

# 《OKR—更迎合 Z 时代的目标管理工具》

(管理工具实操课)

讲师：高剑

## 【课程背景】

OKR 是“目标和关键结果”的缩写，是谷歌的合作目标设定系统，现在被所有行业的公司所使用。该工具帮助团队和个人设定具有可衡量结果的宏伟目标，并跟踪实现这些目标的进展。

这个概念最早是由安迪·格鲁夫在 70 年代提出的，当约翰·多尔在 90 年代将其引入谷歌时，这个概念开始流行。

使用 OKR 框架的组织从其对业务绩效和公司文化的影响中获益。OKR 创造了焦点、问责制、透明度和一致性。通过自上而下/自下而上的方法，他们挖掘员工的智慧，鼓励合作，并帮助他们确切地了解他们的行动如何为公司的长期愿景做出贡献。给予人们自主权来设定自己的目标，可以提高参与度和生产力。

OKR 简化了公司的目标，并将其清晰一致地传达，使整个组织的目标保持一致。他们帮助每个人专注于能够推动工作的高影响力的活动，并提供透明度，每个人都知道其他人目前正在努力实现什么。

为什么 OKR 更符合新时代、新环境下（95 后为主要群体）对团队管理的要求？

因为：

- 1、每个团队伙伴都能深度参与（交流和研讨）
- 2、由员工自己制定出的 OKR 更加实际
- 3、海阔凭鱼跃，天高任鸟飞，能让员工有更多的自主发挥空间
- 4、有利于提高该员工的幸福感和留存的时长

在制定目标和定义结果时，通过自下而上的共识方式，更符合当下追求自身价值实现的年轻团队成员。能有效调动团队成员的自驱力，激发战斗力。

## 【课程收益】

- 学员们将学习到为什么 OKR 更符合新时代、新环境下（95 后为主要群体）对团队管理的要求
- 学员们将学习到制定 OKR 的三步骤，以及如何将之与自己的日常工作场景相结合，梳理出适用于本季度的一项重点工作的 OKR
- 通过案例分析教学法，学员可从中学习优秀管理者应用 OKR 实践成功的要领
- 在本课程中，学员们将学习到 OKR 如何与自己的日常工作场景相结合，以及如何辅助团队快速有效地落地 OKR。

## 【课程特色】

- 全网第一个使用哈佛大学的 MBA 影视教学法来讲解“OKR 的场景化实践应用”，生动形象、直观有趣，吸引学员乐在其中；
- 讲和练结合，注重学员的参与感和体验感；
- 课程结束后，学员能将学到的内容应用于自己的实际工作中（讲师布置课后学习任务，要求学员按照规定的标准，产出可视化的文字材料/行动计划），方便学员的直属上级了解学员的学习程度并在学员执行完毕后给予针对性的辅导。

【课程对象】中小企业主、企业中高层管理

【课程时间】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-为什么越来越多的企业使用 OKR？

1、既关注结果，也关注过程。也许还能带来意外的收获

- (1) O 和 KR 的定义（一句话简单解读、用童话故事举例）
  - (2) 用五个维度解读 KPI 与 OKR 之间的联系与区别
- 2、团队的年轻化日益显著，传统的管理方式需要升级
- (1) 年轻伙伴出生时代的特性
  - (2) 管理者觉得年轻伙伴不好管的四大管理难题
  - (3) 用四大原因解读为什么 OKR 更符合年轻伙伴的喜好？

3、研讨分析：哈佛 MBA 影视教学法-《亮剑》

- (1) 分析：李云龙的 O 和 KR 是什么？
- (2) 分析：王承柱的 O 和 KR 是什么？
- (3) 分析：张大彪的 O 和 KR 是什么？
- (4) 拓展思考：团队 OKR 与个人 OKR 之间的关联

研讨总结：通过此案例，学员能总结梳理出 OKR 给团队带来的三大收益

### 二、How-如何使用 OKR 这一管理工具？

1、实践 OKR 的三步骤

- (1) 如何制定“O”？

举例说明：一个有效的目标的六大关键要素拆解

- (2) 如何制定“KR”？

举例说明：

- 1) 好的 KR 具备的七大特征
- 2) 某著名 F1 方程式检修团队的 O 和 KR

学员互动-找不同：弱 KR、普通 KR、优秀 KR 之间的对比

- (3) 如何进行过程追踪及复盘？

1) 过程追踪：日、周例会信息透明，月度检视，季度评估

讲师分享：实操经验分享及避雷指南

2) 自我复盘的四要素

管理工具分享：红绿灯管理法

2、OKR 的配套工具——CFR

(1) C-Conversation (交谈)

讲师分享：内容释义及操作要点解析

(2) F-Feedback (反馈)

讲师分享：内容释义及操作要点解析

(3) R-Recognition (赞扬)

讲师分享：内容释义及操作要点解析

### 三、What-使用 OKR 可以做到什么？——管理大神的操作实践举例说明

1、案例解析：带动团队完成富有挑战的短期任务

(1) 操作流程拆解：创建、精炼、对齐、定稿、发布

(2) 管理者实施该操作流程后，为团队带来的三大好处

举例说明：西游记中唐僧为什么能成为团队中的领导者

2、案例解析：带动团队完成富有挑战的中长期任务

(1) 案例说明：如何制定“O”

讲师分享：在制定“O”之前的关键动作及必胜前提

(2) 案例说明：如何制定“KR”

讲师分享：在制定“KR”时的考虑事项及考虑理由

(3) 举例说明：追踪结果+Review

讲师分享：追踪结果+Review 的要点-时间维度、结果维度

### 四、现场训练任务

参考课程中的实践 OKR 三步骤及案例，梳理出自己本季度最重要的 1 项 OKR，并评估自己当前进度中的结果完成率并进行 Review，梳理成文字后提交给直属上级审阅。