

# 《华为的绩效理念---从华为 08 年绩效变革看绩效 启示》

徐力

## 【课程背景】

信息技术革命加速了企业对人才的重视，为能很好地识别让人才脱颖而出，不少企业将目光投向了“绩效管理”，花费巨资引入“BSC”、“OKR”等“先进的管理工具”，然后多数企业发现收效甚微，部分企业觉得实施后“该重用的没留住，该请走的还在混”。

华为曾引入 IBM 的 WET 结构的 PBC，并在 06 年结合当时先进的 KPI 理念进行了优化，做到全部量化、直观简单……然后发现“绩效管理”越来越简单，而效果却是背道而驰。

绩效管理是伴随企业发展提炼出的经验模型，就好比企业成长过程中穿过的鞋，只有合脚，才能跑得更快；一味追“新”、追“潮”，结果往往恰得其反。

而今企业，在不同成长阶段、不同行业环境、不同市场差异下，应该如何选取绩效有效得绩效模型，不在商业构建得纷繁复杂得“管理森林”种迷路。08 年华为绩效变革得过程能给予你启示，从绩效管理的理念出发，让你的绩效模型与管理能力、业务流程、组织架构

进行匹配，甚至你会从绩效的需求对他们进行重塑，从而实现企业管理的升级，你会发现，绩效管理所带给你地，远不止留住人才这些收益。

作为华为 08 年绩效管理推动者、PDU 变革参与者、3S 全面绩效体系提出者，徐力老师 15 年专注在绩效与长期激励领域，帮助金融企业设计资产与资金端的绩效平衡模型，实现业绩三年从 50 亿增长到 170 亿；诊断投资目标企业绩效关键点，及时止损，避免数十亿资金的损失；将 3S 绩效体系用于健康管理企业，实现三个月损益两平，业绩每月保持 20% 的增速，年增长十倍。

徐老师凭借 15 年一线实战经验，深厚的管理理论功底，为学员现身说法。讲自己所做，说自己所想，既有成功经验，也有失败教训。让每一个学员有所想、有所悟、有所得。

课程突破了很多绩效课程只讲理论、空讲模型；重讲考核、轻讲管理；放大绩效、忽视关联；缺少实战、知会引用的瓶颈，以华为当时发生的一个个真实案例还原前因后果与关联影响，解决企业在实施绩效管理过程中“绩效模型怎么选、绩效管理如何做、绩效体系如何落”的问题，让企业穿上合脚的绩效鞋子奔跑起来。

### **【课程收益】**

- ★ 了解华为绩效问题、绩效变革的过程及对管理的影响；
- ★ 理解并掌握华为绩效管理的经营理念；
- ★ 学会分析市场上纷繁复杂的绩效模型与自身的匹配性；
- ★ 通过案例、学习与讨论，寻找到适合企业的绩效落地模型；
- ★ 了解企业在现有绩效体系下如何实现变革、打造团队、调整管理，为业务助力

### 【课程特色】

- ★ 华为绩效管理变革的三个核心理念
- ★ 企业管理变革的方法
- ★ 企业绩效系统落地的全面保障
- ★ 真实案例分析，完全基于实战的总结

### 【课程对象】

董事长、总裁、常务副总经理、总裁助理、人力副总等高级管理人员

【课程时间】 6-12 小时

### 【课程大纲】

## 1. 轮流坐庄的和事佬--08年华为绩效体系

- I. IBM 的 WET 成功模型的引入
- II. WET 如何一步步沦为形式
- III. 轮流坐庄的利弊及影响
- IV. 讨论：WET 沦为形式的原因

## 2. 回归绩效原点做变革--绩效理念的刷新

- I. 换个角度看“绩效”的绩效
- II. 先僵化、再固化、后优化的氛围
- III. 绩效形式上的减法
- IV. 管理能力上的加法
- V. 里程碑的总结与推广
- VI. 讨论：影响变革成功的因素有哪些

## 3. 绩效变革催生管理改变--管理是相互关联与支撑

- I. 目标设定的需求：铁三角的构建
- II. 绩效评价的需求：CT 的组建
- III. 组织绩效的需求：PDU 变革与 HRBP 配置
- IV. 业务流程的需求：敏捷迭代的推广
- V. 战略目标的需求：BLM 模型的引入

VI.讨论：绩效系统落地成功的因素有哪些

#### 4. 模式不可复制，理念可以传播--华为的绩效理念

I. 讨论：华为绩效模式不可复制的原因

II. 每个部门经理首先是人力资源经理--绩效理念 1

III. 绩效管理是结合企业整体的系统管理--绩效理念 2

IV. 绩效管理必须与战略结合--绩效理念 3

V.讨论：绩效部门能否把自己做“没了”？