

华为绩效管理详解

汇报人：管理顾问林恩

2024-04-17



| CATALOGUE |

目录

- 华为绩效管理详解
- 华为绩效管理实施要点
- 华为薪酬体系概述
- 华为绩效管理案例：实现减员、增效、加薪
- 华为绩效管理的新趋势：从KPI到OKR
- 实践OKR时如何面对企业固有问题



01

华为绩效管理详解



工资包设定任务，收入与绩效挂钩



工资包设定与任务分配

华为为每位员工设定工资包，员工的任务则根据工资包按比例倒推得出。

绩效目标与考核标准

华为设定明确的绩效目标和考核标准，采用多种考核方式确保公正、客观评价。

良性竞争与相互学习

华为鼓励员工之间的良性竞争和相互学习，以提升整个团队的绩效水平。

奖励机制

华为设立明确的奖励机制，包括薪资增长、晋升机会和各种奖励计划，以激励员工持续提高绩效。



涨工资提升能力，核心员工高薪留才



涨工资提升能力

华为认为，提高员工的工资水平可以激励员工主动寻求完成任务的方法，从而提升员工的能力。因此，华为每年会对表现优秀的员工给予工资上涨的奖励。

核心员工高薪留才

华为强调，企业的核心管理问题是将组织绩效与部门费用、员工收入联动。为此，华为给核心员工加工资，以此倒逼他们提升能力。同时，华为还通过提供其他福利待遇和职业发展机会来留住核心员工。

公平原则

华为在涨工资和提供其他福利待遇方面遵循公平原则，确保所有员工受到公正的对待和尊重。



平衡新产品与成熟产品销售，考核方法独特

新产品与成熟产品销售矛盾

华为在面临新产品与成熟产品销售矛盾时，采取了“戴帽子”和“拧麻花”的考核方法。这两种方法通过相互间的竞争与协作，解决了部门间资源争夺的问题，促进了新产品的推广与成熟产品的扩容。

“戴帽子”考核

华为通过将公司整体目标作为统一要求放到每个产品线 and 区域头上，确保了各部门之间的利益捆绑，共同为公司目标努力。

“拧麻花”考核

华为通过“拧麻花”方法解决部门间资源争夺的问题。这种方法通过相互间的竞争与协作，促进了各部门之间的合作与交流。



分解绩效目标，注重平衡与协调

PERFORMANCE

01

绩效目标分解

华为在分解绩效目标时，注重平衡与协调。通过将公司整体目标分解为各个部门和员工的具体任务，确保了目标的可达成性和可操作性。

02

跨部门协作

华为通过“戴帽子”和“拧麻花”等考核方式，促进了各部门之间的协作与交流。这种方法使得各部门能够共同为公司目标努力，提高了整体绩效水平。

03

及时反馈与调整

华为注重绩效管理的执行过程，确保各项措施得到有效落实。同时，华为不断收集和分析绩效管理数据，总结经验教训，对绩效管理体系进行持续优化和改进。





避免大锅饭现象，注重个体差异和贡献度



避免大锅饭现象

华为在绩效考核中注重个体差异和贡献度。通过设定明确的绩效指标和考核标准，以及采用多种考核方式相结合的方法，确保了员工的绩效能够得到公正、客观的评价。

激励原则

华为在设定奖励机制时遵循激励原则，根据员工的绩效表现给予不同层次的奖励。这种奖励机制激发了员工的工作热情和创新精神。



职业发展机会

华为还通过提供职业发展机会来激励员工提升能力。这些机会包括培训、晋升和调岗等，使员工有更多的发展空间和可能性。

确保员工生活质量与工作效率，注重工作与生活的平衡

员工生活质量

华为高度重视员工的生活质量，认为企业最理想的状态是员工有钱无暇消费，而非有闲无钱。因此，公司强制规定必须给核心员工加薪，以此倒逼其完成更多收入任务。

工作效率

华为通过提高核心员工收入来激励员工提升工作效率。同时，华为还实行按绩效排名加薪的政策，以激励员工积极提升工作效率。

工作与生活的平衡

华为注重工作与生活的平衡，为员工提供各种福利待遇和假期安排。这些措施使员工能够更好地享受生活、放松身心。



02

华为绩效管理实施要点



增量绩效管理激励核心员工，提高整体绩效



01

确定工资包

华为首先为每个员工设定一个工资包，员工的任务则根据工资包按比例倒推得出。例如，某员工获得500万的工资包，其中他的工资为30万，那么他就必须为这30万去努力完成相应的任务。

02

奖励机制

华为通过设立明确的奖励机制来激励员工持续提高绩效。除了基本的薪资增长和晋升机会外，华为还设立了各种奖励计划，如年度优秀员工奖、创新成果奖等，以表彰在绩效方面表现突出的员工。

03

绩效评估

华为在评估员工绩效贡献时，采用了多种指标和方法。除了传统的销售业绩、项目完成情况等定量指标外，还注重员工的创新能力、团队合作精神等定性指标。



多指标评估员工绩效，包括定量和定性指标



定量指标

华为的定量指标主要包括销售业绩、项目完成情况等。这些指标可以客观衡量员工的工作成果，但也有一定的局限性，不能完全反映员工的工作表现。

定性指标

华为的定性指标主要包括创新能力、团队合作精神等。这些指标可以主观评估员工的能力和表现，但受到评估者个人经验和判断的影响。

绩效评估流程

华为在评估员工绩效时，遵循一定的绩效评估流程。首先由员工进行自评，然后上级和下级进行互评，最后由上级领导进行审批。这种流程可以保证评估的公正性和准确性。



绩效反馈促进员工成长，定期沟通反馈问题

定期绩效沟通

华为定期与员工进行绩效沟通和反馈，以便及时了解员工的工作进展和存在的问题，并针对性地提供指导和帮助。这种反馈机制有助于员工及时调整工作策略和方法。

绩效反馈流程

华为的绩效反馈流程包括员工自评、上级和下级互评、上级领导审批等环节。这种流程可以保证绩效反馈的公正性和准确性。

绩效目标调整

华为根据员工的绩效表现，定期对绩效目标进行调整，以确保员工的绩效水平与公司整体目标保持一致。这种调整机制有助于激励员工积极提升工作效率。

奖励机制激励持续提高绩效，包括年度优秀员工奖等

奖励机制

华为的奖励机制包括基本薪资增长、晋升机会、年度优秀员工奖等。这些奖励措施可以激励员工持续提高绩效，为公司做出更大贡献。



奖励流程

华为的奖励流程包括员工自评、上级和下级互评、上级领导审批等环节。这种流程可以保证奖励的公正性和准确性。

奖励标准

华为制定明确的奖励标准，根据员工的绩效表现进行奖励。对于在绩效方面表现突出的员工，华为会给予更多的奖励和晋升机会。



构建高效绩效管理体系，关键在于科学规划、执行与改进

01

科学规划

华为在构建高效绩效管理体系时，首先进行科学的规划，制定明确的绩效目标和考核标准，为绩效管理提供清晰的指导。

02

合理执行

华为注重绩效管理的执行过程，确保各项措施得到有效落实。在绩效管理的每个环节中，华为都明确各级人员的职责和任务，确保执行力度和效率。

03

持续改进

华为不断收集和分析绩效管理数据，总结经验教训，对绩效管理体系进行持续优化和改进。这种改进机制可以促进绩效管理水平的提高，提高员工的积极性和创造力。



03

华为薪酬体系概述



宽带薪酬体系，依据绩效调整工资



设定宽带薪酬体系

华为采取宽带薪酬体系，根据员工绩效表现，在带宽范围内进行灵活调整。设定明确的绩效目标和考核标准，为绩效管理提供清晰指导。



依据绩效调整工资

华为根据员工绩效表现，在宽带薪酬体系内调整工资水平。对高绩效员工给予更多奖励和晋升机会，对低绩效员工提供改进机会。



激励员工提升绩效

华为通过设立奖励机制、晋升机会等激励措施，鼓励员工提升绩效表现。对高绩效员工给予更多奖励和晋升机会，对低绩效员工提供改进机会。



“以级定薪”，明确工资范围

1

确定工资范围

华为根据员工所在的级别，明确相应的工资范围。各级别的工资范围根据市场情况和公司战略进行定期调整。

2

薪酬与绩效挂钩

华为的薪酬体系与员工的绩效表现挂钩，对高绩效员工给予更多奖励和晋升机会，对低绩效员工提供改进机会。

3

鼓励员工晋升

华为通过设立明确的晋升机制和标准，鼓励员工通过提升绩效来争取晋升机会和更高的薪酬。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/138011073032006060>