

如何让 OKR 快速落地

人力资源实战专家：魏云东

【课程背景】

近年来，随着新科技不断创新，新的管理理念也变化更迭，经常听到关于绩效管理改革讨论：“GE 终于宣布放弃她引以为豪的绩效考核‘强制分布曲线’和‘末位淘汰制’”、“绩效管理毁了索尼”、“微软、IBM 纷纷取消绩效评估”……这些耸人听闻的言论，再结合很多组织在管理实践中存在的绩效考核的问题，大家迫切需要新的体系。所以我们热情地寻找着替代传统绩效工具的新工具——OKR 在这样的背景下粉墨登场。

当我们在寻找新的管理理念和新方法的时候，去除管理中降低能效的被动化管理，调动员工内在主动性，OKR 成为很多创业和科技等类型公司中成为首选。但是很多企业面对 OKR 落地中也回到非常多的问题：

- 我们的企业适合用 OKR 么？
- OKR 和 KPI 的区别在哪里？
- 企业如何结合自身情况将 OKR 和 360、PDCA 和 KPI 组合使用
- OKR 中的“O”和“KR”怎么分解？

通过课程演练，让到每一个参训人员充分理解如何从公司战略目标到个人目标的分解，理解“O”和“KR”的设定标准，课程由浅入深的运用大量的案例导入话题、引导讨论、落地操作。课程通过沙盘演练的模式，先后帮助辉瑞制药、北京某医药新技术研究所等完成新年度 OKR 落地。

【课程收益】

1. 掌握 OKR 目标管理设计思路。
2. 掌握 OKR 与其他绩效工具使用技巧。
3. 课程演练从公司战略分解到个人的方法和技巧。
4. 掌握 OKR 开发中，部门协同目标的方法。
5. 掌握 OKR 评价、完善建设 OKR 绩效文化的理解和提升人员技能。

【课程对象】

企业各级中、高层管理者、人力资源从业者等

【课程时间】

1-2 天

【课程大纲】

第一讲 绪论：什么是绩效

- 1、什么是绩效？
- 2、什么是绩效管理？

- 3、绩效管理的六大原则
- 4、绩效考核中存在的问题
- 5、案例分析-绩效考核角度不同的差别
- 6、不同绩效管理工具的价值
- 7、去“KPI”化是否合理
- 8、单元小结

第二讲 OKR 绩效考核设计

一、什么是 OKR？

- 1、OKR 的价值
- 2、什么样的企业适合引入 OKR
- 3、OKR 与 KRI 的区别
- 4、OKR 的两个典型特征
- 5、OKR 三个基本功：设定、回顾、复盘
- 6、采用 OKR 的四个关键理由
 - 1) 高度的组织思维，明确组织级目标
 - 2) 充分的沟通交流，让每个人设定目标知道轻重缓急
 - 3) 平衡的评价机制，明示每个人在组织中的目标完成情况
 - 4) 目标确定的合力，让组织中各层级目标形成互补
- 7、OKR 落地必须思考的要素
- 8、OKR+项目管理
- 9、百度、腾讯、华为、今日头条等公司采用 OKR 的组合策略

二、OKR 如何设计

1. OKR 设计流程（谷歌案例分析）
2. OKR 设计周期（谷歌、理想汽车等案例分析）
3. 案例分析：今日头条 OKR 设计和执行
4. OKR 设计样稿（从公司到个人 OKR 怎么设计）
5. OKR 实施中的要点分析
6. OKR 设计样表分析
7. 如何自上而下设计目标“O”

8. 上下级 OKR 之间的关系怎么确定
9. 现场演练：依照公司的战略目标，按业务条线设定自己的大 O/中 O/小 O
10. KR 设计技巧
 - 1) KR 设计中的常见问题
 - 2) KR 指标的四大来源
 - 3) 获得 KR 指标的四个维度
 - 4) 选择 KR 指标的四大原则
 - 5) 结果性指标和过程性指标的区分与运用
 - 6) 如何区分定量与定性指标？
 - 7) 权重的设计
- 8) 现场演练及点评**
10. 单元小结

第三讲 如何做好 OKR 过程管理和复盘

- 1、OKR 实施中过程控制关注点有哪些？
- 2、OKR 实施中的沟通技巧
- 3、改进方案设计技巧
- 4、OKR 的评分系统
- 5、现场演练及点评**

第四讲 绩效谈话技巧

1. 什么是绩效面谈
2. 绩效面谈的目的和内容
3. 绩效面谈的 8 步法
4. 绩效面谈的自我检查
5. 不同员工的面谈策略
6. 案例讨论

