
战略落地---平衡积分卡实战应用

---讲师 徐栋梁

培训对象：企业各级管理人员、储备干部、HR 招聘人员

授课方式：

课堂讲授 40%+案例分析 20%+情景模拟演练 40%

课程时间：

1-2 天（6-12 小时）

课程大纲：

第一章 平衡计分卡与战略管理

1.1 正确地认识战略

1.2 平衡计分卡与战略管理程序

1.3 平衡计分卡与不同层级的战略

1.4 战略环境分析

小结与分组案例讨论

1.5 公司层面战略地图的绘制

1.6 公司战略地图模板

1.7 公司战略地图分析工具

小结与分组案例讨论

1.8 业务层面战略地图绘制

1.9 关于 SWT 分析

1.10 市场细分地图

1.11 产品与市场矩阵分析

1.12 内部运营矩阵分析

小结与分组案例讨论

第二章 引入平衡记分卡的战略思考

一.平衡记分卡问题的提出

1、传统财务模式的缺陷

2、平衡记分卡的功能

A、平衡记分卡是一个战略管理系统

B、平衡记分卡表明了源于战略的一系列因果关系，发展和强化了战略管理系统

-
- C、对于不同的企业和企业发展的不同阶段，平衡记分卡可以发挥不同的功能。
 - D、对企业变革的有效推动
 - E、评估系统与控制系统的完美结合
 - F、平衡记分卡的激励功能主要反映在绩效与报酬的对等承诺关系之中。

二.平衡记分卡—作为业绩评估系统的思考

1、平衡记分卡的设计思想

成果和驱动指标

因果关系

财务指标

非财务标准

内部和外部指标

2、平衡记分卡的四个纬度

案例：某集团公司

3、各项指标间的因果关系

4、平衡记分卡的运作流程

第三章 平衡记分卡的设计

一.财务方面

1.财务效益状况指标

2.衡量资产运营状态指标

3.衡量偿还债务的指标

4.衡量发展能力的指标

5.常用其他财务指标

6、财务方面指标的讨论

成长期财务指标特征

维持期财务指标特征

收获期财务指标特征

7、战略性财务的重点

1) 收入的增长

2) 降低成本，提高生产率

3) 资产利用和投资战略

例：现金周转期

二.客户方面

1.客户核心衡量组

市场份额

客户维持率

客户开发率

顾客满意度

从客户处获得的利润率

2.顾客价值主张

产品和服务的属性

顾客关系

形象和商誉

三.企业内部流程方面

内部价值链

1.第一阶段--创新流程（长波）

产品开发流程的量度

成果量度

绩效驱动因素

收支平衡时间

2.第二阶段—营运流程（短波）

制造周期效能

MCE

公式

衡量流程的品质 --- 制造业

衡量流程的品质 --- 服务业

衡量流程的成本

作业制成本

作业制成本和平衡计分卡的关系

作业基础成本法

运用 ABC 帮企业找出下列问题的解答

3.第三阶段--售后服务流程

售后服务内涵

四.学习与成长方面

知识工作者

成果量度

员工的技术改造

策略职位适应率

制定技能发展策略以建立职位晋升管道

资讯系统的能力

激励/授权/配合度

第四章 导入平衡记分卡需要注意的问题

一.高层管理者的充分参与

- 1、战略方向
- 2、主持关键绩效衡量的指标体系
- 3、上下的信息传递，确保人人皆知
- 4、政策支持和过程控制

二.防止目的单一化

- 1、目标的导向和资源的分配
- 2、过程的控制，包括不断的反馈和评估，而不仅仅满足对结果的衡量
- 3、防止实施过程中的指标单一化倾向

三.指标选择与标准

- 1、指标与目标的一致性
- 2、指标对目标实现的保证性
- 3、指标标准的明确与衡量手段的可靠
- 4、指标的权重大小要确切反映平衡的利益价值判断
- 5、与报酬的联系要具有激励作用

四.制度与程序的保证

- 1、每一关键指标必须有实施方案的保证
- 2、每一个人对自己的指标体系有确切的认识和确保完成的保障措施
- 3、必须有制度保证每一个管理者关心下属指标完成情况和对执行结果的时时反馈
- 4、管理者必须有能力使下属保持持续的热情和团队的合作

第五章 应用平衡记分卡的思考

一.实施平衡计分卡的十大注意事项

第 1 个事项：没有高级主管

第 2 个事项：缺乏平衡计分卡的教育与培训

第 3 个事项：没有战略

第 4 个事项：没有为平衡计分卡项目设定目标

第 5 个事项：时间间隔

第 6 个事项：一贯的管理模式

第 7 个事项：没有新指标

第 8 个事项：术语问题

第 9 个事项：平衡计分卡的使用缺乏层次

第 10 个事项：与管理程序缺乏成熟的联系

二.实施平衡计分卡的十大问题

1.是否应该实施平衡计分卡的五个问题

问题 1：所有的企业都可以被平衡的吗？

问题 2：股东的追求是平衡的吗？

问题 3：企业发展的任何阶段都应追求平衡吗？

问题 4：人力资源职能应该主导平衡计分卡的实施吗？

问题 5：没有战略就不能实施平衡计分卡吗？

2.如何实施平衡计分卡的五个问题

问题 6：平衡就是将原有的业绩指标一分为四吗？

问题 7：人人平衡才是真正的平衡吗？

问题 8：一定要将分解进行到底吗？

问题 9：要用专门的沟通方案来配合平衡计分卡的实施吗？

问题 10：平衡计分卡会与其它管理方式冲突吗？

三.平衡计分卡 – 业绩管理的神话

1.BSC 是“业绩管理”还是“战略管理”？

2.BSC 就是四大门类的衡量指标吗？

3.BSC 是新篮子里装旧菜吗？

4.结论：BSC 的适用性

问题答疑与交流分享

讲师介绍：



- 中国人民大学硕士研究生
- 15年人力资源管理运营实战经验
- 10多年企业管理与培训经验
- 世界500强外企中国人力资源经理&组织发展总监
- 世界500强外企CHO
- 上海B2B互联网公司HRVP
- 互联网社群o2o公司董事总经理
- 中智、华信惠悦咨询机构特约人力资源专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师

授课风格及特点：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界500强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在15年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

曾培训、咨询项目：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、上海意境设计院、深圳青橙资本、北京东方园林股份、威海安然集团、e袋洗、安福尔新能源车业、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、便利蜂、可口可乐、易久批、找煤网、化纤汇、国家电网、澳柯玛、可口可乐、中国联通、辽宁松原油田、中国万达、山东长白本草、银色世纪、曹操送、绿城(山东)、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、四季影视传媒、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、中国农业银行、青岛地税、聊城大学、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源

集团、陕西松瑞医药、登升安防科技