



战略落地操作实务

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 战略落地操作实务

【课程背景】

当企业战略不能被全面地描述的时候，管理者之间，管理者与员工之间就无法对战略的实施达成共识，导致沟通不利，企业战略也就不能被落地执行。那么，如何科学的建立企业战略框架，并进行具体而系统、全面的描述呢？平衡记分卡（BSC）就一专门解决企业战略描述及支撑落地的有效工具。

平衡记分卡通过战略描述、战略衡量和战略管理三个环节把企业战略和绩效管理系统进行有效地链接，通过财务、客户、内部运营、学习成长四个维度的目标设置，反映了财务与非财务衡量方法之间的平衡，长期经营目标与短期经营目标之间的平衡，组织外部和组织内部的平衡，经营结果和经营过程之间的平衡。四个平衡机制反映了企业的综合经营状况，使组织绩效评估趋于平衡和完善，更有利于组织的长期发展。并从战略目标、业务流程、组织架构、和激励机制多个方面的因素考虑，成为了众多中国企业进行战略描述、组织绩效评估的最佳选择。

《平衡记分卡操作实务---让战略落地》课程将系统、全面的讲解平衡记分

卡的内涵及应用方式，同时通过案例分析，使受训学员掌握企业战略地图制定的方法，从而帮助受训人员学会理解企业战略意图，了解企业运行方式的目的。

【课程收益】

- 掌握平衡记分卡体系的基本内容
- 掌握战略地图绘制的方法
- 掌握企业运营管理体系导图
- 掌握关键业绩指标分解和提取的方法
- 了解企业战略意图，并能够在执行中体现

【课程对象】 企业各级管理者

【课程时长】 3-4 天

【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 4 张，A4 纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用一种颜色；
- 宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

【课程大纲】

第一单元：了解平衡记分卡体系

- 案例研讨：执行不下去的战略
- 小组讨论：财务指标是如何实现的？
- 平衡记分卡简介
- 平衡记分卡的意义和作用
- 平衡记分卡体系的结构：

战略地图

计分卡

第二单元：描述战略---绘制战略地图

- 战略地图如何帮助企业创造价值
- 战略地图绘制工具介绍
- 绘制战略地图的六个步骤

明确股东价值需求

梳理客户价值主张

价值链优化

识别关键要素

确定战略主题

绘制地图

- 现场演练：绘制某项战略的战略地图

第三单元：衡量战略---设计记分卡

- 设计平衡记分卡指标体系

案例研讨：某企业的平衡记分卡设计

现场演练：平衡记分卡设计

- 分解平衡记分卡指标体系

案例研讨：某企业的平衡记分卡分解

现场演练：平衡记分卡指标分解

- 确定平衡记分卡评价标准

案例研讨：某企业的平衡记分卡指标评价标准

现场演练：平衡记分卡指标评价标准设计

- 制定平衡记分卡的行动方案

案例研讨：某企业的平衡记分卡行动方案

现场演练：战略行动方案制定

第四单元：管理战略---平衡记分卡的运作

- 平衡记分卡的监控、反馈和调整

- 数据来源与数据处理
- 案例研讨：财务方面指标管理
- 案例研讨：客户方面指标管理
- 内部运营指标管理

内部运营管理体系导图

案例研讨：基于战略的流程管理与优化

基于战略的组织架构

案例研讨：内部运营的管控体系

- 学习和成长指标管理

案例研讨：人力资源管理的四大机制

案例研讨：以团队为基础的个人目标管理

上下同欲者胜

- 平衡记分卡的推行

分享战略

案例研讨：沟通与教育计划

案例研讨：内部宣传要点

第五单元:课程回顾与答疑