

HUAWEI

华为管理之光系列

华为 绩效管理之道

谭小芳◎著

学习华为激发员工潜能之法

全力推动企业目标早日实现

SPIRIT

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

华为管理之光系列

华为 绩效管理之道

谭小芳◎著

内 容 简 介

在互联网瞬息万变时代，互联网思维如雨后春笋，颠覆了很多固有传统企业思维。但是，华为没有被互联网思维颠覆，保持每年销售持续增长，而且超越了对手，最重要的秘诀就是华为式递增量绩效管理，人力资源管理按职级细分，晋升和绩效考核是每一个级别的员工工资和自己的努力奋斗、踏实进取的业绩直接紧密相连。

本书通过对华为绩效管理的思路、策略等内容进行深度解读，透彻分析了华为的员工激励之道。从绩效管理体系、高效执行、绩效目标解码、团队绩效、绩效用人体系、绩效晋升、绩效考核体系、成果考核等方面全面介绍了华为的绩效管理。请和我们一起走进华为，学习其绩效管理思想的内核，聆听一个现代化企业与世界共舞的乐章！

图书在版编目（CIP）数据

华为绩效管理之道 / 谭小芳著. —北京：中国铁道出版社，2017.4

（华为管理之光系列）

ISBN 978-7-113-22623-7

I. ①华… II. ①谭… III. ①通信企业—企业绩效—企业管理—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第307969号

书 名：华为绩效管理之道
作 者：谭小芳 著

责任编辑：吕 芑

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MXK DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）

印 刷：北京明恒达印务有限公司

版 次：2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：16 字数：313千

书 号：ISBN 978-7-113-22623-7

定 价：45.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

前言

华为，一家立足于中国深圳经济特区，初始资本只有 21 000 元的民营企业，至今已稳健成长为年销售规模近 2 400 亿元的世界 500 强公司。作为一家民营企业，华为将众多西方百年巨头纷纷斩落马下。它被众多跨国对手视作“东方幽灵”。20 多年来，华为从一张白纸变为世界级高科技企业，成为中国民营企业的标杆。

“10 年之后，世界通信行业三分天下，华为将占‘一分’。”华为总裁任正非当年的豪言言犹在耳。如今，华为这一梦想已然实现。华为总裁任正非凭借着自己出色的经营思想和远见卓识的管理才能，带领着华为在发展中不断地壮大，从中国走向世界，使华为在世界上产生了巨大的影响力，并最终改写了全球电信业的“生存规则”。

《时代周刊》曾这样评价任正非：年过 60 岁的任正非显示出惊人的企业家才能。他在 1987 年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓著的全球化大公司的历程，如今这些电信巨头已把华为视为“最危险”的竞争对手。英国《经济学人》对华为也给予了极高的评价——它（华为）的崛起，是外国跨国公司的灾难。

在互联网瞬息万变的时代，互联网思维如雨后春笋，颠覆了很多固有的传统企业思维。但是，华为没有被互联网思维颠覆，保持每年销售的持续增长，而且超越了对手，最重要的秘诀就是华为式递增量绩效管理，人力资源管理按职级细分，晋升和绩效考核是每一个级别的员工工资和自己的努力奋斗、踏实进取的业绩直接紧密相关。

本书通过对华为绩效管理的思路、策略等内容进行深度解读，深入分析了华为的员工激励之道。从绩效管理体系、高效执行、绩效目标解码、团队绩效、绩效用人体系、绩效晋升、绩效考核体系、成果考核等方面全面介绍了华为的绩效管理。让我们一起走进华为，学习其绩效管理思想的内核，聆听一个现代化企业与世界共舞的乐章！

1

CHAPTER



华为背后擎天柱——绩效价值管理体系

华为绩效考核遵循实用主义原则，从绩效评价体系到绩效考核过程，再到考核结果的应用，都是围绕成果（价值）展开的，这也是华为绩效看似与普通绩效管理无异，实则大放异彩的原因所在。

一切评价体系都围绕商品化来导向 \ 3

以奋斗者为本 \ 6

按贡献大小定薪酬待遇 \ 9

考核不是最终目的 \ 11

“不让雷锋吃亏”的企业文化核心 \ 13

“末位淘汰”的绩效管理制度 \ 17

华为的绩效考核体系 \ 20

2

CHAPTER



华为执行力：狼一样精准让绩效落地

作为中国高科技企业的领跑者，华为在高速成长的过程中，始终强调打造一流的执行力。任正非认为，执行力就是竞争力。军人出身的任正非深知，要保证战斗力就必须有强劲的执行力。强劲的执行力不仅是华为人身上的一种重要品质，也是华为成功的秘诀之一。

保证强烈清晰的忧患执行意识 \ 27

坚持务实行动的华为人 \ 29

高工资催生高效率 \ 31

贯彻制度执行力 \ 34

3

CHAPTER



绩效目标解码：目标是一切管理的开始

专注的目标管理系统和严谨的项目管理模式，让华为面对繁杂的项目开发和系统建设时做到高质、高效，迅速抢占市场。

- 工作目标一定要明确 \ 51
- 每一项工作都为达到总目标而展开 \ 53
- 构建系统思维力 \ 57
- 华为的 PBC 绩效管理 \ 58
- 用 SMART 标准提高效率 \ 62
- 目标管控，量化到位 \ 64
- 目标任务计划可视化 \ 67
- 华为目标体系的六大板块 \ 69

4

CHAPTER



协力高效：打造华为式铁血团队

“饿虎难敌群狼”，狼是最善于团队协作作战的动物，是所有群居动物中最有集体意识和互助精神的种群，它们这种精神是值得人类颂扬的。任正非之所以将华为人看成一群“饿狼”，正是因为华为人能够像狼群一样，充分发挥团队互助精神，让华为有了生存、发展的机会。

- 以 PDT 模式打通部门脉络 \ 75
- 分担压力，与团队一起成长 \ 77
- 互相协助可以更好地完成目标 \ 79
- 用团队的力量拿下“猎物” \ 82

随需求而变的动态组织结构 \ 84

同甘共苦的团队精神 \ 87

华为专业的后勤保障团队 \ 90

用手足情谊增加凝聚力 \ 92

华为不需要个人英雄主义 \ 95

5

CHAPTER

利益分享：华为员工持股的哲学

与奋斗者分享利益是华为以奋斗者为本企业文化的体现，也是华为价值管理的重要环节。与奋斗者分享利益，既是对奋斗者绩效的回报，也是对华为未来绩效的投资。

员工持股制度利益共同体 \ 101

分配体系向奋斗者倾斜 \ 103

无怨无悔付出的华为人为 \ 106

华为的员工都在为自己工作 \ 109

虚拟饱和配股制度 \ 111

华为的股权激励政策 \ 114

以全员动态分配机制扩大利益 \ 117

6

CHAPTER

绩效沟通：用负激励发动正能量

管理者与员工之间的有效沟通是绩效反馈最重要的一个手段，对实现绩效管理目的是相当有效的。良好的沟通协调系统塑造了华为内部畅通无阻的交流氛围，并让同步沟通成为华为高效执行力的传输带。

善于沟通是华为人的基本技能 \ 123

绩效不达标的干部要免职 \ 125

适当易岗，激发活力 \ 129

- 批评也是一种激励 \ 132
- 自愿降薪，向太平意识“宣战” \ 134
- 用最差奖大会唤起耻辱心 \ 136
- 绩效面谈，加强沟通 \ 138

7 CHAPTER

自我批判：练就华为式的奋斗者

在华为，任正非一直强调自我批判，甚至将自我批判精神看成他对华为人最大的期望和要求。自我批判的直接意义在于它能够让人直面现实，拥有强大的内心，进而转化为高效的行动力。它是华为不断获得高绩效的不二法宝，也是华为企业文化的内核之一。

- 在自我批判中不断成长 \ 143
- 只有“不要脸”才会进步 \ 145
- 坚持“吾日三省吾身” \ 147
- 谦虚学习他人也是一种自我批判 \ 148
- 时刻保持“归零”的心态 \ 150
- 在实践中不断获得提升 \ 152
- 在失败中不断进步 \ 155

8 CHAPTER

绩效晋升：创造可进可守职场通道

达成或超越绩效目标，只有优秀的人才才可以做到。深知这点的华为建立了能上能下的职业通道，将优秀的人才选上来，将鱼目混珠的人选下去或淘汰。

- 华为的人才培训 \ 159
- 让听得见炮声的人做决策 \ 162
- 华为的“全员导师制” \ 164
- 超常规的“破格提名权” \ 167

五级双向晋升通道 \ 169

从研发人员中提拔部门主管 \ 171

9

CHAPTER

绩效考核体系：成果比过程更重要

实施绩效考核，首先就要构建一个良好的绩效考评体系。在华为，重视用过程思维解构绩效体系，以结果为导向，将企业管理的过程融入绩效考核中。对中层以上员工实行 BSC，结合 KPI 指标、EVA 指标考核，这就实现了考核的全方位覆盖，避免了用单一考核指标形成短板。

中高层述职 + KPI 考核 \ 177

中基层员工 KPI 考核 \ 179

平衡计分卡 \ 182

EVA 考评 \ 185

360 度考评 \ 188

绩效评价 ABC \ 191

10

CHAPTER

绩效准则：让绩效实施步步为营

华为不仅仅是任正非的华为，更是数万华为人的华为。华为不是一天建成的，而是在一套规整且有效的制度中慢慢形成的。华为有一套自己的员工绩效准则，正是这样一系列准则，塑造了华为人艰苦奋斗的基因、不断进取的灵魂。

华为员工守则 \ 195

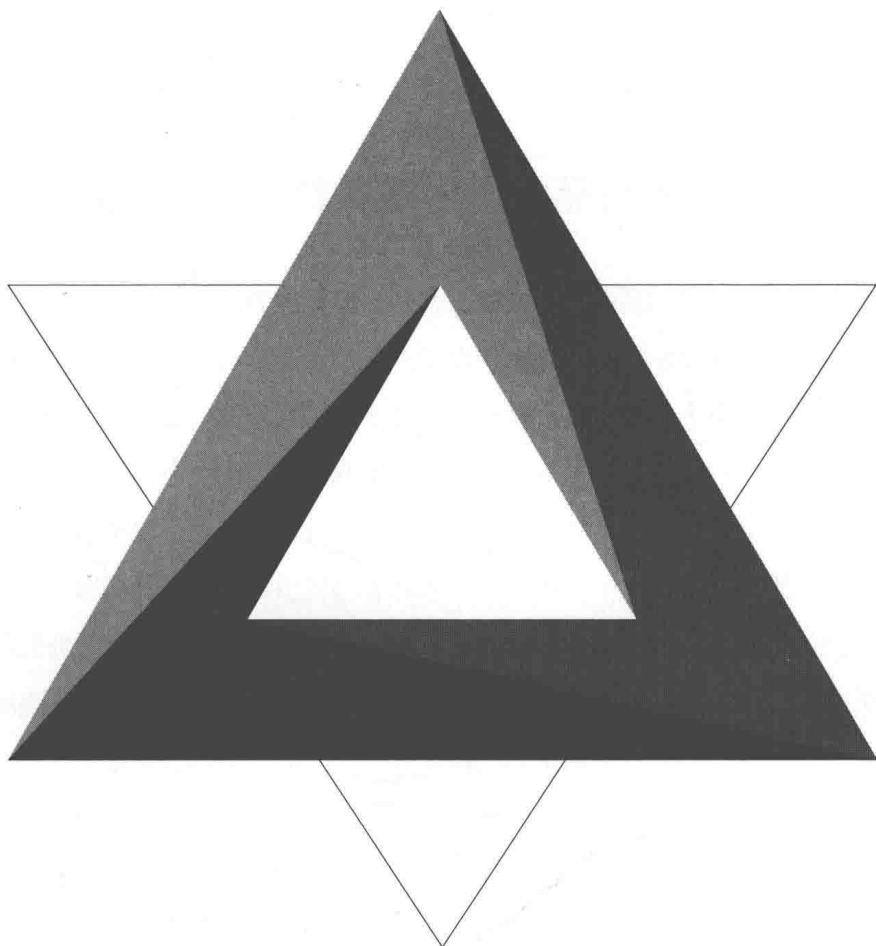
华为基本法 \ 195

《华为基本法》 \ 198

华为公司人事管理制度 \ 222

华为的绩效管理与考核制度 \ 235

华为 EMT 自律宣言 \ 242



• 1 •

CHAPTER

华为背后擎天柱——绩效价值管理体系

华为绩效考核遵循实用主义原则，从绩效评价体系到绩效考核过程，再到考核结果的应用，都是围绕成果（价值）展开的，这也是华为绩效看似与普通绩效管理无异，实则大放异彩的原因所在。

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

一切评价体系都围绕商品化来导向

任正非曾经说过这样一段话：“紧紧抓住产品的商品化，一切评价体系都要围绕商品化来导向，以促使科技队伍成熟化……要建立商品意识，从设计开始，就要构建技术、质量、成本和服务的优势，这也是一个价值管理问题。”

由此可见，华为的工作开展及绩效评价都以商品化为导向。

华为是电信设备制造商，在华为，无论是做系统架构的，还是做应用软件开发的，研发人员都喜欢把自己称作通信工程师，华为的资深研发工程师对电信运营业务了解的深度与电信运营商相比相差无几。在产品的设计时，他们关注的焦点不是技术的先进性，而是产品的可用性、客户的满意度。因此，在日常工作中，研发人员与市场销售人员、与客户的交流是相当频繁的。

在华为的发展历程中，有一次惨痛教训是华为人永远忘不掉的。

>> 案例一 >>

1992年，郑宝用带领着十几个开发人员，准备开发局用机。当时，他们只有开发模拟空分用户机的经验，对开发局用机则一无所知，于是决定开发模拟空分局用交换机，并命名为JK1000。1990年，中国的固定电话普及率只有1.1%，排名世界113位。1992年，华为预测，按照中国电信产业的总体目标，2000年固定电话普及率在5%~6%之间，因此，先进的数字程控交换机在中国不适用。

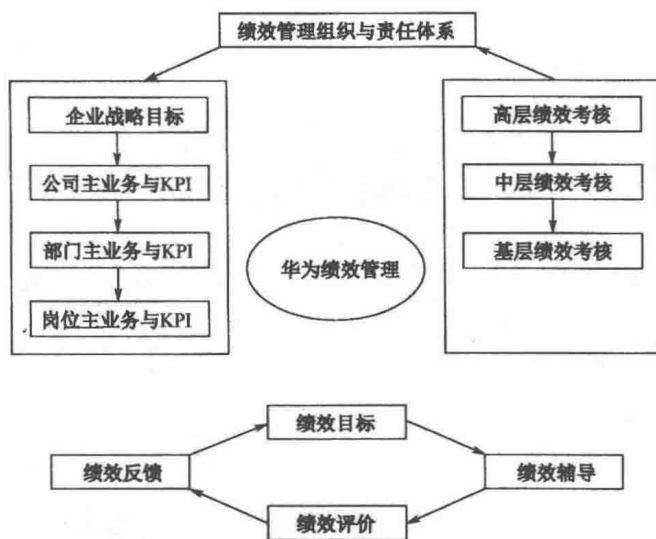
结果，事实并非如此，到2000年时，中国固定电话普及率比预想的数据高出10倍之多，这注定了JK1000的命运。1993年年初，在华为投入了全部的开发力量和巨额的开发费用后，JK1000成功问世，并在5月份获得了当时国家邮电部的入网证书。在市场推广上，华为也志在必得。然而1993年年底，数字程控技术得到普及，华为的JK1000空分交换机刚推出就面临了没有市场的危险局面，很快市场便被数字程控交换机取代了。

这次惨痛的经历让任正非意识到华为的研发执行团队必须从技术驱动转变成市场驱动，紧紧抓住产品的商业化，只坚持不研发“达不到的世界顶尖水平”。任正非要求华为员工不能像早期的贝尔公司一样，只懂得研发新技术，不懂得将技术转化成商品。

工作要以成果为导向，并不只是要求研究部门要以商品化为导向，更是要求所有部门及员工都要以商品化的思维去组织工作。只有这样，才能够充分发挥整体合力的优势，实现最终产品服务的商品化目标。华为无论在市场拓展还是研发方面，都充分发挥了各部门的合力优势，市场份额不断扩大。

>> 案例二 >>

1996年中国电信市场上接入网产品的机会点突然出现，当时国家邮电部允许原交换机局通过V52技术接口带其他厂家的用户模块。但是一开始华为中研部的接入网产品发展得并不好，原因是接入网产品与交换机业务部的远端模块冲突，而当时交换机业务部又是华为中研部的第一大部门。由于起初只是在一个部门发展，接入网产品的内部研发资源得不到保障，研发进度较慢。眼看着老对手中兴的接入网产品在市场上的占有率大幅提升，新对手UT斯达康也借接入网产品在中国市场上发展起来，华为公司市场部频频向公司总部告急。任正非把当时的中研部总裁李一男叫去狠狠地批评了一顿，给李一男醒了醒脑。1996年年底，中研部专门成立了由多媒体业务部、交换机业务部、传输业务部、无线业务部共同参与的跨部门接入网新产品攻关项目组，以求资源共享，发挥产品和技术间的组合优势，增强核心竞争力。各个业务部均安排核心骨干人员参加项目组，在项目组的统一安排下进行集体技术会战和技术资料的统一制作。除骨干人员参与外，各业务部对接入网产品的相关内容也进行了会诊，并针对接入网的版本做了新的开发。跨部门项目组成立后，华为公司在三个月的时间内，一举突破了新产品的关键技术问题，而且在如何创新地组建接入网络及发展电信新业务（如ETS无线接入、会议电视等）方面，率先提出并实现了新的业务应用。华为各业务部的通力配合使得华为公司无论在功能上还是在成本上都有差异化竞争力的接入网新产品出现。



华为的绩效体系

华为中研部的接入网产品起初发展得并不好，这是因为中研部独自开发，未能进行资源和信息共享，导致研发的产品无法与其他模块对接。在后来建立了跨部门的研发团队，从各方面需求进行有价值的会诊，确定最佳接入网产品设计方案，最终一举突破了关键技术问题。可见业务执行要以成果为导向的重要性，不考虑成果，只能无谓地浪费资源和机会。

在华为，为了更好地推动商品化导向的执行思维和行动力发展，所有的工作都要遵守和接受以结果为导向的评价和考核原则。

2005年，任正非在关于华为大学与战略后备队的讲话中这样提到：“要明确员工在华为公司改变命运的方法只有两个：一是努力奋斗；二是提供优异的贡献。贡献有潜在的、显现的；有短期的、长期的；有默默无闻的，甚至被人误解的。我认为认知方面的能力等不能作为要素确定员工的命运，就是我们打比方说过的茶壶中的饺子，倒不出来，不产生社会需求价值，就不能得社会认可。要通过评价体系严格把控和组织团队思索，努力地为之奋斗，过程最终是为商品化服务的，是重中之重。”

以奋斗者为本

什么是奋斗？为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程（例如上学、当学徒……）中，为充实提高自己而做的努力，均称为奋斗，否则，再苦再累也不是奋斗。企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上存活下来。要为客户服务好，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀员工必须要奋斗。要使奋斗可以持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。但是，无限制地拔高奋斗者的利益，就会使内部运作出现高成本，也会被客户抛弃，就会在竞争中落败，最后反而会使奋斗者无家可归。这种不能持续的爱，不是真爱。合理、适度、长久将是我们人力资源政策的长期方针。

华为要做得更好、更久，就必须不断面对组织的动力不足问题，并不断地通过更大规模、更有效的动力激活机制，抵御和消减（完全消除是不可能的）“组织疲劳症”。

组织的病症源于人，源于人性。西方组织管理学认为，人天生是自私的、懒惰的、贪婪的，正因为个人与生俱来的自私、懒惰、贪婪，所以，当这些携带着同样病毒的一群人，构成一个组织的时候，也同样就构成了对组织从发生、发展到终结的全部生命过程的挑战。

最大的挑战是什么呢？疲劳。

一个人保持阶段性的活力、激情是容易做到的，一个组织保持两年、三年、五年的活力也是相对容易的。但是，持久地保持激情与活力，大概是组织领袖们所随时面临的难题。

一个新员工刚进到公司，开始是积极、向上的，八点上班他七点半就到，

晚上下班以后还照样在办公室加班，但当一个新士兵变成一个“兵痞”，他就缺乏活力与激情了。当一匹马从战马变成懒马，变成病马的时候，这个马群一定会出现类似于传染病一般的普遍惰怠与散漫，普遍地不想作为。

任正非在与员工座谈时这样说：“你看人生出来最终要死，那何必要生呢？人不努力可以天天晒太阳，那何必要努力以后再去度假晒太阳呢？如果我们从终极目标来讲，觉得什么都是虚无的，可以不努力。但这样就会产生悲观情绪。我们生命有七八十年，这七八十年中努力和努力，各方面都会不一样的。在产生美的结果的过程中，确实充满着痛苦。农夫要辛勤耕耘劳动，才会有收获；建筑工人不惧日晒雨淋，才会有城市的美好；炼钢工人在炉火旁熏烤，才会有一个国家的钢筋铁骨，没有他们的努力，就没有你驾驶的汽车；海军陆战队员不进行艰苦的训练，一登陆就会命丧沙滩。少壮不努力，老大徒伤悲，我想各位考上大学，都脱了一层皮吧……所有的一切，没有付出，是绝不会有收获的。没有肥料及精心照料，是不可能鲜花的美丽。当然这些都是必要的痛苦，都是为换取美好人生的必要代价。”

华为海外员工有两三万人，每天在空中飞行的华为员工大概有 1 400 人。可以说，华为的国际化之路一直伴随着汗水、泪水甚至是殉职。2008 年，在国际金融危机的冲击下，沃达丰、爱立信等世界电信巨头业绩纷纷滑坡，而华为全球销售收入同比增长 42.7%。没有华为员工“忘我努力地工作”，以及众多员工在海外的艰苦奋斗，取得这样的业绩是几乎不可能的。

在非洲等地，员工需要面临更多方面的压力。据华为一位在非洲工作的员工讲述，他所在的办事处在过去的两年时间里，一共被洗劫了两次，外加一次洗劫未遂，而歹徒每次都是“一锅端”，除了内裤什么都没留下。在非洲拓展市场的过程中，很多华为员工都有不少困难和危险的经历：疟疾这种可以致命的疾病，对很多华为员工来说成了类似感冒的常见病；枪林弹雨的电影情节，也真实地出现在现实生活中；至今在华为刚果（金）代表处办公室的墙上，还残留着零乱的弹痕……