

<<任正非管理思想大全集>>

图书基本信息

书名：<<任正非管理思想大全集>>

13位ISBN编号：9787550701373

10位ISBN编号：7550701377

出版时间：2011-9

出版时间：海天

作者：冠良

页数：280

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<任正非管理思想大全集>>

前言

他创立的企业，无论从哪一方面看，都已经成为中国国际化程度和技术含量最高的企业，成为中国实施“走出去”的国际化战略的成功典范，目前正深刻地改变着世界电信业的格局，改写着“全球电信业的生存规则”，并已然成为跨国巨头最危险的竞争对手。

他创立的企业，使得英国《经济学人》给予了极高的评价：“它的崛起，是外国跨国公司的灾难。

”美国《财富》杂志公布了2010年度全球企业500强排行榜，他创立的企业也是榜上有名。

可以说，中国企业中，只有他创立的企业一家是同时在国际主流产品和国际主流市场这两个方面与国际一流企业展开竞争的。

他就是任正非，而他创立的企业就是华为。

任正非是一个少有的同时具备卓越战略眼光、偏执狂般执行力与商业雄心的企业家。

在美国《时代周刊》评选出的2005年度“全球100名最具影响力的人物榜”，曾这样评价任正非：年过60岁的任正非显示出惊人的企业家才能，他在1987年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程，并且，这些电信巨头们把华为视为“最危险的竞争对手”。

《财富》杂志公布的2008年“中国最具影响力的商界领袖”榜单，任正非位居榜首。

2009年，福布斯中文版首评年度人物，任正非拔得头筹。

理由是任正非是“最受国际尊重的中国内地企业家”。

任正非对中国企业界影响最大的除了其国际化外，还有管理，这也是任正非希望华为在多年后能为中国企业界留下的瑰宝。

在任正非的领导下，华为成功地探索出有中国特色又与国际接轨的商业模式、经营模式、营运流程、内在机制和管理体系，直接触及企业内部根深蒂固的中国式管理基因。

任正非也因此被评选为“15年来对中国管理影响最大的15人”。

然而任正非却始终以低调的态度应对成功与荣誉，《中国企业家》称他“几乎是中国最有静气和最有定力的企业家”。

中国从来就不缺企业家，但从来都缺真正的商业思想家——；在当代中国，任正非应该算是一个。

低调的任正非曾三进“冬”，三次向企业界喊出了过冬的口号，每一次都会预测到企业界将共同面临的恶劣环境。

他的著作《华为的冬天》曾经被许多企业，尤其IT界作为危机管理的范本。

任正非认为，“华为没有成功，只是在成长。

”“创业难，守成难，知难不难。

”“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。

”“华为的冬天来临了吗？

”任正非喜欢用这句话提醒自己和华为。

“华为的冬天是什么？

棉袄是什么？

就是现金流，我们准备的棉袄就是现金流。

”任正非表示：“三代人之内，华为不说要进世界500强。

这三代，不是说华为的三代领导人，而是华为垮了再起来，再垮、再起来的三代。

”“华为将来留给人类的瑰宝是什么？

任正非表示：“以前我们就讲过华为公司什么都不会剩下，就剩下管理。

为什么，所有产品都会过时，被淘汰掉；管理者本人也会更新换代，而企业文化和管理体系则会代代相传。

因此我们要重视企业在这个方面的建设，这样我们公司就会在奋斗中越来越强，越来越厉害。

<<任正非管理思想大全集>>

“无论是市场开发，还是研发，任正非都强调压强原则，”压强原则就是在成功的关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就集中人力、物力和财力，实现重点突破。

“关于员工激励，任正非的策略是：”公司实行“小改进、大奖励，大建议、只鼓励”的制度。

能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好本职工作。

“任正非表示要重视自己优点的发挥，而非改造缺点。

“不要做一个完人，做完人很痛苦的。

要充分发挥自己的优点，使自己充满信心去做一个有益于社会的人。

“对于企业干部，任正非的要求是：”要有强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高层。

“任正非表示，要敢于改革一切不适应。

“更多的是从管理进步中要效益。

我们从来就不主张较大幅度的变革，而主张不断地改良，我们现在仍然要耐得住性子，谋定而后动。

“对于研发，任正非表示，靠研发创造出机会，引导消费。

“得到巨额利润润滑的信息产业，要以更大的投入引导人们走向新的消费。

这种流动使所有产业都得到润滑，互相促进了发展。

“任正非表示要积极扩大海外市场。

“”东方不亮西方亮，黑了北方有南方”。

我们扩大海外市场，就可以扩大我们的生存空间，提高我们的生存质量。

“对于客户，任正非表示，”要始终如一虔诚地对待客户。

“”我们的队伍建设就是要加强与客户的沟通，认真听取理解客户需求。

生产要上去，干部要下去。

“《任正非管理思想大全集》全面梳理、总结了集企业家与思想家于一身的任正非的经营管理智慧与商道真经，深入研究了华为从2.4万元起家到2009年净利润182.74亿元，跃升为全球电信设备商老二的快速成长之谜，从任正非的视角去思考华为为什么成功，告诉你学习华为到底应该要学习什么。

本书也是一本工具书，细致编排了任正非在华为的各个阶段的讲话，不仅可以帮助广大创业者和管理者站在战略的高度上来体悟任正非这个企业领袖的风采，更是可以看到任正非在面对企业成长阶段中所采取的具体措施。

企业家、CEO、职业经理人，更是可从这本书中找到管理的要义；对于创业者而言，本书关于任正非对创业、营销的思想非常详尽；对于第一次想了解任正非和 Huawei 的人来说，本书细致入微的分析和整理，更是华为的一本百科全书。

本书亦可作为管理层培训的教材。

<<任正非管理思想大全集>>

内容概要

冠良所著的《任正非管理思想大全集》全面梳理、总结了集企业家与思想家于一身的任正非的经营管理智慧与商道真经，深入研究了华为从2.

4万元起家到2009年净利润182.74亿元，跃升为全球电信设备商老二的快速成长之谜，从任正非的视角去思考华为为什么成功，告诉你学习华为到底应该要学习什么。

《任正非管理思想大全集》也是一本工具书，细致编排了任正非在华为的各个阶段的讲话，不仅可以帮助广大创业者和管理者站在战略的高度上来体悟任正非这个企业领袖的风采，更是可以看到任正非在面对企业成长阶段中所采取的具体措施。

<<任正非管理思想大全集>>

书籍目录

前言

第1章 管理思维

管理上的灰色，是华为的生命之树
妥协是对坚定不移方向的坚持
只能用规则的确定来对付结果的不确定
华为文化的基础是任人唯贤，而不是任人唯亲
企业之魂永远是客户，而非企业家
华为留给人类的瑰宝只有管理
先进武器并不一定代表战斗力，战斗力来自管理
淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理
任何组织只要没有新陈代谢，生命就会停止
集体大辞职其实质是一种自我批判精神
规范化管理：有效、快速的服务业务需要
人力资本的增值大于财务资本的增值

第2章 管理策略

不能形式主义，要让员工有更多的时间聚焦工作
解决规模与效率的矛盾
要苦练基本功，强化量化管理
企业改革的阻力主要来自高层权力丧失的失落感
实行自上而下的优化组织结构，以适应大环境
没有科学合理的成本控制方法，企业就处在生死关头
只有强烈的悲剧感才能防止悲剧的真实上演
矩阵管理是一个求助系统
把生命注入管理中，踏踏实实地进行管理的改进
以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪
华为组织结构不均衡的地方就是流程
摆脱各种依赖，走向自由王国

第3章 经营管理战略

企业的经营管理必须求“法”
现金流就是冬天的棉袄
紧紧围绕着通信信息，不为其他投资机会所诱惑
从创建就要借助国际公司的管理经验
利用各种融资渠道，支撑公司发展
劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值
让听得见炮声的人来决策
公司的发展需要建立广泛的同盟军
残酷的竞争环境下，要保护同盟军的利益

第4章 员工管理

坚持以结果导向考核员工
职业化使得做同样的事的成本更低
更看重人的潜力，而非经验
选拔人的标准是变化的，从中层到高层品德是第一位的
胜则举杯相庆，败则拼死相救
实践后经过归纳总结，才会有飞跃的提高
学位及地位均消失，一切凭实际才干定位

<<任正非管理思想大全集>>

绝对的公平是没有的

谦虚认真学习他人就等于倒着成长

在荣誉与失败面前，要平静得像一湖水

烧不死的鸟就是凤凰

不能因一时的干旱，毁坏了企业宝贵的中坚力量

努力是个人争取机会、创造机会，发展自己的唯一道路

人才政策：爱一行，干一行，干一行，专一行

只有高度的投入，高度的敬业，才会看破“红尘”

向管理要效益，依靠管理降低成本

人的因素是第一位的，这是企业要研究的问题

秘书是通向管理之路的初级阶段

企业就是要发展一批狼

自由雇佣制是企业稳定的因素

职能工资制：向优秀员工倾斜

消灭泡沫化的措施是提高人均效益

将提高人均效益作为考核的起点

激活整个组织，贯彻末位淘汰

第5章 员工激励

交接班要在自然而然中进行

提倡自觉地学习，特别是在实践中学习

真正培养一批人，任重而道远

整个培养工作要实行“低重心”战略

老员工购买内部虚拟股，是对他们过去奉献的回报

不让雷锋吃亏，建立合理的评价机制

为了能团结广大员工，主动稀释股票

破釜沉舟，把危机意识和压力传递到每一个员工

正向激励推动，使员工全心全意投入工作

小改进、大奖励，大建议、只鼓励

培养员工从小事开始关心他人

作为公司的每一位员工，都要有强烈的责任感

每一个员工都要调整自己，尽快适应公司的发展

肯定、提升能工巧匠在公司管理中的地位

最大的困难是缺少带兵的人

第6章 员工心理管理

要看到自己生命中的优点，不断激励自己

重视自己优点的发挥，而非改造缺点

不希望大家去做一个完人

正确地估计自己，才能够充分发挥自己的作用

丰厚的薪酬是为了通过优裕、高雅的生活

不要搞不正当的娱乐活动

一个人对自己所处的环境要有满足感，不要攀比

当你乐滋滋的时候，你就是你心目中最崇拜的英雄

人生是非常美好的，但过程确实是痛苦的

选择了这条路，就说明你认为它是正确的

互相关爱可以平缓竞争带给人们的心理压力

第7章 干部管理

干部要少一些私心，无私就是最大的“自私”

<<任正非管理思想大全集>>

干部一定要有“天降大任于斯人”的胸怀、气质
要真正领悟妥协的艺术，学会宽容
要造就一大批高中级干部，形成企业的核心力量
干部要加强自己的管理技能训练
选拔干部要使用导师制
坚决推行能上能下的干部制度
对中高级主管实行职务轮换政策
对事负责，让最有责任心的人担任最重要职务
坚持三权分立的干部监察制度
区别干部有两种原则：社会责任和个人成就感
干部必须努力培养超越自己的接班人
没有干劲的人不能进入高层
对干部要进行深入的了解与沟通工作
一切不能自我批判的干部将全部免职
干部选拔：坚持“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”
当没有能力消化“空降部队”时，就不要引进
规范化：引入任职资格标准
整改干部队伍的目的是让公司活下去
任人唯亲与任人唯贤相结合的干部制度

第8章 企业文化

艰苦奋斗是华为文化的主旋律
“垫子文化”是宝贵的精神财富
唯有更多身心的付出，以勤补拙
拼搏的路虽然艰苦，但苦中有乐，乐在其中
华为的企业文化是建立在国家文化的基础上的
“基本法”不是为了包装自己而产生的华而不实的东西
“基本法”是华为公司全体员工的心理契约
“基本法”将牵引华为从企业家管理走向职业阶层管理
“基本法”归纳了过去八年的经验
避免陷入经验主义是制定“基本法”的基本立场
让员工在理解基础上丰富发展“基本法”
考核是否学好企业文化是看本职工作是否做好
“基本法”不是万应良药
不认同华为文化的员工，是很难在华为工作的
企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认
接班人必须要有自我批判能力

第9章 二次创业与变革

木秀于林，风必摧之
二次创业的主要问题：继承与发展
没有管理改进的愿望，企业实际已经死亡
要改革一切不合理的流程
管理三段论：最难的是革自己的命
方向是坚定不移的，但过程并不是一条直线
面对变革要有一颗平常心
坚持均衡发展的思想，合理把握解决各种矛盾的灰度
变革需要相互之间有理解与宽容
变革不要操之过急，不要随意把流程破坏

<<任正非管理思想大全集>>

变革主张改良主义，不主张大刀阔斧地改革
“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化
管理改进中，要坚持遵循“七反对”的原则
要敢于改革一切不适应
不能照搬西方的职业化
从杂乱的行政管制中走过来
要借助美国的经验和方法
管理革命的重点是任职资格体系的推行
变革要以作战需求为中心
今天我们有条件来讨论分权制衡
让听得见炮声的人，来呼唤炮火
一个有效的流程应长期稳定运行

第10章 研发管理与创新

从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移
要像丹柯一样，引领通讯领域前进的路
推动技术进步的是市场需求
靠研发创造出机会，引导消费
工程师要多一些商人的味道
投入不足的原因是管理水平比较低
通信产品要有继承性
要对老产品进行不断优化
创新也要坚持“小改进，大奖励”
伟大的发明并不一定稀奇古怪，千古传唱的歌才是好歌
坚持按大于10%的销售收入拨付研究经费
抓不住牛的缰绳，也要抓住牛的尾巴
一切评价体系都要以商品化为导向
要将研发与市场营销相结合
不创新才是最大的风险
压强原则：敢于将鸡蛋放在一个篮子里
自我批判是克服“幼稚病”的良方
共享资源的创新才是真正的创新
在新产品开发中，要尽量引用公司已拥有的成熟技术
联合研发，降低研发成本
研发的价值评价体系要均衡
超越客户需求的技术只会成为先烈
创新需要思想上的艰苦奋斗

第11章 国际化管理

美丽不是歪曲可以改变的
在偏远、动乱、自然环境恶劣的地区求生存
在海外市场为生存，拼命创造资源
海外市场：忍辱负重、默默耕耘
开拓海外市场只有披荆斩棘
不奋斗就什么都没有，先苦才能后甜
要重视海外员工的医疗救治和生命保障问题
采用各种可能的形式，保证海外员工的伙食
在海外更应向竞争对手学习
东方不亮西方亮，黑了北方有南方

<<任正非管理思想大全集>>

不打价格战，不做市场规则的破坏者
国际市场拒绝机会主义
赶时间、抢进度，全力以赴才能抓住市场机会
要对艰难性、残酷性做好充分的心理准备
任何强者都是在均衡中产生的
后二十年要把敌人变成朋友
“深淘滩，低作堰”以实现共赢
向拉宾学习，以土地换和平
要一天比一天有一点点进步
不得不到海外寻找生存的空间

第12章 危机意识管理

繁荣的背后，都充满危机
拍拍身上的泥土，又开始更加漫长的艰苦跋涉
思想上艰苦奋斗：每日三省吾身
每个人应将忧患意识放到做好本职工作上
能否战胜自己，是我们取得胜利的关键
激活“沉淀层”
创业难，守成难，知难不难
活下来是我们真正的出路
华为的冬天：居安思危，不是危言耸听
均衡发展，就是抓短的一块木板
唯一不变的是变化
预见困难，与世界同步
冬天也是可爱的，并不是可恨的
公司全体上下一定要勤俭节约

第13章 市场开发与客户管理

客户的信任要靠不断的艰苦奋斗得来
普遍客户关系是华为差异化的竞争优势
生存下去的充分且必要条件是拥有市场
名牌就是承诺
没有好的服务网络，企业就会垮下来
扩张：必须踩在坚实的基础上
要以宗教般的虔诚和忘我精神对待客户
事事、时时都以“客户满意度”为标准
经济困难时用户选的是公司，而不是产品
生产要上去，干部要下去
客户接待工作一定要明确目的，加强策划
围绕客户需求持续创新
把握技术发展趋势，只因关注客户成功

第14章 领导力与自我管理

宽容是一种坚强，而不是软弱
员工集体决定公司的命运
开放高层民主，发挥高层集体智慧
做任何事情都有好的策划，谋定而后动
不断地检讨昨天，规划明天
管理要达到无为而治
学会做人，也要学会做事

<<任正非管理思想大全集>>

附录：任正非个人简介

参考文献

后记

章节摘录

只能用规则的确定来对付结果的不确定 我们要清醒地认识到，面对未来的风险，我们只能用规则的确定来对付结果的不确定。

只有这样我们才能随心所欲，不逾矩，才能在发展中获得自由。

——2010年1月，任正非在全球市场工作会议上的讲话 思想精解 企业所处的宏观环境因素（人文、经济、自然、法律、政治、技术、文化等）及微观环境因素（如顾客、竞争者、分销商、供应商等），按其变化趋势的可确定性可以分成三类：恒定的、可预知的及不确定的。

可预知因素，是指其变化在很大程度上是可预料的。

最近10年，电子通讯技术革命，加速了全球经济一体化进程，加剧了国际竞争，企业所面对的不确定性显著增加了。

面对不确定性的最好办法就是以静制动，运用规则的确定来对付结果的不确定。

对此，北京大学中国经济研究中心教授周其仁做出了详细的分析，他说：“任何公司、行业、国家在一路走来的途中，总不能完全避免不确定性的纠缠，人们总是自觉不自觉地对付过不确定性。从体育比赛谈起，高度竞争性的体育比赛，结果总是不确定的。

这正是大赛吸引全球亿万观众的原因。

但是，比赛结果的不确定却要求比赛规则具有高度的确定性和明确性。

任何短跑运动员都难以事先确定他或她是否一定比别人跑得快。

但是，他或她也一定要明确知道，那个比所有人跑得快的运动员，一定是比赛的冠军。

没有确定的比赛规则，运动场中人的努力就根本无从集中，也就不可能有精彩、结果不确定的比赛。

经济活动远比体育赛事复杂，但道理是相通的。

没有非常明确和确定的规则，市场中人的努力和注意力，同样不可能集中于结果不确定的经济竞争，也就无从动员人们勇敢地面对未来市场的不确定性，尽最大努力争取收益、避免灾祸。

“华为文化的基础是任人唯贤，而不是任人唯亲 华为从创立那一天开始确立的路线就是任人唯贤而不是任人唯亲的路线，11万员工啊，绝大部分都是高端知识分子，相当多都是世界级的知识分子，这样的人能那么团结，说明了我们有一种文化，这种文化的基础就是任人唯贤，而不是任人唯亲。从股权的结构设计上来看也是运用了这样的方法，这个方法把11万员工团结起来了，团结起来，你以为还能一个人说了算吗？

华为一贯的文化，就不是走家族发展的文化。

我们不是搞房地产的，我们是搞科技的，科学技术不是存在我一个人的脑袋里，是在所有人的脑袋里，大家不去拼命拱，怎么会有今天？

是大家拼命拱，才拱出了华为的今天。

所以华为公司的所有员工都要分享华为公司的成就。

我们设计这种结构就确立了任人唯贤的路线，现在我们越走越清晰，怎么还会倒回去搞任人唯亲？

这是不可能的事情。

外界的所有说法都不符合实际，是集体开了个大玩笑。

——2010年11月，任正非在上海研究所与员工的交流 思想精解 2010年10月，国内IT界被一则消息所震撼：华为高层发生“地震”，董事长孙亚芳正在办理离职手续，有望得到近10亿元的巨额补偿。

而此次“地震”的根本原因，是华为总裁任正非准备将公司传给儿子，此举也是为其铺路。

一篇题为《孙亚芳被逼离职》的消息开始在网上流传。

这个事件的主角，孙亚芳是华为公司“一人之下万人之上”的董事长。

孙亚芳是全球商界瞩目的女强人。

在2010年10月美国《福布斯》杂志公布的“最有权势女性”年度榜单，美国“第一夫人”米歇尔·奥巴马荣膺榜首，而孙亚芳作为中国上榜的唯一女性，位列90位。

<<任正非管理思想大全集>>

作为全球排名前三的大设备商之一，华为的接班人问题不仅员工关注，也是中国民营企业甚至全球通信行业关注的焦点。

因此，当媒体这次消息出现之时，引起了全社会很大的关注。

华为公司当即发表媒体声明称：目前在媒体出现的关于华为公司高层变动的消息，纯属凭空捏造的谣言，与事实完全不符，是对华为公司的恶意中伤。

事实上，在华为内刊《华为人》2008年的一期中，任正非就曾发布自律誓言：“承诺在任期间，绝不允许亲属与公司发生任何形式的关联交易，绝不在公司的重大决策中掺杂自私的动机。”另外，尽管华为并非上市公司，但近年来一直在实施员工持股，其中高层领导所持的股份都数量不菲。

而任正非本人所持有的股份也只有1.42%。

因此，任正非也并没有那么大的决定权力逼退董事长孙亚芳。

正如任正非所说的“媒体现在很沉闷，如果不‘哈哈’，大家很压抑，没到愚人节，就开了个大玩笑。

这是‘成人哈哈’，反正你就哈哈一笑这事情就过去了。

你在华为生活了那么长时间，你应该清楚华为公司是什么样子，华为又不是朝鲜，这是第一点。

“……”

<<任正非管理思想大全集>>

编辑推荐

任正非内部讲话精髓全收录，让你一本书就能读透任正非！
企业家、CEO、职业经理人，可从《任正非管理思想大全集》中找到管理的要义；对于创业者而言，《任正非管理思想大全集（超值白金版）》关于任正非对创业、营销的思想非常详尽；对于第一次想了解任正非和华为的人来说，《任正非管理思想大全集（超值白金版）》细致入微的分析和整理，更是华为的一本百科全书。

《任正非管理思想大全集（超值白金版）》亦可作为管理层培训的教材。

<<任正非管理思想大全集>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>