

郭楚凡 黄艳平 著

华为精准管理丛书

华为 目标管理法

华为市场经理、
人力资源经理的
经验总结

企业管理者建立
目标管理机制的
行动指南



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

华为 目标管理法



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

华为有着明确的发展目标，每一个目标华为都能认真对待，并且在科学的目标管理制度下，绝大多数目标都能在规定时间内高质量达成，帮助华为奠定了今天的市场地位。本书作者在华为有多年的工作经历，参与了多个任务的目标管理工作，对华为目标管理的制度和流程相当熟悉。本书从目标确定、沟通、控制、规划、实施、检查、评价七个方面来全面解读华为的目标管理制度和关键行动，让读者对华为目标管理的全流程有一个清晰的认识。本书采用理论与案例结合的编写方式，便于读者理解，为企业的大小目标管理人员提供管理理论与技术指导，以提高企业的目标管理效率。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

华为目标管理法 / 郭楚凡，黄艳平著. —北京：电子工业出版社，2018.4
（华为精准管理丛书）
ISBN 978-7-121-33736-9

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第033246号

责任编辑：王陶然

印 刷：北京画中画印刷有限公司

装 订：北京画中画印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：215千字

版 次：2018年4月第1版

印 次：2018年4月第1次印刷

定 价：55.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

华为 目标管理法

尽 善 尽 美



弗 求 弗 迪



郭楚凡 清华大学工学学士、西南交大MBA。资深华为人士，有多年华为中高层工作经历，曾任华为公司市场部经理、片区总经理、人力资源部经理等职位。现为职业培训师、资深管理顾问。在汲取和传承华为管理智慧的基础上，不断深入研究营销管理、人力资源管理 etc 课题，为企业提供涵盖华为狼性团队管理、狼性营销、绩效量化、员工激励、项目管理等专业化课程。



黄艳平 多年华为公司工作经历，担任商务经理、交付项目经理等职，负责经营指标分析、客户需求管理、生产交期管理等工作。对生产过程组织、成本管控、交付管理等有着丰富的操作经验。善于梳理和分析业务流程，完善供应链运作模式，对计划管理、供销关系管理、库存管理、物流管理等子模块有着丰富的辅导经验。

前 言

对于企业经营来说，如何将组织目标分解到部门和个人，并且就责任目标与行动方案达成共识，是企业高效运转的驱动力所在，也是给予员工公平、公正评价的基础。就像任正非所说：“一切都是围着目标转的，没有我们的目标，去交流，是没有实际意义的，这就是搬石头与修教堂的关系。”

组织管理中，不仅要设定目标，而且还要通过关键措施保障目标得以实现。制定目标和实现目标同等重要，每一个环节都需要企业精心筹划。那么该如何实现高效的目标管理？应该从哪些方面入手，设计适合企业发展的目标管理机制呢？这是诸多企业仍然有待提高的地方，或者是需要解决的问题。

目标管理涉及众多细节，很多时候会牵一发而动全身，所以建立科学的目标管理机制是维持企业长远发展的现实需求。很多企业经营者和管理者有目标管理意识，也有心做好目标管理，但是做起来的结果却往往不尽如人意。我们在咨询辅导过程中，也发现了这种典型的问题，许多企业希望做一套科学的绩效管理系统，可是经过调研诊断

后，我们发现问题的根本还是这些企业在目标分解和落实上做得不清晰或不明确，员工的责任履行自然也就不到位。这样的情况之下又怎么可能做好绩效管理呢？

我在华为担任过市场部经理、人力资源部经理等职务。在不同岗位的工作，让我对目标管理的每个环节有着清晰的认识。在华为，目标管理与绩效管理相互融合，通过组织目标牵引个人目标，使全体华为人共同为公司愿景和使命而奋斗。同时，华为强调个体绩效服从于团队整体绩效，组织绩效目标必须基于公司战略目标解码，进而确定部门工作方向和工作优先级，做到目标对齐、策略对齐、意愿对齐。在这样的基础上，个人目标对齐部门组织绩效目标，体现岗位职责与角色要求，凸显个人职责和主要任务。只有像华为一样，经过自上而下以及自下而上双方确定的目标，才是绩效评价的主要依据。

在此，我想提醒各位读者，华为的目标管理是华为人多年成功与失败的积累和教训中总结出来的，其中也不乏向世界优秀企业学习的部分。很多内容是华为文化的体现，各位读者将华为的实践经验应用于自己的工作中时，要注意实事求是，结合企业自身的实际来取舍，不可照本宣科。华为在发展中，虽然有向国外优秀企业学习的经历，但绝不是依葫芦画瓢，而是有自己的见解，有自己的创造。这一点，读者在阅读本书的过程中，应该会有所体会。

本书从目标确定、沟通、控制、规划、实施、检查、评价七个方面来系统阐述华为的目标管理法则。目标管理是一个复杂的工作，与企业的全体员工都有关系。有些员工可能所在的岗位不是那么重要，因此会认为目标管理与自己的关系不大，这是不正确的认识。在目标管理中，无论职位高低、工作量多少，每个岗位都是重要的，因为在一个整体中，任何小零件的损坏都会影响整体目标的运转。

目标管理不分大小，企业有总目标要管理，部门有分目标要管理，个人也有小目标要管理。不管目标多大或多小，管理的基本原理是相通的，因此本书

适合的读者对象也包括了企业的所有员工。阅读本书时，读者就会发现，对目标的管理很多时候就是在对自我进行管理。

本书写作的目的，也是希望以我的经验和对华为目标管理的理解，为读者答疑解惑。至于具体的应用，还要靠读者自身对其的理解和创造性地发挥，希望读者能从本书中发现目标管理的奥妙所在。

郭楚凡

第1章 明确目标

- 002 明确的目标和行为要体现结果导向
- 010 制定目标时要体现合理性、目标互协调
- 012 制定绩效目标要遵循SMART原则
- 018 利用“SMART法”将目标具体化
- 025 构建等因关系图厘清目标分解图
- 030 在管理实践中落实目标及目标

第2章 目标沟通与执行

- 034 以目标管理促进社会进步与成长
- 038 团队内部信息共享，上下同欲
- 043 通过沟通达成一致目标
- 048 利用决策会议来达成共识
- 052 用“PBC”实现目标激励和约束
- 059 制定行动计划，促进共同达成

第1章 明确目标

- 002 组织的意志和行为要体现成果导向
- 008 组织整体目标要回归理性，回到主航道
- 013 围绕组织目标设定部门或项目目标
- 018 利用“SMART法”将目标明确化
- 025 构建导向关键措施的目标分解图
- 028 各级目标自下而上融合总目标

第2章 目标沟通与决策

- 034 以团队目标强化群体奋斗观念
- 039 团队内部对齐信息，上下同欲
- 043 通过沟通达成一致目标
- 049 利用决策会议完成目标动员
- 053 用“PBC”实现自我激励和监督
- 059 制造同侪压力，促进共同进步

第3章 目标控制与分解

- 068 目标要转化为具体的行动计划
- 075 帮助下属设定合理的目标
- 080 在成果评价标准上要达成共识
- 083 贯彻人人对事负责的目标责任制
- 088 用目标管理卡规范目标
- 093 借助任务清单和看板完善目标管理

第4章 时间规划与管理

- 102 拟定实现目标的最佳作战路径
- 109 输出任务计划和风险规避方案
- 113 设定任务阶段时间点与最后期限值
- 119 清除干扰，保障工作节奏
- 123 坚持跑步上岗，立即执行
- 128 以事事闭环的态度投入到工作中

第5章 组织与实施

- 134 主动整合资源、优化管理
- 139 坚持“压强原则”，聚焦工作
- 143 充分授权，让员工能干、敢干
- 149 帮助员工融入团队，做好“传、帮、带”
- 155 遵循已有的流程规范执行
- 158 坚持汇报和沟通机制

第6章 过程检查与反馈

- 166 厘清并明确任务关键控制节点
- 170 全程跟踪目标执行的进度
- 177 积极自我检查与改善
- 181 检查目标实施情况，并予以反馈
- 185 就目标完成状况进行阶段性总结和交流
- 188 找准位置切入，快速修正目标计划

第7章 目标评价管理

- 194 公平、公正地评价下属绩效
- 199 完不成目标的团队，全员受罚
- 203 不达底线目标，绩效为零
- 207 不让奋斗者吃亏，按贡献大小拿待遇
- 212 让拉车的人比坐车的人拿得多
- 217 在绩效评价的牵引下持续奋斗

参考文献



第1章 明确目标

华为若不树立一个企业发展的目标和导向，就建立不起客户对我们的信
赖，也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神。

任正非

组织的意志和行为 要体现成果导向

企业内部组织及员工的想法和行为都要以目标为导向，朝着目标方向思考问题，并执行任务。不以目标为导向，企业就会失去重心，奋斗就没有方向。同时，企业的一切考核标准也应该以成果为最终的评判标准。企业所有员工的工作都是为了保证工作成果的实现，不能取得成果就说明工作是失败的。一切以工作成果为评价标准，体现的是员工或组织的工作能力，也是企业实现对客户承诺的保证。

以工作成果作为评价标准，既是企业鼓励员工创造价值的激励机制，又可避免员工做无用功。华为强调个人的绩效要以工作成果为依据，每个人或组织都要在承诺的期限内完成工作，做到“言必行，行必果”。

IBM公司向其全球9000名销售人员公布了公司网址，要求销售人员将其职位、工作种类和底薪通过网络告知公司。在了解了人员的情况之后，公司又在网站上开设了另外一个频道，用来公布销售人员在预定目标上的进展情况。

获得每一个销售人员的个人信息并公布目标完成进展之后，每个销售人员都可以用这些数据计算出完成不同水平的绩效差别，比如完成105%和完成115%定额的差别。IBM公司每年花费数千万美元来激励销售人员，因此，销售人员都迫切地想了解他们在某一时期绩效与目标之间的差距。

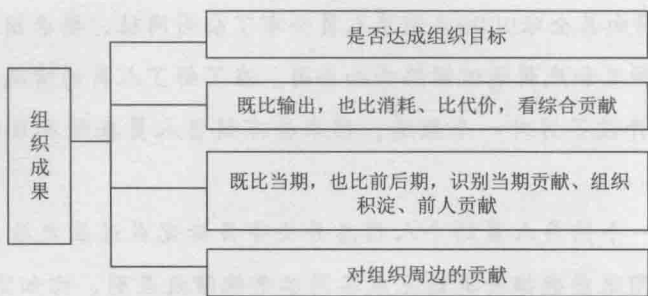
及时准确地得到反馈的好处在3500多名经常有规律地查看他们个人数据的员工身上得到了明显的反映。点击公司网页的销售人员每天达到500多人，通常在一个季度结束时，点击人数达到高峰。

这一目标设定取得了很好的效果，公司销售业绩得到进一步提升。

IBM公司的成功告诉我们，设定目标并强化目标承诺，对比实际完成与目标之间的差距，依此进行个体的绩效管理具有非常实际的作用。甚至可以说，在一个组织中，目标的承诺与实施过程就是一个严谨的管理过程。

企业对组织的业绩也有一套行之有效的评价标准，达到这些标准，组织的业绩才算合格，超出这个标准越高的组织，业绩就越多。此种方法是为了避免企业内部忽视组织的成果、忽视企业效率，只看一些表面功夫，要知道有业绩才有贡献。任正非对华为以成果为导向的评价机制很重视，他说：“华为各级主管的目标与责任要清晰。责任结果为导向的考核机制，导致内部的机制简单，风气正派，脑袋对着客户的勇士更多。责任结果导向，必然使优秀干部辈出，迎合作风消失。”

一般来说，企业判断组织的成果标准可以参照图1-1中的四点，企业在制定方案和执行任务时，也要以此为方向来检验自己的工作是否能出成果。



明确实现成果的标准后，企业就要直奔目标而去，中途不可左顾右盼，临时改变目标，造成行为与目标不在同一方向上。企业要思考和要做的就是用尽一切办法高效地达到目的，用务实的态度朝着目标前进，途中遇到的一切困难，都要以实现成果为导向来制定解决的方法。就像德鲁克所说的：“所有人的意志、行为都必须指向一个结果。”这个最终的结果就是组织所要达成的目标。

企业要实现有效的目标管理，还要坚持起用那些能够收获成果的员工。企业要的不是各方面都完美，却不能为企业带来效益的人，而需要的是哪怕这个人有缺点，却能在组织内帮助企业实现成功的人。对此，任正非说道：“刚出生的小孩就是完人，无所作为的人就是完人，我们认为这个社会，华为不需要完人，华为需要能做出贡献的人。”企业可以根据以成果为导向的绩效考核机制来发现优秀的员工，同时也让那些工作能力不足的员工及时得到改进。让员工知道自己取得成果会对考核结果产生决定性的影响。

通用电气公司是全球最大的企业之一，曾经多次名列“世界五百强”企业第一名。其管理之道一直被人们奉为管理学的经典之作，而其考核制度则是其成功管理秘诀中的重点。

通用公司的考核机制非常完善，其考核内容包括“红”和“专”两方

面。“专”是工作业绩；“红”则是考核价值观；两方面综合就是最终考核结果。通过对考核结果的分析，公司可以及时发现员工的优点与不足，对员工的表现给予及时的反馈，并且考核结果会与员工的薪酬、培训、晋升等个人利益联系起来，是一种有效的激励方法，有助于提高组织的工作效率。

通用公司就是通过有效的考核机制激励员工提高工作效率，以此在市场上长期保持竞争力的。对于一直苦于没有办法提高工作效率的企业来说，此种方法是值得学习的。考核考的就是员工取得的成果以及工作态度等，如果考核机制运用得当，很多员工就会在工作中自觉地想到要以获得成功为方向来工作，这也便于企业发现优秀人才。

企业在选择管理者时要以项目的实际情况来进行选择，要考虑到专业技能、工作能力等，尤其要考虑能否做到在组织中合理安排工作，并且在制订计划时能够做到以工作成果为导向。华为就强调选拔干部时不能追求完美，而应该选拔能冲锋陷阵的人。任正非说：“选拔干部也要根据不同的环境、不同的条件，发挥其不同的优势。对干部不能用一个统一的、僵化的模式来评价和选拔。华为如果是个队列、布阵都整齐划一的队伍，就不能打仗了。”

既然管理者对掌控目标全局起着至关重要的作用，企业就应该建立起一套较为完善的选拔标准。在具体的项目中，在确保能达到标准的基础上根据实际情况再做小的调整。在这些选拔标准中，管理者的绩效是最为重要的，先具备这项条件，才能进行第二项的考察，通过后才能进行第三项的考察（见图1-2）。