

《激增企业管理效能》

OKR 管理实务

主讲：于洋

【背景介绍】

企业在经营中，越来越关注目标的有效管理和落地，但实际情况是，制定了目标为何还是出现或多或少的实现问题呢？于是很多企业高管想到了 OKR，OKR 的主要目标是明确公司和团队的“目标”以及明确每个目标达成的可衡量的“关键结果”。

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，很多企业做着做着就又回到了 KPI，为什么会是这样呢？根本原因在于我们的企业对 OKR 到底理解有多深？为何应用较多的是在网络科技公司呢？为何很多企业的高管现在呼吁“OKR 不能替代 KPI”？

OKR 在应用是为何要结合 KPI 才能发挥更大的效果？

中期战略规划成为了年众多企业的重点工作，“O”制定了，如何更有效的进行设置“KR”呢？

企业的“KR”，如何实现在两个维度上进行分解呢？

定期复盘时目标如何进行有效调整？

【课程收益】

了解绩效管理的战略性思维，了解 OK (OKR+KPI) 绩效管理模式

掌握如何对“O”进行有效设计和落地应用

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

【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】

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）；

战略及组织绩效管理部门管理人员；

人力资源专业人员。

【课程时长】

1 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

一、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 不同情景下的“O”应如何制定？

a. 集团化企业“O”的设计

b. 有经营基础企业“O”的设计

c. 初创企业“O”的设计

d. 实行内部交易的企业“O”的设计

⑨ 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

一、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：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