

---

# 平衡计分卡与企业战略绩效管理

## 课程背景：

许多企业在实施平衡计分卡的过程中，只是把平衡计分卡作为绩效考核工具引入企业，这本身就是对平衡计分卡工具的误用，使得组织人员不从战略的角度出发考虑问题，对平衡计分卡产生抵触情绪，这样平衡计分卡就失去了成功执行的基础。

在平衡计分卡理论出现之前，还没有一种全面的战略管理的方法，而平衡计分卡理论是一个“一揽子”的系统方法，能够十分有效地使关键运营绩效的目标和指标与经营的战略保持一致。人力资源部门在领导企业绩效管理的过程中，如果能真正地在企业中运用好平衡计分卡，不仅能在做好绩效管理的同时帮助企业制定和达成战略目标，而且能够提升自己成为企业真正的战略伙伴。

根据调查显示，战略执行已经成为中国企业管理上最大的挑战。然而，调查结果显示，只有 17% 的中国企业拥有持续的、清晰的战略管理流程，并运行良好。而那些善于运用持续的流程来描述、衡量和管理战略的组织和它们的竞争对手相比，更容易在竞争中成为“胜出者”。因而，越来越多的针对高层管理者、执行者和职能经理的 EMBA 培训课程都包括了战略执行和平衡计分卡的内容。

## 培训目标：

- 了解平衡计分卡和绩效管理及战略管理的关系
- 了解战略管理的概念及战略管理的流程
- 掌握平衡计分卡的概念和具体操作方法
- 了解企业关键流程及流程改进的方法
- 掌握指标分解、目标值设定等绩效管理有关的具体操作方法
- 针对学员企业的具体问题探讨可行的解决方案

## 课程大纲：

### 一、利用平衡计分卡实现企业战略

1. 什么是战略管理？战略管理的目的是什么？
2. 什么是绩效管理？绩效管理的目的是什么？
3. 什么是平衡计分卡（BSC）？
4. BSC 与战略管理及绩效管理、关键绩效指标（KPI）有什么关系？
5. 实战研讨：企业绩效管理的问题分析

### 二、战略管理概述

1. 战略管理的关键因素
2. 战略管理的主要任务
3. 战略管理者的构成及角色

- 
4. 企业战略分析的方法
  5. 从不同角度选择企业战略
    - 企业竞争战略
    - 不同行业竞争战略
    - 企业成长战略

6. 企业战略的制定、实施和控制
7. 实战研讨：企业战略管理的问题分析

### 三、如何利用 BSC 同时做好企业战略管理与绩效管理？

1. 企业为什么需要 BSC？
2. BSC 的实质是什么？
3. BSC 实施的流程是什么？
4. 如何把企业战略管理与绩效管理结合起来？
5. 实战研讨：人力资源部门如何通过 BSC 成为企业战略伙伴？

### 四、运用战略地图制定和规划企业战略

1. 将战略目标转化为具体的指标与行动方案
2. 因果关系分析
3. 运用战略地图制定企业战略
4. 实战演练：绘制企业战略地图

### 五、如何运用 BSC 实现组织协同

1. BSC 与组织协同
2. 案例：组织内部不协调
3. 如何实现组织上下方向一致？
4. 如何实现横向部门的协调统一？
5. 实战研讨：对企业战略目标实现影响显著的协同问题如何解决？

### 六、如何运用 BSC 规划运营改进业务流程

1. BSC 与战略性业务流程
2. 常见的流程问题
3. 流程改进的常用工具
4. 流程的衡量指标
5. 实战研讨：企业战略性业务流程的问题分析

### 七、BSC 与关键绩效指标 (KPI)

1. 目标的衡量与关键绩效指标 (KPI)
2. 如何把公司 KPI 向下分解？

- 
3. 业务部门的 KPI 如何设定？
  4. 职能部门的 KPI 如何设定？
  5. 管理者的 KPI 如何设定？
  6. 怎样处理团队业绩与个体业绩的关系？
  7. 定性指标如何有效量化？
  8. 主要业绩与非主要业绩的关系怎样处理？
  9. 分解 KPI 指标时要注意的问题
  10. 实战演练：把企业 KPI 分解到相关部门