

案例:华为公司绩效管理实践(全面、系统)

作者：有故事的人 来源：范文网 www.wtabcd.cn/fanwen/

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/169841886125079.html>

范文网，为你加油喝彩！

文印室-告诫近义词



2023年10月27日发(作者：平方厘米符号)

案例：华为公司绩效管理实践

（注：本案例内容来自张继辰《华为的绩效管理》的提炼，建议看原书）

一、公司背景

华为公司是一家民营科技公司，成立于上世纪80年代末。经过30多年发展，

华为公司在企业经营取得的巨大成果，并且成为国内民营企业一面旗帜,可以说

华为的一举一动皆收到国内许多企业的关注。那么又是什么支撑着企业的发展呢？其HR副总说：“华为公司在向世界级企业迈进的过程中，卓有成效的人力资源管理体系，是缔造华为一个个神话最有利的发动机和保障器。尤其是作为人力资源管理体系三大基石之一的绩效管理（另外两个是任职资格和股权激励），更为企业的发展注入了强大动力。现在我们就来看看华为公司是怎样将卓越的绩效管理转化成生产力的，而这也正是许多企业最有益的学习和借鉴。

二、中国华为公司企业文化

华为文化本质上是“蓝血绩效文化”，带有军事化与校园文化的组织文化特征，强调业绩导向与执行效果，将外部竞争压力转为内部竞争力，不断激活沉淀层，从而形成了华为“三高”的文化氛围——高压力、高绩效、高回报。在传递这种绩效压力同时，做到绩效管理面前人人平等，企业完全通过绩效来进行人才的选拔与任用。

二、华为的绩效管理

（一）抓绩效考重点

- 1.华为公司认为，员工工作不主动、不积极，是让管理者最为头疼的事情。正是因为基层员工缺乏积极主动的精神，态度消极、行动怠慢，难处业绩。只有科学的绩效管理才能调动员工的工作主动性和积极性，所以管理者一定要抓好绩效、重视考核。按照西方经济学和管理学的观点，绩效管理是对人性深刻理解和认同，顺应人性，是绩效管理的最终目的。
- 2.绩效考核的目的是改善绩效，而不是分清责任，当绩效出现问题的时候，着力点应放在如何改善绩效而不是划清责任上。
- 3.注意机制的建立，同时绩效管理要坚持引导和激励，通过有效的激励，将人性光亮一面放大，并真正的展现出来，体现在行动上就是积极性和主动性。关

于这点，华为强调资本主义：（1）认为知识是高科技企业的核心和价值创造的主导要素；（2）主张给创造价值的知识劳动合理的汇报；（3）主张通过知识的资本化来实现知识的价值（如全员持股）。

4.关注绩效的牵引和导向作用.华为公司认为牵引员工不是文化中宣传的东西,而是在绩效评价中体现的东西。与此同时他们认为绩效考核的导向很重要，其决定员工的行为方式。比如敢说真话即使观点有待商榷的能得到客观的认可，武断打压的作风能够得到有效控制，一言堂和明哲保身就会淡出历史,信息的质量就可以得到有效保障；又比如企业如果认为绩效管理是惩罚员工的工具，那么员工的行为就是避免犯错，而忽视创造性.

5.考核设定的范围要合理，需要在员工的能力的范围之内，员工跳一跳可以得到，如果员工一直跳，却永远也够不着，那么员工信心就丧失了，考核指标也失去了本来的意义.

6.员工考核来自三个维度:一是来自公司目标、支撑公司战略;二是基于岗位职责；三是基于流程和客户。

（二）系统的考核导向体系

1.商业价值导向，主要体现在贡献为导向和重视转化为现实的能力:

（1）强调要学习做工程商人，主要体现在:要有服务意识、要研究市场的需求;要学会整合资源，要会整合资源，同时需要把市场和技术有机融合，审时度势，把握市场节奏。

（2）强调以贡献为导向，为员工提供成为奋斗者的机会：签订奋斗者协议（13级以上员工，包括去一些艰苦的地方）和目标责任书（完成任务可以领取预定的奖金）；当然，华为公司除了强调绩效和贡献外更重视关键事件过程的行为，更好的处理短期效益和长期效益的关系；此外，在待遇上相比学历,更看重贡献。

(3) 公司认为没起作用的只是一种可能,起作用的才是一种现实的能力,强调转化为现实的能力;当然对于有潜能的人,华为公司主张多给这些人机会.

2. 责任结果导向(责任加结果)

(1)华为公司对于绩效的定义是绩效不仅仅看销售额,而是看在本岗位的有
效产出和结果。归根到底,评价时候要看结果,以结果为导向。与之对应,华为
构建了任职资格体系,使得以事为中心转向更为关注人的管理模式。

(2)华为《2003—2005年的管理工作要点》强调:华为公司《2003-2005年
管理工作要点》强调:“公司高、中、基层干部的考核都要贯彻责任结果导向的
方针.同时,对高、中级干部,尤其是高级干部要逐步试行关键行为过程考核,
以提高高、中级干部的领导能力和影响力,充分发挥组织的力量。”层级越高,
所做工作的影响越长远,短期考评宜重点考察关键过程行为,长期考评则应重点
放在结果上。对于显效周期长的工作可以分成阶段,阶段成果就有可能适用结果
导向,但要防止简单分解的机械做法。中间还有广阔的灰色地带,需要根据具体
情况实事求是地对待,但遵循的原则是相同的。

3. 不以考核为中心

华为认为考核的目的是促进业务的成功,为考核而考核不值得,考核主要的侧
重于激发员工的工作动机,也就是说用各种有效的方法去调动员工的公祖积极
性,使得员工努力任务,完成企业的目标,并给予一定的精神和物质的奖励.与
此同时,华为同样强调,不能僵化的去评价员工价值。华为《管理优化》中提出:
“作为管理者,要在公司价值观和导向的指引下,基于政策和制度实事求是地去
评价一个人,而不能僵化的去执行公司的规章制度.在价值分配方面要敢于为有
缺点的奋斗者说话,要抓住贡献这个主要矛盾,不求全责备。”

4. 考核机制倒过来

把决策权根据授权的原则给员工，后方起保障作用。流程的梳理和优化要倒过来做，以需求为目的驱使保证，一切向前线着想，共同有效的控制着流程的设置。从而精简不必要的人员，调高运行效率，为生存打好基础。在2012年，华为尝试着将考核机制倒过来，按照成功获取利益和分享利益，而不是从上到下来授予利益；在2013年，华为进一步简化管理，敢于让优秀的干部和团队担负更大的责任，为他们提供更多的机会，让他们获得更多的报酬，同时华为将继续降低内部运作率，努力将运营效率再提升。

（三）有目标就有绩效管理

美国马里兰大学管理学兼心理学教授爱德温·洛克 (Edwin A. Locke) 于1967年提出外来的刺激都是通过目标来影响动机的，目标本身就具有激励作用，目标能引导人们的行为，使人们根据难度的大小来调整努力的程度，并影响行为的持久性。目标本身就具有激励作用，目标能够把人的小转变成为动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标对照，及时调整和修正，从而实现目标。这中使需求转化为动机，再由动机支配行动以达成目标的过程就是目标激励。目标激励受本身的性质和周围变量的影响。

1. 目标协调一致

总目标到部门目标的分解，从部门目标到员工目标的分解。员工个人方面，员工个人目标应服从组织整体目标，并和组织的战略规划，各个阶段的目标保持一致；对于企业来说，需要将主要目标和分目标，各个部分目标之间相互配合，方向一致。总目标分解的过程需要解决四个问题：分目标的层面、分目标数量、确定分目标权重、确定量化标准。

2. 目标要明确

我们知道，明确的目标可以使得人们清楚要怎么做，便于用来考核员工，同

时具体的目标本身就有激励作用.具体来说，包括以下四个方面：目标执行者要明确、标准要明确、时间限定要明确和保障实现目标的措施要明确。具体的方法如5W1H。

3.量化考核还是主观评价

一般情况下，能量化的尽量量化，当不能唯量化。华为在实施绩效考核的过程中，考虑3个关键的量化指标：时间、数量和质量。对于不能量化的,诸如素质和管理能力的考核，可以考虑采用全方位的考核。

目标分解

华为的绩效计划，采取PBC(Personal business Commitment)，即个人业务承诺的方式，在全集团范围内通过自上到下的将集团、部门的工作逐级分解到每一个员工的方式，由直线经理与员工签订PBC协议，以实现组织绩效和个人绩效的联结.PBC制定由部门与员工进行沟通确认。华为2009年推行的绩效管理模式，其特点是：（1）主管的PBC更多的体现其投入的工作；（2）个人PBC开始更多的关注价值和认同成长。重点工作列出了不可接受、达标、挑战三个目标，更多牵引员工主动的思考、挑战自我。

PBC聚焦的是结果和要求，而不是动作与指标；关注的是激发与牵引,而不是考评沟通.PBC的制定过程比PBC本身更重要,制定PBC及绩效管理过程，比PBC更重要.PBC制定的过程,就是传递华为的期望和要求的过程,就是为了实现上下对齐：事情、思路和深层次的对齐，最终达到价值观的对齐.另外，对于主管而言，个人绩效不等于组织绩效——个人绩效是组织中最重要、能够体现个人价值独特的绩效;组织绩效是通过组织的日常运作就能够完成的绩效；PBC应包含这两部分，并重点突出个人绩效，这样才能牵引被辅导向独特绩效聚焦。

PBC的流程上包括（可实现上下对齐、为下属赋能、各岗位各得其所，团队

高效运作)：(1)了解现状与问题；(2)澄清目标；(3)聚焦独特价值；(4)强调结果导向；(5)回顾目标与问题。

另外，根据不同的层级的员工采用不同的考核周期、考核方式、考核内容和考核结果应用。具体来说：对于基层的管理者和员工，基本上还是用华为十几年一直比较成熟的体系，通过PBC管理，一般会有半年度和年度的考核，年度的结果主要用于各种激励，半年度的结果直接激励，用于各种辅导改进。对于高层管理者出现了分化，高层管理者更加着重于中长期目标的关注，比如大客户的管理等。基层员工不再使用PBC，就是用一些要素考核表。

5. 目标的后续追踪

目标追踪的目的在于发现目标执行过程中的偏差即使纠正，以考核的手段来激发员工责任意识，同时加强沟通。追踪步骤包括：搜索信息、给予评价、及时反馈。需注意的是，工作追踪应着重于客观的标准——工作成果，同时也要兼顾主观性标准——工作方法和个人品质。

(四) 绩效目标的沟通

1. 战略沟通支撑战略实现

绩效目标管理法第一个步骤是战略沟通，战略沟通的结果是让员工知道自己做什么才能支撑公司的战略实现。第二个步骤是组织协同。通过组织协同，员工要知道自己的行为如何横向支持需要自己产出的部门或者成员。通过两步横向和纵向的聚焦，员工才能开始制定一个明确合理的目标。目标确定后才是目标实施和后续评估。

2. 战略沟通工具，包括平衡计分卡和战略地图。

3. 企业文化目标的指引作用

可以指引员工目标的，还有一个工具，那就是企业文化。很多时候，企业文化

是一种无形的力量，在制度和流程约束不到的地方，文化将指点员工的行为和方向，所以，企业文化对于员工目标的制定非常重要。由核心价值观所组成的企业文化可以指引员工的行为，同时，行为又会强化企业的核心价值观，最终强化企业文化。所以，提炼并推行企业的文化，对于员工的工作目标的确定有关键作用。

《华为基本法》的出台对中国企业界产生了不少震动，受业界不少推崇。

（五）绩效评估

表4 华为绩效考评流程

项目 内容

1. 2009年以前，主要按照季度进行，每年年初根据员工季度PBC完成情况对员工进行季度考核，并制定下一季度PBC计划；

2. 2008年底、2009年初，华为进行全面的绩效周期改革，根据族群及职级采取不同绩效评估周期

绩效考核周期。一般为：普通员工(二级部门主管以下)从原来的按照季度进行评估，调整为按照半年，以及以上按照年度。

3. 操作族的文员、秘书等岗位人员和生产技术人员一般采取季度和月度考核相结合的方式。

1. 二级以上部门主管：BSC考核，纸质文件；普通员工：关键事件法，电子表格；当评估方式

然方法不一定孤立使用

2. 考核主要是自下而上进行。

1. 主要是根据PBC和KPI完成情况进行评估，以客观绩效为依据。

评估内容

评估的流程

绩效反馈

2. 对于各级主管,格外重视起在人员管理方面的情况,将各项采用积分的方式,一般管理人员要达到32积分。否则年度绩效只能评定为C。

员工自评、主管评价、人力资源部门审核、一级部门经理人团队评议

结果出来以后,第一时间进行沟通,对结果说明,帮助员工制定绩效考核方案,并签订下半年的PBC计划。员工有异议可向人力资源部或AT团队投诉。

(六) 绩效结果反馈和应用

绩效考核结果出来之后,各级主管必须第一时间与员工进行沟通,对绩效结果评定的原因进行说明,帮助员工制定绩效考核方案,并签订下半年 PBC 计划。

员工对绩效结果存有异议,可以向人力资源部或经理任团队进行投诉。华为重视绩效管理结果应用,将绩效结果作为员工晋升、调薪等的客观和主要依据。

1、半年度绩效

目前,华为绩效评定等级分为“ A ”、“ B+”、“ B”、“ C ”、“ D ”五个等级,半年度绩效各等级比例如下表:

半年的绩效考核半年度绩效评定结果不与工资挂钩,主要作为人员培训、任命、调薪、评优和岗位匹配等参考评价依据。但对员工进行评估时,综合对其一年内绩效情况进行考察。

2、年度绩效

华为公司人员年度绩效评定主要根据四个季度绩效按照各等级对应绩效分数（A—6 分、B+ —5 分、B-4 分、C-3 分、D—1 分）进行加权计算后得出该员工年度绩效分数,然后根据预先设定的分数区间对应绩效等级拟定出该员工年度绩效等级.年度绩效主要与年终奖挂钩，年终奖具体标准由各一级部门根据奖金包的大小及各等级比例人数情况进行分配,集团总部不做限制.一般情况下，员工年终奖金额为其 2 —6 个月的工资。绩效等级为 D 人员无年终奖。奖金包的大小根据各一级部门年度 PBC 完成情况及绩效评定情况进行设置,一般由华为 IRD （投资管理委员会）根据公司年度工作重点和战略规划，结合各一级部门承担工作重要性进行评价，最终确定各一级部门奖金包大小。

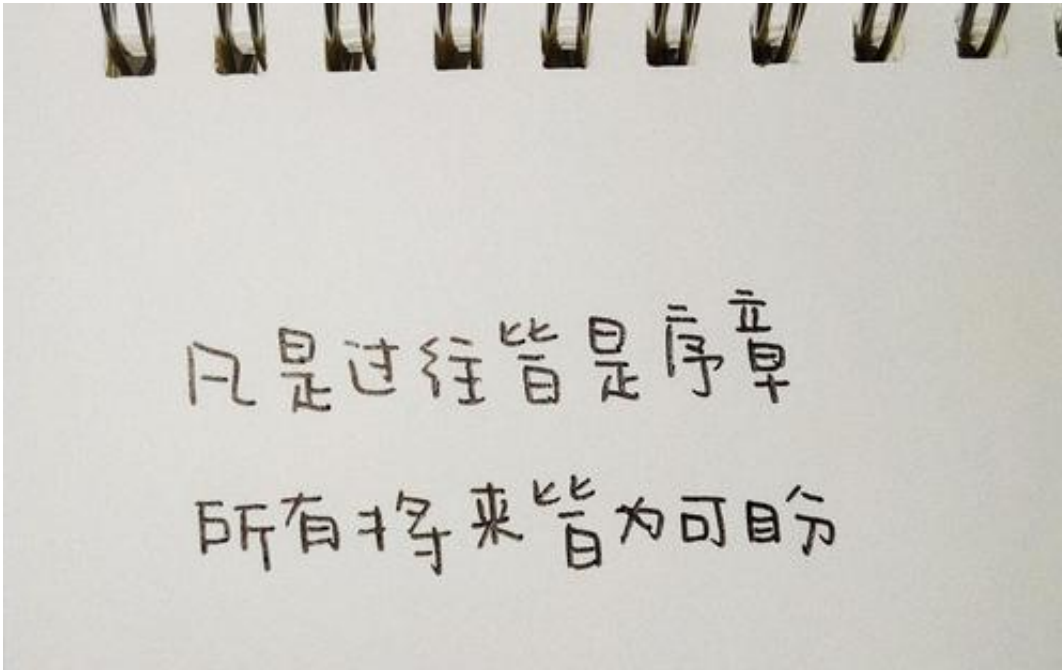
实行末位淘汰制，对于年度绩效评分排名靠后的 5 %人员进行末位淘汰。淘汰员工时会进行末位淘汰沟通、访谈，由各一级部门对员工年度绩效等级情况进行梳理,并报一级部门经理人团队进行最终的讨论决定华为员工的绩效评估是根据PBC考核，根据自己跟自己比的结果。评估流程包括员工自评、主管评价、人力资源部门审核、一级部门经理人团队评议。

华为公司的绩效反馈和结果应用主要体现了下面几个特点:

- 1、 重视员工对绩效结果的反馈意见
- 2、 绩效考核结果应用具体和规范
- 3、 体现优胜劣汰的竞争环境和原则

从以上华为绩效管理体系来看，其内容很清晰全面,流程顺畅优美，已经形成了一个有机结合的良好绩效管理体系。华为的绩效管理重视 PBC 制定,逐层目标分解，并成立一级部门经理人团队，对部门绩效管理工作进行督导,监控机制灵活，采取第三方监控形式， 这都是值得我们学习和借鉴之处。

小学生周记大全-三点水目佳什么字



更多 在线阅览 请访问 https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91_0.html

文章生成doc功能，由[范文网](#)开发