

# 《OKR 实施成功的关键-调动人、激发人》

讲师：高剑

## 【课程背景】

OKR 是个好工具，更符合新时代、新环境下对团队管理的要求。

国内很多企业开始进行绩效管理变革，大部分的企业开始尝试 OKR 目标和关键成果法来进行企业管理变革。但是当前，我们看到的成功推行的企业很少。有的开始轰轰烈烈，可开始了 3 个月，就慢慢没有声音了。还有的企业，在第一期 OKR 结束的时候，发现貌似没有什么明显效果，也直接就放弃了。

最大的原因，其实是在于国内企业的“土壤”——即“组织环境”，并没有为 OKR 真正落地，提供合适的必备条件。对于国内传统的科层制管理的企业，领导肩负了团队的业务和人事管理，员工的工作任务和目标往往也来自领导，KPI 也因此制定得出。员工无需考虑什么，只需要完成领导安排的任务，将自己的绩效做得优秀就好了。员工会觉得：以前的 KPI 管理就挺好的，Leader 你布置好目标，我执行。轻松简单拿绩效奖金，并不想多费事学习、实践一门新的 OKR 工具。

因此，在员工以往的思维惯性并未发生扭转和改变的前提下，公司突然要求员工严格按照 OKR 的方式，不断制定有挑战性的目标、随时去对齐上下左右部门的需求、思考自己想要去哪儿？如何去实现？这无疑是对员工的极大挑战。

OKR 的推行顺利与否，对管理者的要求其实是很高的。

如果员工的认知和惯性仍然停留在服从、听命、埋头干好领导交代的活儿时，OKR 就变成了一份他们无法完成的额外任务。

在本课程中，学员们将学习到为什么大多数人会对新事物抱有抵触的情绪，以及我们如何去发现、掌握员工心里的工作动机和内在诉求，从而采用正确的管理动作，激发出员工勇于制定高挑战目标的积极性，并维持住员工的工作热情，让员工愿意自主、自发地实践 OKR。

## 【课程收益】

- 学员们将学习到“知人心”的操作流程，以及将之应用到自己的团队沟通中；
- 学习到人性需求的三大类型以及工作动机理论，通过现场研讨、共创，现场梳理出能在训后应用于实践的有效激励举措；
- 掌握“裸心会”的设计方法及操作要领；
- 通过案例分析教学法，学员可从中学习优秀管理者成功激发人、调动人的实践成功的要领
- 助力学员将学到的知识结合工作场景，完成从“知道”到“做到”的顺利过渡。

**【课程特色】** 讲和练结合，生动形象，重视差异，因材施教，注重体验

**【课程对象】** 中小企业主、企业中高层管理

**【课程时间】** 0.5 天或 1 天

(6 小时/天，可根据客户的需求，对课程时长进行调整。**本课程大纲为 1 天的课程**)

## 【课程大纲】

引子：

开篇提示 1：如何学好一门课？

答：需要跨过两个太平洋：

- (1) 从“不知道”，到“知道”
- (2) 从“知道”，到“做到”

开篇提示 2：本节课的设计逻辑是什么？

答：本节课的课程逻辑是依据“黄金圈法则”设计，代表着思维层次和结构的完美组合。

所谓的“黄金圈法则”是指把思考和认识问题画成三个圈：

最里边的圈层是 **Why** 层面——为什么做一件事，这是做事的初衷和核心理念。

中间的圈层是 **How** 层面，也就是怎么做，是实现目标的途径和方法论；

最外面的圈层是 **What** 层，是什么和做什么，指的是事情的表象；

黄金圈法则的思考顺序是“从内向外”，也就是按 **Why-How-What** 的顺序思考。先思考做一件事的原因，再寻找解决方案。

## 一、Why-为什么员工不愿意接受 OKR？

1、成年人的三大特点：

- (1) 拒绝接受说教
- (2) 拒绝做出改变
- (3) 拒绝学习并实践新知识

2、OKR 难落地的原因分析

- (1) “土壤”——即“组织环境”
- (2) 员工的认知和惯性仍然停留在被动执行——服从、听命、埋头干好领导交代的活儿
- (3) 管理者欠缺适宜的管理方法和工具——很难调动员工的内在驱动力

3、重新唤起员工内驱力的秘诀

- (1) 学会知人心
- (2) 学会懂人性
- (3) 能带动团队全员裸心分享

## 二、How-如何调动人、激发人？

1、如何知人心？

(1) 全员互动题：你知道你的员工每天来上班，内心里图的是个啥吗？

(2) 知人心的实操工具：与每个员工深入沟通，了解五个关键问题的答案

讲师延展：“知人心”五个关键问题答案的应用领域

- 1) 向上管理
- 2) 向下管理

2、如何懂人性？

(1) 人的核心需求的三大类型：

- 1) 喝粥
- 2) 喝酒
- 3) 喝茶

讲师拓展讲解：管理者在设计团队激励方案的时候，需要在设计时尽可能考虑全面且多元化，能够同时覆盖住所有不同类型员工的核心需求。

(2) 某国际著名商学院的工作动机研究

1) 分享某国际著名商学院关于工作动机的研究，共分为 8 大维度

2) 引导学员深入思考：作为管理者，面对团队中每个人形形色色的工作动机，我们该怎么做团队管理？

3) 将马斯洛金字塔模型与工作动机研究相结合，做逐一的每层细致讲解

案例分析：《战国策·赵策一》-“士为知己者死”背后的管理要素解析

4) 现场测评：让每个学员计算自己在工作动机各维度的评分，统计前两项分数最高的工作动机是什么

5) 现场研讨、共创：针对工作动机的8个维度，要求所有学员以本职身份代入，针对自己评分最高的前两项工作动机，你认为当上级制定出什么样的激励方法或管理方法时，更符合你的个人喜好？更能成功激发出你的内驱力？

3、如何带动团队全员裸心分享？——你下面的员工愿意掏心窝子对你说真心话吗？

(1) 什么是裸心会

1) 裸心会的定义

2) 裸心会在来源

3) 裸心会背后的管理学原理——乔哈里视窗

(2) 学会开裸心会的三大好处

1) 打开自己后，大家才能够相互包容和接纳

2) 团队充分信任，在一起时能团结一致

3) 能够帮助团队化解矛盾和冲突，避免无意义的内耗和猜忌

(3) 如何开一场裸心会？

1) 会议前：

明确会议目的

时间地点人物

设计交流话题

会场氛围营造（讲师详细讲授：会场氛围营造的决胜要点）

2) 会议中（备注：案例引入）

场子预热

开场白

话题互动

关键词收尾

4) 会议后

复盘总结

追踪活动效果

### 三、案例分析-看看管理大神是如何将理论应用于实际的

96年美女新人，北京官二代，家里有权、有势、自己肤白貌美还有两套房，那么，作为管理者，你将如何用什么样的管理方式激发这位新人的工作热情？让她愿意“好好干”？

头脑风暴：

以小组为单位，从三个维度进行分析：

1、如何操作“知人性”？

2、如何用到“懂人性”？

3、要开办一场什么类型的裸心会最有效？

### 课后训练任务（从“知道”到“做到”的关键）

任务1：与每个团队成员深入沟通，找到“知人心”五个关键问题的答案

任务2：在周报中，每位学员需提交自己设计的某一种形式的裸心会的操作流程，并在实施结束后，提交裸心会复盘总结