

# 聚焦·对齐·突破

## --OKR 驱动组织效能倍增实战

主讲：於洋老师

### 【背景介绍】

在 VUCA 时代，企业面临着前所未有的管理困境：战略定了，目标却落不下去；团队忙了，方向却对不齐；考核做了，创新却被扼杀了。传统的目标管理工具正在失灵。KPI 体系让员工习惯于“做完”而非“做好”，关注“考核分数”而非“价值创造”，逐渐与组织战略目标相脱节。而风靡一时的 OKR，在许多企业中却沦为“挂在墙上的口号”——写了 O，却不知道如何科学设计；定了 KR，却分解不下去变成了待办事项清单；复盘时，又陷入“我觉得”“我认为”的主观争论。

问题的根源在于：OKR 不是一套简单的工具，而是一套需要系统认知、科学方法和分解技术的目标管理体系。绝大多数企业失败，不是因为 OKR 本身不好，而是因为用错了方法——O 是拍脑袋定的，KR 是直接拆分下去的，复盘是走形式过场的。

本课程正是基于几十家企业咨询实践总结而成的版权课。我们回归 OKR 的本质，提炼出一套可落地的实战方法论：基于“三维坐标定位法”设计组织级 O，运用“分解三步骤”和“四步法”实现战略穿透，借助“高阶 SMART 原则”让每一个 KR 都成为可衡量的标尺。课程从认知破局开始，帮助学员建立对 OKR 的正确理解；再到目标锚定，掌握 O 的数据化设计方法；最后是战略穿透，攻克 KR 分解的核心技术。通过真实案例解析和现场实操演练，让企业管理者和 HR 从业者真正掌握 OKR 的核心逻辑与落地技术，让目标不再悬空，让战略真正发生。。

对比维度	最初 OKR 的工具模仿	实战 OKR 的应用思维
1. 认知定位：从「工具模仿」到「管理思维」	视 OKR 为舶来品工具，照搬标杆企业模板，追求形式规范（3 个 O、4 个 KR、红黄绿打分），陷入「为了用 OKR 而用 OKR」的误区	视 OKR 为目标管理思维，是承接战略、穿透组织、对齐资源的载体，追求本质落地——让工具服务于管理目的
2. 目标设计：从「拍脑袋写 O」到「数据化定 O」	“O”的来源凭感觉、凭经验、凭老板一句话，写成日常工作清单（如「加强团队建设」），缺乏数据支撑和战略方向感	基于行业数据、竞争对手数据、内部经营数据「三维定位」设计“O”，运用「三维坐标定位法」让每一个“O”都有数据支撑、有战略价值
3. 分解逻辑：从「直接拆分」到「价值穿透」	简单粗暴地直接拆分（集团 O→部门 O→个人 O），导致「战略失真」——战略意图在层层分解中衰减变形，各部门各自为政	层层转化与共创，运用「目标分解三步骤」和「ARCPI 责权划分法则」，实现纵向贯穿、横向拉通，让每一层都在思考「如何赢」而非「分任务」
4. 衡量标准：从「写动作清单」到「定可量化标尺」	KR 写成待办事项清单（如「拜访 20 家客户」）或模糊描述（如「显著提升体验」），复盘时陷入主观争论	遵循「高阶 SMART 原则」——全部量化，一旦有不量化的皆为不合规，让 KR 成为证明“O”被实现的客观标尺，实现「好的 KR，自己会说话」

### 【课程收益】

1. **建立 OKR 的正确认知，回归目标管理本质**：系统学习 OKR 的前世今生与底层逻辑，深刻理解 OKR 的本质——它不是万能灵药，也不是 KPI 的替代品，而是目标管理的工具。掌握 OKR 与 KPI 的核心区别与优劣势，为

后续科学应用奠定思想基础，避免陷入“为了用 OKR 而用 OKR”的误区。

2. **掌握 O 的科学设计方法，让目标真正指引方向**：学会从行业数据、竞争对手、内部经营三个维度进行数据统计与分析，运用“三维坐标定位法”设计组织级关键目标（O）。针对营业收入、利润、回款三大核心经营指标，掌握具体的制定逻辑与计算公式，让每一个 O 都有数据支撑、有战略价值、有实现路径。同时掌握《目标责任书》的设计与签订技巧，确保目标从“纸上”落到“心上”。

3. **攻克 KR 的分解技术，实现战略的无损穿透**：破解“O 直接拆分导致战略失真”的魔咒，系统学习“OKR 单层次目标分解三步骤”和“分解四步法（4x3 法则）”。掌握纵向贯穿（任务轴）与横向拉通（时间轴）的双维分解技术，运用 ARCPPI 责权划分法则解决协同难题，让战略意图无损地转化为全员的行动共识，实现“上下同欲、左右协同”。

4. **运用高阶 SMART 原则，让每一个 KR 都“可衡量”**：掌握“高阶 SMART 应用”的核心技术——全部量化，一旦有不量化的皆为不合规。学会运用 SMART 推导模板检验 KR 的有效性，让每一个关键结果都成为证明目标被实现的客观标尺，彻底告别复盘时的“我觉得”“我认为”。通过综合案例全景呈现，完整观摩某集团如何运用“OKR 分解四步法”实现战略落地与业绩突破，带着方法回去、拿着方案落地。

#### 【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

#### 【课程对象】

1. 中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）
2. 战略及组织绩效管理部门管理人员
3. 人力资源专业人员、COE、HRBP

#### 【课程时长】

1 天，6 小时

#### 【课程大纲】

### 第一部分：认知破局——OKR 的宏观认识：目标管理的底层逻辑

➤ 知其然，更要知其所以然。 本部分帮助学员建立对 OKR 的正确认知——它不是什么万能灵药，也不是 KPI 的替代品，而是目标管理的工具。只有理解了 OKR 的“前世今生”和优劣势，才能知道它适合用在哪儿、怎么用。

1. 关于 OKR 的前世今生
2. 到底何为 OKR？
3. OKR 的优点和缺点

案例解析--某集团 OKR 部分内容解读

### 第二部分：目标锚定——O 的设计：如何制定真正能指引方向的组织目标？

➤ 目标是设计的，不是拍脑袋的。 好的O（目标）是战略的浓缩，是方向的指引。本部分教会学员如何基于内外部数据，运用科学方法设计出“既有挑战性、又有实现路径”的组织级目标。

### 1. “O”设计的快捷数据统计方法

#### ① 行业及区域市场数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织“O”设计密切相关的数据

#### ② 主要竞争对手数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织“O”设计密切相关的数据

#### ③ 公司经营数据统计（内）

实战问题解读：简化财务数据，强化数据的可用性

### 2. 关键组织“O”设计

#### ① 营业收入“O”的制定

实战问题解读：营业收入制定的通用公式

实战问题解读：营业收入设计中：老市场（存量）和新市场（增量）的收入占比是多少？

实战落地工具：三维坐标定位法【X轴（市场维度）、Y轴（内部维度）、Z轴（战略维度）】

实例解析：某公司年度营业收入“O”设计思路解析（现场实操，直接落地）

实战问题解读：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实战问题解读：研、产、销三主体如何以营收为核心确定年度关键“O”？

实例解析：企业在产品不定型（新产品投入市场）情况下如何制定业绩“O”？

实例解析：企业在市场不定型（新区域开拓）情况下如何制定业绩“O”？

实战问题解读：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实战问题解读：如何解决员工不愿意开发新客户的问题

实战问题解读：销售提成比例是怎么定出来的？

#### ② 利润“O”制定

实战问题解读：毛利润“O”制定的依据

实战问题解读：阶梯毛利润“O”制定和提成的设计

实战问题解读：为何业绩优秀的企业都重视净利润“O”的设

#### ③ 回款“O”制定

实战问题解读：应收回款率“O”如何制定和控制

实战问题解读：账期“O”如何制定和控制

综合实例解析：某企业研、产、销针对营业收入、利润、回款年度“O”制定的实操案例解析

### 3. 《目标责任书》的设计与签订

#### ① 《目标责任书》的三级“O”如何设计

#### ② 《目标责任书》的考核标准如何设计

### ③ 《目标责任书》标准模版解读

实战问题解读 1：如何解决《目标责任书》签订后与制度变化后的冲突

## 第三部分：战略穿透——KR 的分解：从“做什么”到“如何赢”的关键一跳

➤ 目标不穿透，战略就悬空。 本部分解决的核心命题是：如何将组织级 O 无损地转化为团队和个人的 KR，实现“纵向贯穿、横向拉通、上下同欲”。

1. 为何“O”分解不能直接向下拆分？——破解“战略失真”的魔咒

实例解析--某公司由于“O”直接拆分导致全国各销售大区难以统一

2. OKR 分解之纵向任务轴维度分解（第一维度）：从“做什么”到“如何赢”

实战应用工具：OKR 多层次目标分解三步骤

第一步：解读与转化——如何将上级的任务，转化为本团队的“O”？

第二步：共创与设计——我们团队能做出哪几个最关键的“KR”，来支撑这个“O”的实现？

第三步：检验与对齐——如何确保我们的目标能真正支撑上级，并与其他团队协同？

实战应用工具 2：目标分解四步法（目标分解 4x3 法则）--确保分解过程的严谨性与系统性。

实例解析 1：某航天科技集团公司对下述年度 O 进行层层分解：（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

1. 公司级目标（O1）：2025 年实现营业收入 2000 亿元，军品占比 70%，净利润率提升至 10%

2. 公司级目标（O2）：型号研制成功率 100%，重大飞行任务成功率 100%

3. 公司级目标（O3）：核心技术自主化率提升至 95%，科研成果转化率提升至 40%

实例解析 2：该航天科技集团公司的型号总体部、科研生产部、质量安全部、市场发展部、科技创新部、财务管理部、人力资源部、信息技术部等部门如何围绕“上述目标分解后”的任务，共创出既独立又协同的 OKR。

实例解析 3：某国防电子装备公司对下述年度 O 进行层层分解：（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

1. 公司级目标（O1）：2025 年实现营业收入 500 亿元，军品配套率提升至 80%，净利润率 12%

2. 公司级目标（O2）：装备交付合格率 100%，装备完好率 95%，维修保障及时率 98%

3. 公司级目标（O3）：国产化替代率提升至 90%，研发投入强度达到 20%

实例解析 4：该国防电子装备公司的产品研发部、生产制造部、质量检验部、市场拓展部、服务保障部、供应链管理、财务部、人力资源部、保密办公室等部门如何围绕“上述目标分解后”的任务，共创出既独立又协同的 OKR。

**实操练习与现场辅导：学员以小组为单位，针对真实业务目标，现场演练“分解三步骤”。**

**现场点评、调整、优化**

3. OKR 分解中责权划分的设计：让协同从“应该”变成“必须”

实战应用工具：ARCPI

#### 4. OKR 分解之横向时间轴维度分解（第二维度）：从“年度目标”到“周周进展”

实战问题解读 1：时间轴 OKR 调配思路及核算公式

实战问题解读 2：如何进行有效的复盘、及复盘时如何对目标的调整

#### 5. 衡量 OKR 分解的有效性的终极标尺：好的目标分解，自己会说话

实战应用工具：SMART 推导模板

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战问题解读：高阶 SMART 应用的核心--全部量化（一旦有不量化的，皆为不合规）

#### 6. 综合案例解析——某集团如何运用“OKR 分解四步法”实现战略落地

全景呈现：从集团战略启动会开始，完整展示该集团如何将一个年度战略主题，通过四步法，层层分解到各个事业部与职能部门，并最终形成全员对齐、能量聚焦的 OKR 集合。

成果展示：用数据和事实说话，展示该集团在当季度取得的突破性进展。

## 第四部分：指标淬炼——KPI 的设计：让战略目标转化为可衡量的行动标尺

➤ 衡量什么，就得到什么。绩效指标的提取是绩效管理的“第一粒扣子”。本部分教会学员如何从目标和职责中精准萃取 KPI，让每一个指标都直指战略核心。

### 1. 绩效考核指标的提取

#### ① 绩效考核指标提取的途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

#### ② 绩效考核指标提取的“一个重点”（最清晰思路）

实例解析：某制药企业的绩效考核指标优化案例

#### ③ 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：关键绩效考核指标提取三步法

实操练习--关键考核指标的提取

#### ④ 绩效考核指标提取的两个关键及原则总结

实战问题解读：兼岗的绩效考核设计

### 2. 绩效考核指标公式定义的设计

#### ① 为什么要对绩效考核指标进行定义

#### ② 绩效考核指标设计的常用三种类型

实操练习：绩效考核指标定义设计（接上一练习）

### 3. 绩效考核指标考核标准设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据来源

实例解析：绩效考核指标的标准设计

#### 4. 如何解决企业绩效考核的设计针对性不足的问题？

实例解析 1.：利用绩效考核系数解决某企业编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2.：利用绩效工资池设计，解决最难考核的岗位绩效考核实践

实操练习：各组进行 2-3 核心任务/“O”进行关键绩效考核指标设计

过渡视频：绩效面谈

## 第五部分：价值闭环——绩效结果的应用：让考核驱动组织进化

➤ **考核不是终点，成长才是。** 本部分将绩效结果与人才管理全链路打通，让每一次考核都成为组织能力提升的契机，实现“考”与“用”的闭环。

### 1. 横向分析

### 2. 纵向分析

案例解析 1-某钢铁集团年度绩效考核结果分析报告

案例解析 2-某水务集团人均生产力与产值的绩效考核结果分析报告

### 3. 绩效考核如何推动“O”的实现

实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

### 4. 绩效考核结果应用于招聘和转正

案例解析：某岗位考核结果在招聘和转正时的应用

实战应用工具：各岗位标准建设模板

### 5. 绩效考核结果应用于培训

实例解析：某控股集团绩效考核结果在培训体系建设时的应用

实战应用工具：以考核和评估为基础的培训计划应用

### 6. 绩效考核结果应用于员工利润意识的建立

思考练习：正态分布实施的本质作用

实战问题解读：正态分布的替代模式

### 7. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估

#### ① 9/16 宫格介绍

实战问题解读：双低宫格的人员如何发展？

#### ② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

#### ③ 宫格设计与应用的三步法

实战问题解读 1：宫格设计的动态分数区间如何有效设计

实战问题解读 2：企业应设计几套宫格才合理

实例解析：某企业宫格设计实操分析

实战应用工具：宫格镶嵌法-解决后备人才的贮备问题

## 8. 绩效考核结果应用于奖金分配和晋升（薪）

思考练习：根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度

实战应用工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例