



解码 OKR[®]

——目标与关键结果法落地课程

(版权课程：渝作登字-2020-A-10053831)

讲师：陈松

课程背景

Google 引入 OKR 绩效管理模式并发挥了巨大效益，被很多人认为是传统企业 KPI 考核模式的颠覆者。无独有偶，小米也在推行去 KPI 化的管理思想，走上了 OKR 的道路。于是，在 OKR 的吸引力不断加强的同时，企业对 KPI 的审视也在增加。但现实中，对于 OKR 或去 KPI 化，企业应如何选择？OKR 到底是什么？作为舶来品的 OKR 在中国组织内究竟要如何落地？实施 OKR 需要什么前提条件或配套机制？

《解码 OKR——目标与关键结果法落地课程》不但深入讲解 OKR 与 KPI 的相同点及主要区别，还将使管理者掌握 OKR 导入的方式和方法，帮助企业及管理人员全面了解 OKR 的管理模式。

【课程收益】

- 掌握新时期下管理的特点
- 掌握 OKR 的运行流程
- 掌握目标分解的基本工具
- 掌握多部门协同计划表的应用
- 掌握 OKR 审核通过的具体方法
- 掌握 OKR 过程沟通与反馈的方法
- 掌握复盘回顾的流程
- 掌握推行 OKR 的配套机制与管理措施

【授课方式】

课程讲授+小组讨论+案例研讨+工具表单+现场演练

【授课时间】

2天，每天6小时

【课堂要求】

- 学员分小组研讨，6-8人为一组
- 每组准备白板纸4-5张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：时代挑战与管理理念的变迁

- 来自 VUCA（乌卡）时代的挑战
- 移动互联网时代下管理变迁
从龙舟到皮划艇
自组织的核心特点
- 新时代下的目标管理系统

第二单元：OKR 管理认知

- 用 OKR 的理念管好目标
从 google 看 OKR 发展历程
OKR 变被动为主动
- 新时期下目标落地的两大关键：

员工推动目标

价值驱动绩效

- OKR 的运行流程

第三单元：OKR 的落地实操

- 确定目的

Objective VS goal

目的表述方法

如何使 O 变得有挑战性？

挑战性目标设定的两大方法：自上而下法+文化推动法

- 锁定策略

实现过河的船和桥

策略的两大类别

策略的表述方法

- 明确 KR

KR 是服务谁的？

KR 的四维表述法

- 落实行动

传统目标分解的时空法

行动表述的方法

工具：OGSMA 分解法

现场演练：运用“OGSMA”化目标为行动

- 协同计划

OKR 的关键在协同

工具：OKR 协同计划表

现场演练：运用“跨岗位协同计划表”制定协同计划

- 审核通过

告知 VS 提问

工具：运用“团队会议”审核 OKR

- 沟通反馈

OKR 的沟通频率

OKR 的沟通反馈内容

工具：运用“沟通四引擎”提升沟通效果

工具：运用“ORID”对员工行为进行反馈

现场演练：运用 ORID 练习行为反馈

- 复盘改进

工具：运用“个人分享会”总结经验

工具：运用“团队复盘会”总结知识

第四单元：OKR 实施的配套机制

- 管理者组织工作的三化进程
- 同化：用团队文化同化员工

团队文化如何影响员工行为

团队文化建设的四个一工程

工具：运用“价值观释义法”阐述团队精神

- 教化：用行动塑造员工行为

员工行为塑的四种形式

运用好日常工作的工作教导

工具：OJT 教导法

非职权影响力在 OKR 中的应用

工具：运用“工作委派七步法”指导员工工作

现场演练：员工发展阶段判定

- 进化：基于“事”与“人”的组织成长

五从管理推动事业发展

两向管理实现人员发展

第五单元：课程回顾与答疑