术改造力度，提升工艺装备水平；

☆大力承受干熄焦、厚料层烧结、全连铸等清洁生产工艺和方法，从生产的源头削减污染产生，全力打造生态钢城。

3.1.4.2 道德行为

公司高层留意建立职业道德体系,制订了建设诚信湘钢的进展战略、组织实施《湘钢文明公约》、《湘钢职业道德观念》、《湘钢岗位职业道德标准》等标准准则，通过自身的言行示范,引导员工遵守职业道德标准,共同打造诚信湘钢、廉洁湘钢：

① 诚信湘钢

☆公司按期还贷,获得了多家银行的高额授信,工行授信额为 120 亿元,中国银行授信额为 18 亿元,建行授信额为 16.8 亿元,农行授信额为 24 亿元；

☆ 公司诚信纳税,无纳税方面的任何不良记录,获得了“湖南省 A 级纳税企业”等荣誉称号；

☆公司通过制定《客户治理方法》等制度确保顾客利益,顾客对公司的信任度很高,对公司产品实行全额预付款订货；

☆公司高层以每年办几件实事的方式取信于公司员工,获得了员工的拥护与支持。

② 廉洁湘钢

☆ 公司高层领导制订和执行勤政廉政的“五项承诺“,每年与上级主管部门签订《廉洁自律责任书》；

☆实行中层、基层治理人员以及敏感岗位人员廉洁自律目标治理,建立领导人员廉政档案、收入申报和重大事项报告等制度；

☆公司监管系统对高层领导和各部门重大经营活动进展审计、监视,对违反经营道德行为的部门和人员实施严格的经济和行政纪律惩罚。

3.1.4.3 支持社会公益事业,实现协调进展

公司高层格外重视企业担当的社会公益责任,乐观支持所在地区的经济、教育、医疗、根底设施建设等事业,实现企业与地区、社区的协调、和谐进展：

☆乐观支持教育文化事业, 每年教育经费 2023 余万元;

☆乐观支持医疗卫生事业, 每年医疗费用 9200 万元;

☆改善社区生活和居住环境, 每年用于住房周边环境改善 630 万元;

☆ 大力支持地方经济建设;

☆大力弘扬志愿活动, 2023 年在抗冰救灾、抗震救灾期间, 共捐款 1240 万元。

3. 1 战略制定

a、科学标准的治理体系

☆成立战略治理委员会负责战略治理领导工作和战略决策, 由总经理、党委书记担当主任, 成员包括其他公司领导、副总工程师和主要部门领导;

☆ 战略治理办公室负责战略治理组织工作并向战略治理委员会供给争论报告;

☆ 主要职能部门负责收集内外部环境信息, 参与评价战略方案, 依据公司总体战略规定制定并实施职能战略规划.

☆公司长期打算以五年为周期, 主要考虑重大投资决策; 短期打算是年度生产经营打算。公司战略制定一般从上一个五年打算的第四年开头酝酿, 到第五年初形成公司下一个五年的战略规划.

b、均衡合理的战略目标

公司依据 2023 年实际生产经营状况, 制定了 2023 年生产经营打算目标; 依据“创立一流的宽厚板和线棒材生产企业“的愿景以及高附加值产品、差异化战略的要求, 制定了公司中长期战略目标。

战略的制订与战略分解, 战略回忆、战略执行体系。

3、2、2 绩效推测

公司对 2023 年到 2023 年的关键绩效指标进展了推测

绩效指标	2023 年				
废水达标排放率(%)	92.03	93	95	95	100

废气达标排放率（%）	98.96	99	99.5	99.5	99.5
------------	-------	----	------	------	------

3.3 顾客与市场

3.3.1 顾客和市场的了解

a、深入市场调研，细分目标市场，科学分析定位，选择目标顾客

①公司现在的主要产品有：线材、棒材和板材等。依据市场定位的程序，公司对各个产品进行了市场调查、市场细分，确定目标市场、市场定位，科学选择了目标顾客。

②市场细分和选择目标市场

公司依据多个变量因素组合法进行市场细分，确定了中南、华南、华东、西南等区域为目标市场。

③依据对顾客购置行为的识别，确定了直接消费的终端顾客群（直供厂家和重点工程）和区域经销商顾客群为公司顾客。

依据我国经济进展的区域不平衡性分析，在充分考虑经济状况、物流条件及市场容量的基础上，公司确定了“站稳省内，开拓两广，挺进西南”的市场定位。

公司坚持拓展国内国际两个市场，在国际市场，确定的目标市场为美国、韩国、欧洲等。

b、确定顾客要求和期望，持续满足顾客要求

①建立多渠道立体的信息网络，了解顾客的要求和期望

公司制定了《湘钢供销信息治理方法》，明确销售部、市场部负责了解国内顾客的要求和期望；进出口部、市场部负责了解国外顾客的要求和期望；科技开发中心负责了解顾客对产品质量和产品方面的要求和期望。

首先，市场部、销售部负责收集市场信息，准时把握顾客和市场的第一手资料。其次，公司承受不定期的走访顾客、召开座谈会、参观现场等方式，了解不同顾客的要求和期望。

②分析整合顾客信息，识别影响顾客购置决策的重要因素

从 2023 年 10 月起,每周、每月均形成市场分析报告,对重要的问题提交公司每周四的销售工作例会或每周六的重点工作协调会进展争论,准时依据顾客的要求和期望实行改进措施。

③充分利用顾客的相关信息,进展产品、效劳的筹划及过程的改进

近年来,公司依据顾客的要求和期望做了多项改进:

☆ 产品的筹划。

☆ 效劳的筹划.

☆ 过程的改进。依据“优化流程,组织机构扁平化”的原则进展了业务流程重组,大力提高治理效率。

☆ 市场的开拓。

3.3.2 顾客关系与顾客满足

3.3.2.1 顾客关系的建立

□为加强对客户的治理,强化主渠道建设,在同行业中领先推出客户关系治理,制订了《湘钢客户治理方法》,对客户实行分类、动态治理,将客户分为战略客户、重点客户、一般客户,赐予相关的优待政策。形成了以战略客户为塔尖,重点客户为塔腰,一般客户为塔基的金字塔式的客户构造。

□标准顾客投诉程序,准时、有效处理顾客投诉

顾客可以通过 、 、网络等方式向销售部或有关部门投诉,销售部设专职异议处理协调员对异议进展分灰统计,在 24 小时之内将异议或投诉反响给有关部门.销售部接到顾客投诉后,快速对顾客提出的异议类型和性质予以确认,对构成异议的投诉予以立案并登记台帐,对不构成异议的投诉,口头或书面形式向顾客解释。质量异议立案后,安排质量异议处理人员准时〔省内 3 天,省外 7 天,重点工程在24 小时以内〕前往处理。同时,在每月营销例会上,将顾客异议进展通报,共同分析缘由并争论解决的措施和方法,用于组织的改进。

3.3.2.2 顾客满足的测量

a、市场部归口负责顾客满足度的测评工作。市场部每季初通过 或直接

向经销商和直供厂家发放“湘钢顾客满足度测评表”，承受互联网、走访、面谈、邮件、信函等调查方式，了解顾客对公司产品和效劳的满足程度和不满足项。

建立测评结果统计分析制度，依据顾客满足度测评结果来查找顾客很满足的要素,确定顾客不满足的要素，分析不满足的缘由，制定订正和预防措施，形成分析报告,并通过 OA 系统将报揭露送给公司领导及营销、生产、技术、计量等部门。

b、准时对顾客进展产品、效劳质量跟踪.

公司不断完善跟踪检测的方式、方法，加强超前的推测分析和全过程的跟踪效劳,坚持以优质的产品、优良的效劳来削减顾客的不满足和埋怨，防止顾客流失。

3.4 资源

3.4.1 人力资源

3.4.1.1 工作系统

a、工作的组织和治理

2023 年，公司加快改革改制步伐，依据“横向集中，纵向一贯”的原则，对原有治理模式进展改革.在公司治理体系上，将职能部门由原来的 23 个调整为 14 个，二级单位由原来的 15 个调整为 12 个，从的组织机构运行状况来看,公司已建立起“流程唯一，责任唯一”的组织体系.同时,通过撤消、修订和归并，贯标体系外规章制度由 356 个梳理为 178 个，推动治理模式由粗放、层级制向集约、扁平化转变。

b、员工绩效治理系统

公司不断改进和创绩效治理，建立了完善的员工绩效治理系统和鼓励机制，使之成为提高公司和员工效率、效益的有效杠杆和驱动力。

①绩效治理科学化

从 2023 年开头，公司对中层治理人员实行绩效治理，制订《湘钢中层治理人员考核评价与鼓励约束方法》，设立了关键绩效指标〔KPI〕,承受领导评价、民主评议和业绩考核相结合的方式，实行“一年一考核，一年一聘免”的尾数

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/708064143020006112>