

# OKR——目标关键结果法

## 课程背景：

OKR (objectives-Key Results，目标——关键结果源自英特尔（在英特尔被称为iMBO）并在谷歌等企业发扬光大。六年来，深度研究、探索并在自己企业和客户企业大胆运用，对OKR有深刻的认识，相对于网络上热议的OKR与KPI的区别，以及OKR的工具使用和流程介绍等，OKR对于企业的作用，不应该仅仅被看作是一个目标管理的工具，而是激发员工潜能、最大化员工价值的核心方法！

## 课程特色：

- 主要讲公司自己的案例，通过对年度目标的分解，形成整个公司的目标路径图
- 现场大量的演练，每个人都学会OKR目标的制定
- 每个单元都有练习
- 互动性强

## 课程收益：

- 帮助学员全面了解目标管理的理念、工具和方法，掌握OKR的内容、思想、理念及特点
- 通过OKR的应用，能更加有效的设定的目标，并通过有效的沟通将目标实施的结果进行反馈，从而帮助公司提升业绩
- 现场演练OKR开发操作的重要环节，掌握OKR操作的主要技巧
- 掌握如何通过OKR跟踪和管控进程，提高企业效率，塑造优秀文化

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+课堂提问+游戏互动+分组研讨  
培训风格充满激情与活力，教学相辅，互动性强

**课程对象：**企业高中层管理者，HR总监，HR经理，HR相关工作人员

## 课程大纲

### 第一讲：企业价值生成图谱

- 一、企业价值=利润×市盈率
- 二、影响利润因素
- 三、影响市盈率因素

### 第二讲：目标管理

#### 一、目标管理是什么

1. 目标来源哪里？
2. 目标写什么？
3. 目标是什么？
4. 目标考核标准是什么？
5. 目标种类

**演练：目标的设定**

#### 二、目标管理工具

1. 鱼骨图分析法
2. 决策树分析法
3. 思维导图分析法
4. 战略地图分析法

### 三、目标设定原则

1. SMART
2. 5W2H

演练：5W2H

演练：鱼骨图分析法

演练：战略分解：战略地图、分解矩阵、价值树分解

## 第三讲：OKR 应用介绍

### 一、一个发展轨迹

1. OKR 的前世
2. OKR 的诞生
3. OKR 的发展
4. OKR 的未来

### 二、二个流程

1. OKR 发展计划
2. OKR 周期

### 三、三大核心理念

1. 目标必须一致
2. OKR 是一种沟通工具
3. OKR 必须可量化（时间&数量）

演练：目标的设定

### 四、四大要素

1. 目标最多五个
2. 目标要有野心
3. 每个目标（2—4 个 KR）
4. KR 是可量化的

演练：关键结果设定

### 五、五个特点

1. 有时间限定
2. 评级在 0.6—0.7
3. 不是绩效考核
4. 全程是透明的
5. 月度 Review 跟进，季度 Review 调整

## 第四讲：案例解读

### 一、案例：知名企业 OKR 案例

### 二、案例：有野心的 OKR 设定

1. 综合管理部案例
2. HR 案例
3. 营销中心案例

4. 研发中心案例
5. 销售总监案例

#### 演练：公司 OKR 练习

通过前面的练习，已经分解出公司的年度目标要达成的若干个 O，针对每个 O 制定 KR，从而将所有的 O 都列出了对应的 KR，并做到任务认领。

#### 演练：个人 OKR 练习

可以结合练习四，已分解的公司 OKR 再结合每人自己的岗位，设定季度的 OKR，从而将个人与公司有机会的结合起来，形成全套的 OKR。最终是每个人的 OKR。

### 第五讲：OKR 实施难点

#### 一、目标如何要有野心

1. 如何超越自己
2. 如何突破限制

#### 二、OKR 带来的挑战

1. 对基层员工的挑战
2. 对管理层的挑战
3. 对 HR 的挑战

#### 三、季度 Review 如何做

1. 如何评分？
2. PEER REVIEW 如何做？
3. 每个季度的 OKR 是同样吗？
4. 本季度的 OKR 是否可以调整？
5. 月度还可以做什么？

### 第六讲：OKR PS KPI & KPA

#### 一、方法论的不同

#### 二、关注的重点不同

#### 三、导向不同

#### 四、结果不同

### 第七讲：OKR 如何激励

#### 一、合伙人激励

1. 海尔模式
2. 华为模式
3. Starbuck 模式

#### 二、特别激励

1. MVP (季度)
2. BEST IN SHOW (年度)
3. NEW STAR

### 第八讲：OKR 实战案例

#### 一、科技创业公司

1. 公司背景
2. 目标梳理
3. OKR 设置

## 二、IT SaaS 公司

1. 公司背景
2. 目标梳理
3. OKR 设置

## 三、转型传统企业

1. 公司背景
2. 目标梳理
3. OKR 设置

## 第九讲：反馈与沟通

### 一、绩效面谈

1. 具体事实
2. 倾听意见
3. 提出建议
4. 给予支持

### 二、面谈技巧

1. 同理心
2. 共情
3. 绩效面谈中的其他技巧

### 三、案例演练

演练：绩效沟通案例