

《OKR 工作法-为目标管理赋能》

主讲：资深人力资源实战专家—周康老师

【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. 学会 O(Objectives)与 KR(Key Results)设定方法；
2. 学会用 Review 与 CRF 机制将 OKR 成功推动技巧；
3. 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】

一、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

二、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

三、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

四、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. OKR 如何评分
 - OKR 评分标准
 - OKR 评分关键点
3. 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
4. 标准的 OKR 的实施时间框架

五、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

六、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

七、Q&A