

OKR 管理法-化目标为结果

【课程背景】：

OKR 是当下国际最火热的管理方法，是在国内外众多企业应用并且被验证有效的绩效管理工具。OKR 全称是 Objectives and Key Results，即目标与关键成果法。

本课程的实施，围绕公司的战略设定出公司的年度目标，并将目标逐级分解到部门到个人，形成一个完整的目标路径图，再运用 OKR 对每个路径图中的目标，设定 KR，另外横向的对公司设定的年度目标，进行分解后，形成整个公司战略的目标地图，让所有人都能一目了然。

方向一定比速度更重要！明确公司和个人的发展方向、努力目标，将有助于公司和个人的成长和成功；执行力，是做成任何事情的根本保障，没有执行力的理想和目标，只能是梦想；目标管理和执行力建设，是公司和个人成功的基石。

【课程收益】：

- 1、明确绩效管理及 OKR 的核心思想及理念；
- 2、掌握 OKR 运行的基本流程；
- 3、现场演练 OKR 操作的重要环节，掌握 OKR 操作的主要技巧；
- 4、学会应用 OKR 的激励[团队创新](#)工作；
- 5、掌握如何通过 OKR 跟踪和管控进程，提高企业效率。

【课程时长】：

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】：

第一单元：OKR 管理法认知

一、新时代管理面临的挑战

- 1、来自新时代下的挑战
- 2、移动互联网时代下管理变迁
- 3、新时代下的目标管理系统

二、OKR 管理的导入

- 1、OKR 的前世今生
- 2、OKR 的核心理论基础是什么
- 3、关于 OKR 与 KPI 的区别
 - (1) KPI 是自上而下
 - (2) OKR 是自下而上
 - (3) KPI 是“要你做”
 - (4) OKR 是“你要做”
 - (5) KPI 是秒表
 - (6) OKR 是指南针
 - (7) KPI 是各自为战
 - (8) OKR 是团队协同
- 4、OKR 管理的 7 大核心理念
- 5、OKR 的 3 大特点
- 6、OKR 的 4 大好处
- 7、OKR 管理如何帮助我们提高个人及团队的创新能力
- 8、OKR 管理体系的核心内容：一个中心两种机制等

案例分享：XXX 公司 OKR 的成功实践

第二单元：OKR 管理体系的设计与开发

一、如何设置有效目标

- 1、设置 OKR 的基本原则
 - 2、创建强大的目标
 - 3、创建目标的技巧
- ### 二、目标设定的流程与工具方法

- 1、目标设定的工具
 - (1) 鱼骨图分析法
 - (2) 战略地图分析法
- 2、目标设定原则 (SMART)
- 3、目标设定的流程
 - (1) 基于企业战略目标设定管理目标：
 - (2) 针对每个目标设定其 KR(关键结果)
 - (3) 推进执行 (从关键结果到“行动计划“)
 - (4) OKR 回顾，与绩效评估
 - (5) 设置 O 的三大来源

三、OKR 管理体系的设计技巧

- 1、实施 OKR 的四个基本步骤
 - (1) 明确目标
 - (2) 对 KR 进行可量化的定义
 - (3) 共同努力达成目标
 - (4) 定期进行评估
- 2、设置 O 的原则与技巧
 - (1) O 要明确方向并且鼓舞人心：好的目标能让人大清早从床上兴奋的跳起来。
 - (2) O 要有时间期限：比如一个月或一个季度可以完成。
 - (3) 由独立的团队来执行目标：目标必须真正属于你，你不能有“这和市场没有做起来有关系”这样的借口。
- 3、设置有效的 KR 的技巧
- 4、OKR 实施框架：从公司战略、使命到 OKR
- 5、OKR 实施关键及关键时间轴
- 6、OKR 实施建议

四、创建关键结果的技巧

- 1、将待办事项清单重新排序，就变成了成功清单
- 2、用 OOTC 工具设立目标
- 3、关键结果设定五大标准
- 4、关键结果五大标准细化

案例与练习：XX 公司公司级 OKR、部门级 OKR、个人 OKR 体系的设立

第三单元：OKR 的实践与运用

一、OKR 的完整的生命周期

- 1、第一阶段:确定 OKR
- 2、第二阶段:公示 OKR
- 3、第三阶段:执行 OKR

4、第四阶段:沟通与打分

二、实施 OKR 的建议

- 1、对优先事务明确
- 2、为优先事务预留时间
- 3、建立堡垒---抗干扰
- 4、不惜任何代价维护预留时间

三、OKR 实施的五个关键点

- 1、关键点一:必须有时间限定
- 2、关键点二:评级在 0.6~0.7 分之间
- 3、关键点三:不与绩效挂钩
- 4、关键点四:全程透明
- 5、关键点五:月度评估跟进,季度评估调整

四、OKR 会议的七个步骤

- 1、所有员工提交他们认为这个季度公司需要实现的目标
- 2、管理层用半天的时间讨论 OKR(争论、妥协的过程)
- 3、向各部门主管介绍季度 OKR，并完成每部门的 OKR 设置
- 4、自上而下关联，用上述同样的方法制定下属各自的 OKR
- 5、个人 OKR 设置；接受主管辅导的好机会
- 6、全体会议。（上个季度总结、下个季度行动安排）

案例：OKR 复盘模板

第四单元：OKR 实施难点

- 1、目标如何要有野心
 - (1) 如何超越自己
 - (2) 如何突破限制
- 2、季度 Review 如何做、如何评分、PEERREVIEW 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

第五单元：结果反馈与改进

- 1、结果反馈与面谈技巧
 - (1) 准备
 - (2) 环境
 - (3) 沟通
 - (4) 因人而异
 - (5) 跟进
- 2、PDCA 循环改进与行动计划
 - (1) PLAN
 - (2) DO
 - (3) CHECK
 - (4) ACTION

案例分享：PDCA 改进应用