

OKR 目标与关键结果工作法

【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。

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。

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！

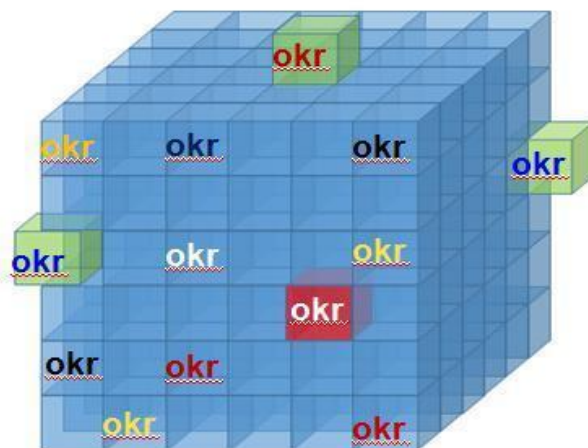
 KPI 与 OKR 的区别		
	KPI	OKR
本质	绩效考核工具	目标管理工具
前提	职责分工明确；严格执行；目标能数字化	上下级工作方向一致；管理文化公开透明；
激励	激励手段，与薪酬挂钩	激励手段，不与薪酬挂钩
透明度	不公开	公开透明（全公司员工都知道）
导向	结果导向，关注事情达到目标否	过程导向，关注工作的创新与有效推进
目的	考核员工与薪资挂钩	时刻提醒每个人的任务是什么
灵活性	不接受改变、较为死板	可以根据实际情况及时调整

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；O KR 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。O KR 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

【课程时长】：

企业授课：1 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 资料。
- 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。

【课程大纲】

第一讲 OKR 工作法认知

一、什么是 OKR

- 1、OKR 的概念
- 2、OKR 与绩效考核
- 3、OKR 的作用与优势

实操案例：公司级的 OKR

部门级的 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（O）

- 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、中国移动的 OKR 2、中国联通的 OKR 3、国网某公司的 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(KR)

- 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：研讨某大型企业的公司级 OKR、部门级别 OKR

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

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)