

《基于平衡计分卡的战略绩效管理工作坊》

两日工作坊 课程大纲

工作坊背景

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。

工作坊特色

从内训企业的战略出发，运用工具进行四个维度的战略解码，在达成初步共识的基础上共同绘制出该企业的战略地图，导出该企业的战略主题目标及对应的记分卡指标，然后纵向进行业务部门的分解。

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

前言—了解 BSC

什么是战略？

为什么 BSC 平衡记分卡是战略制订，战略执行和绩效管理的工具？

BSC 的主要逻辑结构

Tesco 案例

第一讲 BSC 的四个维度详解

- 1、财务维度
- 2、客户与市场维度

3、四大内部流程（讨论）

4、员工学习与成长维度

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、本企业战略解码，明确本企业的战略主题目标

4、本企业的战略地图绘制

第三讲 战略目标分解

“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、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

2、分解后初步形成部门战略地图，部门的主要目标（讨论与确认）

第四讲 量化战略主题目标（可量化的计分卡）

1、两类量化指标（滞后的结果性 KPI，领先的驱动性 KPI）

2、案例介绍与学习

3、确定公司的 KPI

4、确定分解后部门的 KPI

第五讲 从 KPI 到行动计划分解（可跟踪的表）

- 1、制定行动计划的方法 WBS
- 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》

第六讲：战略实施过程管理

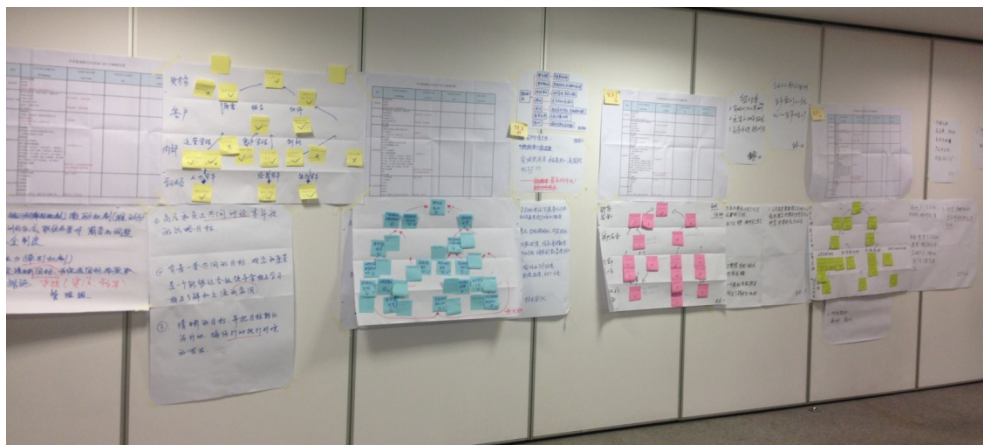
- 1、 绩效跟进工具：交通灯看板管理
- 2、 AAR 绩效复盘会议
- 3、 案例讨论《美孚石油的 BSC 过程管理》

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