

华为员工培训读本系列

华为 目标管理法

让工作效率翻倍的目标管理法

中国顶尖商学院最受欢迎的管理课程

张继辰 王伟立◎编著



THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES
OF HUAWEI

中国最牛公司的目标管理法则

并不是有了工作才有目标，
而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。

——管理大师 德鲁克

华为

目标管理法

让工作效率翻倍的目标管理法

张继辰 王伟立◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

华为目标管理法 / 张继辰, 王伟立编著. — 深圳:
海天出版社, 2015.1

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-1194-5

I. ①华… II. ①张… ②王… III. ①通信—邮电企业—企业管理—目标管理—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第225402号

华为目标管理法

HUAWEI MUBIAO GUANLIFA

出品人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460239 (邮购) 0755-83460202 (批发)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.25
字 数 197千
版 次 2015年1月第1版
印 次 2015年1月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

1987年，华为在中国深圳正式注册成立。

2013年，华为第三次入围世界 500 强，排名第 315 位。

华为产品已应用于全球 150 多个国家，服务全球 1/3 的人口。

华为在全球共拥有超过 15 万名员工，外籍员工人数超过 3 万。

十几年前华为总裁任正非就放言“十年之后，世界通信行业三分天下，华为将占一份”。华为董事长孙亚芳女士说道：“我们不想成为世界第一，但我们不得不走在成为世界第一的路上。”

华为在成为世界第一的路上，目标管理起着重要的作用。美国管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)于 1954 年在其名著《管理实践》中最先提出了“目标管理”的概念，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。

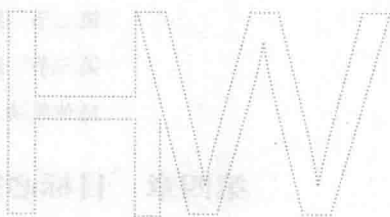
目标管理方法提出后，美国通用电气公司最先采用，并取得了明显效果。其后，在美国、西欧、日本等许多国家和地区得到迅速推广，被公认为是一种加强计划管理的先进科学管理方法。

华为是中国企业实现国际化的一面标志性的旗帜，它所走过的路正在成为众多中国企业学习的经典教材，其关于目标管理的具体做法也可供中国企业来复制和学习。正如长江商学院院长项兵所说：“中国企业中，只有华为一家是同时在国际主流产品和国际主流市场这两个方面与国际一流企业展开竞争的。‘华为模式’不仅成

为中国企业学习的样板，也是许多华为全球竞争对手所重点研究的内容。”

华为公司是一张中国“名片”，也是中国民营企业的一面旗帜。《华为目标管理》在国内第一次讲述了华为公司在高速成长过程中，惊心动魄、跌宕起伏、艰难前行的目标管理过程。为我们真实地再现了 20 多年来华为人在目标管理的过程中如何制定目标、在目标管理的过程中如何对过程进行控制(如执行过程、绩效考核、调整目标等)，为中国企业的目标管理提供了丰富而宝贵的实战经验。

《华为目标管理法》是企业家、职业经理人、企业中层主管经理全面了解华为目标管理的精华读本，同时也是 EMBA、MBA 等企业管理研究者等必读参考书。



目录 HUAWEI

第一编 | 华为卓有成效的目标管理 01

第一章 认识目标管理 /03

第一节 预则立，不预则废 /04

第二节 目标让我们做得更好 /09

第三节 目标是长盛不衰的根基 /14

第四节 目标激发巨大潜能 /16

延伸阅读：目标管理的典型步骤 /20

第二章 目标管理成功实施的基石 /23

第一节 组织成员自我管理的能力 /24

第二节 组织的价值理念 /27

第三节 组织高层领导重视程度 /32

延伸阅读：目标管理失败的原因 /37

第二编 | 华为：制定目标的原则 39

第三章 目标必须是具体的 /41

第一节 目标的明确具体性 /42

第二节 期望越高，越容易实现 /49

第三节 影响目标实现的因素 /54

延伸阅读：跳一跳，够得着 /57

第四章 目标必须是可以衡量的 /61

第一节 能量化的尽量量化 /62

第二节 不能量化尽量细化 /68

第三节 不能细化的尽量流程化 /72

第五章 目标必须是可以达到的 /77

第一节 让总目标大树分出小树杈 /78

第二节 用阶段性区分法实施目标 /93

第三节 目标清晰，能力也要到位 /96

第六章 各目标之间要有关联性 /103

第一节 个人目标与企业目标 /104

第二节 让长短目标紧密结合 /109

第三节 目标展开图 /115

第七章 目标设置要有时间限制 /121

第一节 给定最后期限 /122

第二节 该做的事马上去做 /126

延伸阅读：制定目标的“SMART”原则 /131

第三编 | 华为在目标管理中的过程控制 137

第八章 执行：如何完成任务的学问 /139

第一节 目标执行前的准备 /140

第二节 为下属确定执行目标 /146

第三节 协助下属执行目标 /149

- 第四节 确保目标执行的有效性 /152
- 第五节 执行就要心无旁骛 /156
- 第六节 纪律保证执行力 /160
- 第七节 让目标集中：压强原则 /163
- 第八节 “雁行理论” /167
- 延伸阅读：工作追踪是追什么 /171

第九章 达成目标的必要手段：绩效考核 /177

- 第一节 绩效考核是一种手段 /178
- 第二节 绩效考核的目的是改善绩效 /181
- 第三节 绩效考核对员工的激励 /185
- 第四节 绩效考核的导向作用 /193
- 第五节 绩效考核的目标设定 /195
- 第六节 绩效考核的指标设定 /200
- 第七节 考核机制倒过来 /211
- 第八节 最重要的环节：绩效反馈 /215
- 第九节 平衡计分卡优化绩效考核 /220
- 延伸阅读：华为的员工激励 /226

第十章 合理调整目标 /229

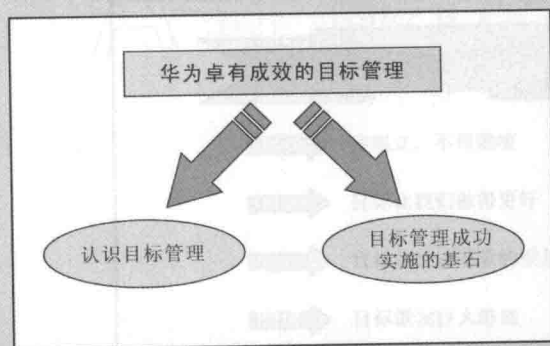
- 第一节 摸着石头是为了过河 /230
- 第二节 适当改变，目标就可实现 /235
- 第三节 修正目标需按规定程序走 /241
- 延伸阅读：让目标管理方法真正发挥作用 /246

参考文献 /249

后记 /250

第一编

华为卓有成效的目标管理

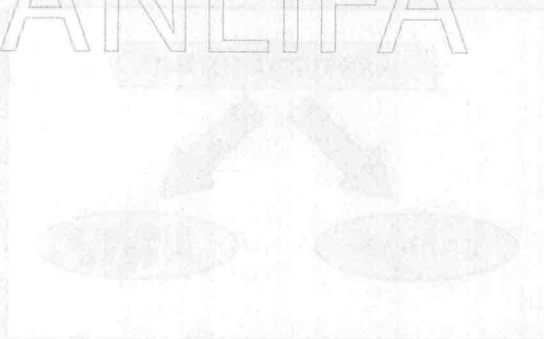


HUAWEI

华为技术有限公司

MUBIAO

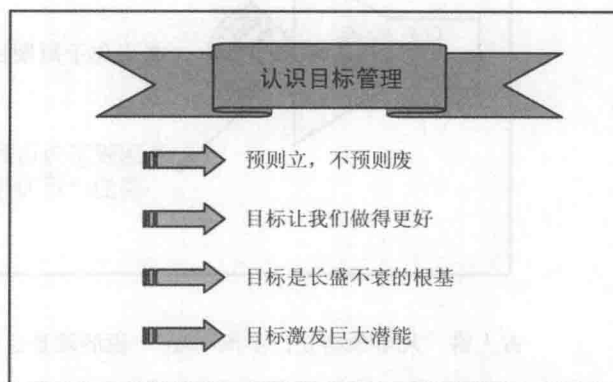
GUANLIFA



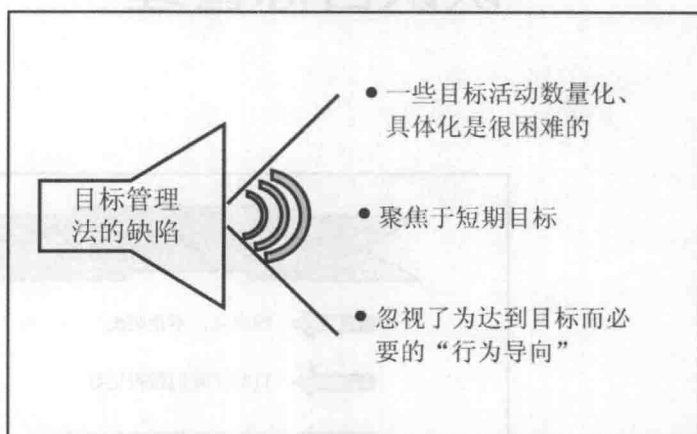
HUAWEI

第一章

认识目标管理



第一节 预则立，不预则废



古人讲“凡事预则立，不预则废”说的就是目标管理。曹操的“望梅止渴”就是目标管理的运用。拿破仑曾经说过：“一个不想当元帅的士兵不是一个好士兵。”

简单说来，目标管理一般指“综合个人目标和组织目标，通过使其自我管理达到目标的管理技法”。

1954年，德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。认为传统管理学侧重于以工作为中心，忽视人的一面；

而行为科学又侧重于以人为中心，忽视同工作的结合；目标管理则是综合以工作为中心和以人为中心的管理方法。之后，他又在此基础上发展了这一主张，他认为，企业的目的和任务必须化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。概括地说，目标管理是一种程序和过程，它使组织中的上级和下级一起商定目标，并由此决定上下级的责任和目标，并把这些目标作为经营、评估和奖励每个单位与个人贡献的标准。

德鲁克曾这样说道：“目标管理改变了经理人过去监督下属工作的传统方式，取而代之的是主管与下属共同协商具体的工作目标，事先设立绩效衡量标准，并且放手让下属努力去达成既定目标。此种双方协商彼此认可的绩效衡量标准的模式，自然会形成目标管理与自我控制。”

目标管理被提出以后，便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理应运而生，逐渐被广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效，在全球大行其道。

目标管理是一个反复循环、螺旋上升的管理过程。它的主要特点是十分重视从期望的目标出发，并将组织的整体目标分解为几个分目标，采取一系列的措施，调动各层级的积极性、参与性，逐渐攻破每个目标，并将此作为对每级管理者或员工的绩效评价标准，评价结果作为组织报酬与改进的依据。

在一个目标管理系统中，当企业的最高管理层确定了公司来年的战略目标后，对其进行分解，转变成各个部门的分目标，然后将这些目标传达下一级管理层或个人，管理者根据每个分目标完成的情况对下级进行考核、

评价与奖惩。而这些目标就成为评价每一位管理者和员工个人对组织贡献的标准。

当然，目标管理法并非十全十美的，它也存在一定的缺陷与不足：①组织内的许多目标难以量化、具体化，因此组织的许多活动指定数量化目标比较困难；②目标管理比较聚焦于短期目标，即能在每年年底进行测量的目标，这会导致员工只重视短期目标而轻视长期目标；③目标管理过多地把注意力集中在目标上，而忽视了为达到此目标而必要的“行为导向”。

1995年，华为的员工仅有区区800多人，当年销售额仅仅15亿元。当年，华为成立了北京研发中心，开始进入数据通信领域。华为大规模与内地厂家合作，走共同发展的道路，也开始从农村市场向城市市场转型。此时，成立仅8年的华为，面临着险恶的市场环境。鉴于内忧外患，任正非主张本土企业联合起来，国家也应该支持民族通信企业的发展，让本土企业迅速壮大，提高竞争力，最终到海外拼搏。任正非在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会上表示：“中国通信产业正飞速向前发展，并形成自己的民族通信工业。未来3年将是中国通信工业竞争最为激烈的时期，持续10年的中国通信大发展催生了中国的通信制造业，并迅速成长。由于全世界厂家都寄希望于这块当前世界最大、发展最快的市场，拼死争夺，造成中外产品撞车、市场严重过剩，形成巨大危机。大家拼命削价，投入恶性竞争，外国厂家有着巨大的经济实力，已占领了大部分中国市场，中国厂家如果仍然维持现在的分散经营，将会困难重重，是形势迫使我们必须进行大公司战略。泱泱十多亿人口的大国必须有自己的通信制造产业，对此，华为作为民族通信工业的一员，已在拼尽全力向前发展，争取进入国家大公司战略系列。”

任正非给华为定下了目标，激励员工奋斗。华为的经验说明，无论企业规模多小，也一定要有崇高而远大的目标，只有不仅仅为钱奋斗的企业，才能让员工一直充满斗志。¹

对于华为的创新目标，任正非同样有着清晰的认识，他只推动有价值的创新。10多年前，任正非就有明确认知：中国人擅长数理逻辑，数学思维能力很强，这跟中国人的哲学有关系。中国哲学是模糊哲学——儒、道基础上的模糊哲学，缺乏形而上学的思辨传统，太多辩证法。基于这一点，华为在材料学研究、物理领域尽量少投入，但在数学研究方面的投入是巨大的。

华为的俄罗斯研究所和法国研究所，主要从事数学研究。俄罗斯人的数学运算能力也是超强的，在华为的2G、3G研究方面有重大贡献。

华为在欧洲等发达国家市场的成功，得益于两大架构式的颠覆性产品创新，一个叫分布式基站，一个叫SingleRAN，后者被沃达丰的技术专家称作“很性感的技术发明”。这一颠覆性产品的设计原理，是在一个机柜内实现2G、3G、4G三种无线通信制式的融合功能，理论上可以为客户节约50%的建设成本，也很环保。华为的竞争对手们也企图对此进行模仿创新，但至今未有实质性突破，因为这种多制式的技术融合，背后有着复杂无比的数学运算，并非简单的积木拼装。

正是这样一个具有革命性、颠覆性的产品，过去几年给华为带来了欧洲乃至全球市场的重大斩获。²

华为立誓成为全球顶级消费品牌。华为将成为“与移动世界大会上其他品牌同样令人熟悉、有吸引力、强大的品牌”，打造全球性品牌“需要时间、

1 程东升.任正非管理日志[M].北京:中信出版社,2013.

2 华为最少提创新,任正非:只推动有价值的创新.i黑马,2014(5).

投资和不懈的努力”。

2013年是华为推出消费类产品的第10年。华为正在由一家ODM转型为OEM制造商。华为将更积极地推出高价智能手机。例如，在美国，华为智能手机仍然被认为是低端和中端产品。多年来，华为一直希望改变这种状况。

对此，任正非表示：“在大机会时代，千万不要机会主义，我们要有战略耐性。消费者BG(业务集团)一定要坚持自己的战略，坚持自己的价值观，坚持自己已经明晰的道路与方法，稳步地前进。成吉思汗的马蹄声已经远去，现代的躁动也会平息，活下去才是胜利。消费者BG这两年来，从过去的低能状态已经开始走到有一定能量的状态，如果没有你们上万员工的努力，也就没有消费者BG的今天，这一点我们要肯定并祝贺！”

“但是我们现在要清楚‘我是谁，从哪里来，准备到哪里去’。”

“今天之所以与大家沟通，就是担心你们去追求规模，把苹果、三星、小米作为目标，然后就不知道自己是谁了。当然要向苹果、三星、小米学习他们的长处，但不要盲目对标他们。”

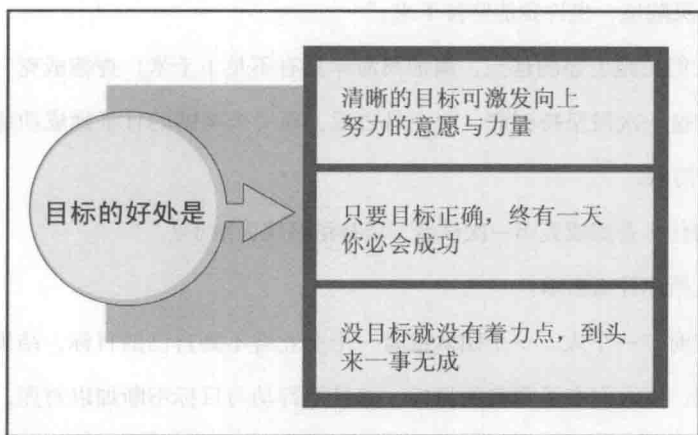
“消费者BG应该坚持走自己的路，我就是我！”

“你们说要做世界第二，我很高兴。为什么呢？苹果年利润500亿美金，三星年利润400亿美金，你们每年若是能交给我300亿美金利润，我就承认你们是世界第三。”

“销售额是为了实现利润需要的，不是奋斗的目标。终端没有黏性，量大而质不优，口口相传反而会跌下来。不要着急，慢慢来，别让互联网引起你们发烧。华为公司要坚持跑马拉松，要具有马拉松精神，慢慢跑，要持续盈利。互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化。它

是促进实业在挖掘、消化信息后的改进，所谓互联网时代，是信息促进人类社会进步，促进实业、服务……的进步，并不是仅指网络商本身。”

第二节 目标让我们做得更好



1952年7月4日清晨，美国加利福尼亚海岸笼罩在浓雾中。在海岸以西55.6千米的卡塔林纳岛上，一位54岁的妇女跃入太平洋海水中，开始向加州海岸游去。要是成功的话，她就是第一个游过这个海峡的妇女。

这名妇女叫佛罗伦丝·查德威克，在此之前，她是游过英吉利海峡的第一个妇女。在向加州海岸游去的过程中，海水冻得她全身发麻，雾很大，她连护送她的船都几乎看不到。时间一个小时一个小时地过去，千千万万人在电视上看着。有几次，鲨鱼靠近了她，幸而被人开枪吓跑了。她仍然在游着。