

《银行 OKR 关键方法与全球最佳实践》

一、课程背景

身为银行行长或领导的您，是否渴望拥有全球银行通用的科学先进的管理理念和管理工具，是否愿意应用在国内众多银行应用并且被验证有效的管理工具、管理方法和管理体系呢？OKR 是目前最火热、最简单、最实用的管理工具，OKR 是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。是全球银行通用的科学先进的管理理念和管理工具，是在国内外众多银行应用并且被验证有效的管理工具、管理方法和管理体系。OKR 全称是 Objectives and Key Results 即目标与关键成果法，1999 年 Intel 银行发明了这种方法，后来被华尔街投资银行家 John Doerr 推广到 Google、Facebook、Oracle、LinkedIn 等帮助这些银行迅速发展壮大起来，帮助这些银行获得了巨大的成功。

本课程在中国唯一获国家版权局证书的专利证书，专利权属钟虹添教授。

国家版权局专利号：国作登字—2019—A00119892



二、培

1. 了解
2. 掌握
3. 掌握
4. 掌握
5. 掌握
6. 学会应用 OKR 的激励部署和团队创新工作；
7. 掌握如何通过 OKR 跟踪和管控进程，改进 KR 绩效，提高银行效率，塑造优秀文化。

意外收获：您将获得世界著名银行使用的 OKR 工具包！

三、培训对象

银行行长、HR、各级管理干部与员工。

四、培训导师：

钟虹添教授。

五、培训时间：

二天。

六、授课方式：

案例分享、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏、故事启发、主要技能练习等。

七、课程大纲：

第一讲：揭开 OKR 神秘面纱

1. 统的绩效考核出现了什么问题？
2. 绩效的创始人彼得·德鲁克对绩效的经典阐述与 OKR 的关系
3. OKR 绩效管理核心理念
4. OKR 可以给银行解决什么问题？
5. OKR 的 3 大特点及 4 大好处
6. OKR 绩效管理系统内容：一个中心两种机制等

案例分析：谷歌 OKR 绩效管理如何帮助团队更好完成目标

第二讲：支行/部门与员工 OKR 分解

1. 银行战略地图分析法
 2. 战略地图与部门 Objectives 的关系
 3. 目标的四大要素
- 要素 1：目标最多三个
- 要素 2：目标要有野心
- 要素 3：每个目标 2—4 个 KR
- 要素 4：KR 是可量化的
4. 部门 Objectives（目标）设计思路——战略分解与协同分析
 5. 部门 Objectives 设计步骤与方法

案例：某银行 Objectives 价值树分解实例

案例：某科技银行 Objectives 协同分析

6. 部门 Key Results（关键成果）设计步骤与方法

工具：价值树、鱼骨图

案例：花旗银行某部门 KR 设计

7. 员工 Objectives 与 KR 的设计步骤与方法
8. OKR 模式下是否不需要进行绩效考核？

案例：花旗银行、汇丰银行等实施 OKR 案例

演练：

1. 价值树模型推导 OKR；
2. Objectives 分解为 KR 的实战模拟；
3. OKR 检查实战模拟；
4. 《支行/部门 OKR 表》实战演练
5. 《岗位 OKR 指标表》实战演练

第三讲：OKR 运行管理与监督

1. OKR 整体运行管理流程介绍
2. OKR 的组织保障机制
3. OKR 带来的挑战——对基层员工的挑战、对管理层的挑战、对 HR 的挑战
4. 如何调整 OKR？
5. OKR 的追踪、指导与反馈
——OKR 绩效分析会议（会议目的、准备流程、召开流程）
——OKR 述职报告
6. OKR 的数据收集与操作技巧
7. 如何做好评分？
8. OKR 是否与薪酬激励手段挂钩？

案例研讨：学员所在银行的战略绩效管理运行监督体系诊断讨论

第四讲：OKR 实施

一、 绩效辅导

1. 绩效辅导的四个作用
2. 绩效辅导的沟通方式
3. 绩效问题发现与收集方法
4. Objectives 调整方法，Key Results 调整方法

演练：KR 辅导方法设计与练习

二、 OKR 绩效面谈

1. 准备具体事实
2. 倾听意见
3. 改进提出建议
4. 明确支持事项
5. 注意三明治的应用
6. 同理心
7. 共情

演练：绩效面谈练习

三、 绩效改进

1. 选择 KR 改进
2. 分析 KR 实施效果不佳原因
3. 提出改进办法与措施
4. KR 改进计划制定
5. KR 改进与其它部门/岗位的关系处理。

演练：KR 绩效改进练习