

# 《OKR 工作法-为目标管理赋能》

## 【课程背景】

随着经济的发展，企业进入 VUCA 时代（易变性、不确定性、复杂性及模糊性），未来愈加充满不确定性，各种条件和因果关系混杂，变化速度越来越快，企业竞争越来越激烈。尤其是科技创新企业和初创企业，面临挑战，如何激发员工的潜能，值得思考。

OKR 到底有多重要？无论是世界知名企业如谷歌、英特尔、腾讯、推特，还是崇尚扁平化管理的创业公司都在使用它。谷歌董事约翰·杜尔最早引进 OKR 进入谷歌，这也是谷歌早期快速扩张以至取得如此大成就的重要因素之一。

破除唯 KPI 论，OKR 在帮助企业识别战略优先事项，培育团队的目标导向、结果意识，加强跨部门协作，适应高速的市场环境变化，以及识别高绩效员工方面能够起到关键作用。OKR 还体现了一种责任和协作关系，构建组织契约，让员工积极踊跃的去尝试去突破，实现企业与个人的双赢。

## 【课程收益】

1. 掌握目标管理的发展历程和 OKR 的核心内容、指导思想和理念
2. 掌握 OKRs 与传统的 KPI 绩效管理模式的差异性；
3. 学会 O(Objectives)与 KR(Key Results)设定方法；
4. 学会用 Review 与 CRF 机制将 OKR 成功推动技巧；
5. 掌握如何通过 OKR 跟踪和管控进程，提高组织绩效。

**【课程特色】** “道、法、术”兼有；实战，学之能用；投入，案例精彩；

**【课程对象】** 董事长、总裁、总经理、人力副总、HR 及各级管理人员；

**【课程时间】** 一天

## 【课程大纲】

### 问题讨论：

1. 问题：绩效主义毁了索尼？
2. 当前企业绩效考核的痛点
3. 目标管理的发展简史
4. OKR 是更符合时代需要的管理方法

### 一、什么是 OKR 工作法？

1. 什么是 OKR？
  - OKR 案例分享
2. OKR 是什么？
  - 案例分享
3. OKR 的起源与发展
4. OKR 是聚焦目标和提升执行效率的管理工具
5. OKR 不是一个全新的目标管理方法

### 二、OKR 的基本管理思想

1. OKR 的四大特点；
  - 聚焦
  - 透明
  - 协作

- 挑战
- 2. OKR 与 KPI 的区别与联系
- 3. OKR 的基本管理思想
- 4. 对 OKR 的理解

### 三、OKR 工作法的基本规则

1. 目标周期
2. 数量限制
3. 富有野心
4. 权重
5. 制订方式
6. 持续跟踪
7. OKR 与薪酬考核解耦

### 四、OKR 的撰写技巧

1. 撰写 (O) 的技巧
  - 目标 (O) 来自于哪里？
  - 我的 (O) 怎么来？
  - 良好目标 (O) 的定义
  - 案例分享：几个好的目标和不太好的目标
  - 撰写目标 (O) 的建议
2. 撰写 (KR) 的技巧
  - 良好 KR 的标准
  - OKR/KPI/BSC 共同点：SMART
  - KR 的几个类型
  - 制订 KR 时的注意事项
1. OKR 指标制订的两大误区
3. OKR 撰写检查
4. 小结：一个好的 OKR 是什么样的？
5. OKR 创建流程 CRAFT
6. 企业 OKR 团队共创法
  - 案例分享
7. 部门 OKR 创建工作坊
  - 案例分享
8. OKR 创建&交流的形式
9. OKR 案例分享
10. 练习：OKR 撰写

### 五、OKR 的落地与实施技巧？

1. OKR 的日常管理
  - 每日站会
  - 每周例会
  - 月度辅导
  - 季度回顾；
- 2.
3. OKR 如何评分

- OKR 评分标准
- OKR 评分关键点
- 4. OKR 如何复盘
  - ARR 复盘法
  - ARR 复盘法的流程
  - OKR 复盘会如何开？
  - OKR 复盘会的要点
  - OKR 复盘会的工具：5Why
- 5. 标准的 OKR 的实施时间框架

## 六、OKR 模式下得考核与激励

1. OKR 与年度考核的解决方案
  - 完全分离；
  - 部分结合；
  - 全部结合；
2. 思考：OKR 如果与考核绑定？
3. OKR 结果的应用调研
4. 创新绩效考核模式探讨

## 七、哪些企业/部门/岗位适合 OKR？

- 1、企业实施 OKR 的好处
- 2、实施 OKR 给企业带来的变化
- 3、哪些企业/部门/岗位适合 OKR？
- 4、企业如何成功导入 OKR？

## 八、OKR 成功变革的关键因素？

1. 开放平等的文化保障
2. 高管的重视与深度参与；
3. 明确的制度与流程
4. 高效的工具支撑
5. 有效的管理技巧
6. 持续的运营保障

## 九、来自 CEO 对 OKR 的实施忠告

## 十、Q&A