

OKR实战工作坊

主讲：周贤

【课程背景】

当下，商业环境快速变化、竞争加剧，敏捷、创新成为时代热点。企业面临着许多挑战：如何让组织目标有效落地？如何敏捷的调整目标？如何驱动员工创新挑战？如何更客观的识别人才与贡献？如何提升员工敬业度？我们纷纷在寻找新的管理工具与方法，去迎接这些挑战！

源自英特尔与谷歌的 OKR（目标与关键结果），进入了大家的视野。硅谷的高科技企业及全球领先企业，包括中国本土的华为、百度、腾讯、今日头条等企业纷纷开始 OKR 实践。许多企业家及高管通过了解及阅读 OKR 书籍，开始打算在企业引入 OKR。但如何有效的实现 OKR 落地呢？如何不将 OKR 做成 KPI 呢？如何充分发挥 OKR 优势与价值呢？这是一个非常大的挑战！

我们结合多年在目标管理、绩效管理与 OKR 的研究，及多家企业成功的咨询辅导经验，将我们对 OKR 的最新解读与落地实操经验介绍给大家。同时，将学习与实战直接融入一起，通过团队共创方法输出组织 OKR，并根据组织 OKR 制定试点人员 OKR，并通过共识会形式完成目标共识，直接开启 OKR 试点进程。

【课程收益】

本课程提供系统的方法论和谷歌、微软、intel 等国内外优秀企业的最佳管理实践

1. 深入理解 OKR 方法逻辑与管理思想
2. 掌握 OKR 从制定到管理的流程、方法与实操要领
3. 学习 OKR 导入路径、挑战及应对策略
4. 了解 OKR 优秀实践案例
5. 获得 OKR 实操模板与参考案例
6. 输出试点团队 OKR 初稿

【培训方式】

研讨课、直观演示、案例教学、模拟练习

【学员对象】

- ◆ 董事长、CEO、总裁、人力资源副总裁、人力资源总监
- ◆ 人力资源部部长、绩效管理主管、绩效管理专员、目标管理员等
- ◆ 专注于 OKR 等战略绩效管理实战的研究人士

【课程大纲】

一、OKR 理解

案例：绩效主义毁了索尼？

案例：百度李彦宏的致歉信

1、OKR 的前世今生

- 2、谷歌公司 OKR 实例介绍
 - 3、扔掉 KPI，跟着微软与 Google 学习 OKR？
 - 4、BSC、KPI、MBO、EVA、OKR 理论交锋与优缺点比较
 - 5、OKR 的适应范围与操作特点
 - 6、OKR 实战的操作流程与具体步骤
- 案例：Intel 公司、Google 公司 OKR 案例分享

二、公司级 OKR 建立

头脑风暴：OKR 的 O 与公司战略的关系是什么？

- 1、OKR 的 O 的要求特点
- 2、让基层员工发挥制定 O 的创造力——GE 公司的群策群力法
- 3、战略地图-链接战略与 O 的桥梁工具
- 4、公司、业务与部门层面的“战略地图+平衡计分卡+战略行动方案”
- 5、演练：战略地图开发模拟

三、部门与员工 OKR 建立

- 1、部门 Objectives（目标）设计思路——战略分解与协同分析
- 2、部门 Objectives 设计步骤与方法
 - ◆案例一：某公司 Objectives 价值树分解实例
 - ◆案例二：AB 科技公司 Objectives 协同分析
- 3、部门 Key Results（关键成果）设计步骤与方法
 - ◆合格的 KR 界定标准
 - ◆KR 工具：价值树、鱼骨图
 - ◆案例：AD 公司某部门 KR 设计
- 4、员工 Objectives 与 KR 的设计步骤与方法
- 5、OKR 模式下是否不需要进行绩效考核？
 - ◆案例：OKR 案例分享
- 6、演练：
 - ◆价值树模型推导 OKR；
 - ◆Objectives 分解为 KR 的实战模拟；
 - ◆OKR 检查实战模拟；
 - ◆《部门 OKR 表》实战演示

四、OKR 运行管理与监督

- 1、OKR 整体运行管理流程介绍
- 2、OKR 的组织保障机制
- 3、OKR 的追踪、指导与反馈
 - ◆OKR 追踪报告（绿、黄、红、白灯仪表盘）
 - ◆OKR 绩效分析会议（会议目的、准备流程、召开流程）
 - ◆OKR 尽职报告
- 4、OKR 的数据如何流转收集？
- 5、OKR 面谈与透明信息发布
- 6、OKR 是否与薪酬激励手段挂钩？
- 7、演练：学员所在企业的战略绩效管理运行监督体系诊断讨论

五、OKR 激励与认可

- 1、绩效奖励

- ◆激励原则
- ◆考核激励
- ◆非物质激励

2、全员认同

- ◆定义全员认同感
- ◆认可、敬业度与高绩效的联系
- ◆案例分析：OKR 最佳实践案例分享

六、现场答疑

***注明：练习、游戏、讨论贯穿全部课程**