

记 4 月 29 日《基于 BSC 的战略绩效管理体系设计》沙龙

我们的周末，要么运动锻炼，要么学习充电，要么陪伴家人。这不，五一小长假的第一天，我们又在这里齐聚一堂，开始《基于 BSC 的战略绩效管理体系设计》课程学习。

感谢林同学提供场地，这里窗明几净，虽然路途遥远，大家仍自四面八方赶来，高大上的办公室、会议室、良好的设备，给培训分享提供了一流的硬件设施。

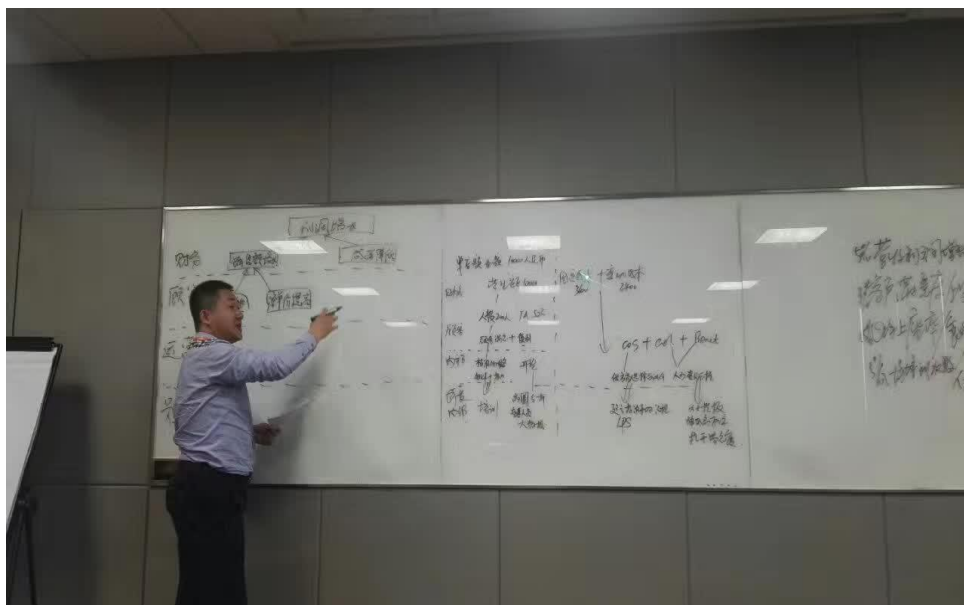
本次课程从三个方面分享：即为什么，是什么，怎么做。关于“为什么”：杨老师分别从绩效管理的现状、绩效管理的四个阶段，现行企业战略思维现状、及战略成功的关键是什么，为我们做了详细清楚的阐述，战略成功的关键是执行，而基于 BSC 的战略绩效管理体系正是保障战略执行最有效的工具；“是什么”：杨老师从 BSC 的三个阶段、核心内容、四个层面、BSC 在企业中的实际运行模式及对企业的的作用等方面清晰完整阐述了 BSC 是什么的内容。我们都知道 BSC 的四个层面，四个维度。杨老师却对这四个维度的核心实质做了清楚明白的阐述，并就维度和要素之间的内在关联、相互影响因素进行逻辑分析和推演。“怎么做”：知道了是什么，为什么，那么我们应该怎么做呢？杨老师从 BSC 管理体系建立的各个步骤为我们做了详细讲解，例如何绘制战略地图，如何编制平衡计分卡，如何编制绩效合同，如何构建绩效指标库等等。与上次 KPI 绩效体系建立方法不同的是：与头脑风暴法或是经验判断法、鱼骨头法等方法不同的是，这里我们也可以采用各种先进的、结构化的战略分析与规划工具，如 SWOT 分析、SPACE 分析、利特勒、GE 矩阵等，帮助企业梳理清楚其关键成功因素，即战略主题。

实操演练

学习完战略地图和平衡计分卡，老师现场布置任务，我们就以楼下的面点王单店为例，绘出该店的战略地图和平衡积分卡。听过就忘记，看见才想起，动手才理解。别看我们似乎都已明白所有的道理，真正动手做才是检验的开始。

三位同学上台讲解。他们的作品各有千秋，各有风格（如下图）。刘同学书法漂亮，思维严密；李同学思路连贯，非 HR 能有这样的思路，殊为不易；孙同学业务娴熟，指标清晰。

老师亦进行了精彩点评：首先，先写关键成功要素和趋势，不要写具体目标，那是下一步的事情；其次，每一要素可穷尽所有关联因素、指标、部门，下一步再分析其重要程度、排序、筛选；第三，复合指标往下一层级放置。



（孙同学在演示中）

案例讨论

1. 当一家公司的预算管理、目标管理不完善时，目标值设计的依据和方法是什么？

观点一：对于绩效管理从隐性到显性或进行管理变革的时候，可以给一定的试运行期，在实际操作当中去检验指标的合理性；同时，注意企业文化和绩效文化在绩效管理当中引导作用，以及老板、HR、业务高管三者的角色认知，工作分工和配合的问题。

观点二：目标值设置的依据是基于历史数据和发展趋势的分析，而对未来资源投入和产出的预测。所以目标值设置是带有一定主观性的，主观判断的基础是历史数据和发展趋势，因此可以依据公司的历史数据进行参考，再对业务发展趋

势进行分析，由业务责任主体部门（公司高管）进行预测取值。同时 HR 部门需要更加熟悉业务，对业务的理解判断尽量准确一些，以便更好的设计目标衡量工具。

2. 当出现下级的绩效分数很高，上级的分数却很低的情况，怎么办？

观点一：从权责分工的角度来说，如果上下级权责分工明确、合理，因下级与上级权责利不同，工作重心不同，考核指标不同，因此，两者出现考核结果不同是正常的现象。

观点二：从数理逻辑的角度来说，分析上下级之间指标的驱动关系，上级指标可以直接引用作为下级的指标（结果性，也是关联性），以保证在最后考核结果的数据逻辑保持一致。

观点三：从管理关系的角度来说，绩效考核结果的争议乃是任何一公司、任何一阶段都可能出现的正常现象，我们应保持平常心，只要绩效结果与实际工作效果一致，就应该秉持尽量公正公平的立场，持续地改进我们的工作即可。

3. 如何处理管理多个部门的高管的绩效考核问题？

实践分享：我司目前业务发展迅猛，优秀管理人员严重不足，为鼓励优秀且有余力的高管监管一个或几个部门，我们采取的是加权系数的方式，在原有考核分数的基础上，根据管理部门的难易程度、工作量大小等给予一定的加权系数，这样以达到多劳多得，多做贡献多得奖励的效果。

我们公益沙龙其中一个目的就是促使大家深入思考，将各种玄而虚的名词变成核心的、实质的、通俗易懂的工作语言；把各种似是而非的概念清晰化，各种理念、思想、工具、方法能做到融会贯通，看透本质。

感谢天牧和邦管理研究院的组织，感谢杨老师精心准备讲解课程，感谢林同学提供场地，感谢各位同学不惧路遥、积极参与、精彩发言，愿“三人行、乐分享”沙龙越来越精彩，愿我们大家携手共进、不断提高！谢谢大家！



（活动组织方）