



# 中粮集团

## 引导战略转型的个性化业绩考核体系

中粮集团是中国最大的粮油等农产品贸易、加工和食品制造企业，中央管理的53家国有重要骨干企业之一。2004年之前，中粮集团基本上是一家贸易与实业、政策性业务与市场化业务并行发展的企业。2005年，中粮集团明确提出了战略转型的目标，即彻底从贸易企业向产业化经营转型，从政策性经营向市场化经营转型，从机会性业务为主向打造企业核心竞争力转型，使中粮真正成为一家适应市场竞争需要的、有核心竞争力的新型国企。为此，中粮集团确立了“建立主营行业领导地位”的企业愿景和“集团有限相关多元化，业务单元专业化”的企业战略，对原来分散的业务进行了梳理，确定了重点发展的34个业务单元，之后又按照业务逻辑进一步整合为10个业务板块。同时，迅速加快产业布局，通过投资和收购兼并，先后兼并整合了中土畜、中谷集团、华润生化、丰原生化、蒙牛乳业、五谷道场、万威客等企业，产业链格局逐步丰富。2009年，在科学发展观学习实践活动中，中粮集团又进一步深化战略转型，提出了打造“全产业链粮油食品企业”的战略目标，目的是通过“从田间到餐桌”的产业链上下游贯通，环节之间相互匹配，不同产业链之间在客户、品牌、渠道、研发、加工、物流、原料获取等环节的战略协同，实现中粮集团业务的一体化整合，打造集团整体核心竞争力，同时确保国家粮食和食品安全。2010年11月30日，温家宝总理专门为中粮作出重要批示：中粮集团作为国有大型企业，要充分发挥保障粮油供给、稳定市场和价格的作用。温总理的批示肯定了中粮的发展方向，更加坚定了中粮集团打造“全产业链”的信心和决心。预计到“十二五”期末，中粮将在中国的大米、面粉、玉米、食用油、食糖、肉蛋奶等粮油食品供给中占据15%以上的市场份额，具备与外资全面抗衡实力，成为国家市场化宏观调控、保障粮油食品安全的主力军。

随着战略转型的顺利推进，中粮集团的业务得到了快速发展。自2005至2011年，中粮集团的营业收入增长了3.6倍，年均复合增长率20%；利润总额增长了5倍，年均复合增长近30%。2011年利润总额首次突破百亿大关，达102.2亿元；总资产增长近4倍，年均复合增长率21%；净资产增长3.6倍，年均复合增长率20%。

“作为一家处于高市场化行业中的国家中央企业，中粮集团一直在制度和市场的双重背景下进行着战略的创新和管理的变革，探索开创着一条全产业链整合发展的特色道路”，中粮集团人力资源总监王之盈指出，“我们敏锐意识到我们人力资源各方面的工作不仅要配合企业的战略发展，甚至需要做在前头能够引领企业的转型，其中绩效管理考核的‘指挥棒’作用就尤其重要。我们的绩效管理也协同着企业的转型升级，经历着从目标导向（与预算比）、到发展导向（与历史比）、到超越导向（与标杆比），再到价值导向（强化市值和效能）的逐步升级”。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



## 构建市场化、个性化的业绩考核体系

业绩考核是企业发展的指挥棒、扳道岔。自2005年战略转型以来，中粮集团不断优化和完善全员业绩考核管理办法，充分发挥绩效考核对经营单位的导向作用，促进企业战略转型。

### （一）绩效考核理念

中粮集团的企业管理体系由战略管理体系、全面预算体系、管理报告体系、内部审计体系、业绩评价体系、经理人评价体系六个系统组成（简称6S），其中业绩评价体系是企业管理体系的重要组成部分，是集团战略转型的引导者和战略落地的推动者。在实施战略转型的过程中，中粮集团不是把业绩考核简单地作为进行奖惩的结果，而是把考核作为企业管理系统的有机组成部分，并根据企业的实际形成了适合自身特点的绩效管理理念：**战略主导、文化引领；业绩为重、全面评价；强化过程、注重反馈。**

战略主导、文化引领，就是把考核与企业的战略转型结合在一起，通过考核将集团的战略目标层层分解，将集团的战略目标与各单位、各岗位的目标联系在一起，作为推动战略转型和战略落地的重要工具。在考核中，依据战略重点和业务的发展阶段设置考核指标，通过考核体现集团需要什么样的业务，需要什么样的团队和员工。

业绩为重、全面评价，就是将考核与激励措施紧密结合，不断强化业绩至上的文化。对组织绩效的考核，既注重短期目标，也注重长期目标；既关注结果，也关注过程；既关注内部经营状况，也关注与外部市场对标。对经理人和员工的考核，既关注业绩，也关注能力，在业绩评价的基础上进行综合评价。

强化过程、注重反馈，就是强化对考核的过程管理，把考核作为贯穿企业管理始终的基础工作。把考核指标的设置与战略制定的过程结合起来，使考核指标一开始就成为团队的共识。注重绩效反馈和绩效辅导，通过考核持续提升经营单位的运营效率。注重对“短板”的考核，倡导“考核不是为了惩罚过错，而是为了追求完美”，通过考核实现持续改善。建立“人才发展会议”制度，将考核结果与经理人和员工的培养结合在一起，通过考核推动经理人和员工的快速成长。

### （二）绩效考核体系

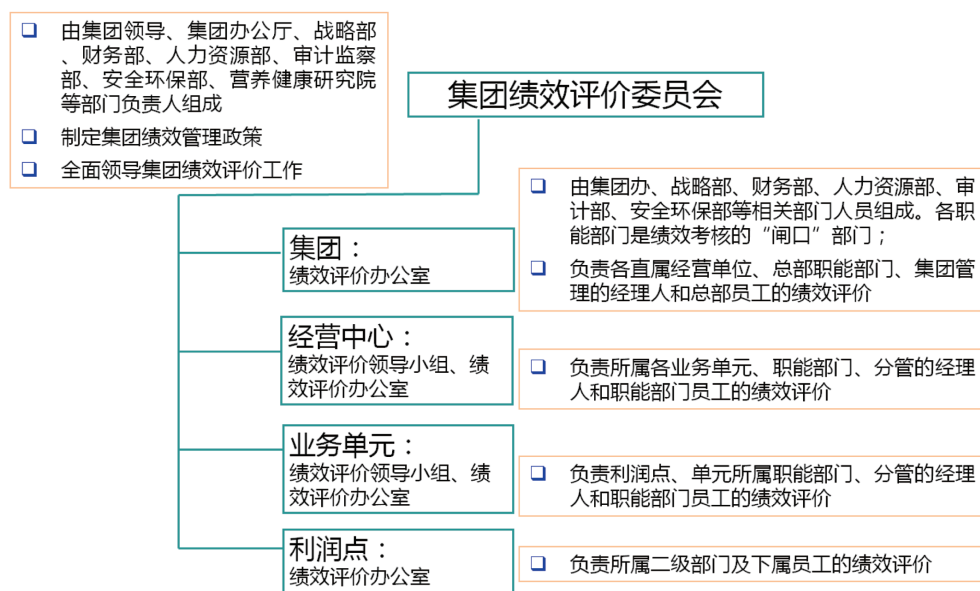
#### 1、构建分层管理的绩效考核组织制度体系，确保绩效考核工作落到实处

首先，建立上下贯通的绩效考核组织体系。中粮集团下设10个业务中心、34个业务单元，管理层级分为集团、经营中心、业务单元、利润点四个层级，绩效考核实施分级管理。集团层面成立绩效评价委员会，主要职责是全面领导绩效考核工作，确定集团绩效考核的思路和原则，审定绩效考核方案和考核结果，对考核中的争议进行裁决。绩效评价委员会下设绩效评价办公室，作为领导小组的常设办公机构，主要职责是组织绩效考核工作，管理考核过程，拟定绩效考核指标，对考核结果进行计分，设计和兑现激励措施等。集团各职能部门是绩效考核的“闸口”部门，对考核中的专业问题和技术性问题提出解决方案。与集团层面一样，经营中心、业务单元和利润点也都参照集团的做法，设立绩效评价领导机构，并明确相应的职责。

其次，明确各层级的考核范围和职责。绩效考核是一项综合性的管理工作，横跨不同层级和多个部门。对中粮集团这样一家业务相对多元的企业来说，只有明确了各个主体的职责，考核工作才能顺利进行。中粮集团的绩效考核分为组织绩效考核和个人绩效考核两大类。其中组织绩效又分为经营单位的绩效考核和职能部门的绩效考核，个人绩效分为经理人绩效考核和员工绩效考核。

在组织绩效方面，集团负责经营中心、直属业务单元和总部职能部门的考核；经营中心负责中心所属业务单元及中心所属职能部门的考核；业务单元负责利润点及各职能部门的考核；利润点负责所属二级部门的考核。

在个人绩效方面，集团除负责经营中心和业务单元一把手的考核外，也对业务单元副职经理人的考核进行统一管理，以强化集团对关键人才的集中管理。另外，集团也负责总部职能部门经理人和员工的考核。经营中心、业务单元



### 中粮集团分级管理的绩效考核组织体系

和利润点分别负责各自管理的经理人和员工的业绩考核。正是由于不同层级和不同主体在考核中职责明确，有机衔接，中粮集团的业绩考核能做到全覆盖、无盲点。

另外，在过去的几年，中粮集团逐步建立起统一的绩效考核制度和工具。《中粮集团业绩评价管理办法》是集团业绩考核的纲领性文件，其它配套制度和工具包括《中粮集团业绩评价操作手册》、《中粮集团经理人胜任力评价操作手册》、《员工绩效目标表》、《绩效评价结果反馈表》、《职能部门人才发展会议操作手册》、《职能部门周边绩效评价表》等。经营中心、业务单元和利润点也根据集团统一的理念和政策建立起了上下贯通，同时又能满足各层级个性化需求的业绩考核制度体系。统一的制度和工具，确保了集团业绩考核体系的上下贯通，确保“考核层层落

实，责任层层传递，激励层层连接”，从而实现了保值增值压力从上向下层层传递。

## 2、基于集团战略和业务实际，对经营单位进行个性化考核

中粮集团对经营单位的业绩考核主要分为效益类指标和营运类指标两类，一般情况下两者各占50%的权重，部分业务会根据实际情况进行调整。效益类指标衡量各单位的经营效益和对集团的贡献，是共性指标。2010年前，效益类指标以经营利润、归属母公司净利润和ROIC为主；2010年开始按照国资委的要求，纳入EVA考核，以EVA、归属母公司净利润和ROIC为主。营运类指标衡量各经营单位运营过程和运营效率，根据业务战略和业务特点确定，是个性化指标。

中粮集团正在构建“从田间到餐桌”的“全产业链”商业模式，业务横跨农业产业链上中下游，虽然业务之间存在着高度的关联和协同，但业务之间也存在着很大的差别。我们依据业务的特点和发展阶段设置个性化考核指标，实施“精准”考核。

基于业务的特点，我们把集团的业务分为资源型业务、加工型业务和品牌型业务。对资源型业务，如粮食物流和贸易、油菜籽业务，考核的重点是规模和布局；对加工型业务，如油脂业务、生化业务，考核的重点是规模、成本和技术；对品牌型业务，如小包装油业务、葡萄酒业务，考核的重点是市场份额、品牌溢价、新产品研发等指标。

业务类型	定义	考核重点
资源型	主要依靠资源、资金、政策等建立竞争优势的业务	规模、布局、市场份额
加工型	主要依靠产品、服务和技术差异建立竞争优势的业务	规模、成本、布局、技术、服务
品牌型	主要依靠品牌、渠道建立竞争优势的业务	市场份额、渠道、品牌、产品溢价

### 基于不同类型业务特征的考核重点导向

基于业务的发展阶段设定考核重点。我们把业务按照发展阶段分为培育期的业务、成长期的业务和成熟期的业务，并分别确定考核的重点。培育期业务指的是在行业内地位不高或行业集中度不高、行业处于快速发展期的业务，如大米业务、肉食业务，依据阶段性目标对其考核，考核的重点是增长速度；成长期业务已经是行业的主要参与者，但面临强大的竞争对手，如油脂业务、生化业务，我们在成长速度、市场份额、运营效率等关键运营指标上与竞争对手进行对标；成熟期业务已经拥有了稳固的行业领导地位，我们重点考核其投资收益。

发展阶段	定义	考核重点
培育期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓在行业内<b>地位不强</b>的业务</li> <li>✓行业集中度不高、处<b>快速发展期</b>的业务</li> <li>✓业务模式不明确的业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓关键指标的<b>成长性</b></li> <li>✓基于业务的长期规划和目标进行考核</li> </ul>
成长期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓已经是行业的主要参与者，但面临<b>强大的竞争对手</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓关键指标与标杆或对手比较</li> </ul>
成熟期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓已拥有较稳固行业地位的业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓财务回报</li> </ul>

以中粮肉食业务为例，肉食业务是中粮集团按照国家宏观调控的要求于2008年新进入的业务，目标是到十二五末年达到生猪自繁自养300万头、屠宰1000万头，确保国家的猪肉供应和价格稳定。作为一项新进入业务，我们降低其效益指标的权重，重点考核其运营指标，并对养殖、屠宰、品牌加工等不同环节设定个性化考核指标。对养殖环节，考核头均母猪出栏头数、生猪养殖综合料肉比、生猪死亡率等；对屠宰环节，考核屠宰量、生鲜小包装产品销售收入等；对品牌加工业务，考核熟肉品牌制品市场份额、新产品占比等。这样进行考核，既符合肉食业务的实际，保证了内部的公平，也更有利于推动业务参与市场竞争。

对于考核的目标值，中粮集团从与历史值比、与预算值比、与标杆比三个维度来衡量。与历史比，目的是促使业务实现持续增长；与预算比，目的是促使业务合理进行业务规划和资源配置；与竞争对手或行业比，目的是客观地衡量业务的市场竞争力，同时促使经营团队挖掘潜力，超越对手，实现挑战性目标。三个维度在不同的指标中占据不同的权重。随着业务的不断成熟和数据的完善，我们不断加大与竞争对手或行业比较的权重。有些指标，已经100%与对手或行业比较。与竞争对手或行业比是确定考核指标目标值的主要依据。

在中粮集团，对业务的考核，不仅是看业务比上年增长了多少，是否完成了预算，更要看是否超越了竞争对手。如果与竞争对手差距较大，则考核是否缩小了与竞争对手的差距；如果是与竞争对手势均力敌，则考核是否比竞争对手发展的更快；如果已经是行业第一，则要看市场份额是否持续提升。过去几年，中粮集团一直在培训中引导管理团队思考一个问题，即什么样的业务是好业务。经过不断的强化，各级经营管理团队越来越达成了一致，即只有超越竞争对手的业务才是好业务。

在每项业务上，中粮集团都确定了主要的竞争对手，制定了对标计划。在粮食加工领域，按照小麦、玉米、大米、大豆、油菜籽、饲料、大麦等不同产品线建立了对标指标体系，与益海、ADM、邦基、嘉吉、路易达孚等国际粮商全面对标；在粮食贸易领域，按照小麦、玉米、大米等不同产品线制定了标杆管理推进计划，把提升市场份额作为主要目标；在食品领域，按照销售、供应链、品牌、渠道、研发等领域建立了对标指标体系，与雀巢、达能等国际一



流企业全面对标；肉食业务,按照养殖、屠宰、品牌业务、贸易等环节建立对标指标体系,与泰森、荷美尔、双汇、雨润全面对标；房地产业务,按照商业地产、住宅、酒店、旅游地产等不同业态分别建立对标指标体系,并在项目层面与万科等优秀企业全面对标；在番茄加工领域,中粮屯河与美国亨氏全面对标；中粮包装将工厂层面的对标指标细化到了120项,与波尔等国际一流企业逐项对标。

以中粮“福临门”小包装油业务为例,我们把“金龙鱼”作为主要的竞争敌手,作为业绩考核的主要参照。2010和2011年,尽管与“金龙鱼”在市场份额上仍有较大差距,但是由于“福临门”经营团队抓住机会,扩大了销量和市场份额,缩小了与对手的差距,团队在业绩考核中取得了较高的得分,并获得了代表集团最高管理奖项的“百战奖”和“再读奖”(取自曾国藩诗句“百战归来再读书”)。与此相反,集团的“长城”葡萄酒业务,尽管业绩也连续多年持续增长,对集团利润贡献较大,但是过去几年的发展速度落后于竞争对手,业绩考核得分不高。2011年,葡萄酒业务痛定思痛,通过与竞争对手的全面对标,进行了大规模的渠道变革,为后续加快发展奠定了基础。

中粮集团在香港有四家上市公司,在国内有三家上市公司。为了更好地引导上市公司关注资本市场,更好地实现国有资产的保值增值,中粮集团对各上市公司进行市值考核,市值考核占整体考核20%的权重。市值考核也完全与竞争对手和行业对标,鼓励上市公司跑赢对手,跑赢大市。

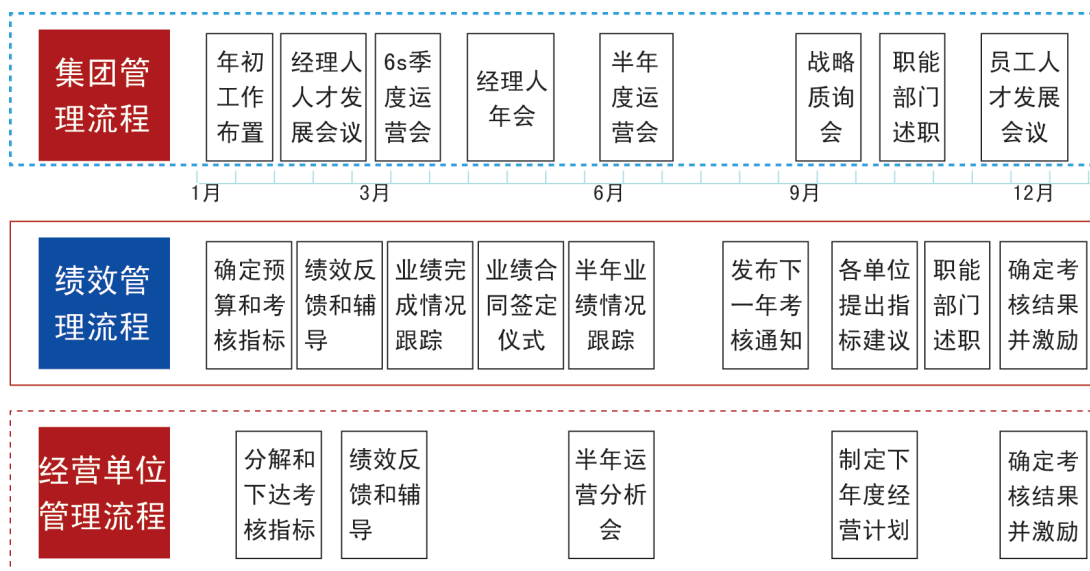
指标	权重	评价内容	目标值及比重		
			与历史比	与预算比	与标杆比
效益类指标	20-50%	* 衡量各单位的经营效益和对集团的贡献，为共性指标； * 以 EVA、ROIC 和利润总额 / 归属集团净利指标为主。	70%	30%	
营运类指标	50-80%	衡量各单位运营过程和运营效率，个性化指标；根据业务特点和发展阶段分别确定；全面与市场和竞争对手对标。	70%	30%	
					100%
市值管理指标	0-20%	考核上市公司市值增长率			100%
协同	加分项	鼓励协同。由“全产业链促进委员会”作为闸口部门			
安全环保	减分项	安全生产、食品安全、节能环保情况			
廉洁自律	减分项	遵守廉洁自律十四条情况			
集团党组对得分有上下 20% 的直接调整权力					

### 针对经营单位的业绩考核框架

#### 3、绩效考核与集团管理系统有机衔接,实现绩效考核的全过程动态管理

中粮集团对经营单位的业绩考核实施全过程管理。在集团层面,首先由各单位在每年的战略质询会上提出对下一

年度业绩指标的建议；其次绩效评价委员会和绩效评价办公室与各单位沟通，就业绩指标达成一致，并在经理人年会上签署业绩合同；然后，通过月度、季度和半年运营分析会和不定期的专题分析会，对考核指标的执行情况进行动态监控；年末，绩效评价委员会按照业绩合同计算经营单位的得分，交集团党组审定，集团党组有上下20%的调整权力；绩效评价委员会每年对考核结果进行反馈，提出改进建议，并组织绩效审计。业务单元内部的考核则更进一步，实施周（旬）度考核和月度考核，考核结果公开排名，并及时进行激励。



#### 4、以人才发展为主线，构建全员覆盖的经理人和员工绩效考核体系

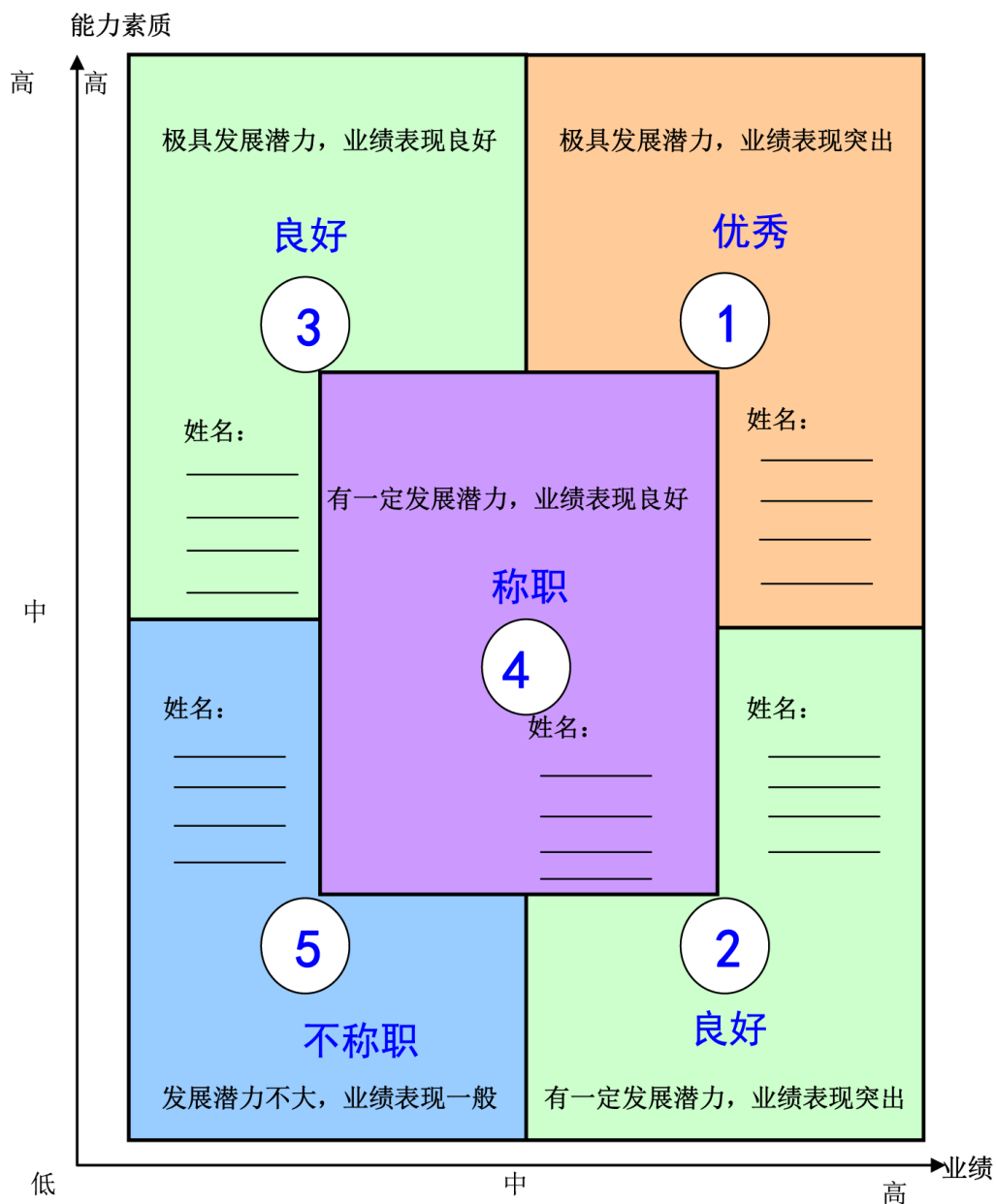
中粮集团对经理人和员工的业绩考核强调全员覆盖，没有不应被考核的人，也没有不能被考核的人；另一方面，通过“组织人才会议”制度，将考核与经理人和员工的培养发展结合起来。

对集团领导的考核，以分管的经营单位、职能部门的业绩内容为主，以分管、负责的集团年度重要工作主题为辅。其中，董事会管理的高管人员业绩评价由薪酬考核委员会组织实施，最终由董事会评价打分；领导班子其他人员的业绩评价工作由集团绩效评价委员会组织实施，最终提交董事长办公会评价打分。

对经理人的考核，经营单位和职能部门一把手的业绩考核指标与所在单位的组织绩效考核指标一致，其考核得分也选取该单位的组织绩效考核得分。副职经理人业绩考核指标根据所在岗位职责和业务发展的要求确定，并与所在单位签定业绩合同。年末各单位根据集团统一要求组织副职经理人进行述职，由直接领导对经理人业绩进行打分，经理人的最后得分和奖惩与所在单位的组织绩效得分直接挂钩。

在业绩考核的基础上，中粮集团建立了由专业性、个性、业绩、领导力等四个维度构成的经理人综合评价系统，对经理人进行全方位评价。各单位一把手牵头，每年年末组织召开经理人“组织人才会议”，对经理人进行综合评价，评价结果作为经理人激励、晋升、培养和培训的依据。

对员工的业绩考核，年初由员工与直接上级进行沟通，依据部门职责和直接上级的业绩合同确定业绩指标，签定业绩合同。年末，直接上级依据年初设定的业绩指标对员工进行打分，并向员工反馈。在业绩考核的基础上，各单位在年末按照集团的统一要求，组织员工“人才发展会议”，将业绩考核结果与对员工能力素质的评价放在一起，对员工进行综合评价，并按照一定的比例强制排序，评价结果作为对员工进行奖惩、管理和培养的依据。



员工发展回字格管理工具

### （三）绩效考核在推进企业战略转型中的作用

#### 1、激励经理人和员工不断挑战更高业绩目标，推动业务实现持续快速发展

中粮集团过去几年的经营实现了快速发展，绩效考核的作用功不可没。特别是与竞争对手和行业对标，激发经理人和员工不断挑战更高的目标，建立并不断强化行业领导地位。目前中粮集团有十项业务位居国内行业第一，五项业务位居第二，成为国家宏观调控重要的市场化渠道。

#### 2、充分发挥了“指挥棒”的作用，推动了集团的战略转型

过去，中粮集团的很多业务还是以贸易和政策性业务为主，随着发展战略和考核导向的转变，这些业务已发展成为集资源掌控、生产加工和品牌营销为一体的“全产业链”模式，行业影响力和控制力显著提升。例如，中粮集团的大米业务过去主要向日韩和非洲出口大米，目前已转向以满足国内需求为主。通过业绩考核的引导和激励，已发展成为国内最大的小包装米供应商。中粮的小麦业务过去以进口小麦为主，过去几年大力拓展订单农业和收储体系，积极参与小麦收购，成为服务“三农”的骨干力量。

#### 3、实现经营责任的层层传递，全面提升企业管理水平

全员业绩考核改变了经营指标主要由一把手承担、经营责任不易传递和分解的状况，使战略目标成为团队的责任，团队的凝聚力显著提升，执行力迅速放大，战略落地有了充分保障，集团对业务的管控能力也明显提升。

#### 4、提升经理人素质，建立了一支能够适应国际化竞争需要的经理人队伍

基于业绩考核的结果，中粮集团对优秀经营团队和经营业绩突出的经理人分别颁发“百战奖”、“再读奖”（取自曾国藩的诗句“百战归来再读书”），在全集团树立优秀经理人标杆，并进行大张旗鼓的宣传。随着业务的发展，中粮经理人的行业影响力不断扩大，市场价值越来越得到认可。2008年至今，中粮集团连续被《中国企业家》杂志评为“最佳领导力培养公司”。

#### 5、优化了企业内部环境，强化了业绩导向和阳光透明的企业文化

在集团层面，日常的绩效管理与定期的运营分析会结合在一起，年末依据考核结果对业务单元进行大排名；在业务单元和利润点层面，每周（旬）或每月对业绩考核结果进行排名，并及时进行奖惩。集团内部对什么样的业务是好的业务、什么样的员工是好员工有了明确的共识。业绩导向的文化已经深入到企业管理的各个环节。

案例调研人：彭剑锋、周 禹

案例执笔人：李金鑫、傅飞强