

姚琼工作室

1 培训项目周期安排建议：

周	项目	内容	形式	课时 (天)
1	访谈绩效信息	收集企业绩效相关信息	电话访谈	
2	OKR 绩效管理培训与OKR 制定	授课与现场演练 OKR 目标制定、分解、过程管理、绩效面谈	集中授课	2 天
3	实践辅导 (可选)	如果 2018 推行 OKR, 可定制辅导方案	一天 OKR 落地辅导	1 天 (培训后三个月的某一天)
4	项目结束	评估项目效果	报告与总结	

注：

- 1、授课/辅导的一天课时，均以 6 小时计
- 2、项目执行过程中，培训顾问与主管保持密切沟通，所有事项需经双方共同确认
- 3、集中授课时间、访谈学员对象、辅导工作讨论主题等事项可根据客户要求调整

2 课程大纲

移动互联网时代的新绩效管理

---OKR 敏捷绩效管理

(姚琼老师两天版权课程)

课程背景

传统绩效管理每年做一次，低效僵化，如何重塑新绩效管理，学会运用简单的模型，将绩效管理侧重在反馈辅导，目标设定和员工与经理的友好关系上，赶紧加入我们课程吧。

德勤 2015 年度人力资源管理趋势报告指出，绩效考核最早出现在美国 19 世纪，当时的工人的工作可以很好的被量化，比如铺设了多少火车轨枕，工作了多少时间等。但是现在超过 70%的员工在服务型和知识型公司工作，他们的绩效更多的来自他们的技能、态度、创新变革及对团队的贡献上。这些技能需要被长期的培养，所以绩效管理更应侧重在员工能力的持续发展上，而非在某个阶段对他们的排名上。

今天的业务环境和战略很少能符合一年一次的绩效考核周期。目标在不断修改，战略在持续调整，员工不停在不同项目之间转换，他们在不同的部门向不同经理汇报。敏捷化开始渗透在业务中，它逐渐对我们的目标设定与人员管理发生影响。

敏捷绩效管理针对互联网新业务环境工作方式而设计。它把绩效管理的重点从年度考核排名专项持续反馈与员工发展。它更强调合作、社交化和快速反应。

我们很高兴提供您全球最新版权课程---OKR 敏捷绩效管理沙盘模拟的课程，本课程结合国际 OKR 与敏捷绩效管理理念，融入本土企业实践,并被中国国家版权机构认证。这个课程将为您提供一个全新的敏捷方法进行绩效管理，帮助您的企业在互联网环境下取得战略的成功。

课程适合参加人员：

公司副总/总监/各部门经理/人力资源专业人士

课程工具提供：

- OKR 敏捷绩效管理模型图
- OKR 敏捷目标开发模板
- 反馈模型
- 教练模型
- 绩效变革模型
- 课后行动方案模板

【培训目标】

- 了解敏捷绩效管理与传统绩效管理的差异性
- 掌握有效的 OKR 目标设定概念和具体操作方法
- 训练有效持续的绩效反馈与教练技巧
- 学会运用绩效奖励与薪酬激励员工
- 理解认可与激励对员工绩效的影响度
- 掌握绩效变革与变革管理原理，从而提升绩效管理水平

大纲

第一天 上午

开场介绍

- 日程安排
- 第一天学习回顾

模块 1：传统绩效管理的挑战与困惑

- 传统绩效管理模型
- 传统绩效管理挑战与困惑
- 打分与排名有效吗？

案例分析：德勤最佳实践案例分享

模块 2：重新定义绩效管理

- 互联网时代工作方式对人才影响
- 移动互联网时代敏捷组织的特点
- 定义敏捷模型与特点
- 敏捷绩效管理与传统绩效管理差异
- 测评：贵公司目前绩效管理现状评估

案例分析：微软最佳实践案例分享

第一天 下午

模块 4：OKR 敏捷绩效管理模型第一步：OKR 敏捷目标设置

1. OKR 敏捷绩效管理模型 4 大步骤
2. OKR 敏捷绩效第一步：OKR 敏捷目标概况介绍
 - OKR 定义
 - OKRs 来源：历史渊源与国际实施现状
 - OKR 管理中的角色及职责：总经理/人力资源经理/直线经理/员工
3. OKR 敏捷绩效第一步：OKR 敏捷目标结构与特点
 - OKR 与战略目标的一致性
 - SMART 目标与 OKR 目标
 - OKRs 的主要特点及与 KPI 的区别
 - OKRs 提炼方法与手段
 - OKRs 模板与工具分享
 - 美国公司 OKRs /部门 OKRS/个人 OKRS 案例分析
 - 公司实施 OKRs 的关键成功要素
3. OKR 敏捷目标实战演练：
 - 模拟公司/部门设置 OKR
 - 各小组递交与分享 OKRs 设置
 - 讲师进行分析、点评与修改。

案例分析: Google 最佳实践案例分享

第一天总结与回顾：

- 总结第一天知识点
- 回答问题
- 第二天日程安排

第二天 上午

开场介绍

- 日程安排
- 第一天学习回顾

模块 5：OKR 敏捷绩效管理模型第二步骤：有效持续的反馈与教练

1：有效持续的反馈

- 定义有效持续的反馈
- 反馈模型：SAID
- 反馈作为敏捷流程的一部分
- 创造反馈文化

案例分析: Adobe 最佳实践案例分享：给予和接受反馈

2：绩效教练

- 建立与设计教练型企业文化
- 运用教练技巧促进绩效发展
- 教练模型：GROW

案例分析: Nike 最佳实践案例分享

第二天 下午

模块 6：OKR 敏捷绩效第三步骤：绩效考核与面谈

- 纠正考核偏差
- 五级考核制度
- 绩效面谈技巧

模块 7：OKR 敏捷绩效第四步骤：绩效奖励、奖酬与认同

1：绩效奖励与薪酬

- 激励原则
- 考核激励与薪酬
- 非物质激励
- OKR 与考核的结合与分离

2：全员认同

- 定义全员认同感
- 认可、敬业度与高绩效的联系

模块 8：绩效管理变革中的角色

- 变革的心理学原理
- 变革模型 CES
- HR 在绩效管理变革中的作用
- 业务经理在绩效管理变革中的作用
- 获得管理层的支持

模块 9：个人培训后行动方案

- 设计您的行动方案
- 活动：您在绩效管理上需要做的三件最重要的事