

基于平衡计分卡的战略绩效管理

课程前言：

企业战略规划与执行能力是决定企业成败的关键性因素。如果企业没有战略，即使在某段时间内具有较强的活力，但最终不过是过眼烟云，很难成为基业长青的企业。而相当一部分有战略规划的企业却往往因执行不到位，而引发诸多复杂问题，如本位主义、跨部门沟通困难、内耗严重、高管陷入事务型工作；企业缺乏系统性解决问题的思维和工具，制定了很多行动计划，但与战略目标匹配度不高，造成大量资源浪费。企业在从战略规划转化为战略执行的时候，总是碰到“断层”：

- ✓ 企业如何确定战略，并且精确、完整而又简洁的向组织内各级成员诠释发展战略？
- ✓ 如何把战略变成可执行的行动，从而赢得竞争优势？
- ✓ 如何精确的将组织的发展战略分解到组织内的各个部门乃至个人？
- ✓ 如何打造组织内关于战略执行的凝聚力和向心力？
- ✓ 如何使得各部门、个人围绕组织战略制定目标和行动计划，从而打造起组织内端到端的战略执行力？
- ✓ 如何衡量战略执行的效果，将组织绩效与员工绩效有机统一，形成一套战略绩效管理体系？
- ✓

本课程将结合程鹏老师多年来为企业成功推行基于平衡计分卡的战略绩效管理咨询的实战经验，系统介绍了近 75 年以来最伟大的管理工具——平衡计分卡的理念，阐明了战略中心型组织的重要原则，系统讲解 BSC 的体系建立和系列工具。通过两天的课程学习，程鹏老师将辅导参训学员以本企业作为案例进行演练，学员能够在战略规划与执行过程中正确地制订和分解企业战略，使得战略规划在企业、部门中得以有效沟通，让公司/部门/个人的目标与战略保持一致，将企业的资源集中在战略目标上，平衡短期的经营成果和长期的核心竞争力建设。同时，还将协助企业打造一支高效执行的团队，使管理团队专注于战略性举措和绩效结果，最终实现企业的总体战略目标。

课程收益：

1. 掌握战略分析逻辑，学会制定 BSC 平衡计分卡的方法和工具；
2. 建立战略性思维，提升管理境界和综合管理能力；
3. 掌握将个人执行力转化为组织执行力的黄金武器；
4. 领悟执行力的真谛，有效提升组织整体的战略实现能力。

课程特色：

1. 运用案例引入深化课程，更为实效地帮助参与者体验课程核心要义；
2. 大量的案例分析与互动，更为直观地帮助参与者领会课程思想；
3. 融入咨询工具与方法，运用五步教学法，令学员掌握落地实操工具；
4. 整体建构战略绩效管理体系，传道授业解惑，全面提升技能。

课程形式：互动讨论、角色演练、小组交流、案例分析等多元化教学方式。

课程对象：企业中高层管理团队

课程时长：标准版 2 天；6 小时/天。

课程大纲：

模块一：决胜千里——企业战略制定与执行

1. 战略管理的终级目标——实现企业价值最大化
2. 伟大的战略管理工具之一——平衡计分卡（BSC）
3. 制定战略执行的逻辑框架——BSC图卡表系统
4. 战略分析：PEST/五力模型/SWOT分析
5. 企业哲学与战略定位：使命/愿景/价值观
6. 组织战略目标、战略主题的制定

课堂训练：设定战略目标，提炼企业战略主题

模块二：按图索骥——绘制战略地图

1. 战略地图——完美诠释和沟通战略实现的路径
2. 如何绘制战略地图
 - 1) 财务层面：开源与节流
 - 2) 客户层面：关注客户价值
 - 3) 流程层面：打造核心竞争力
 - 4) 学习成长面：塑造核心团队
3. 如何绘制战略地图的“四个剖面”
4. 战略管理“四个剖面”实例介绍

分组演练：绘制企业2019年度战略地图

模块三：从战略到执行——分解战略主题

1. 核心战略主题如何分解才能落地执行
2. 关于KPI和平衡计分卡的内在关系
3. 鱼骨图的用途和方法
4. 怎样从策略找指标——共享指标和部门指标
5. 如何设定四类衡量指标和确定目标值

实战演练：用鱼骨图分解企业核心战略主题

模块四：赢在执行——从战略主题到行动方案

1. 如何制定战略主题的平衡计分卡
2. 如何构建公司关键指标体系
3. 如何建立“图表卡”三位一体战略管控体系
4. 如何将战略图转化为具体的指标与行动方案

实战演练：为战略主题制定平衡计分卡及行动计划表

模块五：基业常青——战略执行与绩效管理相结合

1. 企业如何建立战略执行管控系统
2. 如何使战略成为每个人的工作
3. 平衡计分卡如何与绩效管理体系相结合
 - 1) 如何做好绩效反馈与过程辅导
 - 2) 如何实施绩效评估与面谈
 - 3) 如何制订改进计划并追踪执行
4. 战略实现与领导力提升

现场答疑：针对企业实际问题，现场答疑释惑。