

# OKR 目标与关键成果法系统培训

## ——企业创新与高绩效增长的秘籍

### 课程背景：

无论是中国还是美国，OKR 最近得到关注的原因都是一样的，科技企业的高成长把企业的复杂协作和增长结果揭示得越来越清楚。在科技行业，协作的复杂度的确要比一般行业更高，这让向 Google、Facebook 这样的公司从来不存在依据 KPI 结果分配奖金这样的问题。工程师的薪酬基本就是由能力等级和管理级别决定的。所以管理层把绝大多数的注意力都放在了企业战略愿景的规划、目标的制定和关键路径的选择上。

无论这个目标有多么宏伟，在么个短周期内，他们都能够识别出须要超级聚焦才能达成的关键成果（KR，比如，Google 也能制定出“标识 5000 万条图片数据”“发放 100 万个 Cardboard VR 眼镜”这样的具体目标哦，因为团队要达成共识，这些具体目标是达成战略目标道路上的必要节点。

VUCA 时代的外部环境易变性、不确定性、复杂性、模糊性特点，迫使企业在内部组织管理能力提升上寻找解决方案。从金字塔组织到创新型组织，以及未来的进化型自组织，企业的组织一直在不断地演变。而 OKR 正是适应未来进化型自组织的一种员工目标自我管理工具。

目前关于 OKR 的课程可谓“鱼龙混杂”，针对 OKR 的解释也是“五花八门”，有人说 OKR 是适应于互联网行业的目标管理工具，有人说 OKR 目标设定一定要“自下而上”，还有人解释理解 OKR 关键就是“O+KR+ACTION”，有人说“KPI 已死，OKR 当立”，OKR 是拯救所有企业绩效管理的“灵丹妙药”，有人说“华为、腾讯、阿里已经放弃了 KPI 而使用 OKR”，甚至一些培训师还说可以将 OKR 考核结果与薪酬挂钩，提出所谓“中国式 OKR 模式”……

所有的这一切都在极大地误导着中国企业的经理们理解和运用 OKR，根据 2019 年针对中国企业应用 OKR 电话调研结果发现：至少有 80% 以上中国企业实施 OKR 出现了严重偏差……

那么真正的 OKR 到底是什么？Google、Face book、华为、M 智能无人机等优秀企业是如何实施 OKR 的？中国企业如何规避 OKR 应用于开发的误区陷阱？本活动中我们的管理专家与您分享国际与国内企业战略执行的成功经验，与您探讨 OKR 开发与应用的操作技巧。

### 课程收益：

- 如何理解 VUCA 时代进化型自组织绩效管理的时代要求？
- OKR 目标与关键成果法的前世今生、特点、作用与适应环境？
- 如何描述公司的使命、愿景、战略、年度目标？战略地图与 OKR 是否能够整合操作？
- 如何理解并操作 OKR 设定过程中的“自下而上”的设定顺序？
- 如何运用 OKR 矩阵、价值树工具进行公司、部门、员工 OKR 的匹配？
- 如何运用“头脑风暴”、“众筹法”激发底层员工的 OKR 创意？
- 如何通过周计划、月审视、季复盘、半年评估、年度评估实现长短周期平衡？
- 如何理解 OKR 实施与激励挂钩选择“无耦合”“松耦合”与“紧耦合”？

**课程时间：**2-3 天，6 小时/天

**课程对象：**中高层管理者、基层管理人员、基础员工等

**课程形式：**教案讲授、案例分析、情景演练、小组讨论、参与式研讨等

**课程特点：**技术、产品驱动型企业的团队目标管理的方法

前沿：

- 1) OKR 是沟通工具
- 2) OKR 是目标管理工具
- 3) OKR 的主要作用是避免浪费借力合作

<b>课程名称：OKR 开发与应用六步法（时间安排：12 小时）</b>	
1	<p><b>第一部分 KPI 已死，OKR 当立？</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OKR 缘起：公司战略管理的两种场景</li> <li>2. 传统战略绩效管理的六大困境</li> <li>3. OKR 的前世今生、特征与实施收益</li> <li>4. 中国企业引入 OKR 的五大挑战</li> <li>5. OKR 与 KPI、BSC 比较</li> <li>6. OKR 开发与应用的六大步骤</li> <li>7. OKR 启程需要注意的几点问题</li> </ol> <p><b>案例：Google、Facebook 如何运用 OKR 激发创意工程师的创造力，成就数千亿市值？</b></p>
2	<p><b>第二部分 公司使命、愿景、战略与 Objective</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使命、愿景、战略、年度目标 O、季度 OKR 之间的关系</li> <li>2. 战略分析的工具-战略 3 大模块 4 大工具、战略地图</li> <li>3. OKR 场景下使命与愿景设定技巧</li> </ol> <p><b>案例：Google、Facebook 的使命与愿景</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. 设定战略目标——财务与非财务</li> <li>5. 结合战略分析，提炼年度目标 Objectives             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Objectives 设定工具——战略地图</li> <li>➢ Objectives 设定应当注意特征（挑战、激动人心并可实现）</li> <li>➢ Objectives 描述应当关注的注意点</li> </ul> </li> </ol> <p><b>案例：M 智能无人机科技有限公司运用战略地图描述公司战略（按需要调整）</b></p>
3	<p><b>第三部分 公司年度与季度 OKR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司与分级 OKR 设定全景图</li> <li>2. 将公司年度 Objectives 滚动分解到季度并确定 KRs</li> <li>3. 公司季度 OKR 设定注意事项             <ul style="list-style-type: none"> <li>注意 Objectives 与 KRs 的区别；</li> <li>KR 分解工具——价值树；</li> <li>KR 类别、描述技巧与注意问题；</li> <li>如何提炼状态指标/支持 KRs 的周计划编制技巧</li> </ul> </li> </ol> <p><b>案例：M 智能无人机科技有限公司战略地图与 OKR 链接（按需要调整）</b></p>

4	<p><b>第四部分 团队与员工分级的季度 OKR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>各团队根据公司当季度 OKR 自主设定团队季度 OKR  <b>案例：M 智能无人机科技有限公司价值树分解（按需要调整）</b></li> <li>个人根据团队当季度 OKR 自主设定团队季度 OKR</li> <li>运用“众筹法”各层级 OKR 设定 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 注意“愿景型 OKR”与“承诺型 OKR”区别</li> </ul> <b>案例：挖掘员工创造力，部门与员工级季度 OKR（按需要调整）</b></li> </ol>
5	<p><b>第五部分 OKR 运行管理与监督</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>OKR 与战略绩效管理流程关系  <b>案例：华为公司 DEST 战略管理流程与 OKR</b></li> <li>OKR 整体运行时间表（最佳实践）</li> <li>OKR 运行组织机构设计</li> <li>OKR 运行监督：周例会、月度刷新会、季度复盘会、半年评估会；周报告、月报告、季度报告、半年报告</li> <li>OKR 中对话与围观制度</li> <li>OKR 与激励关系：无耦合、松耦合、紧耦合？  <b>案例：M 智能无人机科技有限公司 OKR 运行管理与监督（按需要调整）</b></li> </ol>
6	<p><b>第六部分 半年与年度 peer review</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>认识 peer review  <b>案例：facebook 的半年与年度的绩效评估 peer review</b></li> <li>员工自我评价的要点与风险控制</li> <li>同行职位评价要点与风险控制</li> <li>直属上级评价要点与风险控制</li> <li>绩效校准会议要点与风险控制</li> <li>peer review 与 OKR 关系</li> <li>peer review 结果如何与激励挂钩  <b>案例：M 智能无人机科技有限公司 peer review（按需要调整）</b></li> </ol>
7	<p><b>第七部分 OKR 开发与应用的实施与切换</b>  OKR 实施应用切换的注意要点</p>
8	<p><b>第五部分 现场答疑</b></p>