

平衡计分卡视角下的南钢股份企业绩效评价研究

聂占策

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2026年5月13日; 录用日期: 2026年6月9日; 发布日期: 2026年6月18日

摘要

随着钢铁行业需求侧增速放缓与产品同质化竞争不断加剧,传统依靠规模扩张的路径已经难以继续维持,钢铁企业朝着高端化、智能化、绿色化进行转型已经成为了必要选择。本文以南京钢铁股份有限公司为研究对象,借助平衡计分卡理论,从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度,对该公司在2022年至2025年期间的企业绩效展开系统研究。研究发现,南钢股份的盈利能力不断提高,高端产品在市场上具备一定优势,在数智化转型、数据资产入表等方面获得了一定的进展,研发投入、人才培养也在稳步推进,但与此同时也存在短期偿债压力较大、营运效率有所放缓等问题。依据评价结果,本文从财务结构优化、客户价值管理、数智创新这三个方面提出了部分建议,希望借此提高南钢股份的战略执行成效与综合绩效,为国内钢铁企业实现高质量发展给予参考。

关键词

南钢股份, 平衡计分卡, 绩效评价

Research on Corporate Performance Evaluation of Nanjing Iron and Steel Co., Ltd. from the Perspective of Balanced Scorecard

Zhance Nie

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: May 13, 2026; accepted: June 9, 2026; published: June 18, 2026

Abstract

With the slowing growth of demand in the steel industry and intensifying product homogenization

competition, the traditional path of relying on scale expansion has become unsustainable. It has become necessary for steel enterprises to transform towards high-end, intelligent, and green development. This paper takes Nanjing Iron and Steel Co., Ltd. as the research object and systematically studies its corporate performance from 2022 to 2025 using the Balanced Scorecard theory, covering four dimensions: finance, customers, internal processes, and learning and growth. The study finds that Nangang's profitability has been continuously improving, its high-end products have certain advantages in the market, and it has made progress in digital and intelligent transformation as well as the capitalization of data assets. R&D investment and talent cultivation are also steadily advancing. However, there are also issues such as relatively high short-term debt repayment pressure and a slowdown in operational efficiency. Based on the evaluation results, this paper puts forward some suggestions from three aspects: financial structure optimization, customer value management, and digital intelligence innovation, aiming to enhance Nangang's strategic execution performance and overall performance, and to provide a reference for domestic steel enterprises to achieve high-quality development.

Keywords

Nanjing Iron and Steel Co., Ltd., Balanced Scorecard, Performance Evaluation

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,钢铁行业面临需求放缓、环保要求日益严格、行业竞争日趋激烈等现状,企业朝着高端化、智能化、绿色化方向转型成为一种必然趋势。南钢股份身为国内特钢领域的标杆企业,近些年来一直专注于产品结构升级和数智技术的发展,在行业调整周期内表现出了比较强的盈利韧性和发展活力。为能够对其战略执行效果进行评估,本文运用平衡计分卡理论,从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度,对南钢股份近四年的绩效展开多维度分析,并针对其中存在的问题给出部分建议,为南钢股份以及同行业企业高质量发展提供一定的参考。

2. 平衡计分卡相关概念

平衡计分卡是 20 世纪 90 年代初由罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿提出的战略管理与绩效评价工具。该工具打破了传统绩效评价只看财务数据的局限,从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个关联维度,全面评估企业经营状况[1]。财务维度主要衡量股东关注的经营成果;客户维度关注市场份额和客户满意程度;内部流程维度聚焦核心业务的运营效率;学习与成长维度关注员工能力提升与企业创新氛围。平衡计分卡能够平衡企业短期与长期目标、财务与非财务指标、内部与外部成果,把企业整体战略拆解为可执行的具体工作,既是绩效评价体系,也是推动战略落地的重要工具,确保企业各部门工作与整体发展方向保持一致。

3. 南钢股份概况

南京钢铁股份有限公司成立于 1958 年,是国家“二五”时期重点钢铁企业,也是江苏钢铁工业的起步企业,2000 年在上海证券交易所上市,2023 年底由复星国际转入中信集团旗下,目前是中信集团旗下拥有千万吨级产能的全流程钢铁企业。公司主要生产专用板材和特钢长材,专注生产高强度、高韧性、

耐腐蚀等高端钢材，产品应用于油气装备、船舶海工、桥梁建设、工程机械等国家重点行业。近年来公司坚持高端化、智能化、绿色化发展，推动工业互联网、人工智能等数字技术与生产经营深度融合，探索定制化产品设计与服务型制造转型，持续打造核心竞争力。因此选取南钢股份作为研究对象，用平衡计分卡对其绩效进行评价具有较强的行业代表性。

4. 基于平衡计分卡的南钢股份绩效评价

4.1. 财务维度

南钢股份作为央企控股主板上市的高端钢铁制造企业，其财务经营成效受到股东、债权机构及各类市场投资者的重点关注，财务状况直接关乎企业市场估值、融资信用水平与可持续经营发展能力。本文将财务维度拆解为盈利能力、偿债能力和营运能力三个二级评价指标，并在此基础上，进一步划分净资产收益率、销售毛利率等三级财务指标。

4.1.1. 盈利能力

由表 1 可知，南钢股份 2022~2025 年的盈利能力持续增强。净资产收益率从 7.94% 稳步提升至 10.69%，表明股东权益回报效率显著提高，资本运用能力不断优化。销售毛利率由 10.75% 提升至 14.07%，先进钢铁材料毛利率更是从 15.88% 跃升至 20.88%，归母净利润与扣非净利润也在 2023 年后均保持稳步增长，尤以 2025 年增幅明显。这一现象主要得益于两个方面。其一，南钢加入中信体系后，与中信特钢实施原材料联合采购，对上游铁矿石、焦炭等供应商的议价能力更强，从而获得更低的采购成本；其二，面对行业需求下滑，南钢通过持续加大的研发投入、全流程的数智化改造以及高端市场的精准卡位，推进产品转型升级[2]，全力转向船舶、海工和能源等领域的高端特种钢。正是凭借先进钢铁材料的高技术门槛与高附加值，南钢在营业总收入连年下降的背景下，整体利润不降反增。

Table 1. Main indicators of profitability of Nanjing iron and steel Co., Ltd., 2022~2025

表 1. 南钢股份 2022~2025 年盈利能力主要指标

指标	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
净资产收益率(加权)	7.94%	8.12%	8.58%	10.69%
销售毛利率	10.75%	10.60%	11.91%	14.07%
先进钢铁材料毛利率	15.88%	16.03%	17.17%	20.88%
归母净利润(亿元)	21.61	21.25	22.61	28.67
扣费净利润(亿元)	20.29	18.91	21.83	24.67

数据来源：东方财富网。

4.1.2. 偿债能力

由表 2 可知，南钢股份的偿债能力呈现出了短期承压、长期向好的分化特征。从短期偿债能力方面来看，流动比率从 0.849 降至 0.779，速动比率从 0.654 降至 0.539，均持续低于 1，表明企业的流动资产对流动负债的覆盖能力不足，资金的短期周转压力在一定程度上增大。中信集团入主后，南钢股份于 2024 年分别与中信银行和中信财务签订了信贷上限 50 亿元的框架协议和金融服务协议¹，主动利用关联方低息短期信贷置换存量高息负债，该举措虽然有效降低了财务成本，但使短期借款快速膨胀，从而推高了流动负债的基数，压低了短期偿债能力的指标。

¹https://paper.cnstock.com/html/2026-01/10/content_2168364.htm

南钢股份的长期偿债能力在一定程度上呈现了优化趋势，资产负债率由 61.28 回落至 58.07，权益系数与产权比率同比逐步降低。其核心驱动力在于不断提高了盈利能力持续增厚所有者权益，与此同时企业近些年负债总额规模稳定下降，使内生积累在一定程度上缓解了对外部债务的依赖，这表明南钢股份的长期财务稳健性得到了实质性的提升。

Table 2. Main indicators of solvency of Nanjing iron and steel Co., Ltd., 2022~2025

表 2. 南钢股份 2022~2025 年偿债能力主要指标

指标	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
流动比率	0.849	0.928	0.836	0.779
速动比率	0.654	0.671	0.574	0.539
资产负债率	58.83	61.28	59.79	58.07
权益系数	2.429	2.583	2.487	2.385
产权比率	1.429	1.583	1.487	1.385

数据来源：东方财富网。

4.1.3. 营运能力

通过观察表 3 发现，南钢股份整体营运效率呈现持续放缓的趋势，这一现象同样反映了近些年钢铁行业需求侧偏弱背景下的营运压力，总资产周转率由 1.037 降至 0.834，表明在产品转型升级提高利润率的同时，企业整体资产创造营业收入的能力也在下滑；存货周转率从 8.208 次降至 6.002 次，说明产品销售节奏放缓，库存周转速度变慢，存货占用资金的周期有所拉长，叠加行业去库存周期影响，库存管理压力有所显现；应收账款周转率从 33.25 次降至 16.63 次，反映在行业持续低迷的背景下，下游客户资金普遍紧张，企业应收账款回收速度明显放缓，资金回笼周期延长。整体来看，南钢股份的营运能力受行业环境影响有所承压。

Table 3. Main indicators of operating capacity of Nanjing iron and steel Co., Ltd., 2022~2025

表 3. 南钢股份 2022~2025 年营运能力主要指标

指标	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
总资产周转率	1.037	0.981	0.869	0.834
存货周转率	8.208	8.244	6.388	6.002
应收账款周转率	33.25	25.22	19.61	16.63

数据来源：东方财富网。

4.2. 客户维度

相较于其他大规模普钢龙头企业，南钢以高精尖特钢立足，凭借内部流程的数智化创新，赢得了高端产品市占率与客户满意度的核心优势。高端产品的市场占比，能够在市场规模角度反应其核心竞争力，而客户满意度则对于能否稳固长期合作关系、增强客户粘性以及保障经营的持续性具有关键的影响。

近年来，南钢股份的高端产品市占表现呈现出“局部垄断优势突出”的特征，开发出一系列高性能、高附加值的钢铁产品，并且全部达到了国际先进及以上的水平，专用板材聚焦镍系钢、耐磨钢、海工钢

等核心品种，持续攻克行业共性技术难题，特钢长材则向精品特钢纵深转型，深度渗透高端制造、汽车、轨道交通等关键细分市场[3]。正是得益于这种持续的技术突破，使公司在多个领域构筑起难以复制的竞争壁垒，在超大型豪华邮轮钢领域，公司是国内唯一供应商，以 100% 的市占率形成独占格局；9%Ni 钢、抗酸管线钢等关键品种相继获评国家制造业单项冠军，抗酸管线钢率先通过沙特阿美认证，成功嵌入全球最高标准供应链体系，实现了从进口替代到国际输出的跃迁。与此同时，通过观察表 4 可以发现，南钢股份近四年客户满意度呈稳步攀升态势，反映出公司在产品品质与服务能力上的持续精进，已形成稳定且高水平的客户认可度。从外部数据方面来看，冶金工业规划研究院 2025 年评级将南钢列为 A+，其 4 项国家制造业单项冠军产品也间接反映了特定市场的客户信赖度。

Table 4. Comprehensive customer satisfaction scores of Nanjing iron and steel Co., Ltd., 2022~2025

表 4. 南钢股份 2022~2025 客户满意度综合得分

客户满意度	综合得分	相较去年同比提升
2025 年	95.78	0.01
2024 年	95.77	0.67
2023 年	95.10	0.21
2022 年	94.89	0.47

数据来源：南钢股份 2022~2025 年可持续发展报告。

4.3. 内部流程维度

作为一家千万吨级的全流程钢企，南钢的工序链条长、产线品种多，内部流程效率的高低能够对生产成本以及产品品质产生直接的影响。基于此，南钢股份以“一切业务数字化，一切数字业务化”为目标，提出要以“智改数转网联”打造核心竞争力，并逐步实现了数字化应用对生产制造与管理运营的全流程覆盖，形成“一脑三中心”的整体布局[4]。

此外，南钢股份于 2024 年依据财政部《企业数据资源相关会计处理暂行规定》²，通过“数据+模型”的路径成为全国首批实现数据资产入表的上市公司之一，并如表 5 所示，创立了三线五步法来规范数据资源入表流程，完善数据资源管理体系，使企业的业务、技术与财务等部门达成了高效协作[5]。观察表 6 可知，对于尚未达到预定可使用状态数据资源，在会计核算中先归入开发支出项目，待数据模型开发完工、正式投入运营后，再结转资本化确认为无形资产。这些模型根植于全流程实时数据，通过算法将经验知识转化为可复用的标准化工具，使一线操作从“凭经验判断”转向“靠数据决策”，不仅可以通过数据模型赋能质量追溯、提升高端特种钢性能来获取客户更高的满意度，还能借助工艺参数优化来降低能耗与废品率，进而为先进钢铁材料毛利率的提升开拓了空间。

Table 5. The “Three Lines and Five Steps” system of Nanjing iron and steel Co., Ltd.

表 5. 南钢股份“三线五步法”体系

阶段	步骤 1	步骤 2	步骤 3	步骤 4	步骤 5
蓝图规划	数据产品创新	数据治理、应用分析	数据 + 模型方案论证	数据建模训练	数据产品应用
全流程项目管理	可行性研究	立项	详设开发	上线验收	后评估
成本计量价值评估	费用化	数据资产识别	成本归集	入表披露价值评估	减值测试

²<https://kjs.mof.gov.cn/zhengcefabu/202308/P020230821585628790308.pdf>

Table 6. Breakdown of data assets recognized in the balance sheet of Nanjing iron and steel Co., Ltd., 2024~2025 (Unit: Yuan)
表 6. 南钢股份 2024~2025 年数据资产入表明细(单位: 元)

项目	2024 年 12 月 31 日	2025 年 12 月 31 日
无形资产	4,185,343,680.1	3,996,980,935.28
其中数据资源	747,572.31	4,537,783.64
开发支出	9,575,476.22	28,346,277.06
其中数据资源	9,575,476.22	28,346,277.06

数据来源: 南钢股份 2024~2025 年度报告。

4.4. 学习与成长维度

学习与成长维度主要围绕企业员工的培训以及核心技术的研发投入两方面展开, 这两方面共同支撑了数据产品的开发与模型训练、智能工厂的数字化升级以及数据资产的沉淀。没有这些长期积累, 流程的持续优化、客户满意度的提升以及盈利的增长都将失去根基。

根据表 7 数据显示, 近四年南钢股份员工培训率始终保持 100%全覆盖, 员工总培训时长整体稳步攀升, 并常态化落实专项培训资金投入, 高度重视高素质人才队伍建设, 稳步优化员工专业素养与岗位履职能力。在人才培养规划体系层面, 南钢专门制定了员工职业管理办法, 从学历、专业、年龄、工作经验、专业贡献、绩效结果等多个层面来设置不同层级的任职资格与晋升机制, 有效的激发了员工的学习以及价值创造的积极性。

Table 7. Employee training status of Nanjing iron and steel Co., Ltd., 2022~2025
表 7. 南钢股份 2022~2025 年员工培训情况

指标	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
员工培训覆盖率	100%	100%	100%	100%
员工总培训时长(小时)	675,620	620,000	695,000	704,600
员工培训总投入(万元)	—	—	1312.24	1091.04

数据来源: 南钢股份 2022~2025 年可持续发展报告。

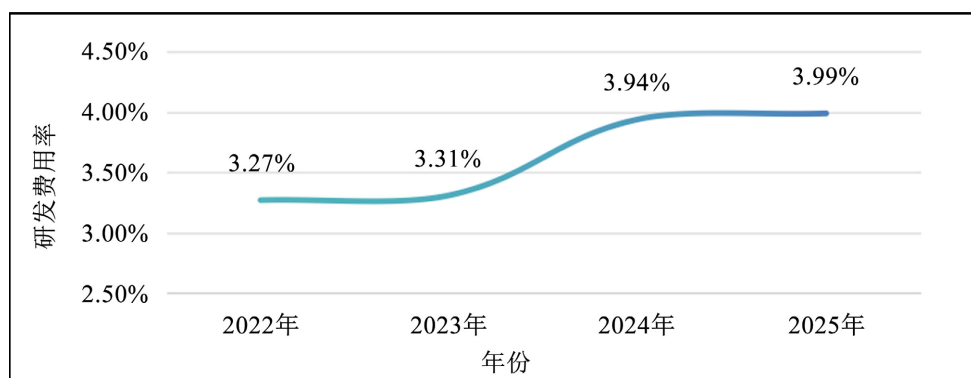


Figure 1. R&D Expense Ratio of Nanjing Iron and Steel Co., Ltd., 2022~2025
图 1. 南钢股份 2022~2025 年研发费用率

由图 1 所示, 在技术创新研发层面, 公司研发费用率持续上行, 由 2022 年 3.27%逐年增长至 2025 年

3.99%，这表明南钢股份持续加大研发投入，致力于技术创新与产品升级。持续走高的研发占比，叠加完善的全员人才培养体系，有效强化了企业长期核心竞争力，为企业高端产品迭代和可持续长远发展提供了充足的人才支撑与技术保障，长期成长发展潜力向好。

5. 基于评价结果的南钢股份绩效建议

5.1. 优化财务结构，平衡短期周转与长期稳健

针对南钢股份短期偿债能力弱、营运效率下降的问题，从债务结构、资金运营、成本控制三个方面协同改进。短期要合理控制中信体系内低息贷款规模，避免流动负债过度增加，通过票据结算、应收账款保理等方式盘活流动资产，逐步将流动比率、速动比率提升至安全范围，缓解资金周转压力。长期要依靠高端产品盈利增加所有者权益，稳步降低资产负债率，保障长期财务稳定。同时建立库存动态预警机制，借助数字化系统精准匹配生产和销售节奏，提升存货、应收账款周转效率；依托中信集团联合采购优势进一步降低原材料成本，用精细化财务管理应对行业需求不足的问题，实现盈利增长和资金安全双重保障。

5.2. 深化客户价值管理，巩固高端市场核心优势

为提升客户维度竞争力，南钢股份要以高端客户需求为核心，建立全周期客户服务体系。一方面深耕超大型邮轮钢、9%Ni钢等垄断市场，依靠技术优势提高客户粘性，同时拓展新能源、航空航天等新兴高端领域，优化客户结构，降低对单一行业的依赖。另一方面建立客户需求快速反馈机制，把客户满意度细分为产品质量、交货速度、售后服务等指标，针对性提升服务质量。此外推进服务型制造转型，为客户提供定制化钢材方案、全生命周期技术支持等增值服务，从产品供应商转变为综合材料服务商，持续保持高端市场占有率，通过提升客户价值推动企业绩效长期增长。

5.3. 强化数智化与创新赋能，夯实长期成长根基

针对学习与成长、内部流程存在的不足，南钢股份要加大数智化落地和研发创新力度，激活长期发展动力。内部流程方面，扩大数据模型在生产、管理全流程的应用范围，通过“三线五步法”深度挖掘数据价值，提高生产效率和部门协同能力。学习与成长方面，优化员工培训内容，重点开展数字化操作、高端技术研发等技能培训，让人才匹配企业转型需求；持续提高研发费用率，专注特种钢前沿技术、绿色低碳工艺研发，加快科研成果转化。通过数智化优化流程、人才培养支持技术创新，形成流程改善、人才成长、技术突破的良性循环，为企业高质量发展提供持续动力。

6. 结论

本文运用平衡计分卡，从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度评价南钢股份绩效。研究表明，在行业调整阶段，南钢股份战略执行效果显著，财务上依靠高端产品和联合采购实现盈利稳步增长，长期偿债能力持续优化；客户上多款高端产品占据市场垄断地位，客户满意度保持高位；内部流程上数字化全覆盖和数据资产入账工作走在行业前列；学习与成长上研发投入不断增加，人才培养体系健全。同时公司也面临短期偿债压力、营运效率下滑等挑战，应通过优化财务结构、深耕高端客户市场、强化数智化与创新赋能，能够补齐发展短板、放大自身优势，进一步提升企业抗风险能力和可持续发展水平，更好地实现战略目标与长期价值增长。更深一层看，南钢的案例揭示了传统重工业企业利用数字化实现价值重构的关键并非技术本身的先进性，而在于技术投入能否有效转化为流程能力，进而传导至客户价值与财务回报。数字化仅作为工具发挥作用，研发、流程、客户与财务四个环节之间的完整传导关系才

是绩效提升的内在逻辑。对于同类企业而言，应避免追求数字化系统的大而全，而是立足自身高端化战略，打通从技术积累到市场优势的每一环节，以实现价值传导的连贯性。

参考文献

- [1] 樊艳琴. 平衡记分卡在企业绩效管理中的运用[J]. 财会学习, 2021(19): 170-172.
- [2] 钱雨菲, 蒋冬芹. 南钢财务现状及问题分析[J]. 冶金信息导刊, 2025, 62(6): 10-15.
- [3] 贾然, 曹春燕. 南钢产品质量品牌建设的策略与成效研究[J]. 冶金管理, 2025(5): 19-24.
- [4] 唐睿, 高静涵. 南钢股份可持续发展实践——立业为善“高、智、绿”可持续发展[J]. 冶金财会, 2025, 44(5): 16-20.
- [5] 梅家秀. 钢铁行业数据资产入表路径实践与探究[J]. 冶金财会, 2025, 44(12): 45-48.