

# 《“三能深化改革”背景下的 OK 绩效管理模式应用》

## OKR+KPI 管理实务

主讲：于洋老师

### 【课程背景】

2024 年 5 月在国企“薪酬政策改革指引”中明确提到有关绩效管理强调建议以“OK 绩效管理”目标管理和绩效考核的主要方式。从被众多企业的关注量来看，似乎 OKR 可以在整个组织中共享，这样团队就可以在整个组织中明确目标，帮助协调和集中精力。可惜的是，OKR 推行中落地效果并不好，为什么会是这样呢？根本原因在于企业对 OKR 到底理解有多深？有没有将理论实际转化为落地工具。为何很多企业的高管现在呼吁“OKR 不能替代 KPI”？

我在多年的 OKR 应用过程中，协助众多企业将 OKR 进行优化和落地，诸如中石化、中交、航天八院，中粮、美国新火教盛集团等，从中整理和提炼了 OKR 落地的一套具体方法，可以帮助企业快速进行移植。

OKR 在分解时，不能直接拆分，否则就失去了 OKR 的应用意义；落地考核时，需要借助 KPI 的考核思路的协助，才能有效发挥成果的落地。

本课程将结合国资委对国企的改革要求，切实将 OK 绩效管理模式在企业落地。

### 【课程收益】

1. 了解绩效管理的战略性思维，了解 OK (OKR+KPI) 绩效管理模式
  - [现场学习成果：掌握 OKR 的应用原理和基础、O 与 KR 的传递关系](#)
2. 掌握如何对“O”和“KR”进行有效设计和落地应用
  - [现场学习成果：O 设计时的环境分析、如何制定软性“O”标和风险控制标](#)
3. 掌握如何正确提升复盘效果
4. 掌握如何将分解的 KR 转化为 KPI 考核指标
  - [现场学习成果：衡量和判断关键绩效考核指标的一个重点、工作量和专业的衡量标准、绩效考核指标提取的三步骤、考核指标定义的三种类型、考核标准设计的原则和依据](#)
5. 掌握绩效面谈中如何正确应对三种常见情况，认识到绩效面谈的重要性；
  - [现场学习成果：绩效面谈应做的四件事、性格测评、三类型员工面谈时的 9 大要点、5 分钟让员工积极响应绩效面谈](#)
6. 掌握绩效考核结果的有效应用，从而与员工建立起长期的效益关系而不是短期的交易行为。
  - [现场学习成果：招聘和转正标准的制定、培训与晋升挂钩、人才盘点宫格设计、宫格镶嵌法设计、奖金&调薪比例设计](#)

### 【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，6小时/天

## 【课程大纲】

### 第一部分 OKR 的宏观认识

一、为什么说 **OKR** 是以目标管理为基础的，在什么情况下产生了 **OKR**？

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 逐渐与组织目标相脱节？

5. OKR 如何与 KPI 联姻

### 第二部分 OKR 中“O”的设计

二、为什么说在实施 **OKR** 时，“**O**”是设计出来的，而“**KR**”是传递下去的？

1. Target design  $\neq$  Target management
2. 如何对“O”进行设计

① 实例解析--“某集团企业“五年规划”战略目标修编

② 目标设计分析工具--**SWOT**

③ 目标设计分析工具--**PEST&波特五力**

④ 高阶 **SWOT** 应用解析

实战工具 1：各要素排序规则

实战工具 2：IFF&EFF 矩阵

⑤ 实操练习--**SWOT** 演练

⑥ 如何通过 SWOT 分析结果制定企业的软性“O”和风险控制“O”

⑦ 如何通过 SWOT 分析结果制定企业的硬性“O”（如营业收入、利润目标等）

实战工具 1：营业收入目标分解通用公式

实战工具 2：经济指标设计规则

⑧ 高阶 SMART 应用--组织相关性目标的推导

实战工具：SMART 推导模型

本章总结：能力自测与学习成果清单

### 第三部分 OKR 中“KR”的设计

三、**KR** 是传递下去，但为了实操中却成了直接向下拆分？

1. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？
2. 为何 OKR 分解不能直接向下拆分？
3. OKR 分解的正确思路和步骤

实战工具：单层次 OKR 分解三步骤

4. 工具解析-目标分解四步法解析

① OKR 分解步骤概论

② OKR 分解之纵向维度分解

实战工具：目标分解 4x3 法则

实战工具：目标分解矩阵（横向&纵向）

③ OKR 分解之责权定位

实战工具：ARCP

#### ④ OKR 分解之横向维度分解

5. 实例解析--目标分解四步法分步骤细化精讲

6. 实操练习--目标分解四步法演练（可用企业实际目标练习）

实战问题解读 1：新、老客户业绩目标划分比例、客户数量预测、回款目标制定

原则

实战问题解读 2：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 3：如何进行有效的复盘、复盘时目标的调整

7. 案例解析：某城投集团目标分解四步应用成果解析

实战工具：目标-分解目标-责任人-考核指标-薪酬结构镶嵌表

本章总结：能力自测与学习成果清单

### 第四部分 KPI 指标的设计

四、编写绩效考核指标看似容易，但要如何验证设置的这些考核指标是有效的？

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

六、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国企编制不足，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/目标进行关键绩效考核指标设计

过渡视频：绩效面谈

本章总结：能力自测与学习成果清单

### 第五部分 绩效面谈

六、绩效面谈的实施为何是雷声大雨点小？到底谁该为此负责？

1. 绩效面谈的目的、步骤及关键内容

2. 绩效面谈为什么这么难？

3. 绩效面谈常见的局面

4. 绩效面谈谈不好谁的责任最大？

## 5. 面谈过程中最常见的三种类型

实战应用工具：性格测评

## 七、对于企业中常见的三种类型的员工，作为管理者应当如何制定面谈策略？

### 1、第一类型绩效面谈

面对的问题：

Q1、员工放松不下来，对绩效面谈存在抵触情绪

Q2、难以谈出员工的真实感受和想法

① **案例解析-将心比心**（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ **案例解析-将心比心**（改善篇）

④ 要点总结

实战工具：BEST 法则

### 2、第二类型绩效面谈

面对的问题：

Q3、触碰员工的敏感地带，爆发“战争”

Q4、缺乏同理心，员工认为绩效面谈就是“找茬”

Q5、缺乏依据，员工对考核结果不认帐

① **案例解析-就事论事**（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ **案例解析-就事论事**（改善篇）

④ 要点总结

实战工具：汉堡原理

### 3、第三类型绩效面谈

面对的问题：

Q6、面谈缺乏讨论框架，沟通内容不系统

Q7、缺乏数据，结论判断模糊，面谈节奏被员工控制

Q8、缺乏相互认同的目标，面谈结果无跟踪效果

① **案例解析-控制局面**（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ **案例解析-控制局面**（改善篇）

④ 要点总结

实战问题解读：面谈需要准备什么？

### 4. **案例解析（视频）**-如何做好内部员工绩效面谈培训

实战问题解读：员工与领导面谈需要注意的三点关键

本章总结：能力自测与学习成果清单

## 第六部分 绩效结果应用

### 八、如何开展绩效考核结果的分析？

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

### 九、绩效考核结果如何应用在招聘、培训、人才盘点和人才评估？

1. 绩效考核如何推动目标的实现

实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

## 2. 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

## 3. 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

## 4. 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

## 5. 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

## 6. 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

本章总结：能力自测与学习成果清单