

姚琼课堂



向华为 学绩效管理



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。											

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	

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

Q&A

- 1 追加目标是否会让目标设定成为是空谈吗
- 2 如何平衡单纯追求绩效奖金与员工激励？
- 3 年终奖根据销售贡献来定可以吗？定几个点合适？



Thanks !