

# “向谷歌学习”

## ——OKR 敏捷绩效管理与创新

### 【课程背景】

如何在不确定时代实现公司的战略目标对经理人或老板来说是最大的挑战，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 绩效管理模式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

### 【课程时长】

标准课时：2 天（12H），可根据客户需求定制课程

### 【授课形式】

课堂讲授 50%+案例分析 20%+小组讨论 20%+实战演练 10%，突出实战性与实用性

### 【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？

# 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
- 社文化辅导与反馈

## 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