

# OKR 目标与关键结果工作法

## ——项目实操落地班

### 【课程背景】：

在变化莫测的 VUCA 时代中，轻管理时代已经来临。当你在寻找新的管理方式，想去除“繁文缛节”的冗余式管理，去除控制式的，被动管理，寻找回归初心的价值观至上，迭代以 KPI 为主的绩效考核的时候，OKR 工作法这一轻量级的目标管理工具，也许正是你的选择。

OKR 工作法受到 IT、互联网、高科技企业、甚至传统国企的大力追捧，在中国企业管理届也开始流行起来。目前，OKR 工作法被大量国际一流的公司采用，包括 Uber（优步）、Google（谷歌）、Oracle（甲骨文）、LinkedIn（领英）、推特，腾讯、百度、中国移动、中国联通、中国铁塔等众多知名企业。

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，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。

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%”。

OKR 的思路是先制定目标，然后明确支持目标实现的关键结果，再对结果进行量化与细分为个体的工作任务，最后追踪、考核每一个环节任务的完成情况，确保关键结果的有效达成。

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！

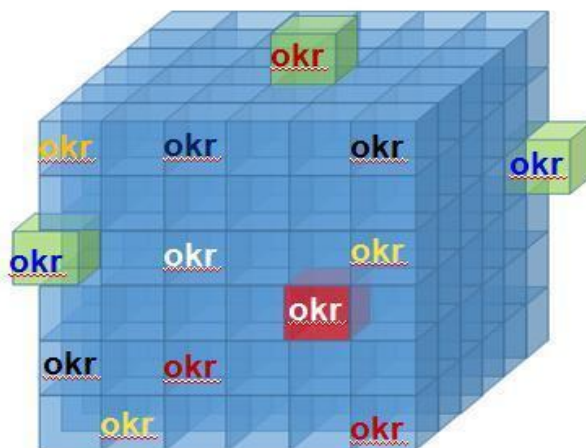
 KPI 与 OKR 的区别		
	KPI	OKR
本质	绩效考核工具	目标管理工具
前提	职责分工明确；严格执行；目标能数字化	上下级工作方向一致；管理文化公开透明；
激励	激励手段，与薪酬挂钩	激励手段，不与薪酬挂钩
透明度	不公开	公开透明（全公司员工都知道）
导向	结果导向，关注事情达到目标否	过程导向，关注工作的创新与有效推进
目的	考核员工与薪资挂钩	时刻提醒每个人的任务是什么
灵活性	不接受改变、较为死板	可以根据实际情况及时调整

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、经理、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
- 5、掌握如何通过 OKR 跟踪和管控工作进程，并结合 KPI 考核运行提高企业效率

**【课程时长】：**

企业授课：2天（6小时/天）

**【授课方式】：**

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。现场设计本企业的 OKR 推行方案，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，拥有企业实例，课程就有实力。
- 4、实用落地：现场提供 8 套 OKR 推进工具模版，真正的半咨询式培训，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。

**【课程大纲】**

**第一部分：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？

## 第二部分：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、OKR 回顾，与绩效评估
- 5、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
- 6、关键结果五大标准细化

案例：行动学习研讨某品牌运营公司级 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

### 第三部分：企业如何落地实施 OKR

#### 一、1 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

### 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

### 第四部分: OKR 执行过程中的难点解析

#### 一、目标有野心

- 1、超越自己
- 2、突破限制

#### 二、季度评估时的难点

- 1、有效召开全员大会
- 2、公开点评每个人的分数
- 3、合理调整每个季度的 OKR 目标
- 4、保持月度 OKR 的及时跟进

#### 三、评定 OKR 过程中的完成程度

#### 四、评判 OKR 的结果

#### 五、带来的挑战

- 1、对基层员工的挑战

- 2、对管理层的挑战
- 3、对 HR 的挑战
- 4、部门间对 OKR 的理解与配合
- 5、OKR 实施的常见错误

#### **第五部分：OKR 创建实操演练及讲师点评**

小组研讨 30 分钟，共创公司级别 OKR

学员研讨 30 分钟，设计部门级别 OKR

OKR 的对齐性评估：横向与纵向对齐

各小组进行 OKR 说明并接受他人质疑

讲师对组织及部门 OKR 进行点评建议