

OKR 目标与关键结果工作法

——项目实操落地班

【课程背景】：

绩效管理一直是让企业管理者们忧心忡忡的一个话题，现如今，又多了一个新烦恼：采用什么方法做绩效，OKR 还是 KPI？

在这个圈内人士言必称 OKR 的时代，不谈 OKR 明显是 OUT 了；谈 OKR 吧，那又从何做起，KPI 是否应该下课？

OKR 与 KPI 到底应该如何配合使用？或者只用其中一个呢？

OKR 表示 Objectives and Key Results，即目标和关键成果，是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。OKR 由英特尔于 1999 年首创，后来被逐步推广到谷歌、甲骨文、LinkedIn 等企业中，现在广泛应用于 IT、风险投资、游戏、创意、品牌运营、传统行业转型升级等大小企业。谷歌成立之初便开始采用，谷歌不仅将其发展成为十分精密严谨、完全数值化的内部目标考核制度，更视其为各部门任务协作的重要手段。

在 OKR 系统下，员工们不但明确自己的任务，同时也能了解他人在做什么。员工首先要制定一个目标，然后设定一系列“关键结果”，可以用来衡量是否已经实现目标。关键结果的设定要明确，具有可量测性。例如，不能说“想让网站更漂亮”，而是要说“让网站的访问速度提高 30%”，或者说“让用户交互提升 15%”。

KPI 表示 Key Performance Indicators，即关键绩效指标，是一种可量化的、被事先认可的、用来反映组织目标实现程度的重要指标体系，也是企业绩效管理过程中一个实用而且有效的工具，更是绩效管理实现过程中的一个重要内容。KPI 的本质是一种管理工具，它主要是从结果上来考察绩效，不关注过程，一切用指标来说话。

OKR 的思路是先制定目标，然后明确目标的结果，再对结果进行量化，最后考核完成情况。

KPI 的思路也是先确定组织目标，然后对组织目标进行分解直到个人目标，然后对个人目标进行量化。KPI 与 OKR 异同点对比如下图所示：

OKR 关键词：挑战、透明、对齐、激活

1、KPI 是绩效考核工具，OKR 是目标管理利器！

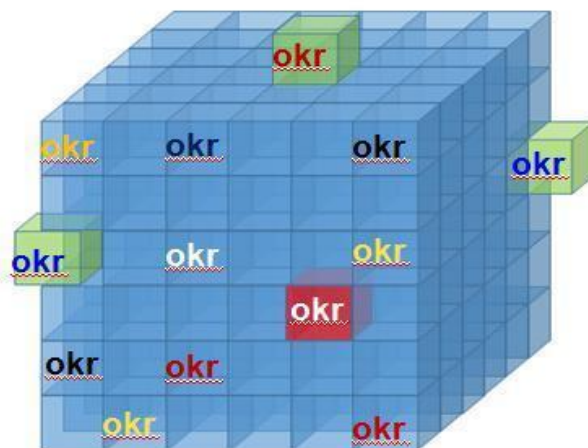
		
	KPI	OKR
本质	绩效考核工具	目标管理工具
前提	职责分工明确；严格执行；目标能数字化	上下级工作方向一致；管理文化公开透明；
激励	激励手段，与薪酬挂钩	激励手段，不与薪酬挂钩
透明度	不公开	公开透明（全公司员工都知道）
导向	结果导向，关注事情达到目标否	过程导向，关注工作的创新与有效推进
目的	考核员工与薪资挂钩	时刻提醒每个人的任务是什么
灵活性	不接受改变、较为死板	可以根据实际情况及时调整

2、KPI 是对员工的最低要求,是对工作要求的底线，做不到就要扣绩效工资；OKR 是设置了挑战性的目标，员工最理想的工作状态的体现，做不到也不会扣绩效工资，但是做的好员工及团队，可以受到表彰和嘉奖。OKR 是可以随时调整的，更新或取消不适用的。



3、KPI 是各部门自行设立并考核，既不透明也不相互链接，容易形成管理的“深井”； OKR 是全公司透明，每个人的任务目标都清晰可见，员工随时可以看到其他部门人员 OKR，老
板的 OKR 也随时可见，纵向与横向均透明。

OKR 的透明度



4、KPI 是将公司的战略目标从上至下进行分解，层层形成各部门及个人考核指标，员工无法对上级下达的考核指标表示异议，员工感受到了只是压力； OKR 是纵向与横向进行全方位

设置，员工自己设置自己的 OKR，它可以链接公司或部门的 OKR，也可以不链接，只要员工的 OKR 支持或推动了部门或公司进步，就是好的 OKR，推行 OKR 的目标是要激活员工的思维与动力，而不是限制与压力。



KPI 考核的本质是“要我做的事”，OKR 考核的本质是“我要做的事”

在当今不确定的时代，各种创新思想层出不穷，企业的绩效管理同样也需要新的思维，相信 OKR 与 KPI 的整合运用，一定会给企业绩效落地带来意外的惊喜！

【培训对象】：

企业中高层管理人员、HR 人员、绩效主管、直线经理、办公室职员

【课程收益】：

- 1、明确绩效管理及 OKR 的核心思想及理念
- 2、掌握 OKR 运行的基本流程
- 3、现场演练 OKR 操作的重要环节，掌握 OKR 操作的主要技巧
- 4、学会应用 OKR 的激励团队创新工作

【课程时长】：

企业授课：1 天（6 小时）

【授课与辅导方式】：

课堂讲授 + 案例分析 + 实践演练 + 互动交流 + 课堂咨询指导

【课程特色】：

- 1、案例教学：由讲师引导学员现场操作、体验与交流。课程各章节均采用“五个一”训练模式：一个目标、一个案例、一次交流、一张表单、一次落地。
- 2、分组活动：分组进行研讨与演练。现场设计本企业人力资源管理方案，让学员带着执行方案回到企业实践。
- 3、实战实操：大量案例剖析和现场演练，拥有实例，就有实力。
- 4、实用落地：真正的咨询式训练，一次训练，得到类似咨询的核心成果，超高性价比。
- 5、价值创造：上接战略、中贴业务、下接绩效；将知识转化为行为，行为转化为绩效。

【第一部分：课程大纲内容】

第一讲 认识 OKR

一、什么是 OKR

- 1、OKR 的概念
- 2、OKR 与绩效考核
- 3、OKR 的优势

实操案例：公司级的 OKR

部门级的 OKR

个人级的 OKR

二、为什么要用 OKR

- 1、重新认识目标管理

- 2、OKR 在什么情况下用
- 3、OKR 的构建基石

三、OKR 与 KPI

- 1、过程与结果
- 2、自下而上与自上而下

案例分享：反思：OKR 与 KPI 的区别，为何 KPI 考核对某些岗位无效？

第二讲 创建 OKR 的程序与技巧

一、如何设置有效目标

- 1、设置 OKR 的基本原则
- 2、创建强大的目标
- 3、创建目标的技巧

案例分享：1、中国铁塔的 OKR 2、百度的 OKR 3、宏达集团的 OKR

二、设定目标的流程

- 1、设定目标：
- 2、针对每个目标设定其 KR(关键结果)
- 3、推进执行（从关键结果到“行动计划”）
- 4、设置 O 的三大来源

三、创建关键结果的技巧

- 1、将待办事项清单重新排序，就变成了成功清单
- 2、做了哪件最重要的事情之后，就会让其他事情变得更简单或者不必要了？
- 3、用倒推法设立目标
- 4、多米诺骨牌示意图

5、关键结果设定五大标准

案例：行动学习研讨某名品牌运营公司级 OKR、部门级别 OKR

四、设置不同职能部门的 OKR

- 1、决策层的 OKR
- 2、综合管理部的 OKR
- 3、人力资源部的 OKR
- 4、销售部的 OKR

案例分享：年度 OKR 设计的流程及关键点解析

第三讲 企业如何落地实施 OKR

一、一个完整的周期

- 1、第一阶段:确定 OKR
- 2、第二阶段:公示 OKR
- 3、第三阶段:执行 OKR
- 4、第四阶段:沟通与打分

二、实施 OKR 的建议

- 1、对优先事务明确
- 2、为优先事务预留时间
- 3、建立堡垒---抗干扰
- 4、不惜任何代价维护预留时间

案例分享：广东某大型国企的战略解码及年度重点工作提炼

三、OKR 实施的五个关键点

- 1、关键点一:必须有时间限定

2、关键点二:评级在 0.6~0.7 分之间

3、关键点三:不与绩效挂钩

4、关键点四:全程透明

5、关键点五:月度评估跟进,季度评估调整

6、与 KPI 配合使用 (KPI 是保底作用, OKR 是挑战与激情, 一起推动企业进步)

四、OKR 会议的六个步骤

案例 : OKR 会议流程设计及问题解析