

华为PBC绩效管理体系概要

关于绩效

绩效是指员工履行岗位职责或角色要求的有效产出，华为的绩效导向是责任结果导向，责任结果就是这个岗位应该承担的职责任务所要求的结果，最终体现客户价值创造。

绩效不是过程、不是行为、不是能力

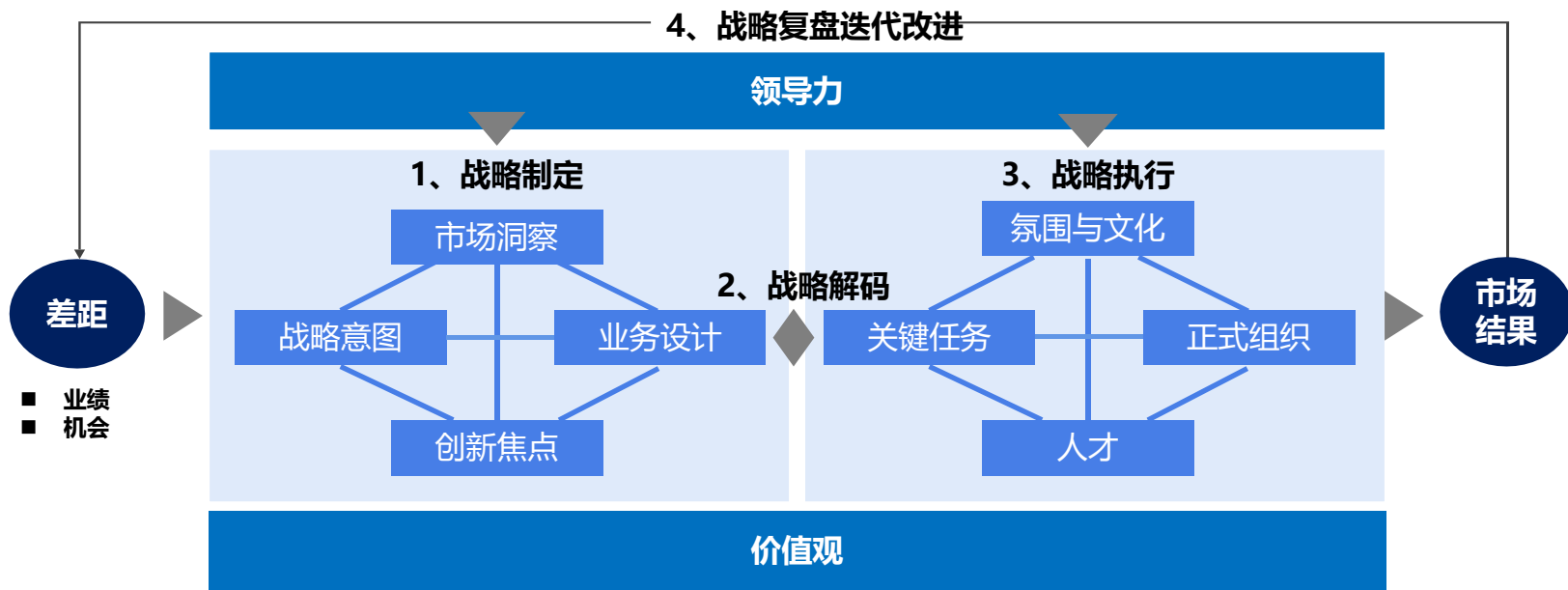
- 不是表扬信的多少
- 不是苦劳、加班
- 不是亮点、出彩、影响力
- 不是过程指标
- 不是能力、素质、态度
- 不是历史绩效
-

而是责任结果

- 是直接的、间接的、有形的、无形的、短期的、长期的产出
- 是员工整体绩效贡献（岗位责任、个人对团队目标的贡献）
- 是表扬信本身所承载的绩效事实
- 是功劳，即贡献
- 是责任结果
-

关于PBC绩效管理体系

PBC是IBM创立的基于战略的绩效管理系统。BLM是战略规划的管理工具，PBC是配套使用的战略执行落地的系统。
BLM模型（Business Leadership Model），译作业务领导力模型，也叫业务领先模型。



BLM业务领先战略模型

关于PBC绩效管理体系

PBC (Personal Business Commitment), 即个人绩效承诺计划, PBC系统是基于战略制定后的, 保障战略执行落地的工具。其核心是围绕“**力争取胜、快速执行、团队精神**”的价值观制定各自的“个人事业承诺”。



制定PBC (个人绩效承诺) 的三大原则:

- 一切以解决问题为原则
- 一切以实际行动为出发点
- 一切以团队利益为导向

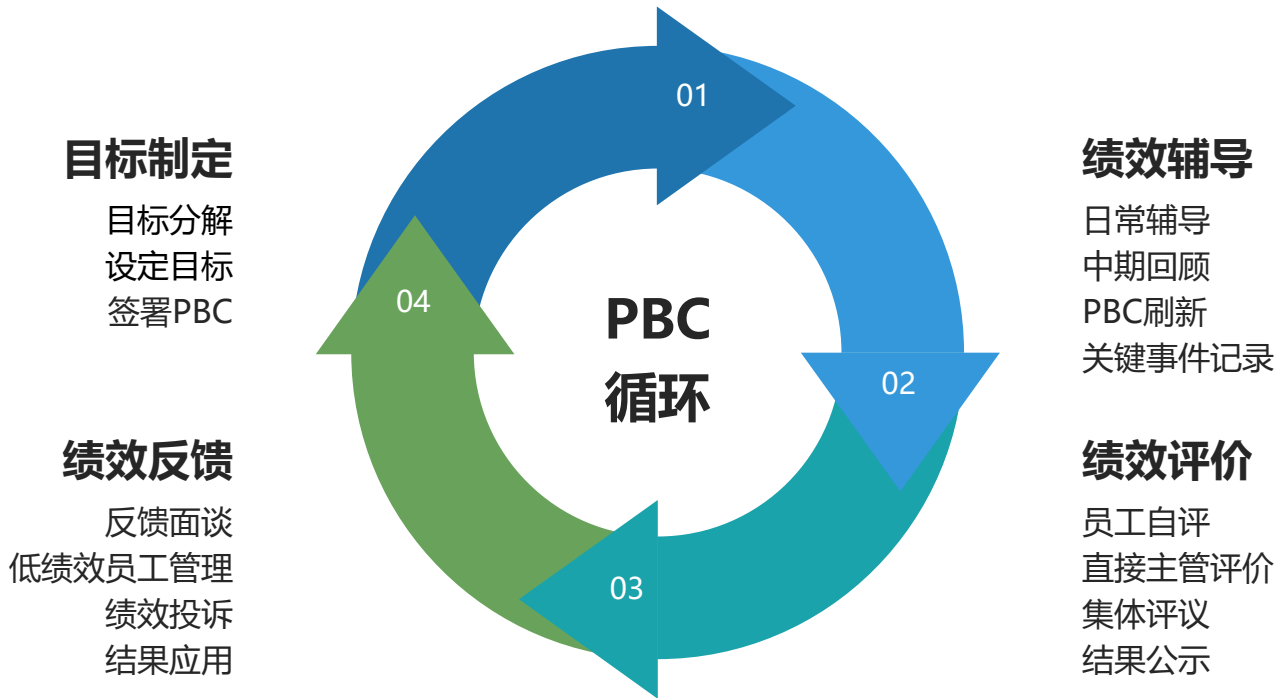
PBC与KPI的区别

PBC与其他绩效管理系统一样，有着PDCA闭环（制定个人绩效承诺→进行绩效辅导→实施绩效评估→绩效回顾与结果应用），是以承诺为核心的绩效管理循环。它强调的重点是上下级在闭环中保持沟通与交流，通过沟通达成一致，在这点上与KPI绩效考核有较大的区别。

PBC绩效管理 ≠ KPI绩效考核				
赏优	完整的系统		系统的一部分	罚劣
	流程过程管理		阶段性的总结	
	具有前瞻性		回顾阶段性成果	
	有完善的计划、监督和控制的方法		提取绩效信息的一个手段	
	注重能力的培养		只注重结果	
	建立管理者与员工之间的绩效合作关系		使管理者与员工站到对立面	

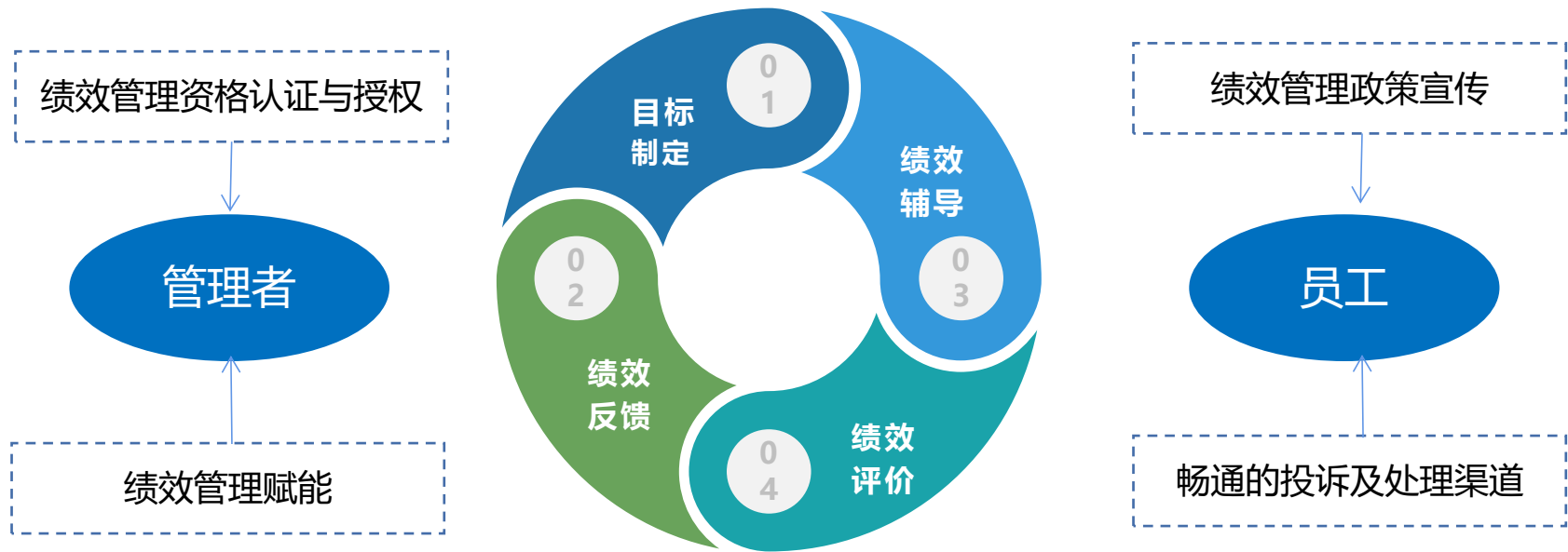
华为PBC绩效管理循环

在实际绩效管理过程中，中高层管理人员绩效管理周期一般为年度，中基层人员绩效管理周期一般为季度。



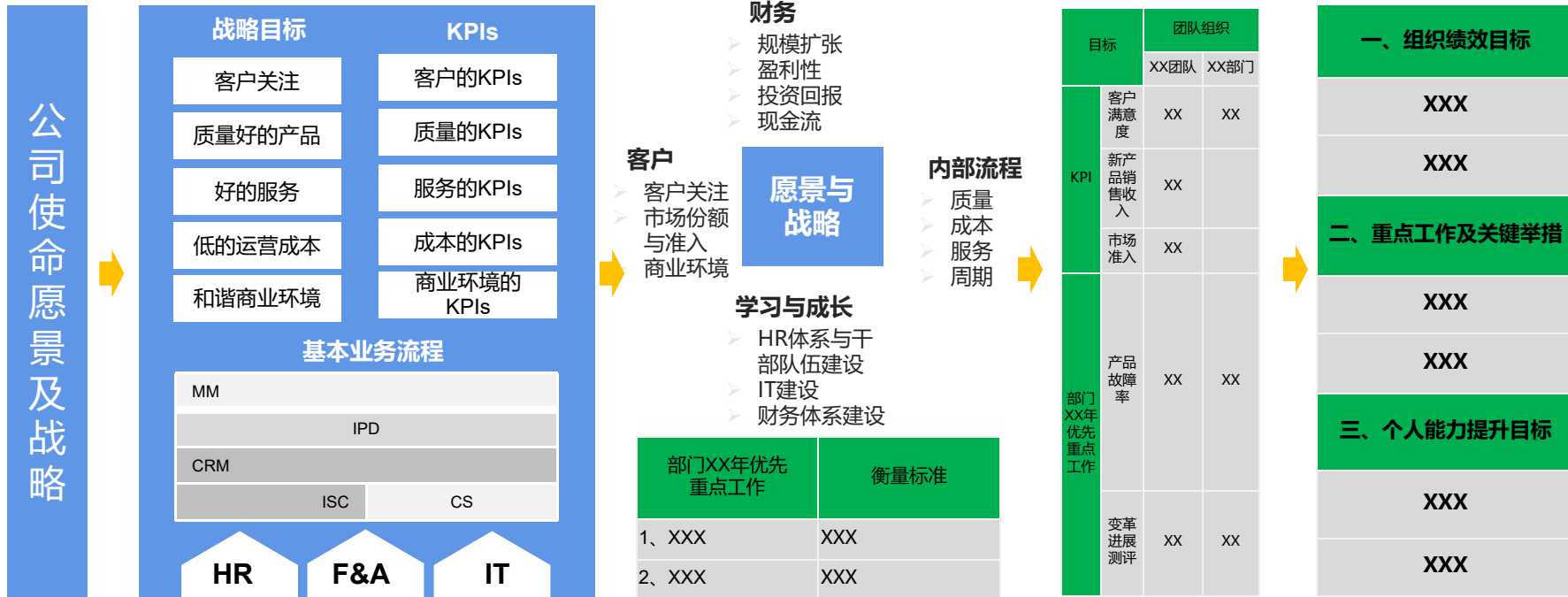
华为PBC绩效管理主体

行政管理团队AT：监控、审核、批准



HRBP：赋能、支撑管理者有效实施绩效管理

PBC形成过程



一、组织绩效目标

XXX
XXX

二、重点工作及关键举措

XXX
XXX

三、个人能力提升目标

XXX
XXX

战略解码是HRBP的重要工作，是通过可视化的方式，将企业的战略转化为全体员工可理解、可执行的行为过程。

PBC的主要规则

年初每个员工都要在充分理解公司的业绩目标和具体的KPI指标的基础上，在部门经理的指导下制订自己的PBC,并列举出下一年中为了实现业绩目标、执行方案和团队合作这三个方面所需要采取的具体行动。这相当于员工与公司签定了一个年期的“军令状”。

01

制定PBC时，需要个人与其直属经理共同进行商讨，这样可以使个人计划与整个部门计划相融合，以保证其切实可行。

03

要想在PBC上取得高分，就必须确实了解自己部门的运作目标，掌握工作重点，发挥最佳团队精神，并彻底执行。

02

PBC的考察主要从业绩完成情况、执行力度和团队精神这三个方面进行，每个季度经理会协助员工对PBC的完成情况进行考察，到了年末直属经理会给下属的PBC打分，下属也会对直属经理的PBC打分。

04

每一名员工工资的涨幅，都会以PBC的实现情况为关键的参考指标。

PBC的协议书内容

PBC协议书包括三大部分内容：（1）业务目标（权重80%）：包括KPI和关键任务；（2）管理目标（权重20%）；（3）个人发展目标（参考指标）

业务目标

分为关键指标KPI和关键任务。关键指标(KPI)是常规性指标,包括营收、开拓、RePAR、品质、安全等指标,体现为结果性指标的分解。关键任务是动态性指标,是对关键指标(KPI)的补充和完善。

设置业务目标时,信息来源包括以下几个方面:
可以参阅主管PBC中业务目标部分(来自主管、同事和客户的信息);可以参阅相关内部资料,比如公司战略发展思路、公司的价值观等等;可以与主管直接沟通自己负责的阶段性重点工作(参照部门阶段性重点工作);
可以参阅自己的岗位职责说明书;
可以向部门领导申请参阅部门组织绩效指标库。

管理目标

团队负责人必须设置团队的管理目标。此时,需要从三个方面进行设置前的思考:业务目标对组织建设、员工管理的要求;优秀经理应该具备的7个管理行为(目标承接、团队合作、绩效管理、鼓励创新、发展下属、承认贡献、氛围营造);亟待建设的岗位胜任力体系。在此基础上,负责人要明确部门管理的重点和难点,以进一步设定员工管理目标。

个人发展目标

应在主管的协助下设置,指标总数2-4个。这个目标仅作为参考目标,但所有员工均要求设置。

PBC评估-绩效等级

PBC的评估周期一般为每年四次，分为第一、二、三季度评估(重点评估业绩目标达成情况)和年度评估(业绩目标、管理目标、个人发展目标的全面评估)，评估建立在权重后分数高低排序的基础上，分为五级。

等级	绩效定义
A	非常出色的顶级贡献者
B	出色的高于平均值的贡献者
C	胜任的扎实的贡献者
D	需要改进提高的较低的贡献者
E	令人不满意的个人

PBC评估-绩效等级强制分布

部门内部绩效评估的五个等级所占人数的比例，由负责部门强制发布。PBC等级中，员工个人绩效与所在的组织绩效挂钩，最终展现出来的是部门的绩效等级。这种评估有利于强化组织内部员工的团队意识与协作意识。本组织内部优秀的绩效等级比例相对高，则组织绩效好(如下图)；如果本组织绩效差，那本组织内部优秀的绩效等级比例相对低，绩效等级差的的比例相对高。

部门	组织绩效	员工人数	各等级员工强制分布比例及人数				
			A	B	C	D	E
部门A	A	10人	20%	30%	40%	10%	0
			2	3	4	1	0
部门B	B	10人	0	10%	40%	30%	20%
			0	1	4	3	2

PBC评估-绩效改进计划

员工绩效明显不理想 (季度PBC等级为E, 或连续两个季度绩效等级为D)或为达成指标采取不恰当的手段



绩效辅导或加入绩效改进计划跟踪



发现绩效问题

30天

60天

90天

- 绩效预警
- 绩效改进计划
- 主管提供帮助

资源投入的确认
阶段性目标回顾

跟踪反馈

跟踪反馈

跟踪反馈

PBC年度评估结果应用

晋升/淘汰

作为晋升/淘汰的依据之一（绩效评估结果只是岗位晋升的必要条件或门槛值，除此之外，还要考虑组织发展需要、个人能力评估、荣誉积分等因素才能决定是否晋升）

未来发展指导

作为未来发展的指导，按照评估结果的ABCDE五个等级，给予保证激励，多方向快速提升、计划提拔并特殊指导、纳入员工培养计划、保留原位、辅导提高、制定绩效改善计划、给予警告、考虑退出等不同员工待遇。

量身定制培训计划

作为量身定制培训计划的依据；主管会帮助“我”明确自身的弱项，从而制定来年的个人培训发展计划。

绩效奖金发放、工资调整等

个人季度和年度PBC将作为绩效奖金发放、工资调整等的依据。

PBC是一个综合的管理体系，它上接战略，向下分解至结果指标KPI，将关键任务与KPI关系进行明确，形成年度管理目标与个人发展目标。同时强化组织绩效与个人绩效的关联度，和绩效结果在人力资源方面的应用。

PBC操作模板-个人绩效承诺书1

个人绩效承诺书 (PBC)

员工姓名/工号

现任岗位/角色

主管姓名/工号

承诺有效期

XXXX年XX月XX日-XXXX年XX月XX日

公司绩效考核导向：在坚持责任结果的基础上，从单一强调“个人有效产出”到坚持“个人有效产出”为“为客户创造价值”、“对他人产出的贡献、利用他人产出的贡献”的牵引，更好的支撑“多打粮食、增加土地肥力”。

总体目标和方向：

【填写说明】（1）描述该考核周期内个人的总体目标和方向，是PBC的纲；（2）要求简洁、清晰，建议不超过200字。

部门绩效导向：

【填写说明】（1）展示自己所处最小部门的主管部门的绩效导向（如四级部门管理者应填写三级部门的绩效导向），协助制定工作目标和举措；（2）若主管部门无导向，则填写上主管部门的导向。

PBC操作模板-个人绩效承诺书2

个人绩效承诺书 (PBC)

第1部分：组织绩效目标

【填写说明】 主要以KPI形式展现，管理者组织绩效目标是指其所负责的组织的绩效目标，员工组织绩效目标是指其所在组织（最小部门）的绩效目标。（2）未达到底线值得分为0分；达到底线值得分为60分，底线以上按线性关系计算其KPI得分。

牵引点	序号	KPI指标	权重	上半年目标/全年目标			单位	指标统计公式	指标数据责任部门	实际完成结果	得分
				底线(60)	达标(100)	挑战(120)					
财务	1										
	2										
客户	3										
	4										
内部运营	5										
	6										
学习成长	7										
	8										
									组织绩效得分		

PBC操作模板-个人绩效承诺书3

个人绩效承诺书 (PBC)

第2部分：重点工作及关键举措

【填写说明】 (1) 重点工作要考虑短期与中长期结合，要考虑岗位职责要求等。(2) “关键举措” 主要体现工作的执行措施 (HOW)，体现对业务目标的支撑，“衡量标准” 应以结果为导向，可视化、符合SMART原则 (即具体的，可衡量的，可达成的，结果导向的，有时间要求的)。(3) 重点工作应聚焦主业务，数量建议为3-5个。

序号	重点工作	权重	关键举措	衡量标准	完成时间	自评
1						
2						
3						
4						
5						

个人自评等级标准：

等级名称	定义描述
超出目标	工作超越预定目标，为公司创造了超出期望的价值
达到目标	工作达到预定目标，符合对该岗位的预期
低于目标	工作低于预定目标，还需付出额外努力才能达到对该岗位的预期

PBC操作模板-个人绩效承诺书4

个人绩效承诺书 (PBC)

第3部分：个人能力提升目标

【填写说明】 通过思考和分析在实现业务目标/人员管理目标时对本人能力方面的挑战，设定针对性的目标，共2-3项。

需要提升的能力	能力提升目标	序号	发展/学习活动策划	计划完成时间	目标完成情况及效果	个人自评等级
		1				
		2				
		3				
		4				

个人自评等级标准：

等级名称	定义描述
超出目标	工作超越预定目标，为公司创造了超出期望的价值
达到目标	工作达到预定目标，符合对该岗位的预期
低于目标	工作低于预定目标，还需付出额外努力才能达到对该岗位的预期

员工签名		主管签名	
签名日期		签名日期	

PBC操作模板-个人绩效承诺书5

个人绩效承诺书 (PBC)

第4部分：考核结果

主管整体评价			
PBC等级			
员工签名		主管签名	
签名日期		签名日期	

PBC操作模板-绩效改进计划 (PIP)

绩效改进计划 (PIP)

员工姓名/工号		责任岗位角色			
序号	不胜任当前工作的主要绩效问题	绩效提升期望目标	改进计划 (做什么? 怎么做? 何时完成?)	目标完成情况	完成情况评价
PIP期间绩效考核					
【说明】 若PIP期间绩效考核合格, 则继续履行劳动关系; 否则, 公司将依据绩效管理制度对员工的岗位进行调整或解除劳动关系。					
员工签名		主管签名			
签名日期		签名日期			

绩效改进计划(PIP)是很严肃的员工管理流程, 不同于日常的员工工作改进计划, 需审慎启动, 操作指引如下:

- (1)考核责任者需要与考核复核者、干部部/人力资源部PBC负责人和业务线/职能主管(如是双重汇报关系)召开三方(或四方)会议, 共同商讨PBC承诺人的主要绩效问题和绩效提升期望, 完成PIP表格中的“主要绩效问题”和“绩效提升期望”部分。考核责任者与员工沟通绩效提升期望和公司相关政策后, 由承诺人填写“绩效改进计划”部分;
- (2)明确了绩效改进计划后, 还应该明确定期回顾的频度(频度-一般为每周或每两周一次)
- (3)在PIP期间的定期回顾时, 考核责任人需要和员工就PIP中的“目标完成情况”进行回顾:
- (4) PIP周期结束, 考核责任人需要就PIP的最终结果给出评定(通过, 不通过)。

感谢观赏， 敬请指导