

搭建 KPI 与 OKR 共舞的绩效管理模式

【课程背景】

管理大师彼得·德鲁克说：企业的一切活动都是为了提升企业的绩效。一套完善的绩效管理
模式，能让您的企业轻松地增长数倍绩效，促使您的企业效率从事半功半变为事半功倍。然
而，很多企业在绩效管理的道路上却走的举步维艰。正如世界第一 CEO 杰克·韦尔奇所说：
“绩效管理是世界级的难题，真正成功实施绩效管理的企业不到 10%”。

在互联网+浪潮的的冲击下，企业进入了一个 VUCA（易变、复杂、不确定、模糊）和新生
代员工成为劳动力主体的移动互联时代，那种以指标为导向、控制为主体的传统 KPI 绩效管
理模式已经显得力不从心。此时，国内外众多企业掀起了一场再造绩效管理的变革浪潮，关
注点也从传统 KPI 考核向聚焦主要目标、挑战更高的目标和过程中快速反馈的方向演进。

是不是 KPI 已经过时？如果不是，那么企业如何改进自己的 KPI 绩效管理体系？

是不是 OKR 一定会取代 KPI？如果不是，那么各自的应用前提是什么？

是不是 OKR 是 KPI 的变种？如果不是，OKR 到底在企业内如何运用？

是不是 KPI 与 OKR 水火不容？如果不是，如何把 KPI 与 OKR 相结合？

本课程将从重新定义绩效管理入手，通过 KPI 绩效目标设定与分解、KPI 绩效考核表的设计、KPI 绩效过程控制与管理、绩效管理制度的设定、KPI 绩效面谈与改进、KPI 绩效模式的困境与难点、OKR 变革绩效解读、O 与 KR 的设计方法、OKR 变革绩效辅导与 OKR 变革绩效的落地等十个部分，帮助企业进一步优化与梳理自己的 KPI 绩效管理体系，同时掌握通往“山顶”的另一条路径——OKR 变革绩效的方法。

【课程目标】

- 1、全面认识绩效管理；
- 2、学会 KPI 绩效管理成功实施的 8 个步骤；

- 3、掌握 KPI 绩效管理 20 个实用绩效管理工具；
- 4、不同职位的 KPI 绩效考核方式的搭建
- 5、学会 OKR 的设定方法与管理步骤；
- 6、掌握 OKR 变革绩效管理 15 个实用的绩效管理工具；
- 7、学会如何把 KPI 与 OKR 进行有效的融合。

【课程特色】

- 1、实战：全部来自实战经验，现场答疑；
- 2、实效：案例分享、现场辅导；
- 3、实用：能够快速转化，现场运用；
- 4、实惠：超经济的投资，培训的价格，咨询的效果，现场见效。

【课程对象】

总经理、企业高管、部门经理、企业 HR 主管、HR 经理、HR 总监、总经理

【课程时间】3 天 2 夜

【课程大纲】

第一单元：正确定义绩效管理

1. 绩效是组织赖以生存的基础
2. 杰克·韦尔奇：绩效管理是世界性的难题
3. 案例：真是绩效主义毁掉了索尼吗？
4. 绩效管理常见错误 6 大理念
5. 绩效考核的三笑（老板、干部、员工）
6. 案例：公牛队如何考核罗德曼
7. 绩效管理责任划分图

- 8.直线经理是绩效管理的第一责任人
 - 9.绩效管理的“12348”理念
 - 10.绩效矩阵对员工进行分类
 - 11.员工类型的情景管理模式
 - 12.绩效考核工具的演变
- a)KPI b)GS c)KCI d)KHI e)BSC f)KRA g)OKR

【本单元工具】

1. 绩效冰山模型
- 2.绩效矩阵图

第二单元：KPI 绩效目标设定与分解

- 1.目标与目的、标准的区别
 - 2.目标分类：KPI 和 GS
 - 3.企业三层级 KPI 指标体系
 - 4.企业级 KPI 指标构建
- a) 彼得·德鲁克战略业务重点法 b) BSC（平衡计分卡）法
- 5.KPI 分解：企业级 KPI-部门 KPI-岗位 KPI
- a)直接落实法 b)直接分解法 c)价值树分解法
- 6.演练：分解学员公司的企业级 KPI
7. 职能岗位 KPI 分析——职责分析法
 8. 演练：运用职责分析法分析一个岗位的 KPI
 9. GS 量化指标的设计
- a) 如何理解 GS b)哪些岗位要实施 GS 考核 c)GS 设计的关键技巧 d) GS 考核表的设计
- e)沙盘演练：设计某岗位的 GS 考核表

10.考核表的设计

11 . 沙盘演练：设计学员企业的 KCI 考核表

【本单元工具】

1. 德鲁克战略业务指标体系
- 2.BSC 平衡积分卡
- 3.价值树分解模型
2. GS 考核表标准模板
- 5.某集团型企业 KPI 参考资料
3. 6.七大职能部门 KPI 参考资料 7.KCI 指标参考资料

第三单元：KPI 绩效考核表的设计

- 1.如何设计量化绩效考核表
- 2.考核指标如何定义
- 3.考核指标定义应避免的错误
- 4.如何确定 KPI 的权重
- 5.如何确定 KPI 的目标值
 - a)历史趋势法
 - b)资源变动法
 - c)行业标杆法
 - d)申报平衡法
 - e)竞标法
- 6.如何设计 KPI 的评分标准
 - a) 经验增减法

b)间歇增减法

c)正反比例

d)难易折现法

e)扣分法

7.数据收集需要明确哪 8 个方面

8.如何构建公司绩效数据收集统计体系

9.绩效数据收集的流程与关键点

10.沙盘演练：设计一个 KPI 指标的 8 明确

【本单元工具】

1. 绩效考核表标准模板

2. 2.KPI 定义表模板

3. 3.数据 8 明确模板

4. 4、数据统计制度

第四单元：KPI 绩效过程管理与控制

1.KPI 转化为 GS 的三个步骤

2.KPI 转化为 GS 四个工具

a)头脑风暴；

b)鱼骨图分析；

c)策略矩阵；

d)行动计划

3.演练：KPI 转化为 GS

4.绩效辅导的三种形式

5.绩效辅导 GROW 模型

6.绩效过程控制的两种

7.“绩效进度看板”的过程管理

8.主管如何通过月度绩效检讨会进行过程控制

【本单元工具】

1.头脑风暴

2.2.鱼骨图分析

3.3.策略矩阵

4.4.行动计划表

5.5.GROW 模型

第五单元：基于 KPI 绩效考核制度设计

1.为什么说薪酬的公平性比激励性更重要

2.薪酬结构应如何设计

3.绩效考核如何分级

4.个人考核如何与公司、部门挂钩

5.员工考核为什么需要二次校正

6.员工考核硬性排名的技巧

7.考核结果如何与薪酬挂钩

8.不同职位绩效考核制度设计方法

a)销售员考核制度如何设计;

b)职能人员考核制度如何设计;

c)研发人员考核制度如何设计;

d)生产人员考核制度如何设计

【本单元工具】

1. 二次校正法模板
2. 2.多家企业绩效管理制度参考资料
3. 多家企业销售考核制度参考资料

第六单元：OKR 变革绩效管理解读

1. KPI 面临的时代挑战
 2. [案例：德勤重构绩效管理](#)
 3. OKR 的前世与今生
 4. OKR 两大元素：O 与 KR
 5. OKR 的本质：目标管理与自我控制
 6. OKR 的六大优势
 7. KPI 与 OKR 七大区别
 8. OKR 与 KPI 适用情况
 9. OKR 与 KPI 的应用前提区别
 10. OKR 的八大应用法则
 11. OKR 两种类型：承诺型与挑战型
 12. OKR 变革绩效管理的流程
 13. OKR 变革绩效的过程管理
- a) 每日站会
 - b) 每周周会
 - c) 每月月会

d) d)每季复盘会

【本单元工具】

1. OKR 的应用模板
2. 2.OKR 的应用矩阵
3. 3. 每日站会资料
4. 每周周报
5. 5.每月月报
6. 个人/团队复盘表模板

第七单元：O 与 KR 的设定方法

1. OKR 设定的五大挑战
2. 有效的 Objective 的五大特征
3. 公司级 Objective 的设定方法
4. 年度 OKR 与季度 OKR 的设定方法
5. 团队/个人 Objective 的三大来源
6. 上级目标 Objective 分解方法
 - a) 上级的 OKR 直接由下级全部直接负责
 - b) 上级的 OKR 的 KR 为下级的 O
 - c) 下级的 O 对上级的 KR 支撑作用
7. 团队/个人 Objective 协作要求
8. 有效的 Objective 撰写范式
9. 演练：撰写高质量的 Objective
10. KR 的四种类型

- a) 基线指标
- b) 度量指标
- c) 里程碑指标
- d) 主观指标

11. KR 三大制定思路

- a) 按照策略制定
- b) 按照维度制定
- c) 按照任务制定

12. KR 的撰写方式与 KR 的三大特征

13. KR 计分规则

14. OKR 的评分方法

【本单元工具】

1. 公司愿景、使命陈述模板
2. 2. 公司目标分类卡
3. 3. 公司年度 OKR 表格
4. OKR 协作表
5. 5. KR 的 SMART 检查表
6. OKR 检查清单

第八单元：OKR 与 KPI 融合运用方法

1. OKR 与 KPI 是“水火不容”还是“黄金搭档”
2. OKR 与 KPI 密切关联性
3. 案例：字节跳动的 KPI+OKR 绩效模式

4. 为何“10 家公司推 OKR，9 个都做回了 KPI”
5. 如何把 KPI 转化为 OKR
6. OKR 与 KPI 融合技巧：区分、选择、关联
7. 案例：某公司 OKR 与 KPI 融合实例

【本单元工具】

1. KPI 与 OKR 融合运用表格

第九单元：OKRs 变革绩效辅导与落地

1. OKR 辅导的七大步骤
2. 演练：OKR 辅导
3. OKR 实施的时间框架
4. 实施 OKR 的 9 个关键步骤
5. 在 OKR 中引入 CFR
6. 案例：某公司导入 OKR 最佳实践案例

【本单元工具】

1. OKR 目标对话表
2. 2.OKR 进度更新对话表
3. 3.绩效辅导表
4. 4.目标反思表
5. 绩效回顾表
- 6.职业发展表
- 7.SAID 模型 s