

集团战略绩效管理

主讲：佐佳咨询集团中国区首席顾问 秦杨勇

2010年9月4日 中国·南京

（一）参加理由

单体公司向集团型企业发展是中国企业战略扩张的必经之路。而与单体公司相比，集团型企业在战略与绩效管理的跨度和难度上都发生了几何级数的变化。如何运用简单有效地方法描述集团的《十二五战略规划》，如何通过战略与绩效评价机制来实现集团、分子公司的战略协同，提升集团整体与分子公司的战略执行力，已经成为众多中国集团企业高层关注的重要议题之一。

【战略绩效管理】强调从“集团战略规划”到“组织绩效管理”、“员工个体绩效管理”有效联动，并将管控模式设计、管控流程与组织架构、集团人力资源与企业文化管控与之有效链接，真正帮助中国企业实现战略落地，提升集团战略执行力。

佐佳咨询将与您分享中国企业集团战略执行变革的成功经验：

- ◇ 如何运用一个简单有效地方法规划集团公司的《十二五战略规划》？
- ◇ 如何将 PESTEL、波特五力、SWOT 分析、BCG、GE 矩阵等战略决策工具融入《战略地图》？
- ◇ 如何实现集团与分子公司之间的战略协同，创造母合效应？
- ◇ 如何将战略转化为绩效评价指标，牵引集团与各分子公司的日常行为？
- ◇ 如何解决集团与分子公司职能部门指标设计难的问题？
- ◇ 如何设计集团战略动态管控流程，打造出一个全新的集团总部战略管理部门？
- ◇ 如何正确处理集团战略管理部门与人力资源部门在战略绩效管理中的分工协作？
- ◇ 如何实现绩效评价结果与薪酬回报的无缝链接？

.....

（二）课程收益

对集团战略绩效管理方法的全新认识与思考
与中国战略绩效管理最高专业水平的顶尖专家交流
分享企业集团战略执行的最佳实践经验
掌握集团战略绩效管理变革框架与详细操作步骤

（三）课程对象

集团总部及成员企业：

董事长、CEO、总裁、副总裁、总监

战略管理部部长、计划管理部部长、管理创新部部长、总裁办主任、人力资源部部长等

专注于集团战略、集团绩效管理变革的研究人士

(四) 课程大纲

课时安排：7 课时（一天）

第一部分 中国企业集团战略执行变革内部挑战

头脑风暴：集团管控的核心是什么？

治理理论、组织模式论、预算中心论、集分权论、风险与内控论

1. 集团管控变革本质目的揭密
2. 佐佳咨询集团管控体系建设四大变革模块：
 2. 1 集团战略规划；
 2. 2 集团管控模式设计；
 2. 3 管控流程与组织变革；
 2. 4 集团人力资源管理与企业文化

案例——神华、中粮、华润、固特异、ABP 民营集团管控案例
3. 认识【集团战略绩效管理】
 3. 1 集团战略绩效管理认识误区：分子公司高层业绩评价
 3. 2 为什么战略绩效管理在集团管控体系中处于主线地位？
 3. 3 集团战略绩效管理体系建设的四步法
4. 集团战略绩效管理体系设计第一步-变革前期准备

第二部分 集团战略绩效管理变革第二步——集团战略规划

问题探讨：多产业集团战略地图与单体公司战略图绘制差异

如何以战略地图为平台来简化《十二五集团战略规划》的操作程序？

1. 战略地图系统：《战略地图》+《平衡计分卡》+《战略行动计划表》
2. 集团战略、SBU 战略、职能战略与战略地图关系
3. 战略地图绘制技巧：

集团战略地图（多元控股）；单体公司战略地图（单一产业）；职能战略地图；

✓ PESTEL 、波特五力、价值链分析、SWOT、BCG、 GE 矩阵分析与战略地图关系

✓ 集团与分子公司、职能战略地图主题内容差异分析

《战略地图》与《平衡计分卡》对接，《平衡计分卡》与《战略行动计划》对接；

问题探讨：运用何种技巧可以实现《战略行动计划》的可追踪可度量？

将战略地图融入《十二五集团战略规划》

案例分析：多元控股集团战略图、单一经营产业集团战略地图、职能战略地图

第三部分 集团战略绩效管理变革第二步——组织绩效与个体绩效评价

没有绩效评价，何谈战略执行？

1. 将战略目标与战略关键举措转化为 KPI 指标？

注：KPI 与 GS 提取技巧：流程五因素分析法
2. 子公司、总部职能部门、集团关键岗位 KPI 与 GS
3. 《绩效考核表》五大设计操作步骤介绍

初步收集 KPI+GS 推导指标；指标实操性检查；填写《指标解释表》；设计指标权重，指标赋值，填写《业绩考核表》

注：指标赋值技巧、指标权重设计技巧

课堂互动：某集团部门、关键岗位业绩考核指标设计

4	<p>第四部分 集团战略绩效管理变革第三步——战略绩效管理运作体系设计</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 战略中心组织诠释 2. 集团战略绩效管理组织机构设计 <i>战略管理部为何沦落为投资管理部？如何改造集团战略管理部门？</i> <i>人力资源部如何与战略管理部分工协作？</i> 3. 集团战略绩效管理流程设计 4. 集团战略绩效管理制度设计 5. 集团战略绩效管理表单设计 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 集团战略绩效管理整体流程介绍； ✓ 需要建立什么样组织保障机制，确保战略绩效管理的实施？ ✓ 如何规范战略 KPI 数据处理传递的流程？ ✓ 如何追踪战略指标及计划，执行动态战略指导与反馈？ ✓ 如何防止战略 KPI 数据传递中的“数据造假”？ ✓ 如何将集团战略管控与预算、绩效薪酬管理进行对接 <p>咨询案例介绍：集团战略管理运作体系设计案例</p>
5	<p>第五部分 集团战略绩效管理变革第四步——运行实施</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 战略绩效管理运行实施两大阶段 2. 运行实施切换注意的几大问题
6	<p>现场答疑</p>

(五) 讲师简介

秦杨勇先生

中国平衡计分卡集团管控领域最权威专家

佐佳国际咨询集团中国区首席管理顾问

中航大学、华电高培中心、浙江经贸委干部培训中心、北京大学、清华大学、浙江大学、中国人民大学 EMBA 客座教授

一汽集团、徐工集团、华电集团、中粮集团、中航工业集团等中央国资委直属集团管理顾问

秦先生是我国管理咨询实践方向上的一面旗帜，在业内享有较高声誉。他是成功推动中国企业集团战略执行变革的管理咨询项目最多的咨询顾问之一，率先整合平衡计分卡体系并将其运用于集团管控；个人专著《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与绩效管理》、《平衡计分卡与流程管理》、《平衡计分卡与薪酬管理》、《平衡计分卡与能力素质模型》、《战略绩效管理》、《控制力》等系列丛书由中国经济出版社等出版。

秦先生在十年多的管理咨询职业生涯中服务客户有一汽集团、徐工集团、华电集团、中石油集团总部、中石油大庆油田、中航工业集团公司、中航大学、中航规划建设发展院、中航瑞赛科技、中航材料院、中航综合一所、中粮集团华夏干红、飞乐股份、国家电网内蒙电力、上海电力集团、宇通集团、中材科技股份、百思买五星电器集团、纽威阀门集团、青岛建设集团、山东先达化工集团、山西兴高焦化集团、株洲时代集团、泸天化股份、徐工集团江苏机电研究所、江苏天地集团、久隆集团、香港大峡谷集团、贝尔-阿尔卡特、EFD（中国）集团、正泰集团、帅康集团、绍兴振德等企业。



(六) 佐佳咨询简介

佐佳咨询集团 (Z.M.C) 是具有全球专业化背景的管理咨询公司, 在上海、南京、香港设有公司。佐佳认为术业必有专攻, 咨询公司只有秉承“业精于专”才能“方显卓越”。佐佳根据长期以来的专注积累所形成的核心能力, 专业定位于平衡记分卡集团管控咨询领域。

佐佳以集团型企业战略执行变革为主要咨询专业方向, 摒弃空洞管控框架理论, 整合平衡记分卡战略规划、集团管控模式、管控流程与组织变革、集团人力资源管理与企业文化体系设计等咨询模块, 引领国际最新的管理理念与最佳实践, 帮助中国企业集团实现高效战略执行, 确保企业战略落地, 成就卓越绩效。

佐佳顾问的咨询团队服务的客户包括: 一汽集团、徐工集团、华电集团、中石油集团总部、中石油大庆油田、中国航空工业集团、国家电网内蒙电力、上海电力集团、中材科技股份、山东先达化工集团、泸天化股份、EFD (中国) 集团等企业、正泰集团、帅康集团

联系中国大陆总部

中国上海黄浦区北京东路 668 号科技京城 21 层

T: (86 21) 51688731(总机) 22817720-18 22817721-19 (研究院)

F: (86 21) 51062926

中国大陆网站

[http: www.zuojia.com](http://www.zuojia.com)

E-mail: zuojiaco@zuojiaco.com

集团战略绩效管理讲座报名回执表

参会人信息						
姓名	部门及职务	性别	联系电话及手机	E-MAIL 地址		
联络人信息						
姓名		职务		手机		E-MAIL
企业信息						
单位名称						
电 话		传 真		邮 编		
网 址						
通讯地址						
集团规模	<input type="checkbox"/> 500-1000 人 <input type="checkbox"/> 1000-2000 人 <input type="checkbox"/> 2000 人以上					
	<input type="checkbox"/> 1-5 亿 <input type="checkbox"/> 5-10 亿 <input type="checkbox"/> 10-20 亿 <input type="checkbox"/> 20-50 亿 <input type="checkbox"/> 50 亿以上					
单位性质	<input type="checkbox"/> 国有企业 <input type="checkbox"/> 民营企业 <input type="checkbox"/> 其它(请注明):					
您在此次学习讲座所寄予的希望是什么?						
培训时间	2010 年 09 月 04 日 (共一天)					
报名费用	RMB1800 元/人 (提前 15 个工作日汇款可享受 8 折优惠)					
费用合计	(人数×单价) 大写: ___拾___万___仟___佰___拾___元人民币 小写: _____元人民币					
选择开户行 (均为佐佳 咨询集团授 权子公司)	开户名称: 南京佐佳企业管理咨询有限公司 帐 号: 4301 0198 0910 0055 811 开 户 行: 工商银行南京宏运大道支行					
	开户名称: 上海佐佳企业管理咨询有限公司 帐 号: 310066496018010023903 开 户 行: 交通银行上海玉兰路支行					
联系方式	电 话: 021- 51688731 (上海总部) 南京办事处: 025-60668969 87771006 传 真: 021- 51062926 联系人: 刘艺 (13601744487) E-mail: zuojia@zuojiaco.com 网 址: http://www.zuojia.com					