

# 平衡计分卡

## 课程背景：

平衡计分卡（BSC，Balanced Score Card），源自[哈佛大学](#)教授 Robert Kaplan 与诺朗顿研究院（Nolan Norton Institute）的执行长 David Norton 于 90 年所从事的“未来组织绩效衡量方法”一种[绩效评价体系](#)，当时该计划的目的，在于找出超越传统以财务量度为主的绩效评价模式，以使组织的战略能够转化为具体的行动；平衡计分卡主要是通过图、卡、表来实现战略的规划。

平衡计分卡的出现，使得传统的[绩效管理](#)从人员考核和评估的工具转变成为[战略实施](#)的工具。使得领导者拥有了全面的统筹战略、人员、流程和执行四个关键因素的[管理工具](#)。使得领导者可以平衡长期和短期、内部和外部，确保持续发展的管理工具。平衡计分卡打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法。[平衡记分卡](#)方法的引入改变了企业以往只关注财务指标的考核体系的缺陷，同时平衡记分卡方法下设立的考核指标既包括了对过去业绩的考核，也包括了对未来业绩的考核。

## 课程收益：

通过学习，使学员掌握国际上先进的战略管理工具和绩效管理工具，使用工具对公司战略和经营计划进行分解，落实到部门或者岗位，落实到具体的行动当中。通过对业务活动进行有效的管理和考核，达到奖优罚劣、有效激励的目的，提升企业整体绩效、实现企业长期发展的目标。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**企业高中层管理者，HR 总监，HR 经理，绩效管理人員，绩效考核人員

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+实操演练+视频互动+角色扮演+情景模拟

## 课程大纲

### 前言

#### 一、企业发展与战略

1. 传统企业绩效评价有什么弱点？
2. 哪些无形资产在为企业创造价值？

#### 二、平衡计分卡简介

1. 平衡计分卡是谁发明的？
2. 如何制定企业的绩效指标？
3. 平衡计分卡为企业解决什么问题？
4. 平衡计分卡形成新的管理模式

### 第一讲：平衡计分卡的基本设计思想

#### 一、平衡计分卡的体系

1. 作为业绩评估系统的主要思考
2. 成果和驱动指标
3. 财务指标/非财务指标
4. 内部和外部指标
5. 各项指标之间的关系

## 二、作为业绩评估系统的平衡计分卡

1. 因果关系如何匹配
2. 建立四个维度之间的关联
3. 建立四个维度的绩效指标体系
4. 平衡计分卡在平衡什么？

## 第二讲：平衡计分卡指标的设计步骤

### 一、绘制战略地图

1. 战略管理的流程和内容  
确定公司愿景、使命、价值观  
现场演练：各层级访谈提纲设计
2. 战略地图原理
3. 战略地图绘制
4. 平衡计分卡战略地图应用  
现场演练：绘制公司战略地图

### 二、平衡计分卡与绩效管理

1. 平衡计分卡在绩效管理中的应用
2. 绩效指标的设计
3. 绩效指标的含义及其分类
4. 绩效指标的意义及作用
5. 绩效指标设计与选择
6. 绩效指标的分解
7. 绩效指标常见问题

现场演练：指标分解工具 1.指标分解矩阵；2.价值树分解；3.鱼骨图分解；4.思维导图分解

### 三、平衡计分卡体系设计应注意的问题

1. 指标讨论
2. 成长期、维持期、收获期不同指标设计

现场演练：指标检视表

## 第三讲：不同层级平衡计分卡的设计

### 一、企业平衡计分卡

#### 1. 计划与计划管理

- 1) 计划要素
  - 2) 计划管理—PDCA 管理循环
2. 年度营销计划
  3. 年度经营管理计划的内容

### 二、部门级平衡计分卡

1. 目标体系的制定
2. 建立部门平衡计分卡的四个角度

#### 3. 如何设定合适的目标

- 1) 目标的 SMART 原则
- 2) 目标分解的核心
- 3) 目标举例说明
4. 各部门权重各有侧重

现场演练：各部门指标设定

### 三、个人平衡计分卡设计

1. 建立目标关联的目标体系
2. 员工的平衡计分卡
3. 建立员工平衡计分卡的四个角度
4. 行动计划的作用

现场演练：关键岗位绩效指标

### 第四讲：激励机制与平衡计分卡

#### 一、调研问卷

现场演练：调研问卷设计；

#### 二、员工如何对待平衡计分卡

#### 三、基于平衡计分法的体系常见问题

1. 哪个部门负责管理平衡计分卡？
2. 执行平衡计分卡的组织有什么特点？
3. 运用平衡计分卡的障碍有哪些？
4. 公司级 KPI 体系的建立原则

#### 四、绩效沟通与面谈技巧

现场演练：绩效沟通技巧的运用

课程回顾