

<<任正非管理日志>>

图书基本信息

书名：<<任正非管理日志>>

13位ISBN编号：9787308113373

10位ISBN编号：730811337X

出版时间：2013-5

出版时间：浙江大学出版社

作者：程东升 编著

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>

<<任正非管理日志>>

前言

任正非：中国古典哲学与西方现代管理集大成者 思想是行动的导师，唯有思想创新才有商业的变革。

任正非引领华为人创业20多年，华为从几个人、2万元资本的小作坊，发展成为今天年销售收入近2000亿元人民币、名列世界通讯设备供应巨头前列的大型企业集团，深邃的思想一直是任正非指引华为发展的内在动力。

深入考察任正非的思想，我们发现，他将中国传统哲学与西方先进的经营管理思想进行了融合，从而形成了自己独特的管理哲学，并以此来指导华为的发展。

任正非深受毛泽东、郭士纳以及稻盛和夫思想的影响。

华为创业初期时，任正非广泛运用毛泽东的诸多哲学思想，比如“农村包围城市”、“运动战”等思路，实现了技术的重大突破，并打通了国内外市场，实现了华为第一次创业的目标。

在《华为真相》中，笔者对任正非活学活用毛泽东思想进行了专门分析。

华为在信息技术领域进行二次创业的时候，任正非又引入了两种思想，一种来自远东的稻盛和夫，一种来自北美的郭士纳。

1997年，任正非前往美国的IBM公司取经。

在IBM，任正非听到了项目管理、预研管理、投资评审、综合管理、结构性项目开发、决策模型、筛选管理、异步开发、部门交叉职能分组、经理角色、资源流程管理、评分模型等新鲜的管理名词和阐述。

本次考察和学习，让任正非的思路一下子打开了。

任正非对IBM先进的管理方法十分认可，后来得知这些管理理念，均源自美国哈佛大学等著名大学的一些管理著述。

返回华为后，任正非在高层中进行了长达两天的传达与研讨，学习这些先进的管理方法，并印发了100多页简报供华为内部学习使用。

任正非说：“我们只有认真地向这些大公司学习，才会使自己少走弯路、少交学费。

IBM是付出数十亿美元直接代价总结出来的，他们经历痛苦是人类的宝贵财富。

”他说：“纵观美国信息产业的兴亡史，令人胆战心惊。

五百年春秋战国如果缩到一天内进行，谁是英雄？

巨大的信息潮，潮起潮落，随着网络技术与处理技术的进步，新陈代谢的速度会越来越快，因此很难再有盖棺论定的英雄。

任何过路的豪杰都会对信息业的发展给以推动，我们应尊重他们、学习他们、批判地继承他们。

”在学习郭士纳的管理理念之后，华为在短短几年时间就出台了《华为基本法》，引进了任职资格制度，实现了产品的多样化，介入了数据业务、3G等通讯领域的主导产品。

通过机会、人才、技术和产品四种力量的牵引，华为获得了飞速发展，成为国内通信市场的领头羊。

不过，任正非在高速发展的背后看到了危机的存在。

从1997年起，创业10年后华为的发展速度已经开始慢下来，华为每年的增值由原来的50%逐步降到国际高科技企业35%的平均增长水平。

面对发展减速，任正非提出了可持续发展的要求。

华为在成长管理过程中，是多个战略组合，在吸收多种管理思想的基础上，任正非形成了华为特色的经验管理模式和核心文化。

创办华为以来，任正非苦心经营20多年，经历国际风云巨变，经历过冬天，也拥抱过春天，还走过国际化颗粒无收的秋天。

2013年初的华为，已经成为年销售额近2000亿元人民币的世界500强企业，在多个领域已经站在了世界通信技术的最前沿。

华为基本实现了任正非在创办初期就定下的宏大目标—世界通信市场，三分天下，华为有其一。

现在华为正在二次创业，打造华为云帝国。

<<任正非管理日志>>

任正非在华为的漫长征程，才刚刚开始。

尽管华为已经是中国民营企业的翘楚，但华为并非完美，华为遭遇的各种挑战也才刚刚开始。即便如此，华为仍无愧于中国企业的一个标杆；任正非对华为的管理试验，将中国传统哲学与西方经营管理理念融合，并在华为20多年的发展中成功应用，非常值得众多中国企业学习。

从这个角度说，将任正非看做是中国古代哲学与西方先进的经营管理经验的集大成者并不为过。

正因为如此，我们之前编著的《任正非管理日志》出版后一直受到各界人士的追捧，不但在全国各大书店一直畅销，而且在多个数字平台上下载量巨大。

这是任正非个人的魅力之所在，这是华为至今仍旧值得我们学习的例证。

2011年开始，浙江大学出版社多次催促我们对《任正非管理日志》进行修订、增改，因为华为的发展日新月异，该书的一些内容的确需要更新，一些观点需要修正。

在浙江大学出版社和蓝狮子财经出版中心各位领导和编辑的耐心鼓励、催促下，我们终于完成了该书的修订。

感谢浙江大学出版社的耐心等待。

感谢各位读者朋友的支持，你们的支持是我们继续前行的动力。

程东升 2013年2月

<<任正非管理日志>>

内容概要

《蓝狮子著名企业家管理日志系列:任正非管理日志(全新修订版)》内容简介:2011年至2012年,他连续两年被《财富》杂志评选为“中国最具影响力的商业领袖”。他靠两万元资本白手起家,将诞生于简易房内的小公司打造成世界500强企业。谈企业管理,他强调危机意识,他说“对手优化了,你不优化,等待你的就是死亡”;谈人才培养,他提倡不断清零,他办起中国企业的黄埔军校,鼓励员工去上华为大学、申请岗位调配;谈创业,他崇尚团队合作,他说创业是一个永恒的过程,需要一代又一代人持之以恒的努力。他,就是华为技术有限公司的总裁任正非。

是怎样的管理思想让任正非蝉联“中国最具影响力的商业领袖”?

又是怎样的企业家精神让华为成长为中国最好的民营企业之一?

这本经过修订、增补的《蓝狮子著名企业家管理日志系列:任正非管理日志(全新修订版)》全面梳理了任正非的管理思想,回顾了任正非在华为发展的每个关键时期所发表的观点,并针对其他企业给出了具有实战意义的行动指南。

<<任正非管理日志>>

作者简介

程东升，就职于南方报业传媒集团、著名财经媒体——《21世纪经济报道》，南方都市报深圳智库特聘专家，深商研究会成员。

具有近10年的媒体工作经历。

持续追踪、研究华为，被业内称为华为研究专家。

先后出版有《华为真相》、《华为经营管理智慧》、《任正非谈国际化经营》，本书是他的第四本华为研究成果。

<<任正非管理日志>>

书籍目录

任正非管理日志（全新修订版）1一月 愿景与价值观：要么成为领先者，要么被淘汰 91月1日 荣誉感 91月2日 永远正确的“店规” 101月3日 大家与小家 111月4日 华为的追求 121月7日 榜样 131月8日 不求利润最大化 141月9日 必然王国 151月10日 一切工作的魂 161月11日 让听得见炮声的人来决策 171月14日 奋斗的目的 191月15日 领先者 201月16日 以客户的价值观为导 211月17日 对手优化了，我们不优化就是死亡 221月18日 瞄准业界最佳 231月21日 奋斗精神 241月22日 为用户服务是唯一理由 251月23日 黑白之间的灰度管理 271月24日 拥抱挑战 281月25日 中庸之道 291月28日 将向媒体全面开放 301月29日 实现共赢，而不是一枝独秀 311月30日 使命感和责任感 321月31日 不冒险才是最大的风险 33二月 企业文化：人定胜天 352月1日 企业文化 352月4日 开放的文化 362月5日 “床垫文化”没有推广的价值 372月6日 禁止消磨意志的活动 382月7日 “烧不死的鸟就是凤凰” 392月8日 诚信是立身之本 402月11日 我们没有提出“狼文化” 412月12日 发展自己 422月13日 奉献精神 432月14日 认同 442月15日 吃水不忘挖井人 452月18日 任人唯贤 462月19日 实干 472月20日 无名英雄 482月21日 华为文化的真实 492月22日 健康 492月25日 败则拼死相救 502月26日 灰色口号 522月27日 唯文化才会生生不息 522月28日 小改进、大奖励 542月29日 反省 54三月 待遇：决不让雷锋吃亏 563月1日 机会均等 563月4日 决不让雷锋吃亏 573月5日 改善待遇 583月6日 提高待遇与艰苦奋斗 593月7日 付出与回报 603月8日 冒险投入 613月11日 绩效 613月12日 人员的成长要低于产值与利润的增长 623月13日 额外报酬 633月14日 关键在于平衡 643月15日 利润与报酬 653月18日 业界最佳的八成 663月19日 能力决定待遇 673月20日 自动降薪 683月21日 外派补助 693月22日 待遇以贡献为准绳 703月25日 探亲待遇 713月26日 全员持股 723月27日 良好的薪酬奖励制度 733月28日 增加贡献，工资不一定能升 743月29日 责任与待遇 753月30日 效益 76四月 财务管理：与国际接轨 774月1日 预算 774月2日 成本控制 784月3日 规划财务 794月4日 简化差旅费审批制度 804月5日 价值评价 814月8日 优化 824月9日 只做到水龙头为止 834月10日 财经管理 844月11日 财务管理国际化 854月12日 内部审计 864月15日 应该看质量成本 874月16日 向研发倾斜 884月17日 财务共享 894月18日 财务口径 904月19日 不是提倡所有成本降低 914月22日 仅仅向IBM学财务 924月23日 财务人员要懂业务 934月24日 财务部是服务部门 944月25日 拒绝浪费 954月26日 财富 974月29日 上市 984月30日 产值目标 99五月 供应链：生存之本 1005月1日 供应链就是生态链 1005月2日 集成 1015月3日 善待供应商 1025月6日 华为终端要成为该领域的重要玩家 1035月7日 走过小米加步枪时代 1045月8日 采购专业化 1055月9日 完善营销系统 1065月10日 跟踪 1075月13日 协作 1085月14日 营销 1095月15日 摒弃单方面重视功能开发 1095月16日 欲生先置于死地 1105月17日 向创新与创业倾斜 1115月20日 利益链条 1125月21日 擅自扩张就是自杀 1135月22日 以少胜多 1145月23日 工艺 1155月24日 客户关系 1165月27日 重视营运商 1175月28日 客户和货源 1185月29日 太急功近利会丧失竞争空间 1195月30日 供应链竞争 1205月31日 一步到位 121六月 人才观：不断清零 1236月1日 实践 1236月4日 领导岗位时刻开放 1246月5日 摆脱对人才的依赖 1256月6日 长远投资 1276月7日 选优 1276月10日 真正的专家要源于一线 1286月11日 铁军是打出来的，兵是爱出来的 1296月12日 “铁三角”作战单元 1306月13日 强化竞争机制 1316月14日 管理者的种子 1326月17日 到华为大学去重新调配工作 1336月18日 在低端员工中，推行同等学历认证制 1346月19日 有用的人 1356月20日 华为没有博士只有“博士” 1366月21日 敬业 1386月24日 英雄与领袖 1396月25日 人才的马太效应 1406月26日 要正确对待自己 1416月27日 CEO轮值 1426月28日 无私才无畏 1436月29日 素质模型 1446月30日 对等 145七月 学习观：不搞培养制，只搞选拔制 1477月1日 基本功 1477月2日 培训 1487月3日 业精于勤 1497月4日 敬业 1507月5日 竞争伙伴 1517月8日 我们要积极地向强者学习 1527月9日 英雄 1537月10日 自觉 1547月11日 削足适履 1557月12日 学习的责任在于自己 1567月15日 本职没有做好就是没有学好 1577月16日 做人 1587月17日 淘汰 1597月18日 创新 1607月19日 习惯刺耳话，成长快 1617月22日 上华为大学需自费 1627月23日 开放自己 1637月24日 不搞培养制，要搞选拔制 1637月25日 学习伟大品格 1647月26日 避免夹心饼干 1657月29日 深入 1667月30日 “养”、“用”结合 1677月31日 学以致用 168八月 品牌：用户选择的不是产品而是公司 1708月1日 名牌就是承诺 1708月2日 优质优价 1718月5日 下一道工序是用户 1728月6日 稳定性 1738月7日 好产品来自高素质 1748月8日 二次创业规划 1758月9日 不需要所有老百姓都知道我们 1768月12日 品牌效应 1778月13日 营销改革 1788月14日 服务才能换来商业利益 1798月15日 产品多元化 1808月16日 应客户的需求开发一些产品 1818月19日 打破条块分割 1828月20日

<<任正非管理日志>>

市场验收标准 1838月21日 转轨 1848月22日 删除维护公司声誉这一条 1858月23日 公司宣传原则要与个人区分 1868月26日 超越思科、追赶谷歌 1878月26日 商品化 1888月27日 用户不是在选择产品而是在选择公司 1898月28日 美誉度 1908月29日 快速响应需求 191九月 技术：以客户需求为路标 1939月1日 技术崇拜 1939月2日 只领先半步 1959月3日 投入 1959月4日 技术只是一个工具 1979月5日 继承 1989月6日 技术与市场 1999月9日 吸收已经成功的人类文明 2009月10日 技术之外 2019月11日 工程师要多一些商人的味道 2029月12日 研究队伍 2039月13日 核心技术 2049月16日 购买部分技术 2059月17日 研发的艰苦奋斗要强调思想上的 2069月18日 云计算是一种新的技术 2079月19日 鲜花插在牛粪上 2089月20日 预研的作用 2099月23日 保持技术领先 2109月24日 利用信息的有用度来造福人类 2119月25日 管理和服务 212十月 干部：领导只从基层来 21610月1日 下属 21610月2日 干部绝对不是又凶又恶 21710月3日 基层经验 21810月4日 正人先正己 21910月7日 授权 22010月8日 公开、公平、公正 22110月9日 领导人水平就是合适的灰度 22210月10日 宽容是领导者的成功之道 22310月11日 不能单方面崇尚领兵作战 22410月14日 提拔重用的标准 22510月15日 制度化让贤 22610月16日 务实与务虚 22710月17日 管理者的成绩由员工体现 22810月18日 权力制约 22910月21日 压力杠杆 23010月22日 争做将军，而不只是做英雄 23110月23日 纪律 23210月24日 接班人 23310月25日 要会做人，也要会班事 23410月28日 有牺牲精神才能成为将军 23510月29日 末位淘汰 23610月30日 空降兵 237十一月 国际化：建立新型竞合关系 23811月1日 做一个国际市场秩序的维护者 23811月4日 接轨国际与语言没有关系 23911月5日 扎根俄罗斯 24011月6日 紧跟国际同行 24111月7日 把内部办好 24211月8日 国际市场 24311月11日 挑战老牌 24411月12日 国际营销 24511月13日 弱点 24611月14日 跨国合作 24711月15日 追赶 24811月18日 行政管理 24911月19日 国际化领导团队 25011月20日 熟悉国际管理规范 25111月21日 掌握核心，开放周边 25211月22日 新型竞合关系 25311月25日 成本考验 25411月26日 教条主义 25511月27日 国际化代价 25611月28日 本地化 25711月29日 个人的国际化步伐 25811月30日 下调职务 259十二月 责任：享受奋斗 26012月1日 责任心 26012月2日 胸怀祖国 26112月3日 对产品负责 26212月4日 保持与党和国家一致 26312月5日 公平 26412月6日 资源 26512月9日 IFS的责任 26612月10日 服务社会 26712月11日 集体利益 26712月12日 第一受信主管的责任制 26812月13日 首长负责制 27012月16日 有限责任 27112月17日 职业责任感 27112月18日 区别社会责任与个人成就欲望 27212月19日 认真负责不是财富 27312月20日 个人成就感 27412月23日 管理者的责任和使命 27512月24日 精神文明 27712月25日 爱心 27712月26日 企业公民 27912月27日 科教兴国 28012月28日 责任意识 28112月30日 享受奋斗 28212月31日 贡献 283

<<任正非管理日志>>

章节摘录

2月11日 我们没有提出“狼文化” 我们没有提出过“狼文化”，我们最早提出的是一个“狼狽组织计划”，是针对办事处的组织建设的，是从狼与狽的生理行为归纳出来的。

狼有敏锐的嗅觉，团队合作的精神，以及不屈不挠的坚持。

而狽非常聪明，因为个子小，前腿短，在进攻时是不能独立作战的，因而它跳跃时是抱紧狼的后部，一起跳跃。

就像舵一样的操控狼的进攻方向。

狽很聪明，很有策划能力，以及很细心，它就是市场的后方平台，帮助做标书、网规、行政服务……

我们做市场一定要有方向感，这就是嗅觉；以及大家一起干，这就是狼群的团队合作；要不屈不挠。

不要一遇到困难就打退堂鼓，世界上的事情没有这么容易，否则就会有千亿个思科。

狼与狽是对立统一的案例，单提“狼文化”，也许会曲解了狼狽的合作精神。

而且不要一提这种合作精神，就理解为加班加点，拼大力，出苦命。

那样太笨，不聪明，怎么可以与狼狽相比。

摘自《2008年市场部年中大会的讲话》背景分析有这么一个“狼狽组合攻击”的典故：狼和狽同属一类，狼的前腿长，后腿短；狽则相反，前腿短，后腿长。

有一次，狼和狽走到一个人家的羊圈外面，羊圈既高又坚固，于是狽想出了一个好主意：让狼骑在自己的脖子上，再由自己用两条长的后腿直立起来，把狼驮得很高，然后，狼就用它两条长长的前脚，攀住羊圈，把羊叼走。

于是狼依靠狽的头脑，狽依靠狼的体能，组成搭档做坏事。

任正非很爱讲故事，这个“狼狽组合攻击”的典故他尤其爱讲，他还从故事中直接促成了华为的“狼狽组织计划”，加强团队合作精神。

任正非要求华为的每个部门都要有狼狽组织计划，既要有进攻性的狼，又要有精于算计的狽。

任正非推行的“狼狽组合计划”，使华为的各内部组织同时具备了勇气、智慧与执行力。

行动指南“狼狽组合攻击”所要传达的是狼和狽的合作精神，落实到企业当中，它就是一种团队精神、合作文化。

两个不同的利益体，为了一个共同目标，走到一起，并且开始学会合作的技巧，取长补短，相互利用各自优势，弥补自我缺陷，共同达到目标，最终实现共赢。

6月17日 到华为大学去重新调配工作任何人都可以报名要求到华为大学来重新调配工作，但要避免震动太大，可以一步一步来。

我们允许员工毛遂自荐，毛遂自荐不是说我到北京去，而是我有能力，我希望到艰苦的地区去，到艰苦的岗位去，到最需要的地方去，我去做项目，把表格、成本核算、制度做好，以此证明自己确实是一个优秀人才，从而获得更大的机会。

摘自《在华为大学干部高级管理研讨班上的讲话》背景分析华为大学注册成立于2005年，它以融贯东西的管理智慧、华为的企业实践经验、培养职业化经理人、发展国际化领导力、成为企业发展的助推器为宗旨。

任正非提倡发展内部人力市场，员工不愿意在某个部门干，不愿意干某个工作，可以把薪水停了，去华为大学参加学习之后，重新申请调配工作。

员工到华为大学参加学习，是需要自费的。

用任正非的话来说，就是“除了收学费，停产学习还要停薪；教材也要卖高价，你想读书你就来，不想读书你就不要来。

交学费不吃亏，为什么不吃亏呢？

因为学好了能力就提升了，出绩效和被提拔的机会就多了；即使没学好被淘汰了，说不定是现在退一步，而将来能进两步呢？

所以投资是值得的。

以后收费标准可能会越来越高，交学费、停薪就是要让你有些痛，痛你才会努力。

”华为大学做的是一个平台，所有岗位的应知应会全在这个平台上，掌握应知应会是员工的责任。

<<任正非管理日志>>

应知应会是公开的，员工想做某个职务，就得利用业余或休息时间好好学习，付费考试，网上考试成功了，华为就给员工面试机会。

行动指南企业大学是企业培训的最高形式，为企业的每一个岗位提供一系列与战略相关的学习与解决方案。

企业大学要实现以下三大功能：培养人才，推动企业转型及文化变革，满足企业对技术提升的需求。

<<任正非管理日志>>

媒体关注与评论

蓝狮子“著名企业家管理日志系列”是中国碎片化解读本土企业家管理思想的开山之作，旨在全面研究最具知名度和影响力的企业家，将优秀企业家在长期实践中形成的管理成果恰当地整理归纳，辅以准确的“背景分析”和精辟的“行动指南”，从而形成一套最具价值的管理思想丛书。

本次修订再版，在保留原版精粹的基础上除旧布新，进一步总结了企业家近年来管理思想的发展，以便读者借鉴、参考。

——“著名企业家管理日志系列”编辑委员会

<<任正非管理日志>>

编辑推荐

《蓝狮子著名企业家管理日志系列:任正非管理日志(全新修订版)》编辑推荐：中国著名高校十大商学院教授联袂推荐丛书，系列累计销量超过50万册，持续畅销5年之久，受到百万读者如潮好评！

碎片化解读中国企业家管理思想的开山之作。

中国著名高校十大商学院教授联袂推荐！

厉以宁 北京大学光华管理学院名誉院长、教授；钱颖一 清华大学经济管理学院院长、教授；张维炯 中欧国际工商学院副院长、教授；项兵 长江商学院院长、教授；陆雄文 复旦大学管理学院院长、教授；徐飞 上海交大安泰经济与管理学院执行院长、教授；王重鸣 浙江大学管理学院教授；白长虹 南开大学旅游与服务学院院长；蓝海林 华南理工大学工商管理学院教授；李光金 四川大学工商管理学院副院长、教授。

<<任正非管理日志>>

名人推荐

中国企业家的管理实践根植于中国的经济实践和文化土壤，具有鲜明的中国特色。

“著名企业家管理日志系列”就是从企业家的实践出发，理论结合实践，注重实用，对于企业具有借鉴和参考价值。

挖掘、研究、总结、整理、传播这些优秀管理思想，使之薪火相传，发扬光大，是一件很有意义的工作。

——厉以宁 著名经济学家、北京大学光华管理学院名誉院长

<<任正非管理日志>>

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>