

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：某石油勘探开发公司对下述年度 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 年实现原油产量 1500 万吨，油气当量 1800 万吨，营业收入 600 亿元

2. 公司级目标（O2）：桶油完全成本控制在 45 美元/桶，勘探开发利润率达到 25%

3. 公司级目标（O3）：投资回报率（ROCE）达到 12%，资本支出控制在 150 亿元以内

实例解析 2：该石油勘探开发公司的勘探部、开发生产部、工程技术部、HSE 部、财务部、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-解决后备人才的储备问题

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