

# 《六步搞定银行平衡计分卡 BSC》课程大纲

## 一、 课程目标：

1. 了解平衡计分卡 (Balanced Scorecard BSC) 对银行战略实现的作用；
2. 了解绩效管理体系与 BSC 的关系；
3. 掌握绘制银行/部门战略地图的方法；
4. 学员能运用基于 BSC 的绩效指标提取方法；
5. 学员能运用银行、支行/部门、单元/岗位 BSC 指标分解技术；
6. 掌握 BSC 推动的方法和技巧。

## 二、 培训对象：

银行中高管、人力资源管理人员、行长/支行长、各部门负责人等。

## 三、 培训导师：

钟虹添博士。

## 四、 培训时间：

二天。

## 五、 课程特色：

老师讲授方法/工具与案例，然后学员按模板与工具进行实操演练。即全面掌握 BSC 技术，又现场建立了本银行的银行级、部门/支行级、单元/岗位级的绩效指标体系。

## 六、 授课方式：

案例分享、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏/故事启发、主要技能练习等。

## 七、 课程大纲：

### 第一讲：平衡计分卡简介

- 1.平衡计分卡产生背景及演进
- 2.最新定位—全方位的战略执行体系
- 3.战略执行=战略地图+平衡计分卡+战略中心型组织
- 4.国内外银行应用情况

### 第二讲：平衡计分卡的重要术语理解及运用

- 1.BSC 四个层面及其因果关系
  - (1)财务维度
  - (2)客户维度
  - (3)内部运营维度
  - (4)学习与成长维度
- 2.BSC 五个核心要素及其关系
- 3.BSC 指标体系平衡关系

## 第三讲：建立平衡计分卡

### 第一步：绘制总行战略地图

- 1.可视化的战略地图模版
  - 2.利用战略地图规划你的战役
    - 绘制战略地图的六个步骤
    - 银行战略目标实现的成功关键因素分析
- 成功关键因素分解至四个维度（财务、客户、内部流程、学习与成长），形成公司战略地图
- 3.战略地图的分解
    - 从企业战略地图到部门/支行战略地图

**成果：《银行/部门/分行战略地图》**

**成果：《银行愿景/战略目标成功关键因素体系》**

### 第二步：建立总行级 BSC 指标体系

- 1.BSC 指标开发模板
- 2.诊断性指标与战略性指标
- 3.领先指标与滞后指标
- 4.设计指标名称的注意事项
- 5.绩效指标行动方案设计方法
- 6.指标权重确定方法
- 7.绩效指标考核六种计算方法

**成果：《银行一级 BSC 绩效指标体系》**

### 第三步：建立分行级 BSC 指标

1. 分行 BSC 指标提取的步骤部门
2. BSC 指标设计的五大原则
3. 本部门强相关指标确定
4. 利用鱼骨图分解出部门绩效指标
5. 部门指标提炼的四个维度 QQTC（数量、质量、时间、成本）
6. 选取考核指标的五个评估维度

**成果：《分行 BSC 绩效指标体系》**

### 第四步：建立支行/二级部门 BSC 指标

1. 支行/二级部门 BSC 指标提取的步骤
2. 分行/一级部门愿景（或者重要战略指标）成功关键因素（KSF）分析
3. 成功关键因素（KSF）通过鱼骨图提炼考核指标；
4. 按 BSC 四个维度形成指标体系；
5. 指标筛选与有效性测试。

**成果：《支行/二级部门 BSC 绩效指标体系》**

### 第五步：单元/岗位 BSC 指标提取

1. 单元/岗位 BSC 指标提取的步骤
2. 部门指标分析
3. 单元/岗位 BSC 指标提取方法
4. 单元/岗位指标筛选的 8 个有效性测试

成果：《单元/岗位 BSC 绩效指标体系》

### 第六步：如何在银行有效推行以平衡计分卡为基础的管理

1. 推行平衡计分卡的方式
2. 推行平衡计分卡的典型阶段与路线图
3. 成功推行平衡计分卡的几点考虑
4. 推行平衡计分卡对领导者的要求