

OKR 目标管理法

课程背景

如今我们的企业处在不稳定、不确定、复杂、模糊的 VHCA 时代，加之疫情的肆虐给我们带来了巨大的冲击，在这样一个复杂多变的外部环境下，企业的管理者们面临着巨大的压力和挑战。KPI 是工业时代的产物，在科学管理理念的背后，企业和人的关系是雇佣和附庸。

到了知识经济的时代，个体的崛起，追求自我实现，工作和职业不再是目的，而是一种手段，企业为人而设，成为赋能于人的平台。

OKR 是全球企业通用的科学先进的管理理念和管理工具，是在国内外众多企业应用并且被验证有效的管理工具、管理方法和管理体系。但是飘洋过海来到中国的 OKR 管理工具在中国企业实施落地时却遭遇到了目标看不清、目标分解不下去、评分如何评、评估走过场、OKR 没有透明公开、将 OKR 当作 KPI 的尴尬。主讲老师凭借十多年开展绩效管理咨询项目和培训的经验（专注于薪酬绩效类的咨询和培训），对以上问题进行答疑解惑。

培训目标

1. 讲出 OKR 和 KPI 的区别
2. 学会目标 O 的开发
3. 学会关键结果 KR 的开发
4. 辨别实施 OKR 中的常见问题并能提出改进的方案

课程特点

“理念+方法+工具”确保应用

学以致用，集多年实践、理论研究以及咨询经验的心血杰作；深入浅出，案例丰富，情景再现，现场互动，感染力强，成效显著。

受众对象

企业管理者，中层干部、人力资源从业者、骨干员工

授课方式

课堂讲授、实战演练、案例分析、角色演练、小组讨论等。

课程时间

1 天（6 小时）

课程大纲

上午部分

OKR 的基本概念

1. 开场活动：为什么我们无法实现目标
2. OKR 是什么
 - 2.1 OKR 的概念
 - 2.2 OKR 与 KPI 的区别
 - 2.3 OKR 在哪些环境下用
3. OKR 在中国实施中的常见问题（目标看不清、目标分解不下去、评分如何评、评估走过场、OKR 没有透明公开、将 OKR 当作 KPI 等）

O 目标的开发

1. 战略的目标设定（战略工具的选择、产业研究宏观分析等）
2. 确定公司、部门和个人季度的目标（O 的数量、O 的来源、O 的挑战性、O 的创新性）
3. 案例：上海华谊集团的目标分解
4. 常见问题分析（目标分解流程化、目标设定不挑战、目标设定一定要量化吗、目标设定过多如何办）

下午部分

KR（关键结果）的开发

1. KR 的设定（KR 和 O 的关系、不走寻常路、如何试错、如何修正）
2. 案例：一家日化类企业的 OKR 规划图（采购、质管、技术研发中心、销售部）
3. 常见问题分析（错把盯目标变成盯结果、KR 设定的过少吗、KR 流程化、KR 是岗位职责吗、评价 O 还是评价 KR）
4. 常用 OKR 工具表单

OKR 执行中的难点

1. 如何开复盘会（周期如何把握、流程如何、评分是 100 分吗）
2. OKR 与 KPI 结合（是去除 KPI 还是与 OKR 共生）
3. 评分与薪酬挂钩吗
4. 定时检查好还是不定时检查好（为什么 98% 的不定期检查都会变成不检查）

课程结束，王老师将预留 15 分钟左右的课堂提问

注：以上课程大纲是标准版课程大纲，企业可以根据自身的实际情况进行适当的内容调整

和课时调整