



让目标落地

——企业目标与关键结果（OKR）管理

讲师：陈松

课程背景

随着 AI 的不断发展，工业 4.0 时代的到来，在产业技术方面，众多企业面临着越来越频繁的迭代，在经营方面，面临着越来越个性化的市场需求，在管理方面，面临着越来越难管理的团队。在复杂的社会发展背景下，企业在达成战略目标方面越来越遇到了层层阻碍。很多企业内部有明确的考核办法，却很难达成理想中的绩效，还有大批的员工处于“不求有功，但求无过”的状态，在某些企业中这甚至成为了一种普遍现象，一种常态，大家都见怪不怪了。其实，这是个很可怕的现象，对于企业来说甚至是致命的。

我们可以换个角度来理解这个问题。假设一个员工的能力是 100 分，如果他在工作中是 60 分的表现，实际上就等于我们在使用一个 60 分的员工，也可以说我们在这个员工身上浪费或者损失了 40 分的绩效。这是对一个人的计算，如果在企业里有很多这样的员工呢？这个损失该如何计算？

企业最可怕的浪费是人力的浪费，我们尽量去招优秀的员工，然后为他们提供好的工作环境、好的福利待遇，就是期待员工能够全心全意投入工作，将自己的能力，甚至潜能都发挥出来为企业创造绩效。可在现实中我们发现有大

多的员工能力并不差，但工作表现却处于一种“平庸”状态，极大制约了企业整体表现。

那么，在管理当中我们应该如何调整管理思路，管理方法，才能解决这个问题，从而充分开发员工的工作效能，进一步让企业的目标落地呢？近年来，更多的企业开始向一些优秀的企业学习，OKR 管理法进入到了很多企业决策者的视线。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？OKR 要如何操作？实施 OKR 需要什么配套机制？

《让目标落地——企业目标与关键结果（OKR）管理》不但深入讲解 OKR 前世今生，还将通过案例研讨等形式使管理者掌握 OKR 的落地方法与配套条件，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 管理的本质
- 掌握 OKR 的标准流程
- 掌握 OKR 目标分解的基本工具
- 掌握 OKR 部门协同计划表的应用

- 掌握复盘回顾的方法与流程
- 掌握 OKR 的配套机制与管理措施
- 提高管理者自身的领导力水平

【授课方式】 理论讲授+案例分析

【课程时长】 1 天，共 6 小时

结合当前的特殊时期，本课程采用线上教学，共分为两期进行授课，第一期以意识、方法为主导，用时 3 小时；第二期以配套要素为主导，用时 3 小时，共 6 小时。在两次授课间隔期还将布置相关作业，建议企业按要求完成。

【课程大纲】

第一次授课，时长 3 小时

第一单元：时代挑战与敏捷领导力认知

- 来自 VUCA（乌卡）时代的挑战
- 敏捷领导力的本质
 - 从龙舟到皮划艇
 - 自组织的核心特点

第二单元：OKR 管理与实操

- 从 google 看 OKR 发展历程
- 什么是 OKR
- **案例分析：OKR 与 KPI 有何区别**

- 案例分析：OKR 变被动为主动

- OKR 的两大关键：

员工推动目标

价值驱动绩效

- OKR 标准流程

- OKR 目标的分解

落地工具：OGSMA

案例研讨：某企业运用 OGSMA 分解工作目标

- OKR 的计划管理

管理工具：一页纸计划管理表

案例研讨：某企业的一页纸计划管理表

- OKR 的沟通与定期回顾

回顾工具：复盘

第三单元：课程回顾与答疑

作业：运用所学习的 **OGSMA** 工具和一页纸计划工具，制定并分解某项实际工作目标至计划。

第二次授课，时长 3 小时

第一单元：OKR 下的领导者角色

- 领导者的新角色
- 朋友角色：自我管理立新规
- 专家角色：威望双全树新貌
- 教练角色：过程激励走新路

第二单元：OKR 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

案例研讨：某企业的企业文化建设

- 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

- 进化：基于“事”与“人”的组织成长

五从管理推动事业发展

案例研讨：某企业的经验管理方法

两向管理实现人员发展

第三单元：课程回顾与答疑