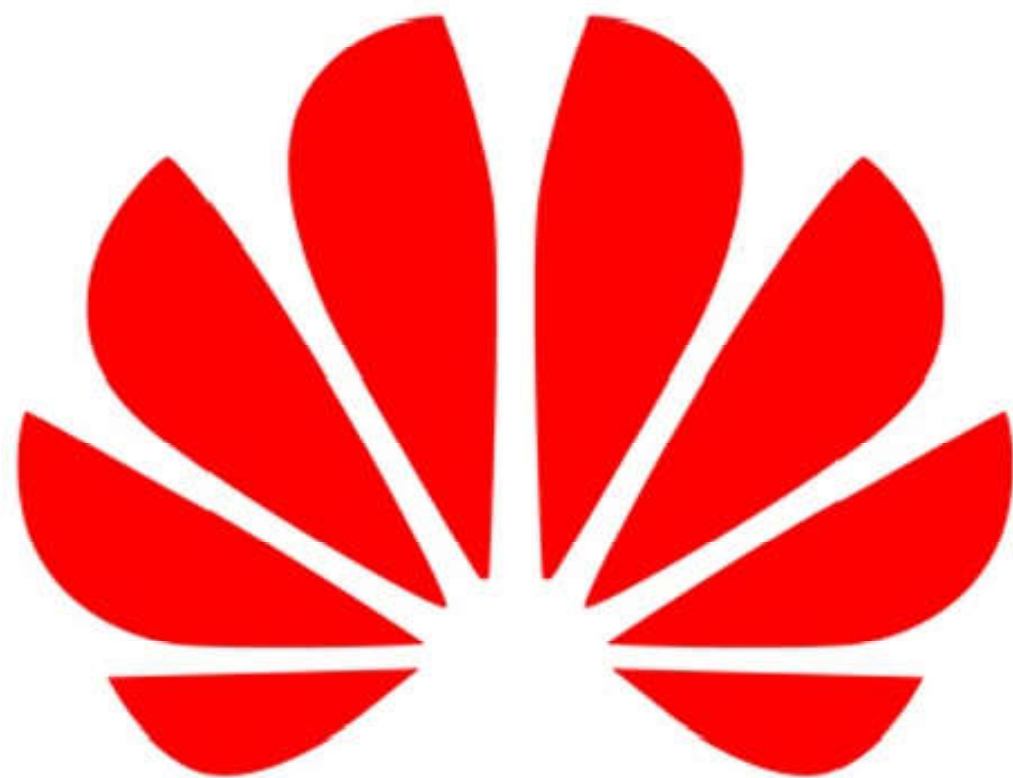


姚琼课堂



向华为 学绩效管理





HUAWEI



Contents

目 录

1

绩效考核目的与原则



2

绩效考核体系与内容



3

中高层绩效考核



4

中基层绩效考核



5

绩效考核结果运用



概述

考核目的

考核原则

考核内容

考核体制

考核目的：建立一支庞大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励和自我约束的机制。

考核原则：公正，公平 和公开

考核内容：工作态度，工作能力，工作业绩，个人适应性和潜能， 管理能力

考核体制：实现二级考核，即直接上级进行一级考核，上级的上级再进行二级考核

华为企业价值链

现代人力资源管理体系的骨架是由价值创造、价值评价和价值分配构成的循环链。



价值源泉

招聘调配



价值创造

创造要素
培训开发



价值评价

评价工具
绩效考核



价值分配

分配形式
组织权力
经济利益

华为绩效管理的发展历程

- 将考核作为一个单一的过程
- 考核内容包括工作态度、能力和业绩三个方面，先在市场部进行试点
- 目的在于强化管理意识，推动管理观念的普及，进而提高管理水平

人事考核（普及）

（95—97年）

- 将考核作为绩效评价的工具
- 考核内容以绩效为中心。
- 目的在于强化成果导向，推动员工务实、作实，不断提高工作水平；

绩效考核（优化）

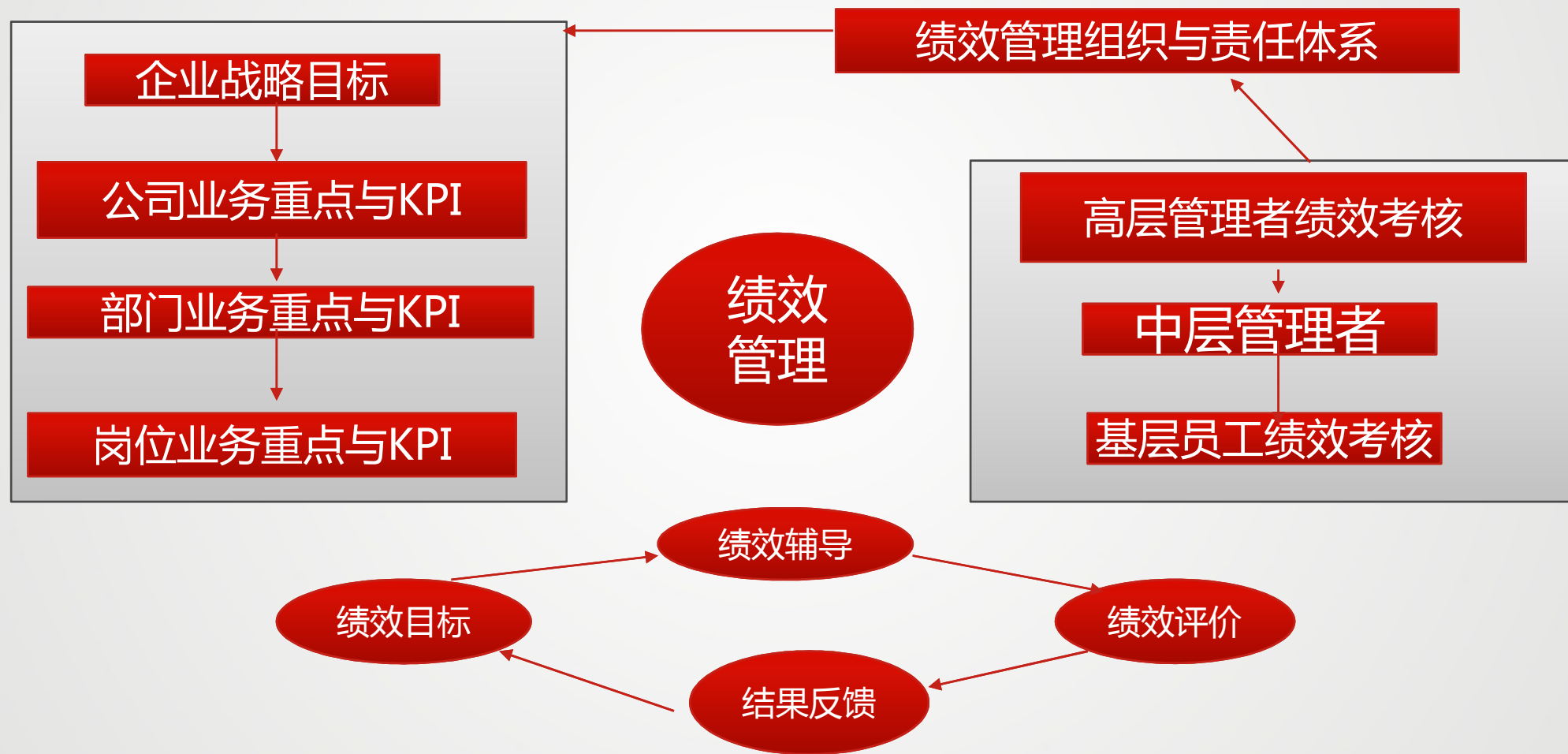
（98年—2001年）

- 将考核作为目标导向，考核是一个管理过程
- 增加了跨部门团队考核的新内容。
- 推动员工在目标指引下自我管理，形成自我激励和约束机制，不断提高工作效率

绩效管理（升华）

（2002年—）

绩效管理体系架构



分类分层绩效考核制度



华为绩效考核四大领域及作用

业务领域作用

保证员工有任务
按要求的标准做
在规定的时间内完成
使工作趋于熟练化

绩效领域作用

保证目前的绩效令人满意
分析绩效下降的原因
激发员工提高自身技能和水平的动机
为员工的学习和发展创造更多的机会

挖掘员工个人职业发展的潜力
对员工在职业生涯的抉择提出建议
帮助员工做出最适当的选择
支持员工达到预期目的

职业领域作用

协调员工个人与组织的利益
帮助员工达到预期生活目标和方案
表明自己对员工的支持

生活领域作用



华为述职内容：平衡记分卡



KPI六大指标领域及分解

人与文化



工作氛围	文化
能力	HR系统

技术创新



产品多样化	响应市场的速度	研发的有效性
-------	---------	--------

制造优秀



供应商管理	物料管理	质量改善
-------	------	------

顾客服务



服务质量	培训客户	主要项目管理
------	------	--------

利润与增长



资产管理	收入管理	成本管理
------	------	------

市场领先



市场份额	营销网络
市场形象	市场竞争力

KPI字典样例

指标名称	服务客户满意度
指标定义	用户对公司服务的满意程度，其高低是判断服务工作好坏的得重要标准，由第三方外部满意度调查的各项分类满意度加权计算得出。
设立目的	衡量客户对华为公司服务的满意情况
计算公式	$\sum \times \times \text{满意度} \times \text{权重}$
统计周期	一年
数据来源	营销工程部
年度目标值	$\times \times \text{分}$
权重	$\times \%$
备注	

中高层考核：述职 + KPI考核

述职参考模板

- 1、不足与成绩
- 2、环境与竞争对手分析
- 3、KPI完成情况与承诺（财务）
- 4、策略与措施（内部过程）
- 5、内外部客户满意度（客户）
- 6、组织学习与成长（学习与成长）
- 7、预算
- 8、意见反馈

中基层员工绩效考核原则

❏ 责任结果导向

引导员工用正确的方法做正确的事，不断追求工作效果

01

📍 目标承诺原则

双方应对绩效目标达成共识，被考核者须对绩效目标进行承诺。目标制订和评价应体现依据职位分类分层的思想。

02

📝 考、评结合原则

业务部门应界定绩效评价者，评价时充分征求绩效评价者的意见，并依此作为考核依据；绩效评价者应及时提供客观的反馈。

03

👤 客观性原则

以日常管理中的观察、记录为基础，注意定量与定性相结合，强调以数据和事实说话。

04

中基层考核表：量化指标+非量化指标+追加目标与任务(70%)+工作态度(20%)
+管理行为（10%）

姓名		职务		评价人		评价日期					
第一部分：指标性目标（权重40%共400分）											
目标名称	目标标准	权重	分数	完成情况	信息提供人 及时间	评估分数					指标得分
						A(100%)	B(75%)	C(60%)	D（35%）	E（0）	
招聘合格率	90%	15%	60			60	45	36	21	0	
第一部分得分：											
第二部分：重点工作目标（权重60%共600分）											
重点工作名称	标准	权重	分数	评估分数					得分		
				A(100%)	B(75%)	C(60%)	D（35%）	E（0）			
完善人力资源管理制度	完整性与适用性	20%	120	120	90	72	42	0			
第二部分得分											
本次考核总成绩：						被考核部门主管意见：					
考核说明：											
1：等级划分：绩效考核等级按照五级划分，A为最高级没E为最低级。											

基层员工考核内容

考核对象	公司各部门/项目部下属的在职员工
考核周期	季度考核
计薪方式	每季度第一个月工资= 基本工资+ 津贴 每季度第二个月工资= 基本工资+ 津贴 每季度第三个月工资= 基本工资+ 津贴 + 本季度业绩奖金 如另有年终奖金发放，则每季度绩效考核结果各占25%(股权与提成另计)
业绩奖金	各被考核部门的考核成绩均分为四等，即A(优异),B(胜任),C(合格),D(需要改进). 被评为D等者,建议不发业绩奖金. 其综合考核结果结合公司,部门,个人三方的绩效等级评定,各占一定比例. 建议个人的考核成绩在部门内部进行强制排序。考核结果决定业绩奖金。
考核执行者	主要执行人：员工的直属部门主管（部门经理） 辅助执行人：人力资源部负责人 最终裁决人：分管高管人员
考核执行时间	每季度结束后的5~8个工作日内进行考核（与部门考核基本同步，亦可根据具体情况，提前或推迟1~2个工作日进行），并兑现季度 业绩奖金

年度考核等级对应的分配比例与晋升

等级	A（优秀）	B（良好）	C（称职）	D（基本称职）	E（不称职）
标准	1月基本薪酬	80%月基本薪酬	60%月基本薪酬	50%月基本薪酬	无
比例%	5	20	50	20	5
晋升	可晋升两级	可晋升一级			无

基本薪酬 = 基本工资 + 绩效工资

华为绩效考核建议

- 遵循企业价值观
- 坚定原则，实事求是
- 考核者勇于承担责任
- 考核过程中要注重沟通、指导
- 不断学习，提高考核管理素养
- 教育员工认识人事考核的重要性
- 为被考核者尽可能提供完整的信息
- 及时依据考核结果，调整工作内容

回顾与总结

- 中高层考核：述职 + KPI考核
- 述职内容：平衡记分卡
- 中基层考核表：量化指标+非量化指标+工作态度+追加目标与任务

Thanks

