

## “向华为学管理”系列（六）

## 华为：让个人绩效承诺落地

企业考核的目的是激励员工达成目标，不是为了实现领导的管理权。



● 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

华为员工需要签署个人绩效承诺（PBC，Personal Business Commitment）。这有点像可口可乐公司的业绩分解，将清晰的目标分解到每名员工、每段时间、每位客户、每个产品上，并在实现过程中匹配了到位的资源、管理，让每个人的每项工作行为直指企业目标，甚至是战略目标的最终实现。

### 设置原则

#### 1. 以责任、结果和关键事件为行为导向，引导员工做正确的事

任正非曾说：“考核的目的不是扣钱，而是让他正确做事，改善绩效。”要明确一点，即企业考核的目的是激励员工达成目标，不是为了实现领导的管理权。

#### 2. 确保个人目标和组织目标的一致性

任正非强调，不能为了改善局部，牺牲全流程。这点在华为推行科学管理、集体英雄主义，反对个人英雄主义中都有所表现。

#### 3. 客观公正

考核时，华为坚持以客观事实和数据为依据，所以华为不搞360度考核，也不搞德能勤绩等评价。

#### 4. 分层分类

华为每年从10月份开始到第二年2月份，会做战略解码形成目标和指标集，并在4月份前完成后，全员签署PBC。这样做确保了目标分解、任务设置，并形成书面承诺。这种书面承诺将责任放在每个人的肩上，加上高薪、股权及其他各类激励措施，激发员

工的内在驱动力，实现业绩管理，从而劲往一处使，企业朝一个方向发展。

### 实施流程

#### 1. 目标设置（目标分解）

从华为的PBC任务书来看，如“赢的承诺”“执行承诺”“团队承诺”“关键事件”都有不同的指标或计划，并且基本都配有相应的评价标准。这些标准与说明保证了每个员工签署PBC时，不是随意或违心签署。

#### 2. 绩效辅导

过程很重要，要动态管理过程，定期回顾重点工作的进度，这是必须要做的。

绩效辅导是一种随时可以开展的双向过程，其本质是管理者协同员工，最大限度地挖掘下属的潜力，帮助他完成与公司一致的目标。并且，还要帮助员工成长。在移动互联网时代，有便利的沟通工具，更有利于实现绩效提升与促进员工成长。

#### 3. 及时更新PBC

当环境发生变化、指标落后了，就要及时调整PBC的内容。这种调整不是随意的，要有依据，并由独立部门审核。

#### 4. 记录关键事件

关键事件指最具价值、成效的事件，将此记录下来，一是继续引起重视；二是记录好的经验，便于共同分享；三是利于改进今后的工作。

#### 5. 绩效评价

该环节分为个人自评、主管评价、集体

评议。每个干部要层层述职，因此形成了“人人有目标，人人要考核，人人要汇报”的机制。

## 6. 结果反馈

结果反馈时需要与员工面谈，将做得不好的员工纳入绩效改进计划中。只有到了结果反馈阶段，才实现了闭环管理。这一点，有不少企业没有做好，甚至一些国际一流企业，也存在改进空间。

## 7. 考核申诉

申诉权是员工的基本权利。

如上七点体现了华为管理的科学性，也清晰展示了华为基于目标实现的绩效考核全流程与制度化化管理过程。

## 主要内容

### 1. 个人目标承诺

第一，个人业务目标承诺。做什么业务就有对应的目标承诺书，并有时间要求。例如，业绩目标就是工作计划完成率或具体数额；市场目标是客户覆盖率、市场份额等。

第二，个人重点关注的项目。比如，销售人员重点关注的就是交付项目，而工程师关注的就是个人负责的模块存在的严重问题等。

第三，年度组织建设与管理改进目标。如工程师对周边工作的满意度等。

### 2. 人员管理目标承诺

该承诺适用于管理者。在华为，管理者要设定人员管理目标，包括人才引进、人才培养、接班人计划等。管理者需要实现决策层的意志，如果没有这些承诺，那么管理者也就没有了业绩压力和发展压力。

### 3. 个人能力提升目标承诺

员工需列出个人成长的发展方向，可以通过工作或企业培育来实现。企业的成长和发展需要员工个人能力的提升来促进。企业战略的实现是企业资源与能力相匹配的结果，这就需要将员工的个人能力融合成组织能力。

目标体系庞大、细致，构成了企业大厦的一砖一瓦，企业目标就是由这样一名名员工、一个个团队通过实现各自目标来建造的。

## 考核等级

在华为，级别不同的员工，考核周期也不同。通常层级越高的领导，考核时间越长。

为拉开层次，华为绩效评价的主要方式是打分，并在评分结果上设置如下五个等级：

#### 1. 杰出贡献者 A

杰出贡献者是明显超越所在岗位的职责和绩效期望，并取得杰出成果的标杆性人物。

华为会根据不同岗位层级的职责要求来定义和详细设置绩效目标，如果员工的评分数据和 KPI 指标都超出预期，那么该员工就是出类拔萃的“A”类人才。

#### 2. 优秀贡献者 B+

相对于杰出贡献者，优秀贡献者 B+ 是要达到并经常超出组织期望的员工。

#### 3. 扎实贡献者 B

指能达到组织期望、完成任务目标的员工。B 级以上的员工都是能达到期望的，B 级以下的员工是达不到期望的。

### 4. 较低贡献者 C 和 D

C 级和 D 级都指无法完成组织目标的员工。根据目标完成程度的不同，分出 C 级和 D 级。

原来试点时，这些考核与评价方式主要在跨部门团队、项目组中使用，经过采购部、管理工程部、中研部、中试部和试点 PDT 的反馈，试点结果符合预设要求，故全面推广。

## 考核结果的应用

华为推行 PBC 的目的是促进全员共同参与、团队合作，强调管理不是“考”出来的；主管与员工要共同参与而不是单向命令，要双向沟通而不是“一言堂”。考核结果对员工个人的收益、发展，起到了决定性作用。

### 1. 决定薪酬

A、B+ 和 B 这三类员工都有调整工资的机会，甚至获得奖金。A 级员工有配股机会；根据其他可评条件，决定 B+ 级和 B 级员工是否配股及配股额度；C 级和 D 级员工不仅没有配股机会，也不涨薪，收益、个人在公司的地位与其他级别的员工相比有很大不同。有了配股，意味着自己是“主人翁”。

### 2. 决定晋升资格

提拔干部时，绩效评价等级是重要参考标准。对 A 级员工来说，人岗匹配、职位晋升、个人成长机会都会优先。华为的惯例是两年升级，越往上走，级别越高。

总之，华为的 PBC 为中国的企业管理贡献了一套有效的实施体系，有利于提升每名员工的工作能力，培养优良团队。■