

# 领略 OK 绩效管理模式的魅力

## OKR+KPI 双模绩效管理实务

主讲：於洋老师

### 【背景介绍】

企业在经营中，越来越关注目标的有效管理和落地，但实际情况是，制定了目标为何还是出现或多或少的实现问题呢？于是很多企业高管想到了 OKR，OKR 的主要目标是明确公司和团队的“目标”以及明确每个目标达成的可衡量的“关键结果”。

从被众多企业的关注量来看，似乎 OKR 可以在整个组织中共享，这样团队就可以在整个组织中明确目标，帮助协调和集中精力。可惜的是，很多企业做着做着就又回到了 KPI，为什么会是这样呢？根本原因在于我们的企业对 OKR 到底理解有多深？为何应用较多的是在网络科技公司呢？为何很多企业的高管现在呼吁“OKR 不能替代 KPI”？

- OKR 在应用是为何要结合 KPI 才能发挥更大的效果？
- 中期战略规划成为了众多企业的重点工作，“O”制定了，如何更有效的进行设置“KR”呢？
- 企业的“KR”有了，但如何进一步分解呢？
- KR 如何转化为有效的绩效考核指标呢？
- 企业都知道绩效面谈的重要性，为何实施绩效面谈却这么难？
- 绩效考核结果是为了帮助组织、部门和员工提升，那么应当如何利用绩效考核结果呢？

### 【课程收益】

1. 了解绩效管理的战略性思维，了解 OK (OKR+KPI) 绩效管理模式；
2. 掌握如何对“O”进行有效目标分解和落地，从而形成一个公司一盘棋的效果；
3. 掌握如何将“KR”转化为有效的可衡量的考核指标；
4. 掌握绩效面谈中如何正确应对三种常见情况，认识到绩效面谈的重要性；
5. 掌握绩效考核结果的有效应用，从而与员工建立起长期的效益关系而不是短期的交易行为。

**【课程特色】** 实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

**【课程对象】** 中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）；

**【课程时长】** 2 天，6 小时/天

### 【课程大纲】

#### 第一部分 “O”的设计&分解

##### 一、众多企业开始关注和应用 OKR，为何效果平平？

1. 绩效管理的重要性
2. 绩效管理的地位
3. 到底何为 OKR？
4. OKR 的优点和缺点
5. KPI 的优点和缺点
6. OKR 如何与 KPI 联姻

##### 二、企业如何有效制定“O”，又应当如何将“O”进行有效的分解？

1. Target design ≠ Target management
2. 如何对“O”进行设计

##### ① 实例解析--“某集团中期战略目标优化

- ② 如何进行有效的 SWOT 分析
- ③ **SWOT** 分析结果与目标设计对接？
- ④ **思考练习：SWOT 分析后的四种结果如何应用到营销收入目标的设计？**

#### 5. 如何对“O”进行分解

- ① 分解四步法之纵向维度分解
- ② 分解四步法之横向维度分解
- ③ 分解四步法之权责界定

#### 6. **案例解析**--某集团目标分解四步法的应用成果

### 第二部分 “KR”的设定与转换

#### 三、从“O”到“KR”，再从“KR”到如何才能实现“KPI”助力“O”的实现？

##### 1. “KR”如何转化为“KPI”

① KR”如何转化为“KPI”的一个关键--绩效考核指标的设计要将 OKR 与 KPI 完美结合

③ **实例解析**--“某外资企业由“KR”引导出关键“KPI”的实操案例

④ **实操练习**--由“KR”引导出关键“KPI”的提取

##### 4. “KR”引导出关键“KPI”的“两个关键”

- ① 第一个关键
- ② 第二个关键

**实例分享①**--某快消集团引入惠普体系的失败案例

**实例分享②**--一场因考核引发的“某地产控股集团商业板块”内部角逐事件

#### 四、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

- 1、从无考核到实施考核的转变
- 2、从按量考核到按金额考核的转变
- 3、从单独作战到协同作战的考核转变
- 4、**实例解析**-某知名快消企业 6 年间的绩效管理发展与变革历程
- 5、**过渡视频**-绩效面谈

### 第三部分 绩效面谈

#### 五、绩效面谈的实施为何是雷声大雨点小？到底谁该为此负责？

- 1. 绩效面谈为什么这么难？
- 2. 绩效面谈常见的局面
- 3. 绩效面谈谈不好谁的责任最大？
- 4. 面谈过程中需要格外注意的三种员工类型
- 5. **性格测评**

#### 六、对于企业中常见的三种类型的员工，作为管理者应当如何制定面谈策略？

##### 1、第一类型绩效面谈

- ① **案例解析**-将心比心（问题篇）
- ② 问题研讨与改进方案
- ③ **案例解析**-将心比心（改善篇）
- ④ 要点总结

##### 2、第二类型绩效面谈

- ① **案例解析**-就事论事（问题篇）
- ② 问题研讨与改进方案
- ③ **案例解析**-就事论事（改善篇）
- ④ 要点总结

##### 3、第三类型绩效面谈

- ① **案例解析**-控制局面（问题篇）
- ② 问题研讨与改进方案
- ③ **案例解析**-控制局面（改善篇）
- ④ 要点总结

4. **案例解析（视频）**-如何做好内部员工绩效面谈培训

## 第四部分 绩效结果应用

### 七、如何开展绩效考核结果的分析？

1. 横向分析
2. 纵向分析
3. **案例解析-某集团公司年度绩效考核结果分析报告**

### 八、绩效考核结果如何应用在招聘、培训、人才盘点和人才评估？

1. 绩效考核结果应用于招聘  
**案例解析-库管员考评结果在招聘时的应用**
2. 绩效考核结果应用于培训  
**实案例解析-某控股集团绩效考核结果在培训体系建设时的应用**
3. 绩效考核结果应用于员工利润意识的建立  
**思考练习-正态分布实施的本质作用**  
**案例解析-正态分布实操中的六大常见问题解析**
4. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估
  - ① 宫格介绍
  - ② 如何利用宫格设定员工培养发展路线  
**实操练习-如何设计合理的宫格（宫格镶嵌法的应用解析）**
5. 绩效考核结果应用于奖金分配和晋升（薪）  
**思考练习-根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度**