

# 领略 OK 绩效管理模式的魅力

## OKR+KPI 双模绩效管理实务

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 如何转化为有效的绩效考核指标呢？
- 企业都知道绩效面谈的重要性，为何实施绩效面谈却这么难？
- 绩效考核结果是为了帮助组织、部门和员工提升，那么应当如何利用绩效考核结果呢？

### 【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
- 掌握绩效面谈中如何正确应对三种常见情况，认识到绩效面谈的重要性
- 掌握绩效考核结果的有效应用，从而与员工建立起长期的效益关系而不是短期的交易行为

**【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】** 2 天，7 小时/天

### 【课程大纲】

#### 第一部分 绩效管理的宏观认识

##### 一、企业都开始重视人力资源和绩效管理，为何二者的地位和话语权仍然不高？

1. 绩效管理的重要性
2. 绩效管理的地位
3. 到底何为 OKR？
4. OKR 的优点和缺点

##### 案例解析--某航天集团 OKR 部分内容解读

5. KPI 的优点和缺点

##### 案例解析--为何 KPI 逐渐与组织目标相脱节？

6. 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：多层次 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**-绩效考核指标定义如何设计（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
- 5、**过渡视频**-绩效面谈

## 第五部分 绩效面谈

### 六、绩效面谈的实施为何是雷声大雨点小？到底谁该为此负责？

- 1. 绩效面谈的目的、步骤及关键内容
- 2. 绩效面谈为什么这么难？
- 3. 绩效面谈常见的局面
- 4. 绩效面谈谈不好谁的责任最大？
- 5. 面谈过程中最常见的三种类型

-实战工具：性格测评

### 七、对于企业中常见的三种类型的员工，作为管理者应当如何制定面谈策略？

- 1、第一类型绩效面谈
  - ① **案例解析**-将心比心（问题篇）
  - ② 问题研讨与改进方案
  - ③ **案例解析**-将心比心（改善篇）
  - ④ 要点总结

-实战工具：BEST 法则

- 2、第二类型绩效面谈
  - ① **案例解析**-就事论事（问题篇）
  - ② 问题研讨与改进方案
  - ③ **案例解析**-就事论事（改善篇）
  - ④ 要点总结

-实战工具：汉堡原理

- 3、第三类型绩效面谈
  - ① **案例解析**-控制局面（问题篇）
  - ② 问题研讨与改进方案
  - ③ **案例解析**-控制局面（改善篇）
  - ④ 要点总结

-实战问题解读：面谈需要准备什么？

- 4. **案例解析（视频）**-如何做好内部员工绩效面谈培训
  - 实战问题解读：员工与领导面谈需要注意的三点关键

## 第七部分 绩效结果应用

### 九、如何开展绩效考核结果的分析？

- 1. 横向分析
- 2. 纵向分析
- 3. **案例解析 1**-某钢铁集团年度绩效考核结果分析报告
  - 案例解析 2**-某水务集团人均生产力与产值的绩效考核结果分析报告

### 十、绩效考核结果如何应用在招聘、培训、人才盘点和人才评估？

## 1. 绩效考核如何推动目标的实现

-实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

绩效考核结果应用于招聘和转正

**案例解析**-某岗位考核结果在招聘和转正时的应用

-实战工具：岗位标准建设模板

## 2. 绩效考核结果应用于培训

**实案例解析**-某控股集团绩效考核结果在培训体系建设时的应用

-实战工具：已考核和评估为基础的培训计划设计模板

## 3. 绩效考核结果应用于员工利润意识的建立

**思考练习**-正态分布实施的本质作用

-实战问题解读：正态分布的装换模式

## 4. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估

### ① 宫格介绍

-实战问题解读：宫格 9 的人员如何发展？

### ② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

### ③ 宫格设计与应用的三步法

-实战问题解读 1：传统宫格设计时的关键错误

-实战问题解读 2：如何设计动态宫格？

**实操练习**-如何设计合理的宫格

-实战工具：宫格镶嵌法

## 5. 绩效考核结果应用于奖金分配和晋升（薪）

**思考练习**-根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度

-实战工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例

才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度