

# 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，绝大多数企业在 OKR 实操中依然是采用的直接拆分的方式，导致 OKR 的应用出现了极大的障碍。

- OKR 在应用时如何化繁为简，让 OKR 实操落地变得更轻松？
- 年度目标的制定成为了众多企业的重点工作，那么，如何制定有效的“O”？
- “O”确定了，如何更有效的进行设置“KR”呢？
- 如何通过 OKR 将组织-部门-岗位（个人）的目标贯穿起来，提升组织和个人的综合能力？

### 【课程收益】

- 掌握 OKR 有效制定分解的路径
- 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
- 掌握如何在进行“KR”分解的同时，进一步确定各部门和各岗位间的权责界定

【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（6 小时/天）

### 【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

#### 第二部分 目标管理概论

二、应当如何理解企业的目标管理？为何诸多企业做不好目标管理？

1. 什么是目标管理？
2. 目标管理的作用
3. 目标规划的流程和关键节点
4. 案例分享：目标≠目标管理
5. 目标管理的本质
6. 目标管理的实施逻辑

① 实例解析--“某集团‘十三五战略’战略目标优化

② 目标管理的基本框架

#### 第三部分 OKR 中“O”的设计

三、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

#### 第四部分 OKR 中“KR”的设计

##### 四、KR 是传递下去，但为了实操中却成了直接向下拆分？

- 1. 为何 OKR 分解不能直接向下拆分？
- 2. OKR 分解的正确思路和步骤
  - 实战工具：单层次 OKR 分解三步骤
- 3. 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
- 4. 实例解析--目标分解四步法分步骤细化精讲
- 5. 实操练习--目标分解四步法演练
- 6. 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