

# OKR 与 KPI 融合实战

## --从战略解码到绩效落地的全链路管理

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：战略定好了，目标却落不下去；考核做了，业绩却上不来。

这背后往往指向一个核心问题——目标管理与绩效管理的割裂。一部分企业迷信 OKR，认为只要有了“挑战性目标”和“关键结果”，就能激发创新、驱动增长，却发现 OKR 变成了挂在墙上的口号，与日常考核、薪酬激励完全脱节；另一部分企业固守 KPI，指标越设越多、考核越来越复杂，却发现 KPI 逐渐背离了组织战略，变成了为了考核而考核的“数字游戏”，员工只关心“做完”，不关心“做好”。

事实上，OKR 与 KPI 并非非此即彼的对立关系，而是目标管理与绩效管理的两大支柱：OKR 解决的是“我们要去哪里”（方向与共识），KPI 解决的是“我们干得怎么样”（衡量与评价）。只有将二者有机融合，才能形成“战略→目标→指标→行动→评价→激励”的完整管理闭环。

本课程正是基于这一理念设计。我们将系统讲解 OKR 的底层逻辑与设计方法（O 的设计、KR 的分解），深度剖析 KPI 指标的萃取技术与应用场景，并通过 OKR 与 KPI 的“联姻”，帮助企业构建一套“既有战略高度、又有执行深度”的目标绩效管理体系。结合真实的百亿级增长案例和现场实操演练，让学员带着问题来、拿着方案走，真正实现“目标穿透组织、绩效驱动增长”。

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. 打通 OKR 与 KPI 的逻辑闭环：深刻理解 OKR 与 KPI 的本质区别与内在联系，掌握二者“联姻”的方法论，让挑战性目标（O）有衡量标尺（KPI），让日常考核（KPI）有战略方向（O），避免“两张皮”管理。
2. 掌握 O 的设计方法与 KR 的分解技术：学会从行业数据、竞争对手、内部经营三个维度设计组织级关键目

标（O），掌握“三维坐标定位法”等实战工具；系统学习 KR 分解的“三步骤”与“四步法”，破解“战略失真”魔咒，实现纵向贯穿、横向拉通。

3. 攻克 KPI 指标萃取的核心难点：掌握 KPI 指标提取的“一个重点”和“三步法”，解决 KPI 与 KCI 混淆、指标过多、偏离战略等典型问题；学会指标公式/定义设计、考核标准设计的底层逻辑，让每一个指标都“可衡量、可追溯、可验证”。

4. 构建以结果为导向的绩效应用生态：系统学习绩效考核结果在招聘、培训、人才盘点、奖金分配、晋升调薪等场景的深度应用，掌握 9/16 宫格设计与人才评估技术，让绩效管理真正成为组织发展的“发动机”而非“计算器”。

### 【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】

2 天，12 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

4. KPI 的优点和缺点

案例解析--为何 KPI 逐渐与组织“O”相脱节？

5. OKR 如何与 KPI 联姻

## 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单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：某大型钢铁制造集团对下述年度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3500亿元，粗钢产量控制在4000万吨以内，净利润率提升至5%

2. 公司级目标（O2）：高端优特钢产品占比提升至35%，吨钢综合能耗降至560千克标准煤，环保绩效A级企业达标率100%

3. 公司级目标（O3）：数字化智能化改造覆盖率85%，劳动生产率提升20%，资产负债率控制在55%以下

实例解析2：该大型钢铁制造集团的营销中心、制造管理部、技术研究院、设备工程部、采购中心、财务部、环保与能源部、人力资源部等部门如何围绕“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：某有色金属冶金集团（铜金属矿为主）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，电解铜产量150万吨，净利润率提升至4.5%

2. 公司级目标（O2）：高端铜材产品（如铜箔、引线框架）占比提升至30%，冶炼综合回收率提升至98.5%

3. 公司级目标（O3）：绿色矿山比例达到80%，数字化矿山覆盖率70%，海外资源权益产量占比提升至40%

实例解析4：该有色金属冶金集团的资源开发部、冶炼厂、加工事业部、再生资源公司、科技发展部、市场营销部、安全环保部、财务与资本运营部等部门如何围绕“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：ARCPPI

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