



# 大型航天科研院所基于 关键要素的战略实施体系构建

饶成龙 李占丞 陈海东 李征 李飞  
(中国运载火箭技术研究院)

**摘要:**中国运载火箭技术研究院立足长期战略管理实践和航天科研生产管理特点,识别目标、任务、资源三大关键要素,构建了三层次要素匹配模型,明确了战略实施的总体思路,建设了时序细化和滚动迭代的“5-3-1”规划计划体系,科学实现目标任务在多级组织的横纵分解,有效保证载人航天、“北斗”导航、深空探测等一系列国家重大工程任务圆满完成。

**关键词:**战略闭环管理;规划计划体系;战略实施;资源配置

中国运载火箭技术研究院（以下简称“火箭院”）是我国最大的导弹武器和运载火箭研究、设计、试制、试验和生产基地，是中国航天事业的发源地，孕育弘扬了具有鲜明时代特征的航天三大精神。经过60多年的发展，火箭院研制的运载火箭可以将卫星、飞船、航天员送入地球任何轨道，并安全返回；充分发挥航天技术溢出效应，积极培育“航天+”新业态，在节能环保、特种车辆、智能制造等领域处于行业领先地位。

## 一、战略实施体系构建背景

### （一）履行强国使命的需要

航天科技是探索、开发和利用太空资源，维护国家战略安全的重要力量，对经济和社会发展具有广泛带动性。2016年，首个“中国航天日”到来之际，习近平总书记作出重要指示，“探索浩瀚宇宙，发展航天事业，建设航天强国，是我们不懈追求的航天梦”，这为航天事业发展指明了方向。党的十九大提出建设航天强国的宏伟目标，党的二十大进一步提出加快建设航天强国的要求。当前，世界各国高度重视航天领域的发展，将其视为提升国家综合国力和国际地位必争领域，竞争异常激烈。

### （二）铸就世界一流公司的需要

现代经济发展表明，企业强则国家强。党的十九大报告首次提出培育具有全球竞争力的世界一流企业，党的二十大进一步强调加快建设世界一流企业。火箭院既要全面贯彻落实国家重大工程等政治性任务，同时也要按照国有资产监督管理委员会做强做优做大要求，不断增强经济发展的规模和效益，提升企业核心竞争力。早在2005年底，火箭院就明确了“导弹武器系统、航天运输系统的总体研制与系统集成企业”的战略定位，提出“铸造国际一流宇航公司”的战略目标。在战略指引下，火箭院取得一系列辉煌的成就，实现跨越式发展，但战略实施有待加强、战略闭环管理体系亟须完善等问题也日渐突显。新时代以来，火箭院贯彻新发展理念，落实高质量发展要求，进一步提出要从技术、产品、能力、人才、管理、文化等方面全面“铸就世界一流宇航公司”的战略目标。新征程，战略定位明确，战略目标清晰，战略任务紧

迫，火箭院必须更好地兼顾上级战略安排及自身未来发展需要，保持战略定力，增强战略实施管理能力，确保战略闭环、基业长青。

### （三）应对复杂经营环境的需要

火箭院坚持服务国家战略、国计民生的初心，在完成国家重大工程任务的同时，积极履行央企使命担当，充分发挥航天技术优势，大力发展“航天+”产业，不断提升与经济社会融合发展水平，带动相关行业发展。与一般市场化企业不同，火箭院面临的内外部环境更为复杂，具有一定的特殊性和复杂性，主要体现在3个方面。

一是多元业务经营管理复杂。火箭院的经营业务领域广泛，覆盖运载火箭等多个细分领域，民品涉及节能环保、高端装备、特种车辆、航天服务业等多个板块。不同业务领域的用户、行业政策、竞争环境差异很大，不同类型任务资源配置方式、要求、流程差异很大，需要综合平衡院内外不同属性主体的发展利益。统筹不同业务领域发展，实现各细分领域战略定位，支撑火箭院总体战略定位等均对战略实施管理提出了更高的要求。

二是庞大组织体系管理复杂。航天型号研制涉及光、机、电多种科学与技术门类，需要建立全国范围的协作配套网络，调动众多单位和社会企业力量，通过“全国大协作”来完成工程项目的技术配套和实物配套。同时，火箭院组织体系庞大，院本级和院属单位两级组织架构下统筹管理的法人近60家，且院属各单位所处领域、市场不同，产业链定位、价值链环节差异较大，发展目标并不完全统一。火箭院战略目标的实现需要在多级、多类、多区域主体间进行目标任务分解、资源配置、考核评估，实现一体化发展，对战略实施管理提出了更高的要求。

三是型号科研生产管理复杂。火箭院的产品具有型号数量多、产品种类丰富、技术复杂、质量要求高、资源保障难等特点，型号产品属于小规模定制生产组织方式。当前，火箭院加快推进从研制为主向研制与批产并重转型，不同型号处于预研、研制、批产、售后等不同阶段，各个阶段又可进一步细分，不同类型、不同阶段的型号任务要求不同，管理十分复杂，新型号的研制往往跨越十余年时间。长周期环境下，领域技

术、国际形势、国内政策环境等均可能发生多重变化,统筹牵引不同型号产品发展,持续贯彻战略意图,对战略实施管理提出了更高的要求。

## 二、主要做法

### (一) 构建关键要素匹配模型,明确战略实施总体思路

#### 1. 拓展航天系统工程理论,明确战略落地关键要素

航天工程管理是系统工程管理的最佳实践,航天工程不仅要确保设计正确的系统,还要确保正确的系统设计,其关键就是在完整的寿命周期内,将“系统设计—系统分解—产品实现—系统集成—系统校验”关键要素及其运转机制以迭代递归的方式在各个阶段反复应用。航天企业战略管理实质上也是对“战略”这一“系统”从制定到分解实施、监控评价再到修订完善的全过程管理,同样需要满足“两个正确”:制定正确的战略,正确地实施战略。

经过长期战略管理实践,火箭院明确了战略实施的三大关键要素:一是目标。党和国家明确了建设航天强国、培育世界一流企业的战略部署,火箭院作为我国运载火箭的总体研制单位,始终是中国航天事业发展的中坚力量,其战略目标服务于党和国家意志,是清晰、刚性的,贯穿企业发展始终。二是任务。完成国家重大工程任务是火箭院的第一要务,带动科技发展进步,服务国民经济和社会发展,落实战略目标必须以任务或项目为抓手。三是资源。由于航天型号产品复杂、协作配套体系庞大,要实现跨越发展必须适应组织目标与任务的特殊管理需求,有效应对资源统筹与有效配置的挑战。

#### 2. 构建三层要素匹配模型,指导正确有效实施战略

火箭院构建了包括总体战略目标、业务战略目标、职能战略目标的三层次战略目标体系。总体战略目标锚定铸就世界一流宇航公司不动摇;业务战略对照各细分领域战略定位,分别明确包括航天运输系统领域、空天装备领域等8个业务领域,以及节能环保、特种车辆、智能装备、航天服务业等4个“航天+”产业板块的战略目标;职能战略明确创新管理、质量管理、人

力资源、财务金融、能力建设等不同领域战略目标,业务战略与职能战略共同支撑总体战略,职能战略保障业务战略的执行。

任务是实现企业战略的载体,也是企业经营发展的载体。火箭院作为我国最大的运载火箭研制基地,承担众多航天型号装备的研制、生产、制造工作,以型号研制为基本单元承接领域发展战略,组织完成研制生产任务是航天事业发展重要的体制创新。以航天运输系统为例,火箭院抓总研制包括“长征”十一号、“长征”七号、“长征”五号、新一代载人火箭、“捷龙”一号等十余型运载火箭,承担着国家重大工程、民用航天、商业航天等来源和性质不同的任务,支撑火箭院巩固航天运输系统主导地位的战略定位及引领世界航天发展战略目标的实现。

资源是完成任务所必需的实际投入,航天型号研制生产需要设施设备、物资、人力、资金、时间、信息、文化、技术能力等有形资源和无形资源。在当前航天多型号并举、多批次并行、多阶段并存成为常态的环境下,并行任务争夺资源,特别是大型试验设备、场地、人力等共享资源的形势更加严重。战略有效实施必须从组织整体利益最大化角度,统筹航天科技工业系统内部资源和全国范围的社会化资源,妥善处理跨项目、跨领域、跨单位的资源需求与供给矛盾,不断强化对资源的规划和管理,动态监控资源利用情况,科学配置平衡资源,确保各项任务既落地可行,又不偏离发展目标。

目标、任务、资源有效衔接互动,构成战略实施管理过程中各项活动有效开展的最小单位,其内在关系如图1所示,自上而下要强化目标导向、狠抓任务落实、优化配置资源,增强任务的执行能力;自下而上要统筹考虑资源、近期需求与长远发展、存量使用和增量投入,充分发挥资源体系效能,有效匹配现有任务,支撑目标实现。需要说明的是,资源作为组织发展的重要因素,还应发挥其主动创造价值的的能力,依托优势资源,增强任务获取能力,实现增量发展,支撑战略规划目标实现。

基于上述模型和认识,火箭院坚持战略导向和问题导向,面向院本级、型号、院属单位等各级各类组织,覆盖战略目标任务分解、执行、监控评价等过程,构建确保各级组织、不同时期目标一致、任务一体协

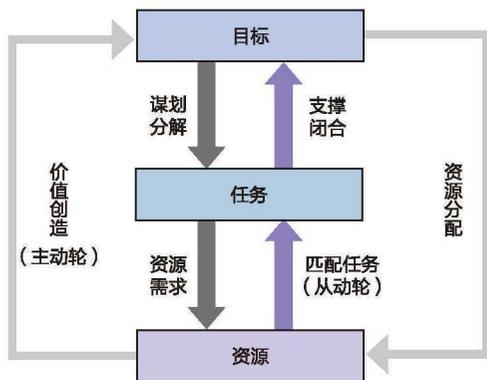


图1 战略实施关键要素衔接匹配关系

同、资源统筹匹配的战略实施体系，并配合体系建设，开展管控模式与机制创新，搭建数字化、信息化平台，为提高战略实施管理水平奠定坚实基础。

## (二) 运行“5-3-1”规划计划体系，实现目标时序横纵分解

### 1. 建设“5-3-1”规划计划体系，推进战略规划滚动实施

“5-3-1”规划计划体系是战略实施管理的核心。通过将十五年战略逐步划小单元，在时序上按照五年发展规划、三年滚动计划、年度综合经营计划解构展开。五年规划是为达到既定的阶段战略目标，在“以终为始”的理念下，按照战略指明的方向和路径，对企业的经济发展、产业布局、空间格局、能力建设等作出的一系列安排。三年滚动计划是推动规划计划体系有效落地的抓手，也是规划与年度经营计划有效衔接的传动轴。火箭院每年根据内外部情况变化和发展，对标分析规划目标完成情况，分析实际执行存在问题，并适时滚动修订未来三年发展目标、统筹安排任务、提前筹措资源，增进五年规划的可实现性。年度综合经营计划在战略规划指引下，对发展环境、竞争态势及经营策略进行研究和取舍，确定年度经营目标、经营活动、经营策略，是各级管理者年度内日常运作和决策的行动纲领和指南，是“5-3-1”规划计划体系发挥效能、确保战略规划有效落地的基础单元。

### 2. 强化“综合-领域”良性互动，实现目标任务横向协同一致

在时序分解的基础上，需要明确各个时间周期、各级组织、各类主体的目标任务，完成横纵方向上的

战略分解。在横向上，围绕产品、技术、能力、人才、管理、文化等全面一流的目标要求，由战略管理归口管理部门牵头形成面向全院的综合性经营指标体系和任务指标体系；财务部门形成经营分目标建议，综合业务部门依据确定的各领域各板块任务清单，总结提炼形成任务分目标建议，其他各相关职能部门、各业务领域部门在经营目标和任务目标基础上编制形成相关职能发展分目标建议，确保业务-职能领域目标协同匹配，各型号组织分解所在领域目标任务，这样经过多轮迭代，明确每个领域、每项职能的目标，完成总体战略目标在业务、职能领域的横向分解。

### 3. 落实高质量发展要求，构建目标任务层层压实责任体系

在纵向上，火箭院全面承接上级战略目标任务，院属单位纵向承接院发展战略和型号任务，横向自主拓展市场，支撑火箭院总体战略。火箭院改变以往定量化目标任务的“单一”衡量标准，科学论证明确自身发展目标的“确保值、力争值、拼搏值”，设置“做成、做好、做优”的阶梯标准，既坚持实事求是，又强调奋发有为；聚焦高质量发展目标，以“效益增长必须高于规模增长，当期发展必须优于上期发展”的“两个必须”为基本准则批复院属单位发展目标任务，确保实现“1+1>2”的体系型增长。各级组织发挥自身产业链核心主体作用，牵引明确配套单位、合作伙伴目标任务，各级各类组织明确自身战略定位、任务和职责，形成有机、立体的目标体系和层层压实的责任体系。

## (三) 加强任务精细经营管控，提高多项目管理科学性

### 1. 聚焦重点任务举措实施，实现远中近期衔接落地

火箭院以重大任务工程实施为抓手，围绕“战略-规划-计划”实施链路，承接铸就世界一流宇航公司战略目标，聚焦“六个一流”，明确实施面向中长期发展的技术攀登工程、产品提升工程、产能跨越工程等六大工程，以及深化战略闭环管理、狠抓人才效能提升、弘扬航天精神文化等六大举措；五年规划承接落实战略目标任务，细化提出20个方向重大工程、9个方向重大举措，形成面向业务领域和职能发展重点任

务的“施工图”；年度综合经营计划对照重点任务里程碑节点，进一步细化分解，明确年度重大战略事项和重大研究课题，形成远、中、近期逐步分解落实的重点任务体系，有力推动战略落地实施。

## 2. 建设战略闭环管控系统，强化数字化信息化赋能

为提高战略实施过程管控效率，强化经营管理数据信息的穿透性、一致性、及时性、准确度，提升战略实施全局掌控能力，火箭院依托先进的数字化技术手段，搭建覆盖院所两级的战略闭环管控系统。系统主要包括战略规划管理、经营计划管理、经济运行管理、绩效考核管理四大业务管理模块，以及基础指标库管理、组织机构管理两大基础管理模块，关键要素的衔接匹配作为各个模块重要功能，各级各类组织战略的实施基于统一的信息系统，支撑实现“战略—规划—计划—经济运行—绩效评价”的闭环管理流程。

战略闭环管控系统建设遵循四个“一”的总体思路：一是“一个平台”，即采用全院统一的战略闭环管控系统来建设各个业务功能模块，从而避免同类业务功能模块之间的孤岛化、重复建设；二是“一套流程”，采用统一的业务流程平台实现系统涉及的所有业务流程和数据流程，以保证实现各应用模块之间的关联关系；三是“一个中心”，院大数据中心为上层的各应用模块提供全院唯一的、真实的、标准的数据来源，实现数据集成；四是“一个通道”，采用统一的数据集成通道将系统所需要的来自于业务系统的所有原始数据采集到大数据中心，实现各级组织的在线一体协同，整体提高战略实施管理全过程工作效率。

在战略闭环管控系统运行过程中，火箭院充分认识到，无论是产业各板块业务，还是一项专题任务，其本质都是一个个来源不同、目标不同、内容不同、价值不同的“项目”，需要从长周期经营视角对全部项目进行全过程、全要素管理。依托信息化手段，火箭院构建实施一套包括月度经营情况、项目基本信息管理、项目全周期经营信息、项目收款到款及完工情况信息、甲方合同签订工作计划、项目经营问题等在内的项目管理信息系统——项目库。项目库既要动态监控，也要关注各领域增量项目储备，适时进行策划与调整，不断强化提升项目规范化、精细化、动态化管理水平，既为科学论证战略目标提供重要依

据，也为统筹任务、配置资源提供基本输入。

## 3. 科学评价项目优先级，提升多项目管理的协调性

当前，火箭院承担的型号任务全线进入高密度常态化阶段，多个型号同时进行研制、生产，科研生产管理模式面临严峻竞争挑战。为使项目管理综合效果达到最优，火箭院将组织战略与优先级相关联，提出战略因素、财务因素、进度因素和综合因素等四类因素优先级指标评价体系。战略因素包括战略一致性、客户重要度、技术创新水平。其中战略目标一致性主要衡量项目与企业战略目标的契合度；客户重要度从客户关系和客户潜在价值方面进行综合评判，关系紧密、对企业发展影响较大的客户，享有较高的优先权；技术创新水平考虑产品复杂度、产品创新度等方面的综合性因素，产品复杂度高、新技术应用度高的项目有利于企业的长远发展，优先安排执行。通过对项目的优先级进行排序，实现战略对项目的指导，既为科学合理配置资源提供了依据，提升了多项目管理的协调性，同时也有利于从全局把控战略实施进度。

## (四) 强化资源统筹集约布局，提升资源配置效率效益

### 1. 深化院本级实体化改革，加强人财物一体化管控

一是建设人力资源共享中心，推进人力资源管理战略转型。火箭院针对全院人力资源“一盘棋”管理力度不够、人力资源效能发挥不够等问题，按照“业务上移、数据集中、资源共享、效率提升”的总体思路，将原本分散在院属各单位和部门的同质化事务性、基础性、标准化、集中化的人力资源共性业务实施一体化管理，建立人力资源数据中心和人力资源共享服务中心，有效减少多级管理重复劳动，从而使人力资源部门更加聚焦于组织战略落实、业务绩效改进、深化改革落地、员工能力提升等战略性人力资源管理，实现人力资源“服务效率提高、服务质量提升、运行成本降低、资源管控加强”，提升人力资源战略伙伴能力和决策支撑能力。

二是建设财务共享中心，提升价值创造能力。火箭院建设财务共享中心，重构财务组织和数据网络，将财经核算组织从各单位自身管理转型为共享中心统

一管理,构建全院成本价格及基础核算一体化管控模式,夯实价格及核算基础;将标准规范从各单位存在差异转型为共享中心形成标准统一规范,打牢标准化、信息化、组织人力建设基础,实现资金业务集中收付、薪酬统一发放、跨组织审核及人员的统一管理。财务共享中心不仅促进了财务管理模式创新,提升了财务基础管理能力,进一步强化了全院统一管控,而且促进了单位集中有限的财务资源专注于核心业务和主要战略,实现财经工作从“核算事务型”到“价值创造型”转型。

三是提升物资中心管理层级,强化物资“供、管、控”核心作用。物资作为科研生产的基础,直接影响型号的质量和成本水平。为加强对科研生产物资的集中管控能力,火箭院调整物资中心三级单位管理模式,纳入院本级直属管理。强化物资采购与型号计划、生产计划协同,优化物资需求、计划、采购、供应等全业务流程协调运行机制,提升物资供应保障工作全链条管控能力;推进院物资标准建设工作,强化选用管控与型号研制紧密结合管理模式,不断提升元器件应用验证及评价准入能力,创新面向各级组织的物资质量保证模式和方法,物资质量问题得到有效控制;分级分类加强全级次供应商管理,强化型号供应商集中管理,实现物流、信息流、资金流的协调匹配,构建体系完整、安全高效的航天物资供应链,确保物资供应到位、管理到位、质量管控到位。

## 2. 深入落实国家战略部署,强化内外资源统筹互动

一是深入落实开放融合战略,加强资源统筹。党的十九大提出构建一体化的国家战略体系和能力的目标,党的二十大进一步提出要巩固提高一体化国家战略体系和能力的要求。火箭院充分利用民用企业在人工智能、量子科技、智能制造等方面技术优势,加强成果双向转化应用和重点产业发展,推进重点领域项目、基地、人才、资金一体化统筹,强化组织内部资源与市场资源的共享和互补,积极培育战略性新兴产业。

二是落实区域重大战略,强化空间资源统筹。随着国家区域协调发展战略、区域重大战略的实施推进,火箭院改变传统单一能力建设视角,以支撑和牵引主业高质量发展为目标,把推动专业技术发展作为第一要素,协同“航天+”产业发展,科学集约开展能

力建设,提出基于专业、主业、产业、能力“三业一力”的区域布局管理体系。其中,专业布局强调通过共建实验室、创新平台等方式促进专业发展和技术创新;主业布局强调依托地方产业优势壮大主业;产业布局强调基于市场机制的主业资源配置方式,充分发挥航天技术溢出优势,促进地方经济发展;能力布局强调全院一体化、体系效能型能力规划与建设。按照“三业一力”区域布局管理体系,火箭院进一步明确在各区域重点发展业务与定位,统筹院、所、公司资源,结合地方优势资源,融入和服务区域经济发展,建立了以北京为中心,河北、天津、山西、山东、湖南、海南六省(市)为主要支撑的“1+6”重点区域布局,争取重大工程任务、培育优势产业,资源效能充分显现。

## 3. 建设动态可视化资源池,强化资源主动配置能力

火箭院构建对人、财、物、专业、技术等所有资源进行统筹管理的虚拟平台,即资源池。资源池描绘了组织生存发展的基础,从院体系效能型能力体系的全局出发,全面统筹院内外、院所两级,覆盖航天型号“研制-生产-交付”全流程。在多项项目实施过程中,通过实时生成任务和资源匹配视图,监控“任务-资源”的匹配状态,动态配置优化。资源池的建设一方面破除资源统筹的组织信息壁垒,保障各领域、各阶段任务完成;另一方面通过提前储备扩充资源、开发共享区域及市场上的闲置资源,主动统筹谋划获取任务,有效发挥资源主动轮、被动轮“双轮”效应,确保“目标-任务-资源”链路的完整闭环。

## (五) 健全战略支撑保障体系,促进战略-运营有效链接

### 1. 建立战略管理三层组织体系,完善科研生产组织管理机制

战略实施需要健全的组织结构来保证,火箭院建立了决策层、管理层和执行层3个层面的战略管理组织体系。院长办公会是最高决策机构,负责战略审定、战略调整等重大事项的决策;院战略管理委员会是火箭院打造的战略思想分享平台、战略管理推动平台和战略问题研讨平台,负责战略制定与组织实施具体工作,动态管控发展目标,研究审议影响中长期发展的其他重大事项等。院战略管理归口管理部门负

责院战略管理全面工作,院本级有关部门、院属单位设立相应的战略管理部门,负责本领域、本单位的战略管理相关工作。院本级各部门、院属各单位是火箭院战略管理具体执行单位。火箭院不断健全“院抓综合,两总抓型号,单位抓产品”体制机制,完善建立院本级“综合经营-领域经营(项目经营)”、厂所“产品经营”纵向一体,“领域-型号”横向统筹的科研生产管理体系,明确了战略管理各项工作中各类组织的权利与责任,以及组织间的接口关系,为战略实施管理提供基本保障。

### 2. 推进精细化制度流程体系建设,实现基于流程的管理变革

为有效解决职能型组织管理孤岛、目标要求和执行“两张皮”、组织价值流失等问题,火箭院构建实施“战略引领、一体协同、精益管控、流程驱动、智能高效、追求卓越”的精细化制度流程体系。体系建设按照体系搭建、全面实施、运行改进三阶段实施,在体系搭建阶段,确立流程建设方法与路径,完成各级组织精细化制度流程试点建设。在全面实施阶段,面向科研生产与经营管理全过程,优化流程设计规范,推进“制度流程化”建设,并以信息化平台进行固化,在设计上实现对产品化、数字化、标准化等要求的源头固化和规范,生产上实现齐套、总装和交付能力大幅提升,优化工时和成本,管理上打通从客户需求到客户满足的端到端流程,实现对全流程工作的实时监控。在运行改进阶段,实现火箭院业务精细化流程全覆盖,推进院、型号、院属单位等组织的一体化经营管理,形成制度流程文化,实现基于流程的管理变革。

### 3. 系统梳理绘制会议地图,强化关键问题点式管控

会议是保证战略目标任务顺畅执行的关键决策场景,特别是具有航天特色的型号任务协调会和调度会,能够确保各项业务工作落到实处。为健全完善会议体系,强化领导资源保障,火箭院在每年年初梳理明确全年会议召开的时间先后顺序、会议的触发条件、待决定的议题、参与人的角色等,自上而下梳理重大事件、流程、决策项,绘制年度会议地图。以会议地图为输入,一方面将主要领导从具体的经营事务和各类会议中解放出来,使其更加聚焦战略管理和体系建设;另一方面,将经营计划有效转化为各部门、各单位的工

作执行计划,解决跨部门的协同与配合问题,确保各部门保持步调一致、战略执行不发生偏移,支撑促进战略落实落地。

## (六) 建立战略监控评价体系,保持战略-环境平衡匹配

### 1. 建设战略风险预警系统,及时响应内外环境变化

战略目标的实现是战略与外部环境、内部条件之间相互作用、平衡匹配的结果。战略风险预警系统充分依托信息化手段或管理工具开展战略环境扫描和战略行动监控。战略环境扫描主要跟踪监测包括外部宏观环境、上级政策要求、用户需求、竞争对手行动,以及内部资源和能力条件等在内的各种因素的关键性变化;战略行动监控是指对战略执行过程中一些重要生产经营活动及其结果进行监测,这些活动和结果依据战略目标任务分解确定。战略风险预警系统实时监测战略风险因素变化,各管理部门在统一的数据平台上随时提取生成风险监测视图,判定影响战略实施的环境趋势、问题、事件或信号并进行预警预示,各级组织采取相应的风险预控对策,并将监测诊断结果和预控方案提供给决策层,再由决策层下达给各相关部门或单位执行,直至企业的战略状态恢复正常。

### 2. 构建绩效评价大体系,实现目标任务有效传导

火箭院按照“一体化设计、差异化实施”思路,设计绩效考核的评价指标体系,通过发挥绩效考核“指挥棒”作用,有效连接个人利益与组织利益,激励个人与组织共同成长,支持组织目标实现。针对院本级、型号、院属单位等三类主体,对标规划计划体系的目标与任务,一体化设计三类组织的五年任期、三年任中期和年度绩效考核方案,构建矩阵式的评价指标体系。在组织维度上,针对三类组织的职能和任务特点,在同一考核期内制定差异化的评价指标,以确保责任传导和落实到位;在时间维度上,对同一类组织在不同考核期内制定差异化的评价指标,以确保目标任务有效传导。

### 3. 定期开展战略规划回顾,强化阶段性节奏效果把控

为确保航道正确,火箭院定期、阶段性开展战略、规划的评估与完善。在规划实施的第三年进行规划中

期评估,对规划目标进展和实施程度进行系统总结和客观评估;在规划期末进行规划总结评估和战略阶段评估,对规划内容、战略阶段完成情况进行全面系统评估,及时获取规划执行情况与规划目标的差异并及时采取处理措施。在战略期末进行战略评估,从战略方案、战略执行、战略管理3个方面对整个战略完成情况进行全面衡量、分析与评价,识别存在的问题及原因,提出启示与建议,为下一轮战略制定、实施、监控、调整全过程提供参考依据。

### 三、战略实施体系构建效果

#### (一)重大工程任务完成能力显著提升,有力推动航天强国建设

火箭院聚焦关键要素作用发挥,着力提升战略实施效率效益,圆满完成以载人航天、月球探测、“北斗”导航、火星探测等为代表的一系列国家重大工程任务,火箭院研制的“长征”五号B火箭用连续3次圆满成功向世界宣告属于中国人的空间站时代已经到来;运载火箭近年来持续高密度发射,发射能力和效率大幅提升,从第一个百次发射用时37年,到第四个百次发射仅用2年多,不断打破历史记录连续成功;圆满完成亚轨道重复使用演示验证项目,为和平利用太空提供技术支持。

#### (二)高质量发展取得阶段性重要成就,有效支撑服务国家战略

火箭院战略实施坚持以高质量发展为主题,近年来在国家整体经济下行压力较大的形势下,实现了经

济效益的稳步增长;以“长征”五号、“长征”七号为代表的新一代运载火箭应用飞行,使我国进入空间能力达到世界先进水平;打造开放、融合、协同、高效的创新生态,推动人工智能、量子信息等前沿颠覆性技术在航天领域的应用;落实国家重大区域战略,完成海南商业发射场等国家重大工程立项,积极融入和服务构建新发展格局;打造拥有航天核心技术基因的新型产业,在煤气化、特种车辆、航天检测、油服装备等领域始终保持行业领先地位,在新能源新材料、智能制造和人工智能等新兴领域不断取得突破,有效支撑服务国民经济和社会发展;顺应新时期竞争性采购和市场化配套形势,充分利用民用工业基础、技术创新能力、社会资本等社会化资源,有效支撑提高一体化国家战略体系和能力。

#### (三)全面塑造新时代中国航天新形象,赢得国际国内广泛赞誉

火箭院在加快推进一流企业建设进程中,不断强化央企使命担当,履行企业社会责任,积极参与国家“走出去”战略,有力支撑“一带一路”倡议和国家外交大局;圆满完成北京2022年冬奥会和冬残奥会开闭幕式技术保障等工作,让“中国式浪漫”温暖世界;传承弘扬爱国奋斗精神,支撑培育新时代北斗精神和探月精神,与“两弹一星”精神、载人航天精神一并纳入中国共产党人精神谱系;向全世界传达有责任、有担当、有胸怀的中国航天新形象,航天事业发展极大增强了民族自豪感,鼓舞和激励全国各族人民奋力推进中华民族伟大复兴,赢得国际国内高度赞誉,获得社会各界广泛认同。

### 参考文献

- [1] 迈克尔·古尔德,安德鲁·坎贝尔,马库斯·压力山大,等.公司层战略[M].黄一义,等译.北京:人民邮电出版社,2003.
- [2] 马浩.战略管理[M].北京:北京大学出版社,2016.
- [3] 周源,PHAAL R, FARRUKH C,等.创新与战略地图[M].北京:科学出版社,2021.

(责任编辑 徐菁) 