



# 解码 OKR

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？

集中的授课培训一直是管理类课程比较传统的培训方式，从大量的培训评估结果上看，培训效果化率并不是很高。究其原因，是参训学员更喜欢从工作实际、从工作应用的角度出发来看待学习内容。因此，以贴近实战、寓技于戏、以体验式学习为主特点的情景式赋能学习越来越受到企业及学员的青睐。

情景式赋能学习是源自欧美的一种国际最新体验式培训课程，在情景式赋能学习的过程中，不到 20 人的小班授课代替了大满贯式的公开课；色彩多样的手绘 POP 代替了传统的 PPT；U 型聚焦式的座位代替了传统培训的课桌；随机变换的组员代替了一成不变的固定小组；实用的课后工具包代替了学过就扔的学员讲义……不仅如此，学员还将通过角色扮演、情景小剧、互动体验，以及更多的评估与反思等多种形式深入学习，完全不同于传统培训项目，除了需要学员全身心的投入和参与，更需要有专业的资深讲师，引导学员进入更深层次的体验和讨论之中，从而挖掘问题，并帮助学员找出相应的解决方法，能够更好的做到一切以学员为中心，是一种高度深入体验的高端培训课程。

《解码 OKR》将应用最新的情景式赋能方式，不但深入讲解 OKR 与 KPI 的相同点及主要区别，还将使参训学员掌握 OKR 的运作流程与配套机制，从而

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
- 掌握目标管理的配套机制与管理措施

【授课方式】情景式赋能

【课程时长】2 天，每天 6 小时

### 【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
- 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：运用“OGSMA”化目标为行动

- 协同计划

OKR 的关键在协同

工具：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

- 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

发挥使命、愿景、价值观的作用

团队文化建设基本方法

工具：运用“团队文化释义法”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：运用“工作委派七步法”指导员工工作

- 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