



运用平衡计分卡 (BSC) 推进人力资源变革发展

Balanced Scorecard For HR Development

2009年4月24日, 上海华亭宾馆

2009年, 中国经济环境风云变幻, 组织内部的运作体系及流程也在围绕“提升绩效”而顺势变革。虽然“变”是今年的不变主题, 但任何企业的老总及高层, 特别是人力资源负责人, 必须认真思考:

- 人力资源管理和组织发展该“变”向何方?
- 如何使“HR及OD的变革”真正围绕“绩效”而展开?
- 如何使人力资源管理及组织发展的变革能实现内外之间, 多部门之间, 多目标之间的协调平衡?
- 是否有一张“巡航导图”能指引企业组织及人力资源变革的方向?

的确, 2009年, 我们需要在多变的道路上及航程中配备指引方向的GPS系统, 而BSC(平衡计分卡)正是我们所需要的GPS。

- 平衡计分卡(Balanced Scorecard)可以算是二十世纪最重要的管理创新之一。
- 平衡计分卡(Balanced Scorecard)也是75年来最有影响力的管理思维(哈佛商学院)。
- 美国财富杂志(Fortune)一千大企业中, 已有40%成功导入平衡计分卡。
- 平衡计分卡的理念及方法, 对企业的组织发展及人力资源发展起到了革命性的推动作用。

中国培训界专门侧重于组织发展及人力资源变革发展的BSC培训

- 建立了人力资源的发展策略及技能与企业战略目标的关联性, 推动HR战略规划。
- 提供了人力资源绩效管理的指标(KPI)及绩效管理的组织及流程体系。
- 将人力资源的学习发展作为企业战略4大构面中最基石的部分, 使企业的培训发展更具大局观。
- 将最直接地推动企业的组织发展及人力资源变革, 形成组织体系上横向的协同和纵向的一致。
- 提供个人绩效与组织绩效挂钩的工具以作为制订人才发展及评估的基础。
- 建立自上而下的人力资源发展推进机制。

[本次公开课五大推荐理由]

- 本次公开课特别为企业的人力资源管理者及其决策高层量身定制, 是国内仅有的专门以推动人力资源发展及组织发展为出发点的平衡计分卡培训。
- 本次公开课将提供给企业高层及HR管理者审视内外环境, 洞察方向, 平衡各项目标, 紧紧围绕“绩效”的大局观及巡航罗盘。
- 本次公开课时间虽仅一天, 但却提供课前辅导及资料学习, 课中资深专家团咨询, 课后后续服务等三个阶段顾问式培训服务。
- 本次公开课将由中国平衡计分卡第一人, 中国平衡计分卡领域的“最有价值专家”, 中国十大管理咨询师, 并获得中国管理科学学会授予的个人“杰出管理成就奖”的孙永玲博士亲自全程主讲并辅导。
- 本次公开课将直接切入正题, 提供核心的BSC理念、BSC框架、BSC方法和BSC工具。大量的咨询案例及辅导材料将使1天的培训绝对物超所值。

[本次公开课的三阶段学习服务]

| 学习阶段 | 内容 |
|---------|--|
| 课前调研及学习 | <ul style="list-style-type: none">提供 BSC 的辅导材料及 PPT 供学员进行基础学习及课前预习。进行学员需求了解及内部状况调查分析，提供诊断意见。 |
| 课中授课及辅导 | <ul style="list-style-type: none">孙博士进行现场互动式全程授课辅导。课间及午餐时间进行一对一辅导。现场配备多位资深咨询顾问担任每桌的辅导人员。 |
| 课后追踪及指导 | <ul style="list-style-type: none">课后学习资料提供。课后咨询顾问的电话及邮件指导。 |

[BSC 对人力资源发展的价值分析]

- 平衡计分卡**是一套将公司使命战略转化为实际行动的战略方案与工具，依赖于对知识资产的持续投资和管理，依赖于员工职业化技能的提高，先进信息技术的应用和组织内部关键流程的协同作用，推进职能专业化向基于顾客的流程运作的转变，以满足顾客需求的日趋个性化和多样化。因此，平衡计分卡使人力资源的发展及组织发展成为核心推动力，成为满足客户需求及实现财务回报的基础。
- 平衡计分卡**是一套战略的绩效管理系统，它有效联接了企业绩效的管理以及人力资源的绩效管理，传统的绩效管理以人力资源部门推动，但由于人力资源部门在共同语言上与业务直线部门存在不一致而影响到其实施。平衡计分卡的落实首先是高层部门、然后各职能部门以及直线部门的通力合作，推动人力资源管理体系的变革。
- 平衡计分卡**打破了以财务评价为基础的传统衡量企业模式，主张企业管理者要平衡四个方面的发展，缺一不可。保证一个企业的持续成功、就必须通过财务、内部运营过程、客户、学习与成长四个方面去衡量，也使人力资源的管理建立了战略层面的大局观及内部一致的协作体系。
- 平衡计分卡**能平衡企业与员工并协调一致。当企业的计分卡通过在 KPI 的量化下，我们就能够得到部门与个人的计分卡，从而让企业的任务成为企业自上而下的一体化行动，使人力资源的回报率大大提高。

[被用作 HR 发展工具的 BSC]

对于 HR 负责人及其决策者而言，平衡计分卡可以被看作一个大的战略变革项目，也可以被看作可以被借鉴及实施的管理方法，具体而言平衡计分卡具备三大功能：

| BSC 三大功能 | 内容 |
|----------|---|
| 衡量系统 | <ul style="list-style-type: none">对 HR 而言，BSC 提供的绩效指标体系及衡量系统将极大提高绩效管理的精度及可操作性。 |
| 策略管理系统 | <ul style="list-style-type: none">以企业战略目标为核心的各部门的策略，包括 HR 的策略，将形成明确的方向。HR 部门及其他部门之间的策略能形成横向协同与纵向一致。 |
| 沟通工具 | <ul style="list-style-type: none">BSC 更是一个沟通工具，有助于促进沟通，增进认同感，加强团队活动和加快问题解决。同时个人与组织的绩效能通过这个沟通工具很好地捆绑在一起。 |

[授课纲要]

| 授课模块 | 知识点 |
|---|---|
| <p>第一模块</p> <p>企业绩效管理系统的变革</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 绩效管理体系与企业战略执行 • 传统的绩效管理体系 • 平衡计分卡构建企业全新的绩效管理体系 |
| <p>第二模块</p> <p>平衡计分卡及其开发中的人力资源发展</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 平衡计分卡的四大层面：财务，客户，流程，学习成长 • 平衡计分卡的应用实战：战略图开发及计分卡开发 • 战略图开发及计分卡开发中的人力资源发展与推动 • 案例及练习 |
| <p>第三模块</p> <p>关键绩效指标的建立与平衡计分卡的分解及协同</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 自上而下的绩效指标的建立 • 关键成功因素与关键绩效指标 • 学习与成长等四个层面关键绩效指标的建立练习 • 平衡计分卡的： <ul style="list-style-type: none"> • 纵向分解 • 横向分解 • 分解流程 • 组织协同 |
| <p>第四模块</p> <p>个人平衡计分卡</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 个人计分卡的分解 • 个人计分卡在组织中的运用：组织绩效和个人绩效挂钩 • 案例：个人计分卡的开发和运用 • 个人计分卡与人力资源发展 • 范例：HR 部门的计分卡 |
| <p>第五模块</p> <p>平衡计分卡的执行保障</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 确保战略成功执行的机制 • 对计分卡体系进行有效管理 • 平衡计分卡软件介绍 • 公司平衡计分卡实施失败的原因是什么？ • 在中国成功执行的成功因素 |

[参加对象]

企业总经理、人力资源总经理、人事总监、组织发展经理、人事经理、人才发展经理、培训经理

[授课导师——孙永玲博士]

孙永玲博士出生于中国，在美国工作生活了十多年，以优异的成绩获得了美国十大商学院 Duke 大学的工商管理硕士学位。1993 年来中国之前，工作于一家以波士顿为基地的投资顾问公司，管理 3000 亿美元资产的运作。她负责该公司在亚太地区的业务开发。

1993 年她回国与合伙人创办了东大门咨询公司。1997 年翰威特咨询公司购并东大门之后，孙永玲博士于 1997-1998 年担任翰威特公司中国区总经理。她已为中国 80 多家公司提供过管理咨询和培训服务。早在 1996 年就开始在中国启用平衡计分卡。

她近期的咨询项目主要集中于把客户公司的经营战略和平衡计分卡目标、绩效管理、浮动薪酬、能力发展和流程改进结合起来。她亲自主持了宝钢、华润、青岛啤酒、中国银联、光大银行、中国电信、默克制药等中国公司的咨询服务项目。

孙永玲博士是国内知名度最高、最受尊重的咨询顾问之一，很多管理类杂志和报纸都对进行了报道，例如《经理人》，《上海国资》，《财经时报》，《北京现代商报》等。她在很多国内知名的媒体上发表过文章，如《哈佛商业评论》，《北大商业评论》，《经理人》，《21 世纪经济报道》，《世界经理人》，《环球企业家》等。她与 Beiman 博士合作撰写了第一本在国内创作并以中英文双语出版的有关平衡计分卡的书籍 - 《平衡计分卡中国战略实践》。

孙博士 2005 年被上海企联管理咨询委员会评为年度十二大优秀管理咨询师之一。同年在由中华工商联合会、财智杂志、亚太人力资源研究会共同举办的人力资源年度奖评选中被评为“中国十大管理咨询师”，并获得中国管理科学学会授予的个人“杰出管理成就奖”，在 HR 管理世界举行的“中国人力资源最有价值专家”评比中被评为中国平衡计分卡领域的“最有价值专家”。

[参会费用]

RMB 3,280 元/人，包括培训费，教材费，午餐和茶点。

[报名表]

请填写本表并传真至 021-5478 8957，我们将通过电话或 email 与您确认。

如果你有任何问题或要求，请联系李小姐，021-5478 8759。谢谢!

公司： _____ 地址： _____

联系人： _____ 职务： _____ Email: _____

电话： _____ 传真： _____

参会人员

姓名： _____ 职务： _____ 电话/手机： _____ Email: _____

姓名： _____ 职务： _____ 电话/手机： _____ Email: _____

姓名： _____ 职务： _____ 电话/手机： _____ Email: _____