

《领略 OK 绩效管理模式的魅力》

OKR+KPI 管理实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

从接触的众多企业的目标管理和绩效管理的转型来看，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、美国新火敖盛集团等，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。

本课程将结合大量咨询实操经验，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”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、如何制定硬性的“O”、软性的“O”和风险控制
3. 掌握如何对“KR”进行有效分解和落地，从而形成一个公司一盘棋的效果
 - 现场学习成果：OKR 分解 4x3 法则、目标分解的责权划分 (ARCPI)、目标在时间维度上的分解实践、目标管理镶嵌应用
4. 掌握如何进行正确复盘；
 - 现场学习成果：复盘四步法、复盘时如何调整目标
5. 掌握绩效考核指标设计的三步法
 - 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
6. 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
7. 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 ≠ 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”和风险管控“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. 平衡计分卡 VS 战略地图是否适合中企业？
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：ARCPI

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/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“找碴儿”

Q5、缺乏依据，员工对考核结果不认账

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-解决后备人才的贮备问题

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