

# 基于平衡计分卡（BSC）的战略解码

公开课课纲

**培训时间/地点：**2024年10月30~31日（星期三 ~ 星期四）/上海

**收费标准：**¥5800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

## 课程收益：

- 了解战略管理体系及战略解码的核心内涵，提升战略管理的认知思维
- 掌握基于平衡计分卡（BSC）结构的战略解码流程要点，通过练习掌握运用 OGSM 及其它常用战略管理与分析工具设计战略地图的技巧，提高战略解码与战略执行的能力

## 课程特色：

本课程从企业战略解码角度出发，引导学员了解战略管理体系的建构要点，通过案例讨论分享与实操练习，学习运用科学分析工具，将企业战略从平衡计分卡（BSC）的四个维度分解出具体的策略路径与实施计划，提高组织战略规划与实施能力。

## 授课形式：

- 讲师引导
- 主题讲解
- 问题研讨
- 实例分析

## 参训对象：

企业各部门中高层

## 课程大纲：

内容要点	工具/表单/模型	输出成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 破冰，学习内容说明</li> <li>◇ 学习小组建立</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 塑造学习氛围、说明学习目标</li> </ul>



<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企业战略的定义</li> <li>2. 企业战略管理体系架构             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 愿景, 使命, 价值观</li> <li>◇ 战略设定与衡量标准</li> <li>◇ 策略展开与资源配置</li> <li>◇ 战略分解与实施计划</li> <li>◇ 战略保障与支持体系</li> </ul> </li> <li>3. 企业战略目标体系简介</li> <li>4. 企业战略无法有效落地原因剖析             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 勤于战术执行缺乏战略思维</li> <li>◇ 组织能力无法支撑战略实施</li> <li>◇ 资源配置没有聚焦关键要因</li> </ul> </li> <li>5. 企业战略管理实施要点             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 顶层设计、系统思考</li> <li>◇ 深度突破、聚焦优势</li> <li>◇ 层层推进、责任到人</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 企业战略管理架构金字塔模型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 了解企业战略管理体系架构要点</li> <li>◇ 剖析企业战略实施常见问题, 引导思考如何搭建企业战略管理实施体系</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 战略解码与平衡计分卡 (BSC)             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) BSC 的产生背景及演进</li> <li>2) BSC 的核心要素及特性                 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 企业财务层面 (焦点)</li> <li>◇ 客户价值层面 (核心)</li> <li>◇ 内部流程层面 (重点)</li> <li>◇ 学习成长层面 (基点)</li> </ul> </li> <li>3) 四个维度的平衡及因果关系                 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 企业内部与企业外部</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 平衡计分卡 BSC 模型</li> <li>◇ 企业战略实施地图</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 掌握平衡计分卡的核心要素及与企业战略的实施的关系要点</li> <li>◇ 通过实操练习掌握平衡计分卡展开到战略地图的技巧与方法</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 经营结果与驱动因子</li> <li>◇ 财务目标与非财目标</li> <li>◇ 短期目标与长期目标</li> <li>4) BSC 与战略解码的关系             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 关注战略衡量</li> <li>◇ 关注战略链接管理</li> <li>◇ 关注战略描述与实施</li> <li>◇ 强调战略管控与组织协同</li> </ul> </li> <li>5) BSC 与绩效指标体系</li> <li>7. 建构基于 BSC 的战略地图步骤要点             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 确定财务价值目标：销售/利润收入</li> <li>◇ 明确客户价值主张：产品、服务、形象、机会</li> <li>◇ 优化关键战略流程：运营流程、客户流程、创新流程、保障流程</li> <li>◇ 构建战略支撑体系：人力资本、信息资本、组织资本</li> <li>◇ 确定实施行动计划：实施方案</li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--



<p>8. 基于 BSC 四个层面运用 OGSM+P 模型解码企业战略</p> <p>1) 目的 (Objective) : 使命/目的, 需要达成什么, 或者战略方向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 使命定位/公司战略</li> <li>◇ 上一级策略</li> </ul> <p>2) 目标 (Goal) : 怎样衡量达成目标的过程, 制定目标应遵循 SMART 原则</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 明确性 (Specific)</li> <li>◇ 衡量性 (Measurable)</li> <li>◇ 现实性 (Achievable)</li> <li>◇ 相关性 (Relevant)</li> <li>◇ 时限性 (Time-bound )</li> </ul> <p>3) 策略 (Strategy) : 怎样赢得竞争优势? 如何配置资源? 什么是关键成功要因?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 要因分析与提炼</li> <li>◇ 资源分析与配置</li> </ul> <p>4) 衡量 (Measurement) : 怎样衡量策略是否成功? 如何追踪?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 衡量指标</li> <li>◇ 评估周期</li> </ul> <p>5) 计划 (Plan) : 实施方案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 优先顺序</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ OGSM+P 战略解码工具</li> <li>◇ SMART 目标法则</li> <li>◇ SWOT 分析工具</li> <li>◇ 要因分析法</li> <li>◇ 对标管理法</li> <li>◇ 复盘四步法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 掌握战略解码的 OGSM+P 模型及各类常用分析工具的使用特性</li> <li>◇ 通过实操练习学习基于 BSC 的战略解码的流程、工具及方法, 通过团队共创、分享, 掌握战略解码与地图的设计技巧</li> </ul>
---	---	---



<p>◇ 责任主体</p> <p>9. 战略解码分析与关键策略提炼的方法与工具运用技巧</p> <p>1) SWOT 分析</p> <p>    ◇ 客观分析、数据事实</p> <p>    ◇ 扬长避短、组合策略</p> <p>2) 要因分析</p> <p>    ◇ 归类要因、聚焦关键</p> <p>    ◇ 推演验证、优先顺序</p> <p>3) 标杆管理</p> <p>    ◇ 对标市场、向外求变</p> <p>    ◇ 创标管理、全面突破</p> <p>4) 复盘管理</p> <p>    ◇ 定期复盘、实时修正</p> <p>    ◇ 经验萃取、不断精进</p> <p>10. 基于 BSC 的战略解码实操练习/分享/点评</p> <p>11. Q&amp;A</p>		
---	--	--

## 讲师介绍：贾老师

曾历任顾问咨询公司总经理、综合性集团/投资集团公司人力资源总监、大型培训中心经理等职，具有多种体制背景（国企，外企，民企）企业经营管理工作经验，二十多年人力资源与企业管理实务心得。专精于企业战略发展、人力资源管理与领导力提升领域。

注重简易实效的管理理念，以实操性、启发性、引导性见长，重视与学员间的互动交流，使学员能够



“学有所得，得之能用”。

## 现 任:

- 上海强思企业管理服务公司特约讲师
- 上海复旦大学复泰商学院特约讲师
- 上海交大海外教育学院特约讲师
- 宝钢集团人才开发学院特约讲师
- 上海财经大学商学院特约讲师

## 主要学习研修:

历史、教育心理、工商管理

## 擅长课程:

《企业内讲师训练》、《企业内教育训练规划实务》、《人力资源管理与发展》系列课程、《管理与领导技能》系列课程等。

## 部分内训服务企业:

**制造业:** 宝钢集团、中国石化集团、天正集团、凯士比泵、东风蓝鸟汽车、松下电器、新大洲本田、爱德士鞋业集团、惠尔浦电器、ABB 变压器、松尾钢结构有限公司、金光 (APP) 集团、法国拉法基、唐纳森 (亚洲)、德国博西华电器、联合利华、德国怡人工艺品 (宁波) 公司、中集 (集团) 远东集装箱有限公司、和成卫浴、奥迪斯西子电梯、东风康明斯发动机、恒力集团、威瑞工具、协鑫集团、华立集团、一胜百模具、新飞电器、中纺 (股份) 有限公司、上海电气集团、美特斯邦威、上海电器科学研究所 (集团) 有限公司、恩斯克轴承、中海油、上海广电集团 (SVA)、圣马纸业、爱普生 (中国)、法国液化空气 (杭州) 有限公司、联合汽车电子、柳工机械股份、科世达-华阳汽车电器、敏实集团、英特普莱特 (中国) 装饰材料有限公司、日立电梯、上海耀皮玻璃、上海造船厂、天地科技股份公司、向兴集团、博世、沪东重机、三花集团、上海大众联合发展有限公司、东芝信息机器有限公司、金龙汽车、NGK (苏州) 环保陶瓷有限公司、普旭真空设备国际贸易 (上海) 有限公司、耐落螺丝 (昆山) 有限公司、上海海立 (集团) 股份有限公司、申雅密封件有限公司

**房地产业:** 汤臣集团、置信房产、复星集团、金地集团、上房物业、永升旭日集团、上海保集集团、金茂集团、宏泉集团、上海万星房产、三盛集团、北京万科、仁恒地产、东合置业、中金集团、易居臣信房





产、东渡集团、新城房产公司、南银物业

**电子业：**达丰电脑、英业达集团、中兴通讯有限公司、东方通信集团、波导股份有限公司、大唐电信、神州数码有限公司、上海欣泰通信技术有限公司、凯虹电子、华威电子、欧亚测量（徕卡）、华虹 NEC、创值工业、东软集团、苏州三星电子、保力马科技、金斯顿芯片、达方电子、明基集团、泰金宝电子、峻凌电子、AMD、英顺达电子、贝岭电子、沪士电子、扬宣电子、广达电脑、上海仪表、扬名光学、楼氏电子、三原电缆、千欣仪器、爱威电子、德国巴鲁夫（上海）、四川长虹、上海天道启科

**零售业：**香港新世界百货、上海第一八佰伴、上海东方商厦、山东三联集团、上海联华超市、华地企业（集团）、永乐家电、苏宁电器、李宁体育、美津浓、百安居

**信息业：**盛大网络、上海电子商务管理有限公司、上海有线网络有限公司（上海热线）中国（上海）电信、中国移动、上海邮电通信、法国申美（上海）商品检验检测公司、中国（苏州）电信、湖北通信服务公司

**医药业：**新亚药业、百特医疗、宝龙药业、欧姆龙（中国）、信谊药业、中美史克、卫材（中国）药业、纽迪希亚制药、德国拜耳、南京鼓楼医院、上海中山医院、广州医学院第二附属医院

**流通业：**中国远洋运输（集团）、百岁物流、圣泽集团、上海图书进出口公司、上海大众集团、上海沪东集装箱码头有限公司、丹沙中福货运（DHL）、上气销售、上海恒荣货运有限公司、上海磁浮交通、台骅国际、中国国际航空、上海浦东国际集装箱码头有限公司、上海外高桥贸易进出口有限公司、上海东方远航物流有限公司、上海浦东国际机场

**金融业：**上海浦东发展银行、中国银行、新华人寿、生命人寿、交通银行、广州天河信用社、交银施罗德基金、国泰君安证券、建设银行

**食品业：**山东秦老太食品、海霸王食品、养生堂、东福集团、福喜食品、立顿茶、上海高扬国际卷烟公司、德之馨香料、上海烟草集团、不凡帝梅特勒糖果、中萃食品有限公司、农夫山泉、三得利啤酒、贝因美集团、浙江商源食品、统一集团、箭牌糖果

**其它：**韦博英语、德勤会计师事务所、上海兴国宾馆、中国电力投资集团、上海集成电路研究中心、上海文广新闻传媒集团（SMG）、秦山核电公司、上海人民广播电台、文新报业集团、上海现代设计集团、新华传媒集团、田湾核电公司、华映文化传媒、宝洁公司、上海证券报社

贾先生现为上海强思企业管理服务有限公司高级培训讲师。

