

《OKR 实战工作坊》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助管理者全面理解目标管理工具——OKR，通过 OKR 为企业解决以下五大问题：避免战略与执行两张皮，确保战略落地、上下同欲；打破部门墙，提升团队之间、部门之间的协作意识和协同性；保证目标与执行的一致性，主动发现问题及时干预；激发自下而上的创新，提升员工参与感与自驱力，推动内生式增长；鼓励员工发挥潜能，增强自信心及对组织的认同感，营造积极正向的团队氛围。

通过 OKR 目标管理体系的建立与实施，全面提升组织能力，确保战略目标的达成。

【课程收益】

1. 全面理解 OKR 及 OKR 管理循环，清晰建立 OKR 目标管理体系的重要性和价值；
2. 了解 OKR 的定义与内涵，掌握 OKR 撰写要求和制定原则，明确 OKR 与 KPI 的区别；
3. 掌握从战略到执行的 OKR 拆解工具 OGCSMR®，学会通过 OGCSMR® 提炼高质量 OKR 的方法；
4. 明确 OKR 实施的关键活动与管理周期，了解洋葱会、三报四会等常用管理抓手及操作方法。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业各层级管理人员

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一单元：OKR 的价值

1. OKR 是什么
——OKR 是目标管理工具
2. 目标的三个来源
 - 1) 目标的本质
——德鲁克：目标是配置企业资源的手段
 - 2) 自上而下的分解——员工为什么不主动提出高目标
 - 3) 自下而上的解码——员工怎样才能有目标感
 - ① 定方向：策略、关键任务、衡量标准、资源需求
 - ② 分任务：人、时间、检查点
 - 4) 左右协同的对齐——如何促进部门协同，打破部门墙
3. 岗位目标的三大构成
4. OKR 的四大价值
 - 1) OKR 是战略落地工具——上下同欲

- 2) OKR 是自我承诺结果——自驱激发
- 3) OKR 是组织协同工具——左右协同
- 4) OKR 是资源配置手段——力出一孔

第二单元：OKR 管理闭环

1. 讨论：执行力不佳原因
2. 执行力问题诊断的四个层次
3. 团队执行力打造的两个闭环
 - 目标管理闭环——确保在正确的时间做正确的事
 - 过程管理闭环——确保员工 PDCA 每一步执行到位
4. 管理者核心六任务



第三单元：OKR 制定原则

1. 讨论：好的目标 VS 不好的目标
管理者之痛——
 - 目标太高根本完不成
 - 时间太紧根本完不成
 - 临时任务太多根本完不成
 - 目标变来变去，员工总抱怨
 - 缺少激励机制，员工没动力
2. 目标制定原则——不仅仅是 SMART

第四单元：OKR 的构成

1. 案例：字节某岗位 OKR
2. OKR 与 KPI 的区别
3. OKR 的构成
 - 1) O 的定义及要求
 - ① O 是什么
 - ② O 的格式及制定原则
 - ③ O 设定常见错误
 - ④ 案例：正确的 O 与错误的 O
 - 2) KR 的定义及要求
 - ① KR 是什么
 - ② KR 的格式及制定原则
 - ③ KR 提炼六方向
 - ④ KR 设定常见错误
 - ⑤ 案例：正确的 KR 与错误的 KR
- 3) 案例分析：OKR 错哪了
3. OKR 制定难点：如何提炼 KR？
 - 1) 视频：制胜之战
 - 2) 目标的三个层次
 - 3) 如何提炼 KR
 - ① 职能部门之痛——目标难以量化

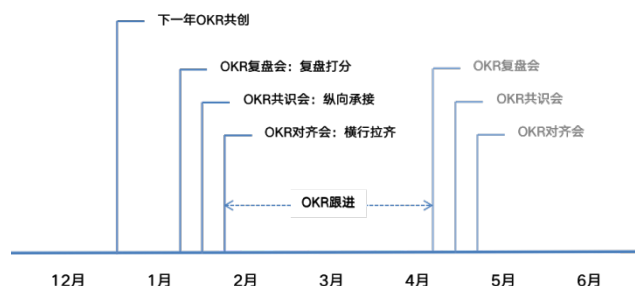
- ② 价值分析法介绍
- ③ 全局思考六维度
- ④ O提炼六方向
- ⑤ 案例：价值分析法提炼 KR
- 4) 演练：提炼 KR
- 4. 演练：优化近期重要 OKR

第五单元：OKR 的拆解

- 1. 上下级目标承接关系
 - 为什么有时候上级的 OKR 定了，但自己的 OKR 却写不出来？
 - 为什么有时候自己的 OKR 定了，却感觉下级的 OKR 不太对？
- 2. OKR 拆解流程
 - 1) 案例分析：OKR 拆解错在哪
 - 2) OKR 拆解工具：OGCSMR®
 - 3) OKR 拆解七步法
 - ① 理解期待
 - ② 差距分析
 - ③ 机会分析
 - ④ 方案设计
 - ⑤ 目标制定
 - ⑥ 需求评估
 - ⑦ 闭环检查
 - 4) 工具：目标拆解表
- 3. OKR 拆解难点：差距分析
 - 1) 方法：差距分析五步骤
 - 2) 工具：差距分析表
 - 3) 案例：差距分析逻辑
 - 4) 差距分析四原则
- 4. OKR 拆解实战演练
 - 1) 演练一：提炼 KSF
 - 2) 演练二：提炼 KPI
 - 3) 演练三：差距分析
 - 4) 演练四：机会分析
 - 5) 演练五：方案设计

第六单元：OKR 管理机制

- 1. 常见 OKR 实施周期
- 2. 常见 OKR 制定会议及流程
 - 1) OKR 复盘会
 - 2) OKR 共创会
 - 3) OKR 对齐会
- 3. 常见 OKR 跟进抓手及重点
 - 1) 三报：日报、周报、双月/季报
 - 2) 四会：晨会、夕会、周会、双月/季会



4. 团队共创：优化 OKR 管理机制

第七单元：OKR 的复盘

1. 案例分析：OKR 设定
2. OKR 复盘常用引导提问
3. 练习：计划未完成

课程重点回顾与答疑

课前准备：

1. 课上案例及练习（请提前 **3-5** 天提供）
 - 公司使命、愿景、战略及 OKR
 - 学员、学员上级及下级 OKR（各 3-5 个）
 - 学员所在部门日报、周报、双月报/季报（各 3-5 个）
2. 课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）
 - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
 - 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员 1-2 人