

# 《华为绩效管理实践》

(1天版)

讲师：许世光

## 【引言】

很多企业都在通过绩效管理的手段实现组织经营目标，但大多数停留在初级应用层面，对于绩效管理的范围、类型、结果应用等问题存在认知上的误区，甚至通过绩效考核手段达到控制员工的目的，而不是释放员工的潜能。本课程通过对华为绩效管理经验的全面介绍，从组织绩效、个人绩效两个维度，深入剖析绩效管理的本质及应用，真正帮助人力资源部门及各部门负责人解决员工工作动力的问题，提升组织业绩及团队绩效。

## 【培训收益】

- ◆ 深入理解绩效管理在企业经营活动中的重要地位
- ◆ 理解绩效管理工作的目的、管理对象及管理导向
- ◆ 掌握组织绩效目标的分解方法及结果应用规则
- ◆ 掌握个人绩效管理的四个循环及操作注意事项
- ◆ 实战练习个人绩效管理技巧，学习绩效考核结果应用案例

## 【课程特色】

- ◆ 世界 500 强标杆企业实践案例，华为绩效管理的成功案例
- ◆ 系统全面的介绍组织绩效、流程绩效和个人绩效的管理原则和经验
- ◆ 通过案例教学的方式，以研讨的方式展开教学，学习体验感丰富。

## 【课程长度】

一天，计 6 小时 上课时间：上午 9:00-12:00 下午 13:30-16:30

## 【适合对象】

HRBP、HRD、部门负责人、中层干部

## 【课程大纲】

### 一、引言

- ◆ 为客户为中心，以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗的华为绩效精神
- ◆ 华为核心价值观对绩效管理的深刻影响：芭蕾脚的故事
- ◆ 任正非的管理思想是华为文化的重要来源

### 二、绩效管理概述

- ◆ 华为绩效管理的演变历程：业绩---绩效---责任结果的变迁
- ◆ 绩效管理在华为企业经营活动中的重要地位
- ◆ 什么是绩效：结果+过程，结果就是功劳而非苦劳，过程是外在的行为而非

内在潜力

- ◆ 什么是绩效管理？
- ◆ 为什么要实施绩效管理？
- ◆ 绩效管理的目标是什么？
- ◆ 绩效管理该如何导向？----为客户提供有效服务，创造客户价值是价值评价

的方向和标尺

- ◆ 绩效管理的衡量标准：三效（笑）原则
- ◆ 绩效管理的对象是谁？华为对于组织绩效、流程绩效和岗位绩效的认识
- ◆ 组织绩效管理与个人绩效管理的关系是什么？
- ◆ 实施绩效管理的基础-----职位分析（职位是为了实现组织绩效目标而存在

的，华为公司的职位分类)

- ◆ 华为公司的绩效管理框架（目标体系、制度流程体系、实施体系)

### 三、组织绩效管理

- ◆ 组织绩效管理综述
- ◆ 组织绩效从哪里来？---BLM 模型
- ◆ 组织绩效如何进行管理？
- ◆ 相关部门在组织绩效管理过程中的分工

- ◆ 组织绩效管理的战略工具：BSC 平衡积分卡
- ◆ 建立组织绩效衡量指标集
- ◆ 选定 KPI、设定目标值，明确应用范围
- ◆ 差异化分解组织绩效目标
- ◆ 差异化分解组织绩效目标
- ◆ KRA 和 KPI 的概念
- ◆ KPI 指标体系设计的思路：突出重点、上下认同、严控数量、规范标准
- ◆ 案例练习：建立指标体系的基本步骤
- ◆ 组织绩效如何呈现？---KPI + 战略重点
- ◆ 组织绩效如何衡量？——关于底线\达标\挑战分值的计分原则
- ◆ 中层管理者中期述职的组织与实施
- ◆ 附：SWOT 工具 + 华为中层管理者述职表

#### 四、个人绩效管理

- ◆ 个人绩效管理综述
- ◆ 个人绩效管理的目的：导向冲锋，保证产出，实现组织与个人的共同成长
- ◆ 华为个人绩效管理的原则
- ◆ 个人绩效管理的过程：绩效目标制定---绩效沟通与辅导---绩效评估---绩效

## 反馈

### ◆ 个人绩效管理的困难是什么？

### ◆ 4.1 绩效目标制定

- 制定绩效目标的 SMART 原则（案例：绩效主义毁了索尼）
- 绩效目标不明确会带来什么样的后果？
- 什么是 PBC？
- 如何制定个人 PBC 绩效指标责任书？（KPI、重点任务、能力提升计划）
- PBC 的困惑 1：PBC 目标与工作任务
- PBC 的困惑 2：目标的衡量标准
- PBC 的困惑 3：目标牵引与指标牵引
- PBC 的困惑 4：目标值如何确定？
- 课堂练习：试填个人 PBC 目标及衡量标准

### ◆ 4.2 绩效沟通与辅导

- 绩效管理的本质是什么？
- 部门主管对绩效辅导的误解有哪些？（雪中送炭 VS 锦上添花，授之以鱼

VS 授之以渔，亡羊补牢 VS 未雨绸缪)

- 绩效辅导会碰到哪些困难？（意识\方法\时机)

- 沟通与辅导的方式方法有哪些？——看\听\教\带
- 绩效沟通与辅导的关键环节是什么？（目标、现状、保持什么？放弃什么？提升什么？）

- 华为绩效辅导的频次：中期辅导与日常辅导
- 案例讨论 1：如何让员工意识到自己的不足？（STAR 法）
- 案例讨论 2：态度辅导和技能辅导的技巧

#### ◆ 4.3 绩效考评

- 华为对绩效考评的理解：考和评相结合（评人还是评行为？评过程还是评结果？）

- 为什么要考和评相结合？
- 为什么要执行末尾淘汰？
- 问题：考核比例是怎么回事？
- 如何对评估结果进行强制分布？
- 考评结果正态分布是怎么回事？
- 绩效考评的步骤：6 步法
- 讨论 1：考评结果到底应该打分数还是划分 ABCD 等级？
- 讨论 2：初评结果如何排序？一定要进行绩效公示吗？

- 案例：华为绩效考核的经验做法

#### ◆ 4.4 绩效反馈

- 绩效反馈的重点和难点
- 华为绩效管理投诉的处理原则：及时\保密\首次投诉属地处理\二次

投诉升级处理

- 绩效反馈的原则：效率优先，兼顾公平
- 华为绩效管理应用领域：干部任用\人岗匹配\奖金评定\配股\任职资格

格认证\末位淘汰

- 华为在识别和回馈奋斗者方面的应用
- 华为在干部选拔方面的应用：关于人财\人才\人材\人裁

- ◆ 练习：个人绩效管理案例（7种情景）



#### 【讲师介绍】

原华为 GTS 中国区 LS 业务代表，华为大学管理培

训中心高级讲师，曾任企业商学院常务院长、培训

总监等高级管理职务。现为华为 HR 实践咨询顾

问，AACTP 国际认证讲师，组织与人才发展架构师。国内多家民营企业咨询顾

问，有 15 年组织人才发展方面的工作经历，专攻本土企业的 HR 体系建设及人力资源开发工作，在团队建设和员工管理方面有丰富的实战经验，擅长中高层领导力提升、组织执行力、高绩效团队建设、跨部门沟通等方面的培训，非常关注战略到执行的具体落地。