

# 基于平衡计分卡的绩效管理

## 【课程背景】

许多企业在实施绩效管理时，往往人力资源部主导的绩效考核和企业日常运营及管理相脱节，员工的考核目标与企业的战略目标没有紧密结合，从而使得组织人员不从企业战略和部门目标的角度考虑问题，同时容易对绩效考核产生抵触情绪，这样绩效管理就失去了成功执行的基础。

MBO(目标管理)、KPI（关键绩效指标）、BSC(平衡计分卡)是企业绩效管理发展的三个阶段，至今 BSC 不仅已经成为一个全面系统的绩效管理的方法，同时也是一个战略执行的工具，能够十分有效地使企业运营的 KPI 与企业经营战略保持一致。对于已经或计划导入 BSC 的企业，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 BSC，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。对于尚没有计划正式引入 BSC 的企业，了解 BSC 的理念和方法并将其运用到企业的绩效管理和战略执行中对企业的健康发展也是非常有益处的。

## 【课程收益】

- 了解战略管理的概念及战略管理的流程
- 了解平衡计分卡和绩效管理及战略管理的关系
- 掌握平衡计分卡的理念和具体操作方法
- 全面掌握 KPI 指标分解、目标设定等绩效管理的具体操作方法
- 掌握如何设定同时符合企业和管理者自身利益的 KPI
- 针对学员企业的具体问题探讨可行的解决方案

【课程时长】 2 天（6 小时/天）

## 【课程大纲】

### 一、企业面临挑战与平衡计分卡来源

- 1、中国企业的战略成长轨迹
- 2、重经营轻管理畸形发展困境
- 3、组织能力是企业基业长青的基础
- 4、战略与员工日常行动的鸿沟
- 5、为什么企业能够在战略执行取得卓越成功
- 6、平衡记分卡的来源
- 7、平衡计分卡在中国的传播
- 8、BSC 观察企业的四个方面
  - 财务方面
  - 客户方面
  - 内部运营方面
  - 学习发展方面

## 8、讨论：某著名企业平衡计分卡实践案例

### 二、平衡计分卡的基本设计思想

- 1、平衡计分卡实现四个方面的平衡
- 2、平衡计分卡四个维度因果驱动关系
- 3、平衡计分卡的实施优点
- 4、平衡计分卡实施的前提条件
- 5、KPI 与 BSC 的区别与联系
- 6、平衡计分卡绩效管理体系的内容
- 7、平衡计分卡如何把战略管理与绩效管理结合起来
- 8、平衡计分卡失败的原因探究

### 三、平衡计分卡四个维度设计方法

- 1、设计财务指标的方法
  - 设计财务类指标的三个维度
  - 财务类指标与企业生命周期的关系
  - 企业常见的财务指标
  - 演练：公司财务指标的提取
- 2、设置客户指标的方法
  - 设置客户指标的两个维度
  - 企业常用客户指标
  - 演练：公司客户指标的提取
- 3、设置内部运营指标的方法
  - 设置内部运营指标的基本流程（创新流程、日常运营流程和客户管理流程）
  - 设置内部运营流程的五个维度（时间、成本、风险、质量、数量）
  - 演练：公司内部运营指标的提取
- 4、设置学习发展指标的方法
  - 从“杨三角”三个维度看学习发展指标
  - 案例：格兰仕的学习发展之路
  - 设置学习与发展指标时考虑的 6 个目标（战略能力、战略信息、文化、领导力、协调与组织工作）
  - 演练：公司学习发展指标的提取

### 四、运用战略地图制定和规划企业战略

- 1、战略管理的流程和内容
- 2、将战略目标转化为具体的指标与行动方案
- 3、企业战略的因果关系分析
- 4、运用战略地图制定企业战略
- 5、绘制战略地图六步法
  - 步骤一：明确股东价值需求
  - 步骤二：梳理客户价值主张
  - 步骤三：价值链优化
  - 步骤四：识别关键驱动因素
  - 步骤五：确定战略主题
  - 步骤六：绘制战略地图
- 6、实战演练：绘制企业战略地图
- 7、案例：某著名企业的战略地图

### 五、平衡计分卡转化为关键绩效指标（KPI）

- 1、目标的衡量与关键绩效指标（KPI）

- 2、从四个维度设定企业的 KPI
- 3、通过保证措施进行目标分解
- 4、将公司级 KPI 目标分解到部门和岗位三个方法
  - 直接落实
  - 直接分解
  - 价值树分解
- 5、通过关键驱动因素拆解企业 KPI 目标
- 6、工具：《KPI 指标分解矩阵》
- 7、业务部门的 KPI 与职能部门 KPI 的差异
- 8、后勤职能部门 KPI 指标量化方法
- 9、KPI 目标设定的五个明确
  - 明确指标定义
  - 明确考核权重
  - 明确目标值
  - 明确数据来源
  - 明确评分标准
- 10、将 KPI 目标转化为具体行动计划的四步法
  - 头脑风暴
  - 鱼骨图分析
  - 策略矩阵
  - 行动计划表

#### 11、实战演练：把企业 KPI 分解到相关部门

### 六、平衡计分卡落地实施

- 1、平衡计分卡的十大误区
- 2、平衡计分卡管理经验总结
- 3、案例：某公司平衡计分卡实战案例
- 4、平衡计分卡实战练习
- 5、参训客户的平衡计分卡现场实战指导，模拟分析
- 6、课程总结