

# 华为绩效与激励管理实践分享



华为公司的成功是人力资源政策的成功。

## 一、培训目的

1. 了解华为价值评价和价值分配的底层逻辑；——任正非
2. 了解华为绩效管理体系和薪酬管理体系的运作；
3. 借鉴和汲取华为的优秀实践在企业内部落地。

## 二、讲师介绍



**陈雨点女士：**资深人力资源专家、管理咨询专家、企业高管顾问。**14年**华为经历，曾历华为集团人力资源总裁助理、华为**人力资源变革项目推行负责人**。

2001年毕业于华南理工大学，经济学学士。

2016年毕业于香港城市大学，管理学硕士。

**教育背景：**华南理工大学经济学学士、香港城市大学工商管理硕士、耶鲁大学管理学院EDP。

### 一) 华为成长历程

1. 华为创业阶段及主要发展策略
2. 华为发展阶段及主要发展策略
3. 华为规模扩张阶段及主要发展策略

分组研讨：您的企业处于哪个阶段，遇到什么问题，解决方案？

### 二) 华为价值链管理体系

1. 什么是价值
2. 以客户为中心的价值创造
3. 以责任结果为导向的价值评价
  - 组织绩效管理的PDCA闭环
  - 个人绩效管理的PDCA闭环
4. 以奋斗者为中心的价值分配
  - 整体薪酬组合
  - 奖金分配
  - 荣誉激励体系

分组研讨：您的企业在价值链的哪个环节有问题？

### 二) 华为绩效管理体系

1. 绩效和绩效管理概述
  - 1) 企业绩效管理常见问题
  - 2) 绩效和绩效管理
  - 3) 绩效管理的层次
  - 4) 华为绩效管理的发展历程
  - 5) 华为绩效管理的基本假设
  - 6) 华为绩效管理的思想
  - 7) 华为绩效管理体系架构
2. 从战略到绩效的分解
  - 1) 从战略到组织绩效的分解方法论

- 2) 公司平衡记分卡
- 3) 战略解码的流程
  - 战略地图分解
  - 各部门衡量指标和重点工作输出
  - 绩效考核表输出
- 4) **分组研讨：如何设计公司的战略地图**
  - 研讨组织 BSC 和 KPI 进行战略澄清
  - 设计各所属团队的平衡计分卡
  - 设计各团队/部门和主管 KPI(指标要素)指标
  - 明确部门考核指标和业务重点
3. 指标设定与绩效过程管理
  - 1) 绩效指标的设定
  - 2) 考核周期和评价维度
    - 分组研讨：设置一个关键岗位的绩效考核**
  - 3) 华为绩效考核的原则
  - 4) 组织绩效管理的过程和监控要求
  - 5) 个人绩效管理的过程和沟通要求
4. 绩效结果应用
  - 1) 绩效结果定义
  - 2) 绩效结果应用
    - 薪酬福利
    - 岗位晋升
    - 培训发展
5. 总结：企业绩效运作铁三角
6. 附：各类绩效管理工具介绍

### 三) 华为薪酬管理体系

1. 华为薪酬管理演变历程
  - 1) 华为初创期 (1987 年-1994 年) 薪酬演变
  - 2) 高速成长期 (1995 年-2005 年) 薪酬演变
  - 3) 国际化渗透期 (2005 年以后-现在) 薪酬演变
  - 4) 员工持股变化趋势
  - 5) 员工总收入趋势对比
  - 6) 华为如何破解高薪酬与高成本的困惑
2. 企业薪酬管理的痛点
  - 1) 企业薪酬管理的核心是如何分配
  - 2) 企业薪酬管理的痛点
  - 3) 常见分配方式及痛点
    - 提成制
    - 绩效工资
    - 承包制/独立核算/阿米巴

**分组研讨：您所在企业目前阶段薪酬管理的痛点是什么？**
3. 华为薪酬管理的实战
  - 1) 华为薪酬管理体系架构

- 华为价值分配的内容
  - 华为价值分配的依据
  - 华为价值分配的方法
  - 价值分配的类型
  - 价值分配的来源
- 2) 华为薪酬构成要素及比例设计
- 基于岗位层级、岗位价值的动态分配组合
  - 各种薪酬构成要素的意义
- 3) 工资管理
- 华为工资管理政策导向
  - 工资性薪酬包的结构及影响要素
  - 公司岗位价值评估及薪酬框架设计

分组研讨：如何进行调薪（不同绩效结果、不同职级的规则）

- 4) 奖金管理
- 华为奖金管理政策导向
  - 华为奖金生成及分配管理机制
  - 华为组织绩效与奖金包设计规则
  - 项目奖评定规则
  - 年终奖评定规则

5) 华为股权激励计划及操作办法

6) 华为福利管理理念及分配方式

#### 四) 案例实战演练

##### 某公司的绩效与激励方案设计

- 公司战略地图分解
- 绩效目标分解到部门
- 部门奖金方案设计
- 区域奖金方案设计