

“向谷歌学习”

——OKR 敏捷绩效管理与创新

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

在当今天不确定时代，企业老板或职业经理人最大的挑战便是如何快速实现公司目标，尤其是对于IT、互联网、高科技以及其他行业的领军企业来说，常常面临计划不如变化快的场景。他们需要面对如何开辟蓝海、如何主动创新、如何引导消费、如何激励员工的挑战，此时基于明确目标和相对固定指标的传统 KPI 绩效管理往往存在一定的局限性。

张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，以管理大师彼得·德鲁克目标管理为基础，以 Inetl 公司的安迪·格鲁夫，Google 公司的约翰·杜尔的 OKR 方法论为蓝本，结合 PBC、KPI、KSF 等绩效管理工具，从战略思考到管理创新，从目标设定到机制变革，帮助企业建立高效敏捷的 OKR 管理体系，聚焦目标，强化沟通，鼓励挑战和创新，全面提升企业目标绩效管理的能力。

【课程特色】

- ◆HR 实践升华：1200+场公开课/内训、70+企业 HR 管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选 10+家国内外知名企业绩效管理案例，对标各行业、各领域 OKR 管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司绩效管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- ★管理变革：基于市场形势从经营角度理解目标管理，理解 OKR 的优势与适用范围，突破传统思维；
- ★体系构建：掌握 OKR 构建的方法，聚焦目标，鼓励挑战，强调高效敏捷管理，提高目标管理适应性；
- ★实施运行：掌握 OKR 实施各阶段的推行方法，掌握关键节点管控技巧，提升组织沟通与协调能力；
- ★沟通改进：掌握 OKR 绩效沟通、反馈、评价、考核的方法，聚焦目标改善；
- ★未来展望：帮助学员了解标杆企业 OKR 管理的实践，认清趋势，鼓励绩效管理创新。

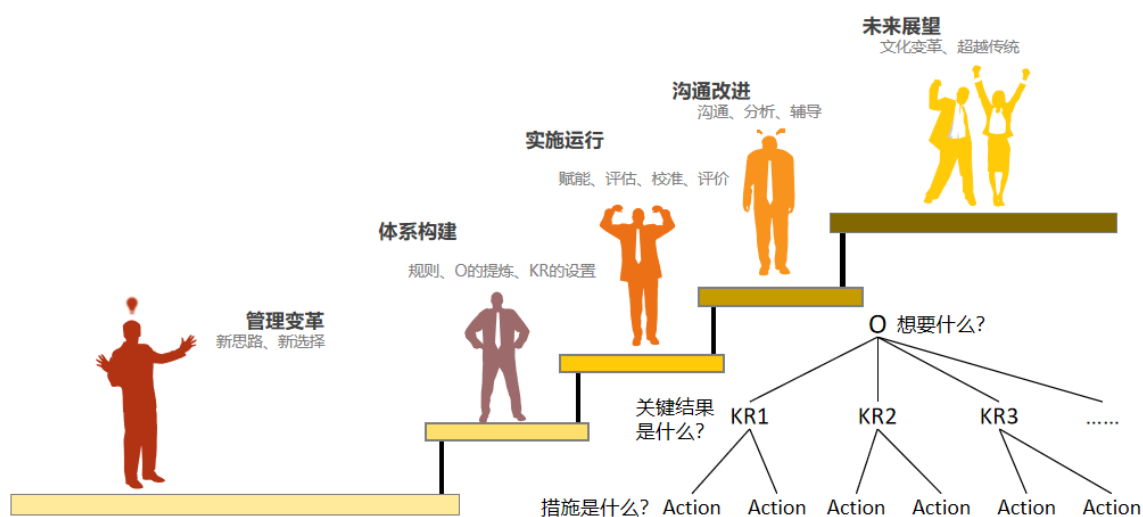
【课程对象】

董事长、总经理、副总经理、各部门长、人力资源管理人员、绩效管理推行人员

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程逻辑图】



【课程大纲】

第一讲 管理变革：VUCA 时代的 OKR 敏捷绩效管理

1、VUCA 时代绩效管理的挑战

- ◇ 传统绩效管理的理论假设
- ◇ 传统绩效管理时代的挑战与困惑
- ◇ 互联网时代绩效管理发展的趋势

2、OKR 敏捷绩效管理的发展

- ◇ 目标管理的发展与 OKR 的兴起
- ◇ 什么是 OKR ?
 - OKR 的定义
 - OKR 是沟通工具
 - OKR 是目标管理工具
- ◇ OKR 的内在动机

- OKR 框架图
- OKR 的三层结构
- OKR 与 KPI 的区别与联系
- ◇ OKR 敏捷绩效管理的价值
- ◇ 什么样的情况适合推行 OKR 敏捷绩效管理？
 - 哪些企业、部门、岗位适合使用 OKR？
 - OKR 带来的变化
 - OKR 构建的基础

【应用工具】OKR 框架图、OKR 的三层结构

【案例分析】Google 的全面 OKR 管理、字节跳动、华为的 OKR 管理、OKR 实施帮助员工释放创新力

【小组讨论】OKR 与传统绩效管理的区别？什么样的企业适用 OKR？OKR 是不是 KPI 的迭代？OKR 与 KPI 如何结合优点进行使用？

第二讲 体系构建：敏捷 OKR 的创建

1、敏捷 OKR 建立的基本规则

- ◇ OKR 的数量与周期
- ◇ OKR 的要求与权重
- ◇ OKR 的制定方式与评分
- ◇ OKR 的持续跟踪
- ◇ OKR 与考核、薪酬的关系
- ◇ OKR 的公开透明

2、OKR 的建立与实施

- ◇ OKR 建立的流程
- ◇ 团队目标第一
- ◇ OKR 建立与实施的关键步骤
 - 团队 OKR 制定
 - 个人 OKR 制定
 - OKR 围观与刷新
 - 社交化辅导与反馈

2、如何正确设置目标 (O)？

- ◇ 绩效目标的类型
- ◇ 目标的层级结构
- ◇ 绩效目标提炼的 GSA 模式
- ◇ 绩效目标的四个来源
- ◇ 目标设置的基本原则

3、如何设置关键结果 (KR)？

- ◇ 有效 KR 应具备的特点
- ◇ 创建 KR 的技巧
- ◇ KR 的类型
- ◇ OKR 的设定数量与频度
- ◇ OKR 制定的流程与技巧

4、标杆企业的 OKR 设置分析

- ◇ Intel 的 OKR 设置
- ◇ Google 的 OKR 设置

【应用工具】GSA 目标分解工具、OKR 众筹法、CRAFT 法、标准 OKR 周期

【案例分析】某 IT 公司研发部门的 OKR 提升、某高科技公司部门 OKR 与个人 OKR 分析、红气球竞赛、Uber/Youtube/某互联网创业公司的 OKR 分析、Intel/Google 最佳 OKR 实践案例分享

【小组讨论】什么样的 KR 才是有效的？为什么 KR 达成了 O 却未达成或者 O 达成了却 KR 未达成？

【实战演练】部门 OKR 的设置、OKR 评分

第三讲 实施运行：敏捷 OKR 的实施与评估

1、敏捷 OKR 管理的实施

- ◇ 基于内在动机的 OKR 赋能
- ◇ OKR 赋能实施的流程
 - 确定 OKR
 - 公示 OKR
 - 执行 OKR
 - 沟通与评价
- ◇ OKR 实施的关键节点
 - OKR 的时间限定
 - 评分尺度的把握
 - 全程公开透明
 - 不与绩效挂钩
 - 评估跟进与调整

2、OKR 的评估与校准

- ◇ OKR 的评估与跟进
- ◇ OKR 季度评估的流程
 - 员工自评
 - 同事反馈
 - 上级评估
 - 绩效校准
 - 绩效面谈

- ◇ OKR 会议与同行评议的技巧
 - 如何如开 OKR 全员大会
 - 如何开展同行评议

3、OKR 模式下的绩效评价

- ◇ OKR 评估与绩效评价的关系
- ◇ OKR 在绩效评价中的应用
- ◇ OKR 模式下的绩效评价与激励

【应用工具】OKR 赋能图、OKR 动机与激励地图、OKR 周报、OKR 跟进表、OKR 评分表

【案例分析】OKR 管理表格应用分析

【小组讨论】如何有效调整 KR？目标可以季度调整吗？OKR 自评与绩效评价是什么关系？OKR 评估结果如何在绩效评价上应用？

【实战演练】OKR 自评与绩效评价

第四讲 沟通改进：OKR 沟通反馈与辅导的技巧

1、OKR 制定的沟通与辅导技巧

- ◇ 敏捷沟通辅导的关键节点
- ◇ OKR 制定辅导的要点
- ◇ 沟通反馈的 BEST 法则

2、OKR 实施辅导的技巧

- ◇ OKR 实施计划制定的要点
- ◇ 让 OKR 实施计划落地的技巧
- ◇ OKR 实施计划执行的四项基本准则

3、OKR 实施中的问题分析与辅导技巧

- ◇ 正确界定目标与问题
- ◇ 问题分析与展开的方法
- ◇ OKR 会议解决问题的技巧

【应用工具】BEST 法则、5WHY 法、逻辑树法、GROW 模型

【案例分析】Adobe 实践案例分享、某 IT 公司技术部门的沟通反馈分析

【小组讨论】如何让下属接受挑战性目标并主动执行？什么才是问题？如何在多种路径中找到正确的问题解决方法？

【实战演练】绩效计划辅导与团队承诺模拟演练、某 IT 公司的 OKR 沟通面谈会议

第五讲 未来展望：传统绩效向 OKR 敏捷绩效转型

1、组织文化的变革推动 OKR 的导入

- ◇ KPI 与 OKR 的文化差异
- ◇ 自律与活力文化的导入

2、超越传统绩效管理

- ◇ OKR 效果的阶段
- ◇ OKR 实施过程中的常见误区
- ◇ 做好 OKR 教练
- ◇ 文化领先推动绩效持续提升

【应用工具】员工成熟度模型、绩效管理的三阶段、OKR 的四阶段、OKR 教练角色模型

【案例分析】OKR 实施常见误区分析、OKR 导入为何失败？变革中的管理者角色演变

【小组讨论】如何激发员工自主思考，发挥其创造力？能否尝试 OKR & KPI 的复合模式？

【实战演练】OKR 变革与实施计划