

# 超级绩效工具

## OKR 解析与落地实施

主讲：蒲黄

### 【课程背景】

OKR 是近几年来新兴的绩效管理工具，多数管理者对它既熟悉又陌生，尚持观望态度。

**OKR 与 KPI 到底有什么区别？适合什么公司？适合哪些人群？怎样落地？怎样应用？**

为了给管理者详细解答这一系列头疼的问题，特设计此课件。本课件从 OKR 实战落地角度出发，通过中层管理者/员工个人目标的制定 + OKR 过程跟踪 + 评估 + 培训四个环节形成的全景考核体系，充分激励管理者、员工共创佳绩。

OKR 考核是先进的激励手段和工具，是绩效管理的核心，是企业整体战略目标落实的保障，更是实现企业和员工双赢的重要途径。

### 【解决痛点问题】

- OKR 解决了 KPI 考核死角的问题；
- OKR 解决了“非业绩过程绩效”不容易考核的问题；
- OKR 解决了项目、任务目标不易协同达成的问题；
- OKR 解决了员工与管理者在“考核标准”上面讨价还价、玩数字游戏的问题；
- OKR 完成了对高度自觉人群“体面”的考核，达到激励目的同时又不失“尊重”；

### 【学员收获】

- 通过纠正 KPI 和 OKR 的典型错误认识，减少试错成本；
- 通过参与模拟实施案例，当场掌握 OKR 核心实操技巧，迅速应用到实际工作之中；
- 了解 OKR 五个典型特征，学会 OKR 全部实施工作流程；
- 掌握迅速开展 OKR 的最佳方法和步骤；

### 【技巧与工具】

- 学会 OKR 反馈面谈 5 个技巧；
- 学会使用 OKR 版本的 SMART 目标制定工具；
- 学会使用 OKR 版本的“一分钟管理”6 项工具；

### 【赠送模版】

- 《OKR 目标制定模版》---目标量化细化、高度、难度制定方法
- 《OKR 跟踪反馈面谈模版》---督促管理者对员工绩效实时关注
- 《OKR 跟踪实施效果考核模版》---培训效果直观评估

### 【培训效果测评与考核】

- 课后对学员 OKR 反馈面谈频率、效果定期考核，来检验管理者对员工绩效关注的程度；
- 课后持续对学员 OKR 反馈面谈质量的考核，来检验管理者对培训内容掌握的程度；

**【课程特色】**盲点击破、工具分享、技巧训练、案例讨论、角色体会、引导借鉴、举一反三。

**【课程对象】**企业高管、各部门负责人、人力资源员工

**【课程时间】**1 天（6 小时）

### 【课程大纲】

一、OKR 到底是什么？

- 1.背景来源
- 2.定义与内容

## 二、OKR 五个典型特征：

- 1.简单：操作简单，每个被考核者的目标不超过 5 个
- 2.直接：每个 KR 都必须是能够直接完成相对应目标的，不是间接完成，更不是协助完成。
- 3.透明：每个单位、每个人的目标和 KR、最终评分都是对整个公司，甚至对每个人是公开和透明的。
- 4.从上至下：目标设立顺序是公司、部门、组、个人
- 5.一对一的交流：

**误区破解：**不要把所有目标都划入 OKR

**经验分享：**OKR 需要全体项目人员相互监督



## 三、公司迅速开展 OKR 的最佳方法和步骤：

- 1.横向引进法：标杆部门试点
- 2.纵向引进法：关键层级试点

**经验分享：**试点成功便于快速复制推广

**教训借鉴：**一开始不要追求覆盖率，要追求成功率。

## 四、OKR 实施工作流程：

第一步：Q1 目标内部分享、沟通

第二步：Q1 目标公司层面制定时间

第三步：员工结合组织目标，起草个人目标

第四步：制定、汇报团队&个人目标

- 设定目标 O：必须是具体的、可衡量的，具体到时间段、数量、金额等等，最好是量化数字，具有一定挑战性的；
- O 的数量：每季度设定 4-5 个；
- 明确每个目标的 KR。

- 每个 O 的 KR 不超过 4 个，指向实现目标，以产出或成果为基础，可衡量，且不是常规的；

第五步：目标监控与跟踪

第六步：目标打分并且沟通

第七步：实施 Snippet

**经验分享：**要制定组织协调人并成立管理委员会

**重要提示：**严守各阶段时间节点，以免一拖再拖。

#### 五、OKR 与 KPI 两种绩效管理模式的对比：

1.OKR 是主动的绩效管理模式的**我要做**

2.KPI 是被动绩效管理模式的**要你做**

3.图文案例：《OKR 与 KPI 对比解读分析表》

**重要提示：**OKR 与 KPI 相似度达到 90%，使用目的、针对人群、素质要求有所区别。

#### 六、OKR 体系优势和疑问：

1.相对于传统 KPI 方式，OKR 将工作重心从“考核”回归到了“管理”；

2.OKR 对实施人员素质要求更高；

**误区破解：**KPI 同样需要过程管理，只是过程不纳入考核结果而已。

#### 七、实施过程中的疑问：

1.评分完、沟通完了就没事儿了？

2.难道真不考核员工吗？

3.为什么以季度为单位？

#### 八、纠正 KPI 和 OKR 的典型错误认识：

**错误 1：**OKR 是全新的目标绩效方法

**错误 2：**KPI 是自上而下的，而 OKR 是上下结合的

**错误 3：**KPI 只考核结果，不注重目标

**错误 4：**KPI 聚焦于考核，不考虑人本原则，过于苛严，容易引起反感；而 OKR 弱化了考核，只关注目标结果。

**错误 5：**KPI 不适用于快速变化、职责高弹性的公司

**重要提示：**错误认识对操作者造成严重误导，使公司绩效管理陷入混乱。及时纠正，谦虚地学习，可以使管理者认识水平提高，迅速脱离困境。

#### 九、OKR 如何与 KPI 相互配合、相互补充：

1.OKR 主要目的是更有效率的完成目标任务，并且依据项目进展来考核的一种方法；

2.KPI 的本质是一种管理工具，它主要是从结果上来考察绩效，不关注过程，用指标来说话；

3.OKR 主要强调的是对于项目的推进，而 KPI 主要强调的是对人事的高效组织；

**重要提示：**OKR 和 KPI 两者谁都无法真正替代对方

#### 十、个人目标、关键成果和行动设定流程：

第一步：整理出自己职责内的全面工作

第二步：描绘出自己心目中理想的工作方法

第三步：思考在部门内应用后的理想状态是什么状态？应该履行哪些任务？

第四步：确定问题的核心并将其列为“目标项目”

第五步：决定目标的达成基准

第六步：思考达成目标的具体行动

第七步：确定出欲达成目标的必要条件

第八步：整理出目标以外的例行管理项目

第九步：判断关键结果和行动合理性

**重要提示：**提出自己的草案目标，而不是照抄主管或别人的目标：

**十一、在同一个项目里，合作科室，共同设定目标的关键：**

- 1.换位思考，充分了解双方的期望
- 2.分析实现目标所需的资源和条件
- 3.寻求解决途径和方法
- 4.寻求共同点
- 5.以肯定的态度去讨论目标
- 6.寻求自身的改进之道

**十二、检查追踪结果的内容和方法**

- 1.对出现的问题点所采取的对策有效性
- 2.全面检查和抽样检查
- 3.自检和互检
- 4.定期检查与不定期检查
- 5.单项抽查

**十三、实施案例：**

演示 OKR 具体制定及考评过程（虚拟数字）

1.任务计划表模版案例解析：

每季度初，公司发起，逐级向下制定 OKR 项目，并对每项 O 涉及到的 KR 进行权重。

2.各岗位任务分解表模版案例解析：

3.考评表模版案例解析：