

## “向华为学管理”系列（九）

## 在华为，KPI 还有用吗？



● 谭长春

华夏基石管理咨询集团首席专家，网易财经名家，福布斯全球战略研究专家

徐直军说：“有些主管只关注KPI的完成，但不知道完成KPI是为了什么。比如某平台，每年的考核指标都很好，因为考核指标都是质量、进度、网上的问题，但慢慢地却把自己做没了。”企业到底是为了追求建立一个卓越、有竞争力的嵌入式操作系统，还是仅仅为了追求在网上不出事故？管理者需要思考，工作到底是为了什么？不是为了考核指标，而是完成清晰的目标。

## 企业目标——管理层工作的重点之一

为了实现企业目标，华为制定目标采取了“戴帽子”“拧麻花”的方式。“戴帽子”是把任务分解给区域和产品线，把目标设置为统一要求，直接放到每个产品线 and 每个区域；“拧麻花”是公司内的产品线 and 区域一起分解目标，同时还给予相应的奖金，使产品线在推广自己的新产品时，能够向区域设立奖金，等区域拿到奖金后，就有了推广新产品动力，而且区域还会向产品经理提出加强产品某方面的要求。简单说，就是设立共同目标，然后不同部门之间设立奖金，作为互相交叉的激励机制。

首先，所有部门的目标被设置为企业的统一要求，这样部门目标与企业目标一致，可避免部门的考核指标与企业目标脱节。其二，产品线与区域设立共同目标，交叉激励，也能避免出现部门墙的现象，有与铁三角类似的效果。总之，企业的目标基本就是两个维度：一是满足市场需求；二是规避竞争，从而实现业绩保障与企业可持续发展。每个

区域、部门、员工的指标分解都围绕着企业目标，并用管理职能来促进、监督、控制目标的实现，推动企业成长。

任正非为什么一直坚持不让华为上市？因为只要专业资本机构的资金介入企业，那么华为在资本市场上自主性、可控性就会大打折扣。

## 在华为，KPI 越来越无效了？

华为某高管曾表达过：“有人说华为在摒弃KPI且启用OKR，这其实是有误解的。相对来讲，华为更多的部门仍在使用KPI，只有少数的技术研发部门在尝试导入OKR（如2012实验室等），从OKR目前导入情况来看，诟病不少。”

当然，KPI只是考核指标，不一定是直指企业目标的。据笔者了解，每个员工的KPI能完全促进目标实现的，并不多见。可口可乐公司是少数之一，其运营管理有一个突出特点，即每个员工的工作都是直接指向企业发展目标。比如，2001年可口可乐公司的战略目标进行了一些调整——成为全方位饮料公司。公司的每个部门每名员工，都对促进全方位饮料公司的形成进行工作分解，这才促进了公司一系列饮料产品的成长，为碳酸饮料业绩的下降做出了较好的填补。所以，并不是KPI无效，而是不少企业的KPI存在改进空间。

## KPI 考核及考核指标基本概念

KPI 关键指标必须符合 SMART 原则，

## 华为未来需要的是更多能带兵打仗的“将军”来实现目标，而不是更多的部门 KPI 达成者。

即具体的 (Specific)、可衡量的 (Measurable)、可达到的 (Attainable)、相关的 (Relevant)、有时限的 (Time-based)。KPI 的价值与功能，使公司的战略目标得以落实，企业文化得以落地，企业的管理思想变成员工行为与企业行为，并且使员工的工作规范化、员工的自我管理成为现实，使各级目标的分配更加合理，更具激励性。由此看来，KPI 落实公司战略目标的功能，也在促进各级目标的实现，虽然不少企业认为 KPI 在现实实施中并没有起到预想的作用，但 KPI 本身作为管理工具的价值不容忽视。

### OKR 和 KPI，是目标还是指标？

近年，在互联网公司中也开始盛行 OKR，由于 OKR 在这些企业的推行过程中，并不是作为考核指标推出的，所以就有了 OKR 是企业目标的说法。其实，不尽然。

上文已提到，华为只是有部分研发部门在尝试用 OKR，而 OKR 在 Google 等公司实施之初，只是对一些项目而非全公司的目标与关键成果产生了作用。也就是说，以研发为主导的企业或部门，可能是当下较适合实施 OKR。目前，OKR 在中国企业中，并不太适合作为企业目标的促进激励制度，又因为老板喜欢只问结果不问过程，

比较倾向考核，所以还是不能舍弃 KPI。在现实应用中，甚至有 70%OKR+30%KPI 的指标考核法，这又违背了 OKR 的本意，所以什么是考核指标？什么是企业目标？什么是项目目标？考核还是不考核？考核是为了罚款还是为了激励等，还是需要企业做更深入的了解，才可能得到更好的应用方法。

360 度考核、MBO、KPI、BSC、EVA 指标、积分制都是考核工具，一些企业主为实现目标，寻求更好的绩效考核办法，将考核搞得很复杂。曾有一家知名消费品企业，考核是 360 度无死角，每个外勤员工每天填五六张表，只要其中有一项没填就扣分，并且每名员工每天八个小时的工作量，每个工作步骤都需在企业的掌控下。结果，员工要么全部造假，要么离职，最终企业经营不下去，老板又不愿反思、调整思路，只好寻求被收购。还有一些企业，不但把自己内部考核做到事无巨细，连对经销商的考核规定也是洋洋洒洒近百项，动不动以返利、政策为要挟，经销商苦不堪言。

其实，目标越清晰越好，考核制度越简单越好。检验一个好的考核制度，标准就是“好计算”，能让员工清楚地知道付出与所对应的回报。如此一来，员工努力越多，收入越多，得到的欲望也就越强烈，

因此会更加努力，形成良性循环。所以，指标考核，首先要目标明确。

### 管理者为什么工作？

作为管理者，工作到底是为了什么？企业、管理者要先了解工作目标。指标只是管理工具，是实现工作目标的管理方法。华为是如何选择管理者的呢？

(1) 符合公司干部四象限原则，即绩效优良、有责任感和使命感、敬业与奉献、对公司忠诚并具备一定任职资格的中外员工及干部。

(2) 优秀特招人才参照上述标准，可以直接选拔到相应干部层级后备队进行培养。

(3) 品德作为后备队员选拔的一票否决条件。

在华为，干部工作到底为了什么？任正非明确地指出：华为不缺“兵”，不缺专家，就缺能“带兵”打仗的“将军”。华为管理者的能力还不够高。未来 5 年，华为的营业收入要达到 1 万亿元，这需要更高的领导力，需要更多的“将军”。也就是说，华为未来需要的是更多能带兵打仗的“将军”来实现目标，而不是更多的部门 KPI 达成者。

### 经营管理指标，必须直指企业目标

经营管理的目标指的是企业经营所期望的成果；经营管理指标指的是衡量目标的单位或方法。众多企业存在对目标和指标认知不清、对目标执行不力的问题，企业是时候好好审视自己，找到属于自己的答案与解决办法了。■