

目标管理之 OKR 实操训练

课程背景

是否“去 KPI 化”已经成了企业绩效管理的争议，但互联网企业对 OKR 的推崇，确有其不可否认的内在价值。OKR 最重要的作用就是让员工保持专注，激发员工内在的动力，让“要我做”转变成“我要做事”。

OKR 是指 Objectives & Key Results，即目标与关键成果，源于德鲁克的目标管理 MBO，是目标管理在 21 世纪的最新发展，并且使传统的目标管理变得简化、使得更加实用。因此，OKR 是企业进行目标管理的一个简单有效的系统，能够将目标管理自上而下贯穿到基层，同时结合自下而上进行目标的设定。

1999 年 Intel 公司发明了 OKR 管理方法，后来被华尔街投资银行家 John Doer 将 OKR 推广到 Google、Facebook、Oracle 等帮助这些企业迅速发展壮大起来，OKR 自身也成为世界级企业管理的理念和工具！

课程目标

1. 掌握目标管理的发展历史和 OKR 的核心内容、指导思想和理念
2. 掌握 OKR 开发的主要程序、工具和表单设计
3. 掌握 OKR 与 KPI 的区别和各自的特点
3. 课堂演练个人 OKR 开发，掌握 OKR 设计的主要技巧
4. 课堂演练开发团队的 OKR，并学习相互之间的沟通与协作
5. 掌握 OKR 评价、完善导入实施 OKR 的文化和提升人员技能

课程对象

各级管理者、员工、HR 等

课程大纲：

一、目标管理的发展和 OKR 内容特点

- 1、目标管理的来源和发展历程
- 2、OKR 是什么？核心理论基础是什么？
- 3、OKR 管理的七大核心理念
- 4、OKR 的三大特点：简单、直接、透明

- 5、采用 OKR 的四个关键理由
- 6、OKR 与 KPI 的区别和相同点
- 7、为什么要采用 OKR 体系——KPI 存在的缺陷
- 8、关于 OKR 的常见误区
- 9、Google 的 OKR 方法论介绍

二、OKR 目标管理体系开发方法

- 1、BSC 与 OKR 的有效结合
- 2、开发公司的战略地图
- 3、实施 OKR 的四个步骤：
 - (1) 明确项目目标
 - (2) 对 KR 进行可量化的定义
 - (3) 共同努力达成目标
 - (4) 根据项目进展定期进行评估
- 4、与 OKR 配套的两种沟通方式：一对一的交流和全公司的 meeting
- 5、O（目标）制定的工具和方法
- 6、KRS 设定中的问题分析
- 7、OKR 的目标值制定的注意事项

8、团队 OKR 创建流程 CRAFT

9、实施 OKR 的时间轴

三、企业如何推行实施 OKR

1、明确推行 OKR 的目的

2、一把手重视和推动

3、管理人员的责任和沟通技能

4、适应开放的公司文化

5、从试点开始，迅速迭代改善

6、扁平化的组织架构

7、自上而下的辅导体系

8、质询、检查与激励

四、课堂现场演练和点评

1、按部门分组进行 OKR 演练

2、每个学员完成一份下月工作 OKR

3、完成一份季度的 OKR

4、现场点评和修正完善