

目标管理的瑞士军刀

-OKR 管理实务

主讲：于洋老师

【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“KPI”呢？

【课程收益】

- 了解绩效管理的战略性思维，了解 OK (OKR+KPI) 绩效管理模式
- 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
- 掌握如何将“KR”转化为有效的可衡量的考核指标

【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】

- 1、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）；
- 2、战略及组织绩效管理部门管理人员；
- 3、人力资源专业人员。

【课程时长】 1 天，7 小时

【课程大纲】

第一部分 OKR 的宏观认识

一、为什么说 OKR 是以目标管理为基础的，在什么情况下产生了 OKR？

1. 关于 OKR 的前世今生
2. 到底何为 OKR？
3. OKR 的优点和缺点

案例解析--某航天集团 OKR 部分内容解读

4. KPI 的优点和缺点

案例解析--为何 KPI 逐渐与组织目标相脱节？

5. OKR 如何与 KPI 联姻

第二部分 OKR 中“O”的设计

二、为什么说在实施 OKR 时，“O”是设计出来的，而“KR”是传递下去的？

1. Target design ≠ Target management
2. 如何对“O”进行设计
 - ① 实例解析--“某集团企业‘十三五战略’战略目标优化
 - ② 目标设计分析工具--SWOT
 - ③ 目标设计分析工具--PEST&波特五力
 - ④ 高阶 SWOT 应用解析
 - 实战工具 1：各要素排序规则
 - 实战工具 2：IFF&EFF 矩阵

⑤ 实操练习--SWOT 演练

⑥ 如何通过 SWOT 分析结果制定企业的软性“O”和硬性“O”（如：营业收入）

-实战工具 1：营业收入目标分解公式

-实战工具 2：经济指标设计规则

⑦ 不同情景下的“O”应如何制定？

--集团化企业“O”的设计

--有经营基础企业“O”的设计

--初创企业“O”的设计

--实行内部交易的企业“O”的设计

⑧ 高阶 SMART 应用--组织相关性目标的推导

-实战工具：SMART 推导模板

第三部分 OKR 中“KR”的设计

三、KR 是传递下去，但为了实操中却成了直接向下拆分？

1. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

2. 为何 OKR 分解不能直接向下拆分？

3. OKR 分解的正确思路和步骤

-实战工具：单层次 OKR 分解三步骤

4. 工具解析-目标分解四步法解析

① OKR 分解步骤概论

② OKR 分解之纵向维度分解

-实战工具：目标分解矩阵（横向&纵向）

③ OKR 分解之责权定位

-实战工具：ARCPI

④ OKR 分解之横向维度分解

-实战工具：目标分解 4x3 法则

6. 实例解析--目标分解四步法分步骤细化精讲

7. 实操练习--目标分解四步法演练

8. 案例解析--某城投集团利用目标分解四步法对 2021 年目标进行分解的成果分享

-实战工具：目标-分解目标-责任人-考核指标-薪酬结构镶嵌表

9. 过渡视频分享--过程管理=考核监控

第四部分 “KR”的落地转换

四、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”的一个重点--绩效考核指标的设计要将 OKR 与 KPI 完美结合

-实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？

-实战问题解读 2：为何 KPI 比 KCI 的设置权重大？

② 实例解析--某外资企业由“KR”引导出关键“KPI”的实操案例

③ 实操练习--由“KR”引导出关键“KPI”的提取

④ “KPI”提取的原则

-实战工具：关键绩效考核指标提取三步法

2. “KPI”公式/定义的设计

① 为什么要对“KPI”进行公式/定义的设计

② “KPI”公式/定义设计的常用类型

③ 实操练习--绩效考核指定义如何设计（接上一练习）

3. “KPI”考核标准的设计

① 为什么要进行“KPI”标准的设计

② 实例解析：绩效考核指标的标准设计及依据

-实战问题解读 1：为什么绩效考核指标是贯穿了“目标--流程--职责--计划--制度”的枢纽

五、“KPI”的设计如何随着企业发展而变化？

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