

平衡计分卡

【课程前言】

平衡计分卡（BSC）是业界公认的关于实施企业战略管理、战略分解以及建立战略执行力驱动下的绩效管理系统的的方法。它由罗伯特卡普兰博士和戴维诺斯博士创立，到目前为之，在全球范围内有超过 1000 家企业中采用，是管理学的主要工具之一。当前，根据 BSC 在全球咨询或 IT 组织内的成功经验，BSC 方法论最广泛的是被应用于将企业的发展战略管理、业务运营改进与团队个人绩效管理一致有效的贯彻。本课程在介绍简明扼要的 BSC 方法的基本理论之后，将着重强调在现代企业组织内部、围绕组织的发展战略、如何使用 BSC 方法、以层层分解的方式构建战略发展主题、过程改进目标、改进的行动项及其度量体系，以及如何起符合贵公司业务发展战略的战略管理流程和方法。

【课程目标】

- 教导企业主管深入了解 BSC 的精髓及核心价值。
- 引导企业澄清度诠释公司使命、愿景、战略，透过沟通，教育有效的规划设定目标，加强战略的回馈与学习。
- 促使主管主动因应新的挑战及变革，运用 BSC 的主要技巧化策略为行动，并贯穿到组织中的每一个层级。
- 探讨世界级跨国公司推行 BSC 的世界标杆及成功经验，作为各企业未来发展的蓝图。
- 藉由 BSC 新的战略思维，教导企业摆脱传统竞争模式，转向顾客导向，附加价值的产品服务导向，内部流程改造及员工学习成长，以创造公司的竞争优势。

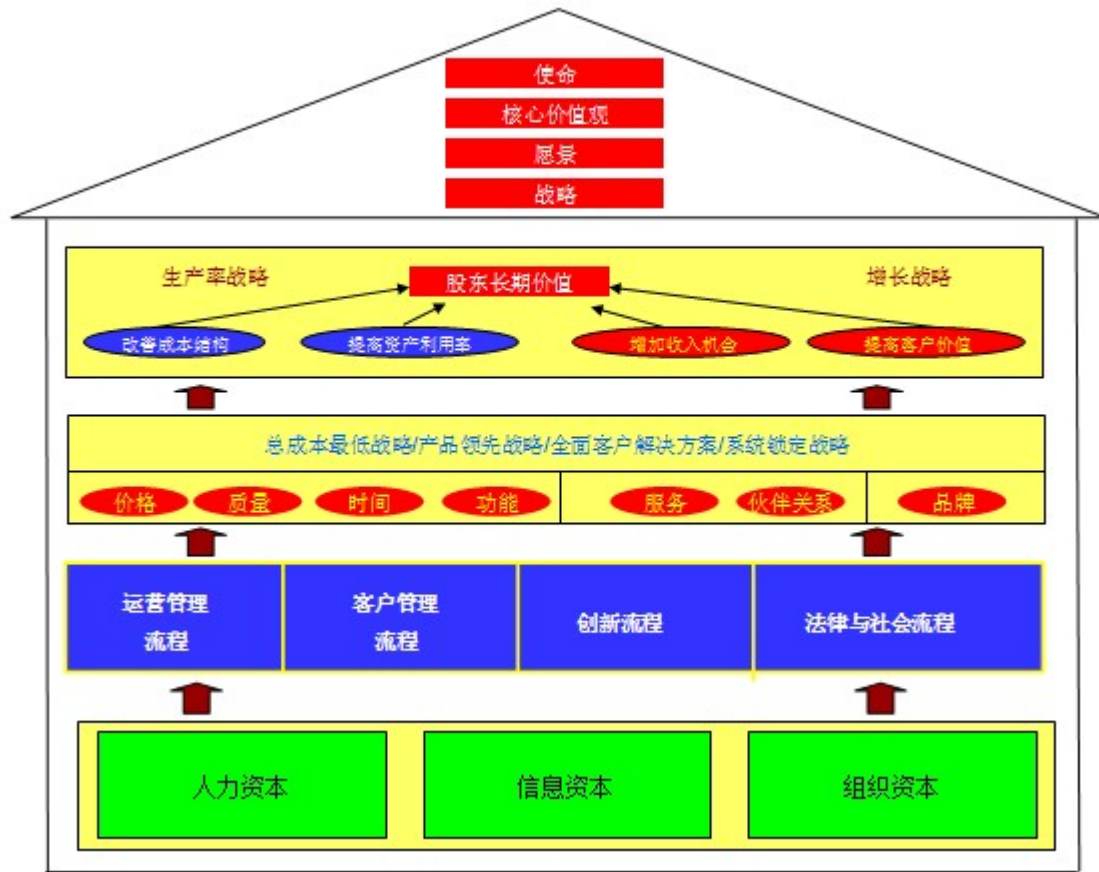
【培训对象】

董事长、总经理、企业高管、企业人力资源总监、直线管理部门经理、人力资源管理工作人员。

【培训用时】

1 天（6 小时/天）

【课程大纲】：



引言：

- 1、绩效管理是企业发展的根本推动力（绩效考核与绩效管理）
- 2、平衡计分卡是解决什么问题的？
- 3、平衡计分卡与目标管理与关键绩效指标的区别何在？

一、什么是平衡计分卡？

- 1、平衡计分卡的起源（创始人，管理学界评价及其历史演变）
- 2、平衡计分卡的时代特点：集大成；新语言；无形资产。
- 3、平衡计分卡的四个层面分别回答的四个问题
 - 如何满足股东的期望：财务战略的选择？
 - 谁是我们的目标客户：我们赚谁的钱？用什么方式赚钱？
 - 我们必须做什么：我们必须关注哪些少数关键的业务流程？组织内部需要抓的重点工作有哪些？
 - 为了实现企业的最终战略目标，需要关注哪些无形资产？人力资本、信息资本、组织资本

4、为什么要引入平衡计分卡

- 战略管理工具（化战略为行动）
- 绩效评价工具（衡量战略执行情况）
- 绩效沟通工具
- 平衡的重要性（财务指标与非财务指标；长期指标与短期指标；外部群体与内部群体；客观指标与主观判断指标；前置指标与滞后指标）
- 因果关系的重要性（本质特征，没有因果就不是 BSC）。

二、平衡计分卡关键要素及框架体系

1、平衡计分卡的关键要素：目标；指标；目标值；行动方案。

2、平衡计分卡的框架

- 两大财务战略
- 四种客户价值主张
- 四类价值创造的业务流程
- 三种无形资产

3、企业使命、核心价值观、愿景、战略

- 使命：企业存在的理由与价值
- 核心价值观：组织坚定的信仰，指导决策和行动的永恒原则
- 愿景：对组织未来的期望（渴望变成、渴望实现、渴望创造的）
- 案例解析（SONY；华为，吉姆·柯林斯《追求卓越》）

4、战略是平衡计分卡的核心

- 组织在认识其经营环境和实现使命过程中所接受的显著优先权，优先发展方向
- 如何理解企业战略

5、两大财务战略选择：增长战略与生产率战略及其各自两种途径

6、四种客户价值主张

- 总成本最低战略：产品/服务特征，客户关系，形象
- 产品领先战略
- 全面客户解决方案
- 系统锁定战略

案例综合：

7、四类创造价值的内部业务流程

- 运营管理流程（短波）；客户管理流程（中波）；创新流程（长波）；法规与社会流程（长期）
- 战略主题（案例）

8、三种无形资产

- 三种无形资产：人力资本/信息资本/组织资本。
- 无形资产必须与战略协调一致才能创造价值
- 如何使无形资产与战略保持协调一致
- 战略准备度：支持战略的无形资产的准备状况
- 如何确定人力、信息、组织资本准备度（案例）

三、平衡计分卡的应用实战：如何建立战略地图

1、战略地图描述了组织是如何创造价值，是对组织战略要素之间因果关系的可视化的表现（可视化）。

2、四种客户价值主张的战略地图模版（案例分享）

- 总成本最低：追求物美价廉的客户：提供质量稳定地、及时的价格产品和服务
- 产品领先：前卫客户：突破现有业绩边界，向他们提供令人高度满意的产品和服务
- 全面客户解决方案：与客户建立长期关系，提供最好的解决方案，提供客户化的，满足他们需要的产品与服务
- 系统锁定：适用与某些行业的特定时间和特定细分客户：为既有客户设置较高的转换成本，为辅助厂商增加价值

四、平衡计分卡的应用实战：如何应用 BSC 设计绩效指标体系

1、平衡计分卡的指标设计

2、四个层面的主要目标及其指标

- 财务层面的主要目标及其指标：
- 客户层面的主要目标及其指标
- 内部业务流程层面的主要目标及其指标
- 无形资产层面的主要目标及其指标

3、成功经验分享（平衡计分卡的指标数量）

4、案例展示：平衡计分卡数据词典（指标卡）

五、分级实施平衡记分卡

- 1、分级实施平衡记分卡:分层分别制定
- 2、分级实施平衡记分卡关键：目标承接与目标分解
- 3、分级实施平衡记分卡误区

六、平衡记分卡的成功保障：

- 高层认可与组织支持
- 开放创新的企业文化
- 改变思想比硬搬工具更重要！
-
- 专人监督机制

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)