



华为公司人力资源管理体系

第一章公司人力资源管理的组织体系与运作方式

一、公司人力资源管理的组织体系图

华为公司人力资源管理体系

二、人力资源管理委员会的职责、成员与运作

1、人力资源管理委员会（HRMC）的职责：

HRMC 负责管理、监督公司级人力资源决策与活动，为业务发展提供支持；同时对人力资源领域的战略问题向 EMT 提供建议，以支撑公司的增长和公司的战略。

2、人力资源管理委员会的成员：

主任：人力资源总裁

成员：人力资源部主管、各大部门主管、华为大学主管、各大部门干部部主管；根据具体议题需要，邀请有关业务部门代表参加。

秘书机构：人力资源部

3、人力资源管理委员会的运作：

会议频度：每季度一次，可根据需要召开特别会议

三、人力资源管理部工作职责

1. 根据公司总体业务发展战略的需要，提出相应的人力资源战略，组织制定全球人力资源政策，并实现对公司全球人力资源业务的管理。通过对人力资源体系与机制的完善与推行，为公司业务正常运作及发展提供人力资源支持，促进公司商业目标的达成。

2. 根据公司政策导向，建立和完善公司人力资源管理机制，通过人力资源管理体系的高效和有效运作，促进公司业务顺利开展。

3. 根据公司业务发展战略，组织制定中长期人力资源发展规划及政策并实施，确保公司中长期业务发展得到人力资源的有效支持。

4. 根据公司业务发展状况，通过制定有效的绩效管理和激励政策并组织实施，提高公司整体竞争力，促进公司可持续发展。

5. 建立、完善并推行有利于员工成长的职业发展机制，通过培训、培养和任职资格管理，促进员工能力的提升和人岗匹配。



6. 根据行业特征、公司的战略及公司员工总体特性，营造积极向上的工作氛围，建设良好的企业文化，促进员工与公司关系的和谐和发展。

7. 根据公司价值导向，制订薪酬福利政策并实施，提出合理的薪酬结构和新酬标准，对员工进行及时、有效的激励，持续吸引、保留优秀人才和关键员工。

8. 基于公司全球化战略，参考国际惯例，结合业务需求，建立并优化海外人力资源管理体系，制订相应政策，以促进国际业务的拓展。

9. 根据公司对人力资源体系的要求，建立公司人力资源组织架构、人员体系和干部后备队伍及运作机制，促进人力资源体系的成长满足业务的需要。

四、人力资源管理部与干部部（处）的工作界面

人力资源部是干部部（处）的业务主管部门，公司人力资源政策和制度由人力资源部制订后，各干部部（处）负责制度的细化，在公司的统一框架内，把各项政策、制度转化为与本部门业务特点紧密结合的，具有可操作性的政策和制度。

如：人力资源部制订公司的《中基层员工绩效考核办法》后，各干部部（处）在此办法的范围内，结合研发、市场、生产、技术支援、财经等不同业务的特点，将其细化为可操作性的各部门绩效考核规范。各干部部（处）细化后的政策、制度须报人力资源部审批和备案，在人力资源部的监控和指导下实施。

第二章管理者的人力资源管理职责

各级管理者是公司人、财、物、信息等各项资源的具体掌管者。在这些生产力要素中，人是最积极、最活跃、也最具有创造性的要素。财、物、信息等资源也只有通过对人的合理使用与组合，才能使它们发挥更大的价值。各级管理者作为公司各项资源的掌管者，负有使这些资源为公司创造更大价值的直接使命。故各级管理者要使用好这些资源，首先要使用好人。正如公司在干部管理中所强调的"各级管理者首先是一个人力资源管理者"。

■人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，而是全体管理者的职责。

■各部门管理者有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。

■下属人员才干的发挥与对优秀人才的推荐，是决定管理者的晋升与人事待遇的重要因素。

图：管理者的人力资源管理职责

第三章职位与任职资格

一、职位管理



1、什么是职位

每个组织都有其目的，为了达到这一目的，组织采用了某种战略，战略决定了它的组织架构。组织架构确定了组织必须进行的所有工作。职位之所以存在，是因为它们都在一定程度上帮助组织架构达到其目的。职位是组织架构的基本单位。所有职位的组合应该完成组织机构的目的。职位是连接员工与需要完成的工作的桥梁。

职位属于组织；以结果为导向；职位是动态的。

2、职位分析

职位分析就是收集、分析、整理与职位相关的信息，对职位进行准确描述的过程。

（1）职位分析的原则

—分析而非罗列

职位分析将职位分解成若干组成要素，检验这些要素，再将这些要素按照容易理解的方式重新组合起来。没有分析，职位描述就成了一堆毫无关联的、琐碎的工作的罗列。

—分析的是职位而不是任职者

职位分析不在意任职者的绩效、风格、个性、职业经历或其他有关人的因素，关注的是职位本身。涉及到职位的现有任职者，只是因为他/她最了解该职位。

—基于事实而不是判断

职位分析的目的不在于评判职位，而是尽可能清晰地了解事实。职位分析者只提供事实证据，职位分析的结果——职位说明书可以为他人提供评判的依据。职位分析者的观点，如关于职位需要的经验和技能，可能是比较深刻而有意义的，但这已经超出了职位分析的范围。

—描述的是职位现状而非假设

职位分析者的责任是了解职位在某一特定时间的状况。职位描述不应成为对以往职位职责或未来设想的描述。

（2）职位分析流程

职位分析是一个了解职位，并将其信息以便于他人理解的方式描述出来的过程。职位分析一般包括以下步骤：收集有关职位内容以及职位间关系的信息；分析、整理这些信息；将这些信息以简明、系统的方式表示出来。主要采用职位说明书的格式。

（3）职位分析的内容

职位分析的内容包括：基础信息、职位目的、工作汇报关系、职位范围、应负责任与衡量指标、任职要求、工作依据。



3、职位类别

为便于各项人力资源工作的开展，根据职位的工作性质进行归类。华为公司职位类别分为三个层次，第一层次称为族，第二层次称为类，第三层次称为子类。职类划分会根据业务开展的需要，定期进行修订。

管理族：对团队目标的达成负直接责任。掌握一定的管理知识，管理一定范围的预算和资源，运用计划、组织、协调、监控等手段，带领团队达到组织目的的职位。

营销族：直接面对客户承担销售目标，或负责市场发展战略及策划、市场开拓等工作的职位。

技术族：直接面对产品（含服务），要求具备较多的专业技术知识，从事解决产品（含服务）在研究、开发、设计、测试及生产过程中具体问题的职位。

专业族：要求具备较多专业知识，从事解决相关业务领域具体问题，为直接创造价值岗位提供支持的职位。

操作族：依据明确的工作指南或操作规程，从事任务明确、结果确定且工作内容重复性高的职位。

4、职位评估

职位评估是通过对各职位进行比较或按预定的尺度加以衡量，以确定职位对组织的相对价值的过程。

HAYGROUP 多年的实践经验表明，有三种基本的职位内容要素（知识技能、解决问题、应负责任）是所有职位共有的，可以通过它们进行可接受的职位大小的评估。HAYGROUP 指引表方法把对这三种要素中每一种要素的判断结合起来确定职位总体大小。

知识技能、解决问题能力和应负责任这三种要素每种都有其自己的指引表并进一步分为各种分要素。知识技能分为：专业技术知识、管理范围、人际关系技能；解决问题能力分为：思考的环境、思考的挑战；应负责任分为：行动的自由度、影响的范围、影响的性质。

每种分要素均有一种连续性的尺度，分解成一阶梯。阶梯上的每一级均有说明，评估员通过判断，选择最符合被评估职位的相关说明来把各种职位定位于适当的级别。

二、任职资格基础知识

1、什么是任职资格

任职资格是指在特定的工作领域内，根据任职标准，对工作人员工作活动能力的证明。

任职资格体现个人属性，一指在现实工作环境中完成任务的能力，二指能按企业标准来满足业绩要求的能力。任职资格体现了组织需要，也体现了任职者的职位胜任能力，是决定个人绩效的内



部关键所在。

任职资格是动态的，随着企业和业界的发展而发展。

2、任职资格管理的目的

(1) 通过资格制度规范人才的培养和选拔，推动做实的人不断提高水平，引导有水平的人做实，按做实给予评价。

(2) 通过资格认证，激励员工不断提高其职位胜任能力，促进组织绩效和员工个人绩效的持续改进，以职业化的员工队伍参与国际竞争。

(3) 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准牵引员工不断学习、不断改进，保持公司的持续性发展。

3、任职资格管理的原则

(1) 以职位管理为基础。任职资格以支撑公司的业务为根本出发点，其管理、评价、提升均以职位需要为依据。

(2) 以任职能力为核心。任职资格管理的核心是员工任职能力的提升。

(3) 关注绩效优秀的员工。任职资格为绩效优秀的员工提供更多的发展机会。

4、任职资格与职业发展通道

任职资格与职位相结合，为员工提供了任职通道。公司任职通道为双向晋升通道，如图所示。

5、任职资格类别与等级

任职资格类别与职位类别保持一致，但不包括操作族。

任职资格等级的设置根据职位的需要确定。目前技术族、营销族任职资格分为6级：1级~6级；专业族任职资格分为5级：1级~5级；管理族任职资格分为3级：3级~5级。

为了更加准确地表示参加认证的人员达标程度，在任职资格认证结果中，每级分为四等：职业等、普通等、基础等、预备等。

三、任职资格标准

1、任职资格标准框架

任职资格标准结构包括基本条件、核心标准、参考项。

基本条件：达到任职资格标准的基本条件，包括现从事职位、专业经验、绩效。

核心标准：任职资格的核心要求，包括必备知识、行为、技能、胜任力。

参考项：包括品德、个性特征。

2、任职资格标准开发



任职资格标准开发一般要经过以下步骤：标准开发需求分析、标准撰写与评审、试认证与定稿、签发与发布。

所有任职资格标准由人力资源部统一签发和发布。

3、任职资格标准修订

任职资格标准应定期进行审视与修订。

四、任职资格认证

任职资格管理不只是认证，应包括以下几个步骤：熟悉工作内容、主管辅导和培训、工作经验积累、资格认证/复核、获得资格、持续改进。

资格认证要经过个人申请或主管推荐、基本条件审核、测试评议、评审、结果反馈等环节。资格认证工作由部门干部部（处）或相关部门统一组织实施。认证依据任职资格标准要求进行，采取分类分层方式进行。一、二级认证可委托主管直接评议，三级以上须由资格认证小组集体评议，评委应具有更高资格或相当于更高资格。

任职资格评审内容：认证、复核过程是否规范，认证复核认证结果是否合理、公正，不同部门、不同类别任职资格关于标准的把握是否一致；任职资格结果是否与认证计划一致。

结果反馈：评价意见（优点与改进点）由考评人员现场向员工反馈；资格等级则要经过评审、报公司批准后，才能向员工反馈。

经公司批准后，员工即获得任职资格，有效期两年。员工可以通过网上平台查询（查询网址：w3.huawei.com）。

五、任职资格应用

1、提升员工任职能力

任职资格标准可以为培训提供需求，牵引员工学习；认证复核过程中提出的改进点，用于指导员工制订改进计划、有针对性地参加培训及相关锻炼；用于帮助主管合理地分配工作任务、针对性地对员工进行辅导；为培训机构有针对性地组织培训提供参考。

2、在职位管理中

（1）人员选拔与调配：出现职位空缺或根据组织需要进行岗位调配时，优先从已获得职位要求的任职资格的员工中选拔、聘用；对外招聘时，可以参照相关职位的任职资格标准确定聘用标准。

（2）任命管理：任命前，需对拟任命职位的拟任职者进行任职资格审核，任职资格审核未通过者不得上报审批。



(3) 员工职级管理：任职资格达标作为员工职级调整的必要条件，原则上未获得相应任职资格等级的员工，职级不得上调。

- 3、在人力资源规划中：员工任职资格分布，是制订人力资源规划重要依据。
- 4、在年终评议中：任职资格结果作为年终评议的重要参考依据。
- 5、在其他方面：如会议参与权、决策权或决策参与权、资源调配权、审批权等。

第四章 人员选拔与流动渠道

一、招聘

所有招聘岗位需经过招聘调配部的复核及人力资源部总裁的审批。用人部门需加强招聘的计划性和前瞻性，招聘岗位必须包含在部门的用人计划中。对于计划外的岗位，部门必须单独进行申请，申请内容包括招聘的原因、该职位的职位说明书。

招聘调配部根据年度用人计划和各部门用人标准（职位说明书）审查招聘岗位信息，若不符合计划和标准，人力资源部将退回各部门干部部。审核用人需求的依据：1、年度用人计划；2、各部门用人标准（职位说明书）。

各部门干部部按照《岗位需求申请表》的要求，向招聘调配部提供招聘岗位信息，并保证信息的完整性、准确性和规范性，

招聘调配部对部门提出的岗位需求进行复核，并与干部部共同策划招聘活动实施方案，联系广告部实施广告投放。

干部部负责向招聘调配部提出招聘岗位需求，协同招聘调配部完成招聘活动实施方案的策划。

公司紧缺的高级人才、特殊专业人才在其他招聘渠道难以满足岗位补充需求（到位时间、任职要求）的情况下可以选用猎头公司来招聘。

各干部部可提供猎头公司的信息，人力资源部招聘调配部作为唯一与猎头公司联系评估的部门，统一由招聘调配部和猎头公司联系。在人力资源部总裁审批通过后的二个工作日内，招聘调配部需将招聘信息提供给猎头公司。

二、内部调配

1、定义：内部调配是因为各种原因而发生的员工所在岗位的变动（包括部门、职类、职位的变动）。

2、目的：为有效地管理公司内部人力资源配置，充分挖掘内部人力资源潜力，促进内部人才的科学、合理、规范地流动。

3、形式：



1) 组织调配（包括公司任命、组织结构调整）

2) 转岗：特指在岗位变动过程中，部门不变，职类发生变动的调配行为。部门发生变动时纳入组织调配统一进行管理。

3) 特殊调配（包括临时性的跨部门的岗位变动、富余人员调配）

4、内部调配原则

1) 以业务为导向的组织调配原则

人才的流动必须符合公司的业务发展需求，且员工的内部流动需实现组织和个人价值的双重增值，原则上内部调配工作由人力资源部、干部部、各业务部门根据业务规划和人力规划进行有组织性的调配。

2) 符合岗位需求原则

岗位发生长期变动时（原则上三个月以上），调入岗位须有经过评审的用人计划，以使人力资源得到合理的配置和使用，保障组织效益和人均效益的提高。同时拟调配的员工任职条件须达到拟调入岗位的任职资格要求，劳动态度或品质不好的员工不得流入内部劳动力市场，调出部门须对输出员工的质量负责。

5、转岗的管理

员工的转岗应该遵循每一次流动都是以前工作经验的再利用、再发展的规律，实现员工与公司的共同增值，将无效流动带来的损耗降至最低。原则上，除公司鼓励的职类间的流动外，应尽量避免在无关联性职类间进行内部调配。

1) 受控职类变化

职类族之间的变化（如，技术族变为营销族）

专业族中二级职类的变化（如，财经类变为人力资源类）

2) 非受控职类变化：除以上提到的受控职类变化以外的其它职类变化。

受控职类变化的调动需经过人力资源部审核，其他职类的变化由各干部部制定管理实施细则。

三、岗位适应性培训

1、定义：

岗位适应性培训是指公司对岗位适应性差的员工，以及因为工作作风后进而导致本部门员工士气低下的中基层干部进行的教育和培训活动。

2、目的：

增强员工的责任心和危机感，调动员工的积极性和进取心，帮助员工正确认识自我和调整心态，



及时发现公司管理中存在的问题，将岗位适应性培训工作逐步规范化和制度化，加强对岗位适应性培训工作的管理和监督。

3、培训对象的确定程序：

各部门每月5日前将当月需接受岗位适应性培训的员工申报至本部门干部部（处）。申报前直接主管和上一级主管应分别与准备接受岗位适应性培训的员工进行沟通交流，直接主管和上一级主管意见一致后，双方须在审批表上分别签字，同意某员工接受岗位适应性培训，并且须在审批表上注明该员工表现的具体事例。

各部门干部部（处）接到员工岗位适应性培训审批表后，负责调查核实该员工脱岗参加培训的真实原因。

各部门干部部（处）经核实脱岗真实原因后，将审批表报送一级部门主管审批签字，同意后于每月15日前报送人力资源部总监审批。

培训是公司人力资本增值的重要手段，对员工最佳的培训方式就是在工作实践中不断指导，使其不断进步。企业培训的最大特点就是与工作相结合，学以致用。

一、公司员工培训体系简图

二、新员工培训

1、企业文化培训

(1)培训对象：所有由华为技术及子公司招聘的新员工

(2)培训目的：通过对新员工进行文化培训、工作基本常识培训、企业制度培训，使新员工了解和认可公司所倡导的文化导向、价值观，掌握必备的基本工作技能。新员工参加完培训之后，需通过心得总结、行为规范、知识考试三方面的考核，合格之后才有资格进入业务部门。

(3)培训时长：2周

(4)培训内容：

文化培训：《服从组织规则》、《团结奋斗与集体合作》、《责任心与敬业精神》、《诚实守信》、《自我批判与不断进步》、《以客户为中心》，这一部分培训还结合课外活动、游戏与晚上录像学习，逐渐使公司文化深入新员工内心。

基本工作常识培训：《企业礼仪》、《公司产品与电信网络知识》《成本意识与费用报销》、《IPD基本常识》、《办公软件常识》、《时间管理》、《质量管理基础知识》、《EHS》、《有效沟通》、《积极心态》

企业制度培训：《人力资源管理制度》、《信息安全与保密意识》、《知识产权与专利》



(5)责任部门：华为大学

2、一营培训

(1)培训对象：主要针对全球技术服务部安装维护新员工、市场部从事营销工作的应届毕业生和研发应届毕业生。

(2)培训目的：经过岗前理论培训和办事处实习，掌握工程与维护技能，熟悉通信网络状况，熟悉服务流程和规范、掌握与用户交往的技能，具备成为未来技术支援专家、国内国际营销专家和优秀产品研发人员的基础。

(3)培训时长：3个月

(4)培训内容：固网产品技术培训、光网络产品技术培训、无线产品技术培训、业务与软件产品技术培训、服务规范培训、工程安装实习、设备维护实习

(5)责任部门：全球技术服务部

3、二营培训

(1)培训对象：所有一营培训合格的营销人员及社招营销人员

(2)培训目的：培养适应市场需要、具有基本营销知识和必备专业技能的市场营销一线人员。

(3)培训时长：1.5个月

(4)培训内容：营销基础理论培训、展厅宣讲及客户接待培训、订单实习培训、投标实习培训。

(5)责任部门：国内营销培训二营

4、三营培训

(1)培训对象：所有的研发新员工

(2)培训目的：通过对研发新员工行为规范、信息安全、软件开发流程三个环节的严格培训与锻炼，减少、消除研发人员做人和做事的幼稚，熟悉研发流程和规范，培养合格的研发工程师。

(3)培训时长：3天

(4)培训内容：研发人员行为规范、信息安全、软件开发流程、硬件开发流程、研发 IT 技能、配置管理技能和 PDM 技能、研发业务培训。

(5)责任部门：产品与解决方案培训部

三、在职员工培训

在职员工培训分为部门内部学习与指导和公司统一培训。

1、部门内部学习与指导：

a)导师制：导师制是培养新员工特别有效的方式，通过一带一，能直接快速地帮助新员工成长。



b)部门内的业务研讨：是一种非正式的培训方式，可根据需要随时进行一些专题交流研讨。

c)部门专有技能培训：是部门内部的正式培训，请部门内的专家、或是其他部门的相关人员对本部门内的成员进行专有技能的集中培训。

2、公司统一培训：

为了保障员工的培训质量，公司专门成立了华为大学，其中员工培训是华为大学最主要的业务。随着公司组织变革发展及国际化水平不断提高，公司对每个员工职业化、规范化的要求越来越高。为了满足公司内不同层次的培训需求，华为大学开设了一系列的管理、通用技能方面的培训，这些课程与公司各部门业务培训课程、专业和技术培训课程形成了有效的互补，基本搭建了为公司各部门员工提供公共课程培训的平台。华为大学还开设了网上的培训课程，供员工自学。

可以通过如下途径了解为在职员工提供的培训课程：

咨询华为大学；

咨询本部门的培训接口人；

咨询本部门的培训部；

上公司的 <http://Learningweb> 网站查询。

第六章绩效管理

一、管理者在绩效管理中的职责

管理者要通过管理下属来达成所管辖组织的绩效。通过关注员工的发展，帮助他们提高自身能力，建设高绩效的团队，来最终达成组织的绩效目标。

所谓“绩效管理”是管理者与员工就绩效目标及如何达到绩效目标达成共识，协助员工成功地达到绩效目标的管理方法。绩效管理应该是管理者日常工作的一部分。

作为管理者，在绩效管理中要做哪些事情？

(1)帮助员工深入理解他们所承担的职位职责，了解哪些工作任务更为重要，并明确你期望他们达到的目标结果；

(2)持续地与员工进行双向沟通，收集并观察员工的关键行为和结果，帮助员工了解自身的优点与不足，辅导员工提高能力并和他们共同探讨如何才能改进个人绩效；

(3)区分绩效优秀和绩效一般的员工。充分认可高绩效员工并给予相应较好的回报；激励绩效中等偏上和绩效正常的员工，使他们快速成长；识别需要改进的员工，让他们了解到自己的绩效所处的位置，并辅导和督促他们不断改进；



(4)聚焦在持续的绩效改进上，在部门/团队中营造高绩效的文化氛围。

二、华为公司对绩效管理的要求

绩效考核是立足于员工现实工作的考核，强调员工的工作表现与工作要求相一致，而不只是基于其在本部门的工作时间进行评价。

绩效考核必须自然地融入部门日常管理工作中，才有其存在价值。双向沟通的制度化、规范化，是考核融入日常管理的基础。

帮助下属提升能力，与完成管理任务同样都是管理者义不容辞的责任。

管理者要以日常管理中的观察、记录为基础，注意定量与定性相结合，强调以数据和事实说话，强调员工的工作表现与工作要求相一致。

对于跨部门的员工，工作分为本部门工作和跨部门团队的工作，没有派出的概念。考核期初功能部门应界定绩效评价者，考核前，须充分征求绩效评价者（如，PDT 经理、项目经理）的意见与评价，并依此作为考核依据；作为绩效评价者也应及时提供客观的反馈。

三、PBC 绩效管理循环

我们运用 PBC 来进行绩效管理，是一个循环往复、不断改进的过程。这个过程分成四个步骤（如图示）：绩效目标、绩效辅导、绩效评价、绩效反馈。

（一）、PBC 是 PersonalBusinessCommitment 的英文缩写，中文解释为个人绩效承诺。PBC 是华为公司绩效管理的重要工具，是绩效管理的载体，PBC 的使用贯穿整个绩效管理过程的始终。

在 PBC 绩效目标阶段，管理者与员工应就绩效考核目标达成共识，共同制定“个人绩效承诺”，制订的个人绩效承诺应符合 SMART 原则。

PBC 模板：

结果目标承诺（Win）

目标承诺权重衡量标准分数

执行措施承诺（Execute）

目标承诺权重衡量标准分数

团队合作承诺（Team）

目标承诺权重衡量标准分数

设定 PBC 目标的来源：

- 1、来源于“部门目标或公司战略目标”，体现出对部门绩效的支撑。
- 2、来源于职位应负责任。



3、来源于业务流程最终目标，体现出该职位对流程终点的支持。

4、来源于跨部门团队，体现出该职位对跨部门团队目标的支持。

（二）、PBC 绩效辅导

PBC 绩效辅导阶段是管理者辅导员工共同达成目标/计划的过程，也是管理者收集及记录员工行为/结果的关键事件或数据的过程。管理者应注重在部门内建立健全“双向沟通”制度（包括周/月例会制度、周/月总结制度、汇报/述职制度、关键事件记录、周工作记录制度等），实施绩效跟踪、根据实际工作情况对目标进行必要的调整、辅导员工、共同解决问题。

（三）、PBC 绩效评价

在 PBC 绩效评价阶段，管理者综合记录和收集到的考核信息，对照员工的 PBC 个人绩效承诺，依据公司的“绩效等级标准定义”和比例要求，给出考核结果并做出客观的评价。

绩效等级标准定义

定义摘要

杰出实际绩效经常显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩。

良好实际绩效达到或部分超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的主要方面取得特别出色的成绩。

正常实际绩效基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，无明显的失误。

需改进实际绩效未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在很多方面或主要方面存在着明显的不足或失误。

对于主要精力投入到跨部门项目工作中的人员，功能部门在进行季/年度考核时，原则上采用项目组的评价结果；若有不同意见，须与项目组充分沟通，达成一致。

在华为公司，管理者、绩效评价者和员工共同承担考核责任。

原则上，

1、员工所在部门的直接主管为考核责任者，综合各绩效评价者提供的意见和依据，对照被考核者的个人绩效承诺，做出客观的评价。考核责任者对员工考核结果的公正、合理性负责。

2、项目组是员工的绩效评价者，根据员工个人绩效承诺的达成情况，做出客观的评价并提供客观事实依据。绩效评价者对绩效评价的公正、公平性和事实依据的真实性负责。

3、直接主管的上级主管为考核复核者，对考核结果负有监督、指导的责任。考核复核者不得擅自更改员工的考核结果。若对考核责任者的评价有疑义，应同考核责任者沟通协调解决。



（四）绩效反馈

评价结果经考核复核者同意后，经过充分准备，直接主管作为考核责任者必须就考核结果向员工进行正式的面对面的反馈沟通，内容包括肯定成绩、指出不足及改进措施，共同确定下一阶段的个人绩效目标。对于考核结果为“需改进”（D）者，还需特别制定限期改进计划。

版权所有©2005 华为技术有限公司

四、中基层员工季度考核操作程序

操作流程圖：

第七章 人员激励渠道

企业中人员的激励方法有很多，人力资源管理中的很多方法的目标都是为激励员工更有效地工作，使员工的价值最大化，从而达成企业增值目标。在人力资源管理中绩效管理 with 任职资格管理均是企业对员工激励的方法，我们前面已做专门讲解。在此，公司有文件可依据的员工激励方法主要是荣誉奖办法。

我们将通过问答的方式把有关问题解释给大家，看我们的问题是否就是您的问题，我们的解释是否解开了您的疑问：

问：我们公司的荣誉奖有哪些？

答：包括个人荣誉奖、个人金牌奖、集体荣誉奖、集体金牌奖

问：个人奖如何进行奖励？

答：一般情况下，个人奖不采用发放奖金的奖励形式。主要采取颁发证书及具有纪念意义的奖品的方式给予奖励。对于员工在日常工作中的好人好事，采用发放荣誉奖券的方式进行奖励。具体参见《荣誉奖券管理办法》。金牌奖评选一年一次，每年四季度初各部开始启动宣传及评选工作。金牌奖颁发荣誉证书及金质奖牌一枚，分为一、二、三等奖。金牌奖励属公司个人奖励中最高级别的奖励。

问：集体奖是如何进行奖励的？

答：集体奖发放集体奖证书及奖金，奖金分为一、二、三等奖，一等奖奖金为 1000 元人民币；二等奖奖金为 800 元人民币；三等奖奖金为 500 元人民币。

金牌团队评选一年一次，每年四季度初各部开始启动宣传及评选工作。金牌团队属集体奖励中最高级别荣誉奖励，颁发证书、奖品及奖金；具体为金牌团队奖杯（锦旗）一个；团队成员每人一份奖励证书，具有纪念意义的金箔画一幅；每个金牌团队奖励奖金 2000 元人民币。

问：可不可以为对本部门工作有贡献的其他部门员工评荣誉奖？



答：鼓励跨部门申报荣誉奖。申报流程采取以下形式，由员工（团队）参与协作部门为其申报荣誉奖励，审批通过后，协作部门需将该员工（团队）获奖信息周知其所一级部门荣誉责任人。由协作部门为获奖员工颁发奖品及证书。

问：荣誉奖审批的过程如何？

答：各部在本年度内设立的奖项，经部门讨论确定，荣誉部审核通过后，以部门文件形式发放。各部门可根据各自的实际情况制定具体的荣誉奖实施方案，各业务部门即可据此实施评定。

第八章 人员处罚渠道

一、违纪行为与纪律处分

在我们的管理历程中，可能会碰到有人违纪、有人离职，在面对这些情况时，我们将如何处理？

1、华为公司员工如果违纪了，有没有相应的处分参考文件？

有。华为司发〔1999〕243号文件“华为公司纪律处分管理试行规定”。

2、什么是违纪行为？

凡是违犯了公司及部门制定的有效的规章制度或管理规定的行为，都叫违纪行为。

3、华为公司的纪律处分有几种？

华为公司的纪律处分有八种：通报批评、警告、严重警告、罚款、降薪、降级、下岗、辞退。

4、华为公司的纪律处分分为几个级别？

华为公司纪律处分按违纪程度相应地分为四个级别：

三级处分：是最轻的一种纪律处分，包含通报批评、警告和300元以下（含300元）罚款；

二级处分：包括300元以上罚款、严重警告；

一级处分：较重的一种处分，包含降薪、降级、下岗三种处分；

特别处分：专指辞退；

在对违纪员工依违纪情节轻重给予某个级别的纪律处分时，可视具体情况同时给予较轻微的处分，如受降薪处分的（一级处分），同时受到警告处分（三级处分）。

二、管理者在纪律处分操作中的职责

5、部门主管可以直接审批对员工的纪律处分吗？

不可以。各级纪律处分（除辞退外）的审批权限如下：

二、三级处分的审批权限属于一级部门干部部（处）。

一级处分的审批权限属于一级部门首长办公会议。

6、部门主管在纪律处分操作中可以做些什么？



过失人的违纪行为由过失人的主管提出或其他人员以投诉方式提出。由主管提出的，主管要填写《员工违纪处分建议及评审报告单》（以下简称《报告单》）；由投诉人提出的，干部部或干部处要依据投诉书填写《报告单》。

干部部（或干部处）在接到《报告单》后，进行必要的调查，了解所反映情况的真实性及真实程度，如果确认违纪行为不能成立，则与提出建议的主管或投诉人员进行沟通，流程结束。如果确认过失人的违纪行为成立，视违纪情节的轻重提出处理意见。

对于违纪的定级及审批，就交给干部部（处）处理吧。

处分生效后，干部部（处）及时通知过失人的主管，过失人的主管及时将处分情况通知过失人。

被处分人对纪律处分不服的，可向荣誉部提出申诉。荣誉部接到申诉后，应立即进行调查了解，如果确认处分是公正合理的，流程结束；如果确认处分不当，则与相关部门协商解决。

7、纪律处分的操作有没有时间限制？

1)、纪律处分从提出到生效或被否决不超过十个工作日。

2)、有关人员将纪律处分通知过失人，过失人对处分不服的，可在自接到处分通知的两天内向人力资源部荣誉部提出申诉。申诉的处理应不超过三个工作日。

第九章 考勤与人事管理

一、考勤管理

1、考勤管理工作的重要性

有较多部门主管会认为考勤管理工作是一个简单的事务性工作，由部门考勤员处理就行了，自己不太关注。实际不然，考勤工作在部门的管理中有一定的重要性，应该引起部门主管的关注和重视。因为：

严格与规范的考勤管理可以增强员工的组织纪律性，有利于部门的管理工作开展和营造良好的工作环境；

考勤工作是一项重要的人力资源基础管理工作，考勤数据的准确性为薪酬计算与发放、年休假计算等工作提供了重要依据，同时也作为员工劳动态度考评的依据；

考勤工作与员工利益紧密相关，会引起员工的高度关注，处理不好，会影响员工的情绪和满意度，需要认真对待。

2、管理者考勤单据审批规范

考勤系统操作权限分散管理后，各级管理者成为考勤单据审批程序的最终监控点。经相应级别主管审批通过的考勤单据将直接作为系统考勤数据的原始依据。为督促管理者公正严明地执行公司



考勤管理制度，及时有效地行使审批权限，特作如下规定：

管理者在行使审批权限时必须以《华为公司考勤管理制度》为指导，公正严明地执行考勤管理制度。如因管理者审批单据不严格而使员工的考勤记录失真，将视情节轻重给予责任人三级或二级纪律处分。

管理者应在既定的权限范围内行使审批权。如发现管理者越权审批的现象，将视情节轻重给予责任人三级或二级纪律处分。

原则上，有效考勤单据（书面或电子件）到达后，管理者应在 2 个有效工作日内反馈处理意见（同意或驳回）。如因出差、培训等原因而无法审批单据，则应提前授权相关人员代为审批。因管理者审批延滞而导致员工个人的考勤记录异常及经济损失，将调整员工的异常考勤记录，并在下一发薪月补发员工个人的误扣款，同时对责任人作等额扣款处理，并给予三级纪律处分。

同一责任人纪律处分每发生 3 次，记一级纪律处分 1 次。

3、请假审批权限

普通员工休假七天以内的（含七天），由公司二级部门主管审批；十五天以内由公司一级部门主管审批；十五天（含十五天）以上三个月以内由公司主管副总裁审批。一级部门主管以上人员请假，无论天数多少，都须经公司主管副总裁或总裁批准。

如因主管外出，无法在规定期限内审批签字，可由主管书面授权人签字，或在得到主管本人电话许可后，交由各大部门考勤员代为处理，事后补齐书面审批签字件并备案。

主管需要认真学习公司的考勤管理规定，相关文件在“人力资源文件夹”（数据库 XZ-HH）、华为人字【1999】15 号《考勤操作行为规范》和华为人字[2001]04 号《华为公司考勤管理制度》。

二、劳动合同纠纷

《劳动法》中规定企业必须和员工签订劳动合同，劳动合同中明确规定了企业和员工双方的权利和义务，双方都必须严格遵守。

因为劳动合同牵涉到双方的权利和义务，是一项严谨的工作，且具有法律效力，所以一旦发生与员工的劳动合同纠纷，将会有较大的影响。故各部门主管在处理本部门员工的关于劳动合同的问询和纠纷时一定要慎重，务必做到：不乱解释、不乱承诺、不乱处理，而要严格按照公司的程序来处理。

人力资源部人事服务部是公司劳动合同的管理部门和合同纠纷的处理部门，如部门员工有关于劳动合同的问询，请员工向所在干部部或人事服务部咨询，主管最好不要随便解释；当部门员工因开除、辞退、劝退、辞职等原因发生合同的纠纷时，需报干部部来处理。干部部会派相关人员了解



情况并与该员工沟通。如员工仍不能满意，最后需报人事服务部，由人事服务部会同干部部共同处理。

三、突发事件处理和其他人事求助渠道

1、突发事件的定义：

突发事件主要是围绕着人的事件，包括员工人身突发重大的病、伤、亡或是重大的刑事法律事件，家庭恶性纠纷等。它具有突然性、特殊性及重大性。

2、突发事件的处理办法：

- a、通知公司应急分队处理，同时知会干部部；
- b、通知公司荣誉部处理，同时知会干部部；
- c、切忌不及时处理、捂盖子。

3、其他人事求助渠道

公司已经搭建了比较完善的人力资源管理平台和人事求助平台，相关信息、接口人等都能查询到，可以使员工或部门大部分与人事有关的疑惑和困难得到解决，是主管管理工作的好帮手。如：

- 1、《人力资源文件夹》数据库 XZ-HH
- 2、《人事办理指南》华为电子公告栏
- 3、《人力资源部投诉受理之窗》华为电子公告栏
- 4、公司应急分队

联系人：代爱军；工号：04091；联系电话：28780001，1360264654

第十章管理者在信息安全管理中的职责

1、作为管理者，您在信息安全中的责任是什么？

- A.各部门的一把手是本部门信息安全的责任人；
- B.负责信息安全管理规定在本部门的推行和落实；
- C.对本部门人员的违规事件承担领导责任和连带处罚。

2、作为主管，我应该怎么管理部门的信息安全呢？

- A.各部门主管首先需要以身作则，带头遵守公司各项信息安全规定；
- B.要在部门的各种场合向部门强调和灌输信息安全保密意识；
- C.在本部门指定专门的人员负责信息安全工作；
- D.在部门内持续不断的进行信息安全宣传、检查；
- E.对本部门人员的违规行为应严肃对待，不姑息，不袒护。



3、我部门有一名员工违反了信息安全规定，作为主管，我应该怎么做？

作为主管，应该配合信息安全部、干部部的调查处理，提出处罚建议。对犯错误的员工进行积极的帮助和教育，督促其加强相应安全规范的学习，提高其安全意识，以避免其重复犯错误。

4、作为主管，我也是该部门信息的所有人。信息所有人对信息资产负有哪些责任呢？

信息所有人的职责有：

A.进行信息分类；

B.进行密级划分；

C.根据密级划分明确控制措施；

D.对所拥有的信息或信息系统进行授权；

E.决定信息使用时的相关准许业务原则。

5、作为信息资产所有人，我应根据哪些因素划分信息资产密级？

主要应根据公司保密相关规定、信息价值、泄密后可能的影响、信息的发放范围等对信息的密级进行划分。

6、信息所有人对信息进行授权的原则是什么？

应根据工作相关性原则、最小授权原则进行授权，确保只授权给那些工作必需的员工。

7、各级主管应负责本部门哪些与信息安全相关的活动？

各级主管应负责本部门所有与信息安全相关的活动。具体有：确定各个资产、各个系统的管理员，使该管理员对该资产、系统的安全负责；在本部门内对员工进行培训、教育和宣传，使本部门每个员工都遵守公司的信息安全策略、标准和管理规定，报告信息安全隐患、漏洞或事故，树立主动保护公司信息资产的意识。