

《OKR 解析与落地实施》

主讲：吴敏

【课程背景】

管理大师德鲁克的 MBO（目标管理）自创立以来，在企业得到了广泛而深入的应用。与此同时，KPI（关键绩效指标）毁誉参半，《绩效主义毁了索尼》“绩效无用论”甚嚣尘上，让企业又“爱”又“恨”。一方面 KPI 使用不当引起了一系列问题，尤其是扼杀了员工的激情和创意，另一方面企业又没有多少更好的管理办法，不得不为了考核而 KPI。

OKR（目标与关键成果）始于芯片巨头“英特尔”，光大于头号搜索企业“谷歌”，在创新型高科技企业大行其道，在很短的时间里得到广泛的认可。国内知名的互联网公司“豌豆荚、知乎”也纷纷导入，取得不错的实施效果。越来越多企业应用 OKR 助力探索新领域，激发新创意，爆发新动能，追求快速发展。

【课程目标】

通过参加本课程的学习，学员将能够：

- 1、深入理解 OKR 及 OKR 管理循环的重要性和价值
- 2、掌握 OKR 撰写要求和制定原则，规范化拆解和制定 OKR
- 3、明确 OKR 实施的关键管理动作，跟进实施过程，持续分析并改进

【课程收益】

通过本课程的学习，将为企业解决以下三大问题：

- 1、保证目标、战略与执行的一致性，主动发现问题并及时干预
- 2、打破壁垒，提升团队成员之间、部门之间的协作意识和协同性
- 3、提升员工参与感与自驱力，推动内生式增长

【课程特色】

- 1、借鉴工作坊模式，侧重“做中学”；通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦业务中真实问题及挑战，帮助学员厘清概念，明确思路，制定针对性解决方案并实施
- 2、萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，易学易懂；案例丰富，内容详实，课堂气氛活跃
- 3、本课程在现有课程框架基础上，可结合客户实际进行二次定制化开发

【课程对象】 本课程适用于企业各层级管理人员及 OKR 考核人员

【课程时长】 1 天，6 小时/天

【课程大纲】

导入：企业绩效管理工具

第一单元：OKR 的价值

- 1、OKR 是什么
- 2、OKR 的来历
- 3、OKR 的核心要素
- 4、OKR 与项目管理
- 5、OKR 与 KPI 的异同
- 6、OKR 带给企业的收益

第二单元：OKR 的拆解方法

- 1、OKR 自上而下的拆解逻辑—OGSM

OKR 的来历

OKR (Objectives and Key Results) 即目标与关键成果法，是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，由英特尔公司创始人安迪·格鲁夫发明，由约翰·杜尔引入到谷歌使用发扬光大

目标管理 (MBO) 彼得·德鲁克 1954

英特尔

谷歌推广的 OKR 1999

OKR 与项目管理

我们的工作永远可以分为两种：
一种是维持现状，即按照既定标准和既定流程达成既定目标，是一如既往的把事情做好
另一种是创造或者改善，即打破现有的工作模式，用创新的产品或优化的流程/方法追求更高的标准/更高的业绩

OKR 的核心要素

O: 定义做什么事情，有什么意义？

KR: 定义怎么做到了，标准是什么？

KA: 定义实现路径，怎么做到？

- 2、目的 (O) 和目标 (G) 的区别
- 3、OKR 的设定结构
- 4、OKR 语法规则
- 5、OKR 案例分析
- 6、OKR 拆解步骤

课堂练习：描述的是 O 还是 KA？

- 7、如何确定 O？
 - 8、如何确定 KA？
 - 9、设定具有挑战性的目标
- 小组练习：OKR 拆解
- 10、OKR 跨部门/团队握手

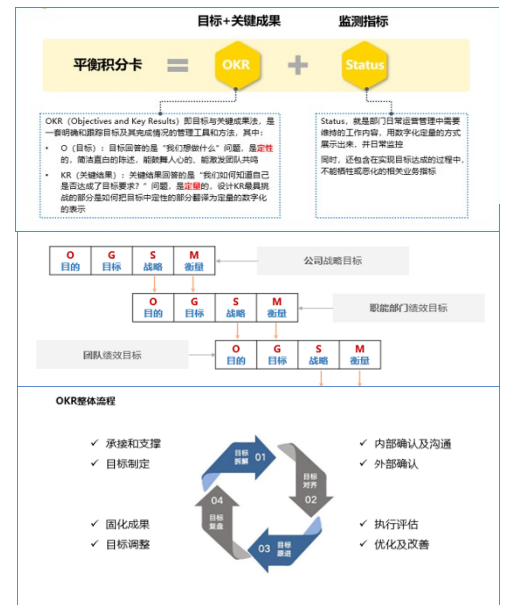
第三单元：OKR 实施及跟进

- 1、OKR 实施及跟进整体流程
- 2、OKR 运营机制
- 3、OKR 机制重点-团队周会
- 4、OKR 实施及跟进的关键点
- 5、OKR 复盘常见问题

小组讨论：OKR 达成目标后的管理机制/举措

课后作业：制定/优化你的 OKR

课程重点回顾与答疑



课前准备：

- 1、课上案例及练习（请提前 3-5 天提供）
 - 学员上级、学员自己及其下级 OKR（各 2-3 个）
 - 学员所在部门日报、周报、双月报/季报（各 2-3 个）
- 2、课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）
 - 讲师提供学员电话联系方式 4-5 人，由讲师致电进行访谈，每人约 20-30 分钟
 - 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈更多学员