

VUCA 时代的绩效管理创新

——从 KPI 到 OKR 的工作坊

讲师：高思禄

【课程背景】

管理大师彼得·德鲁克说：企业的一切活动都是为了提升企业的绩效。一套完善的绩效管理模式，能让您的企业轻松地增长数倍绩效，促使您的企业效率从事半功半变为事半功倍。然而，很多企业在绩效管理的道路上却走的举步维艰。正如杰克·韦尔奇所说：“绩效管理是世界级的难题，真正成功实施绩效管理的企业不到 10%”。

在互联网浪潮的冲击下，企业进入了一个 VUCA（易变、复杂、不确定、模糊）和新生代员工成为劳动力主体的移动互联时代，那种以指标为导向、控制为主体的传统 KPI 绩效管理已经显得力不从心。此时，国内外众多企业掀起了一场再造绩效管理的变革浪潮，关注点也从传统 KPI 考核向聚焦主要目标、挑战更高的目标和过程中快速反馈的方向演进。

是不是 KPI 已经过时？如果不是，那么企业如何改进自己的 KPI 绩效管理体系？

是不是 OKR 一定会取代 KPI？如果不是，那么各自的应用前提是什么？

是不是 OKR 是 KPI 的变种？如果不是，OKR 到底在企业内如何运用？

是不是 KPI 与 OKR 水火不容？如果不是，如何把 KPI 与 OKR 相结合？

本课程将从重新定义绩效管理入手，KPI 绩效目标设定与分解、KPI 绩效考核表的设计、KPI 绩效过程控制与管理、绩效管理制度的设定、KPI 绩效面谈与改进、KPI 绩效模式的困境与难点、OKR 变革绩效解读、O 与 KR 的设计方法、OKR 变革绩效辅导与 OKR 变革绩效的落地等十个部分，帮助企业进一步优化与梳理自己的 KPI 绩效管理体系，同时掌握通往“山顶”的另一条路径——OKR 变革绩效的方法。

【课程目标】

- 1、全面认识绩效管理；
- 2、学会 KPI 绩效管理成功实施的 8 个步骤；
- 3、掌握 KPI 绩效管理实用绩效管理工具；
- 4、不同职位的 KPI 绩效考核方式的搭建
- 5、学会 OKR 的设定方法与管理步骤；
- 6、掌握 OKR 变革绩效管理实用的绩效管理工具；
- 7、学会如何把 KPI 与 OKR 进行有效的融合。

【课程特色】

- 1、实战：全部来自实战经验，现场答疑；
- 2、实效：案例分享、现场辅导；
- 3、实用：能够快速转化，现场运用；
- 4、实惠：超经济的投资，培训的价格，咨询的效果，现场见效。

【课程对象】

总经理、企业高管、部门经理、企业 HR 主管、HR 经理、HR 总监、
总经理

【课程时间】

1-2 天 每天 6 小时

【课程大纲】

第一单元：正确定义绩效管理

1. 绩效是组织赖以生存的基础
2. 杰克·韦尔奇：绩效管理是世界性的难题
3. 案例：真是绩效主义毁掉了索尼吗？
4. 绩效管理常见错误 6 大理念
5. 绩效考核的三笑（老板、干部、员工）
6. 绩效考核工具的演变
a) KPI b) GS c) KCI d) KHI e) BSC f) KRA g) OKR

第二单元：KPI 绩效目标设定与分解

1. 目标与目的、标准的区别
2. 目标分类：KPI 和 GS
3. 企业三层级 KPI 指标体系
4. 企业级 KPI 指标构建

第三单元：KPI 绩效考核表的设计

1. 如何设计量化绩效考核表

- 2.考核指标如何定义
- 3.考核指标定义应避免的错误
- 4.如何确定 KPI 的权重
- 5.如何确定 KPI 的目标值
 - a)历史趋势法 b)资源变动法 c)行业标杆法 d)申报平衡法 e)竞标法
- 6.如何设计 KPI 的评分标准
 - a) 经验增减法 b)间歇增减法 c)正反比例 d)难易折现法 e)扣分法
- 7.数据收集需要明确哪 8 个方面
- 8.如何构建公司绩效数据收集统计体系
- 9.绩效数据收集的流程与关键点
- 10.演练：设计一个 KPI 指标的 8 明确

【本单元工具】

1. 绩效考核表标准模板
- 2.KPI 定义表模板
- 3.数据 8 明确模板
- 4、数据统计制度

第四单元：绩效面谈与绩效改进

- 1.绩效面谈的现状
- 2.绩效面谈的目的
- 3.绩效面谈的基本要求
- 4.绩效面谈六大步骤
- 5.正面绩效结果反馈的模式
- 6.负面绩效结果反馈的模式：BEST 模式
- 7.绩效诊断的三因素和四因素法

8.如何制定下一步的绩效改善计划

【本单元工具】

1.绩效面谈表模板；2.绩效诊断表；3.绩效改进计划表

第五单元：OKR 变革绩效解读

1. OKR 的前世与今生

2. OKR 两大元素：O 与 KR

3. OKR 的本质：目标管理与自我控制

4. OKR 的六大优势

5. KPI 与 OKR 七大区别

6. OKR 与 KPI 适用情况

7. OKR 与 KPI 的应用前提区别

8. OKR 的八大应用法则

9. OKR 两种类型：承诺型与挑战型

10. OKR 变革绩效管理的流程

11. OKR 变革绩效的过程管理

a)每日站会 b)每周周会 c)每月月会 d)每季复盘会

【本单元工具】

1.OKR 的应用模板 2.OKR 的应用矩阵 3. 每日站会资料

4.每周周报 5.每月月报 6. 个人/团队复盘表模板

第六单元：O 与 KR 的设定方法

1. OKR 设定的五大挑战

2. 有效的 Objective 的五大特征

3. 公司级 Objective 的设定方法
4. 年度 OKR 与季度 OKR 的设定方法
5. 团队/个人 Objective 的三大来源
6. 上级目标 Objective 分解方法
 - a) 上级的 OKR 直接由下级全部直接负责
 - b) 上级的 OKR 的 KR 为下级的 O
 - c) 下级的 O 对上级的 KR 支撑作用
7. 团队/个人 Objective 协作要求
8. 有效的 Objective 撰写范式
9. 演练：撰写高质量的 Objective
10. KR 的四种类型
 - a) 基线指标 b) 度量指标 c) 里程碑指标 d) 主观指标
11. KR 三大制定思路
 - a) 按照策略制定 b) 按照维度制定 c) 按照任务制定
12. KR 的撰写方式与 KR 的三大特征
13. KR 计分规则
14. OKR 的评分方法

【本单元工具】

1. 公司愿景、使命陈述模板
2. 公司目标分类卡
3. 公司年度 OKR 表格
4. OKR 协作表
5. KR 的 SMART 检查表
6. OKR 检查清单

第七单元：OKRs 变革绩效辅导与落地

1. OKR 辅导的七大步骤
2. 演练：OKR 辅导
3. OKR 实施的时间框架
4. 实施 OKR 的 9 个关键步骤
5. 在 OKR 中引入 CFR
6. 案例：某公司导入 OKR 实践案例

【本单元工具】

1. OKR 目标对话表
2. OKR 进度更新对话表
3. 绩效辅导表
4. 目标反思表
5. 绩效回顾表
6. 职业发展表
7. SAID 模型

课程回顾与现场交流