

# 《战略绩效管理—平衡计分卡的应用与实操训练》

## 两日工作坊 课程大纲

### 课程背景

战略管理从根本上说是为了实现可持续发展。然而在众多的战略管理理论中，却没有一个统一的战略定义，对战略的描述也各有侧重，也就是说缺乏统一的战略执行语言。实践中，企业对战略的描述同样也是取决于管理层的偏好或随机性的影响，这样带来的结果就是战略不能在企业内部得到很好的沟通，将战略转化为行动往往落空。

要想将战略放到企业管理的核心位置，并将其分解至每个部门、每个岗位、每个员工个体头上，必须依托一套行之有效的工具和执行语言。这就是平衡计分卡。HR 如何掌握这一强大的工具，并将其有效应用到企业战略目标的分解、KPI 的提炼及绩效管理中呢？这正是此课程所要达成的关键目标。

### 课程特色

参训者以企业为单位，带着本企业的主要战略目标（2-10 个均可）参与到课堂的学习中，共同诊断本企业绩效文化，并根据课堂的实操训练步骤，共同绘制本企业的战略地图，导出本企业的主要 KPI 指标，并未 KPI 指标制定关键行动计划。

## 课程目标

- 1、学会在企业内推行战略共享、目标共担的绩效文化，在顺应人性的基础上，提升员工士气；
- 2、掌握将公司年度战略目标逐层分解成 KPI 及关键行动计划的方法和工具；
- 3、学会将企业战略绘制成全员可以理解的战略地图；
- 4、收获一套高效的 BSC 管理工具，可直接用于年度绩效管理的工作中。

## 培训对象

企业人力资源管理者、中高层管理者

## 课程内容

### 第一讲 从愿景到战略

- 1、什么是战略？
- 2、公司的愿景和战略目标
- 3、对公司的战略进行定位（四种战略解读:如果有同一公司的就可以评估出来）
- 4、外部环境扫描与战略建模

### 第二讲 战略地图构建（可视化的图）

- 1、战略地图-四个层面的因果关系整合

2、案例分析与讨论

3、实操演练与本企业战略地图绘制

### 第三讲 战略目标订制及分解

“不能衡量，就不能管理”如何将企业战略转化为可衡量的目标并分解至各个部门和各个层级

1. 平衡计分卡与战略实施
  2. 根据四个层面的战略主题拟定战略目标
  3. 将战略目标分解至业务部门（现场直接分解）
- ✓ 共享目标
  - ✓ 转换目标
  - ✓ 独有目标

### 第四讲 将战略主题分解成 KPI（可量化的卡）

- 1、从客户价值主张到战略主题目标到 KPI 指标
  - 2、价值创造流程
- ✓ 运营管理流程及 KPI 指标
  - ✓ 客户服务管理流程及 KPI 指标
  - ✓ 创新流程及技术研发团队的 KPI 指标

实操演练：根据本企业的战略目标分解至业务部门后进行 KPI 提炼

3、使无形资产与公司战略保持一致

3-1 人力资本准备度

✓ 评估人力资本准备度

✓ 评估组织资本准备度

案例分析与实操演练

### 第五讲 从 KPI 到行动计划分解（可跟踪的表）

1、制定行动计划的 A-SMART 原则

2、制定关键行动计划的要素定义

课堂演练：根据 KPI 制定《行动计划表》

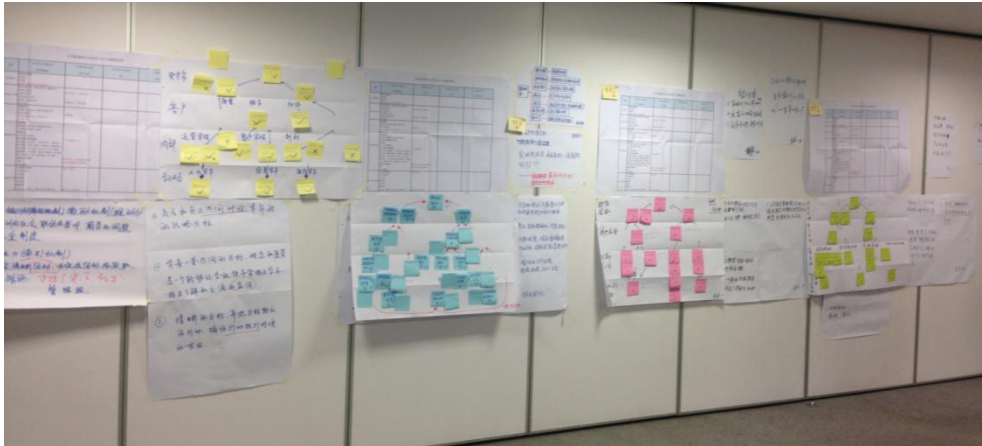
3、绩效跟进工具：AAR 回顾

### 授课方式

采用“教练式+体验式”的授课原则，本着“不仅知道，更要做到”的培训理念，采用案例分析、小组讨论、课堂实践等授课形式，目的让学员能认真思考、深刻感悟并在行动中直接运用，以成果为导向从企业实际问题入手，帮助企业创造最大绩效。

### 课程花絮

小组学员展示绘出的战略地图



某企业内训时各部门绘制的企业战略地图及根据讨论总结得出的客户价值主张



部分学员在挂满成果的引导墙前愉快合影

部分学员反馈：

“课程非常实战，非常烧脑，大量的演练让我们从体验式的学习中真正知晓了战略是如何一步步逻辑地落地和开展实施的。”

--上海电信西区局局长 赵永民

“理论尽管复杂，但经过两天的学习和大量的练习与操作，已掌握核心框架与脉络。”

--上海大众联合公司战略部陈彦