

OKR 目标关键结果法

课程背景：

OKR (objectives-Key Results，目标——关键结果源自英特尔（在英特尔被称为 iMBO）并在谷歌等企业发扬光大。六年来，深度研究、探索并在自己企业和客户企业大胆运用，对 OKR 有深刻的认识，相对于网络上热议的 OKR 与 KPI 的区别，以及 OKR 的工具使用和流程介绍等，OKR 对于企业的作用，不应该仅仅被看作是一个目标管理的工具，而是激发员工潜能、最大化员工价值的核心方法！

课程特色：

- 主要讲公司自己的案例，通过对年度目标的分解，形成整个公司的目标路径图
- 现场大量的演练，每个人都学会 OKR 目标的制定
- 每个单元都有练习
- 互动性强

课程收益：

- 帮助学员全面了解目标管理的理念、工具和方法，掌握 OKR 的内容、思想、理念及特点
- 通过 OKR 的应用，能更加有效的设定的目标，并通过有效的沟通将目标实施的结果进行反馈，从而帮助公司提升业绩
- 现场演练 OKR 开发操作的重要环节，掌握 OKR 操作的主要技巧
- 掌握如何通过 OKR 跟踪和管控进程，提高企业效率，塑造优秀文化

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业高中层管理者，HR 总监，HR 经理，HR 相关工作人员

课程方式：讲师讲授+案例分析+课堂提问+游戏互动+分组研讨，培训风格充满激情与活力，教学相辅，互动性强

课程大纲

第一讲：企业价值生成图谱

- 一、企业价值=利润 x 市盈率
- 二、影响利润因素
- 三、影响市盈率因素

第二讲：目标管理

一、目标管理是什么

1. 目标来源哪里？
2. 目标写什么？
3. 目标是什么？
4. 目标考核标准是什么？
5. 目标种类

演练：目标的设定

二、目标管理工具

1. 鱼骨图分析法
2. 决策树分析法
3. 思维导图分析法
4. 战略地图分析法

三、目标设定原则

1. SMART
2. 5W2H

演练：5W2H

演练：鱼骨图分析法

演练：战略分解：战略地图、分解矩阵、价值树分解

第三讲：OKR 应用介绍

一、一个发展轨迹

1. OKR 的前世
2. OKR 的诞生
3. OKR 的发展
4. OKR 的未来

二、二个流程

1. OKR 发展计划
2. OKR 周期

三、三大核心理念

1. 目标必须一致
2. OKR 是一种沟通工具
3. OKR 必须可量化（时间&数量）

演练：目标的设定

四、四大要素

1. 目标最多五个
2. 目标要有野心
3. 每个目标（2—4 个 KR）
4. KR 是可量化的

演练：关键结果设定

五、五个特点

1. 有时间限定
2. 评级在 0.6—0.7
3. 不是绩效考核
4. 全程是透明的
5. 月度 Review 跟进，季度 Review 调整

第四讲：案例解读

一、案例：知名企业 OKR 案例

二、案例：有野心的 OKR 设定

1. 综合管理部案例
2. HR 案例
3. 营销中心案例

4. 研发中心案例

5. 销售总监案例

演练：公司 OKR 练习

通过前面的练习，已经分解出公司的年度目标要达成的若干个 O，针对每个 O 制定 KR，从而将所有的 O 都列出了对应的 KR，并做到任务认领。

演练：个人 OKR 练习

可以结合练习四，已分解的公司 OKR 再结合每人自己的岗位，设定季度的 OKR，从而将个人与公司有机会的结合起来，形成全套的 OKR。最终是每个人的 OKR。

第五讲：OKR 实施难点

一、目标如何要有野心

1. 如何超越自己

2. 如何突破限制

二、OKR 带来的挑战

1. 对基层员工的挑战

2. 对管理层的挑战

3. 对 HR 的挑战

三、季度 Review 如何做

1. 如何评分？

2. PEER REVIEW 如何做？

3. 每个季度的 OKR 是同样吗？

4. 本季度的 OKR 是否可以调整？

5. 月度还可以做什么？

第六讲：OKR PS KPI & KPA

1. 方法论的不同

2. 关注的重点不同

3. 导向不同

4. 结果不同

第七讲：OKR 如何激励

一、合伙人激励

1. 海尔模式

2. 华为模式

3. Starbuck 模式

二、特别激励

1. MVP（季度）

2. BEST IN SHOW（年度）

3. NEW STAR

第八讲：OKR 实战案例

一、科技创业公司

1. 公司背景

2. 目标梳理

3. OKR 设置

二、IT SaaS 公司

1. 公司背景

2. 目标梳理

3. OKR 设置

三、转型传统企业

1. 公司背景

2. 目标梳理

3. OKR 设置

第九讲：反馈与沟通

一、绩效面谈

1. 具体事实

2. 倾听意见

3. 提出建议

4. 给予支持

二、面谈技巧

1. 同理心

2. 共情

3. 绩效面谈中的其他技巧

三、案例演练

演练：绩效沟通案例