

# 从战略到执行——平衡计分卡实战技能提升

## 讲师:刘海宏

### 课程目标：

平衡计分卡通过战略描述、战略衡量和战略管理三个环节把企业战略和绩效管理系统进行有效地链接，通过财务、客户、内部运营、学习成长四个纬度的目标设置反映了财务与非财务衡量方法之间的平衡，长期经营目标与短期经营目标之间的平衡，组织外部和组织内部的平衡，经营结果和经营过程之间的平衡。四个平衡机制反映了企业的综合经营状况使组织绩效评估趋于平衡和完善，更有利于组织的长期发展。从战略目标、业务流程、组织架构、全面预算管理和激励机制多个方面的因素考虑，中国企业更适合采用平衡计分卡的组织绩效评估模式。

### 学习对象

企业中高层管理者企业负有管理职责的经理人或高级骨干员工

### 学习时限

2天12小时

### 课程主体内容

#### 一、平衡计分卡战略地图发展历程

- (1) 业绩衡量工具——平衡计分卡
- (2) 战略管理基石——战略中心型组织
- (3) 可视化战略模板——战略地图
- (4) 战略地图的创新

#### 二、全面的业绩衡量工具

- (1) 财务层面业绩指标
- (2) 客户层面业绩指标
- (3) 内部流程层面业绩指标
- (4) 学习和发展层面业绩指标
- (5) 何谓“平衡”？
- (6) 企业发展阶段的动态四维度平衡

### 三、战略管理的基石

- (1) 阐明并诠释愿景与战略
- (2) 沟通和联系
- (3) 计划并制定目标值
- (4) 平衡计分卡认识误区
- (5) 战略反馈与学习

### 四、可视化的战略模板

- (1) 财务层面：长短期矛盾的战略平衡
- (2) 客户层面：战略基础是差异化的价值主张
- (3) 内部流程层面：为客户和股东创造价值
- (4) 学习与成长层面：无形资产必须与战略协调一致才能创造价值

### 五、创造价值的四类关键流程

- (1) 运营管理流程
- (2) 客户管理流程
- (3) 创新流程

### 六、衡量无形资产战略准备度

- (1) 描述无形资产：人力、信息和组织资本
- (2) 协调和整合无形资产：三种协同工具
- (3) 衡量无形资产：战略准备度

### 七、绘制战略地图的六个步骤

- (1) 确定股东价值差距
- (2) 调整客户价值主张
- (3) 确定价值提升时间表
- (4) 确定价值创造流程（战略主题）
- (5) 提升战略资产准备度
- (6) 确定战略行动方案及资金保障计划

### 八、平衡计分卡战略地图在企业的具体应用

- (1) 企业国内平衡计分卡应用的状态：三种主流状态
- (2) 高丽制钢集团的内部业绩评价体系
- (2) 中粮集团 6S 管理体系与平衡计分卡

### 九、平衡计分卡实施中的问题

- (1) 平衡计分卡失败运用六大类型（卡普兰）
- (2) 实施平衡计分卡的十大问题（尼文）

## 十、关于平衡计分卡的思考

- (1) 平衡计分卡的应用
- (2) 企业实施平衡计分卡的思考
- (3) 平衡计分卡实施的条件
- (4) 企业实施平衡计分卡所遭遇的难题
- (5) 平衡计分卡的信息化
- (6) 企业高层领导和各部门在推动 BSC 中的地位和作用
- (7) 在企业推行平衡计分卡的外部力量