

<<任正非谈管理>>

图书基本信息

书名：<<任正非谈管理>>

13位ISBN编号：9787807475538

10位ISBN编号：7807475536

出版时间：1970-1

出版时间：深圳出版发行集团，海天出版社

作者：冠良

页数：249

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>

<<任正非谈管理>>

前言

1987年，43岁的退役解放军团级干部任正非，与几个志同道合的中年人，以凑来的2万元人民币创立了华为公司。

在短短20年时间内，任正非领导下的华为迅速成长为销售规模近100亿美元的中国籍跨国公司，成为中国企业走向全球化的标杆。

2005年，任正非入选《时代周刊》全球“建设者与巨子”100名排行榜。

《时代周刊》的评价说，华为正重复当年思科、爱立信等卓越的全球化大公司的历程，并且正在成为这些电信巨头“最危险”的竞争对手。

2006年美国《新闻周刊》更认为，尽管创立者任正非一直保持低调，华为已经与电讯业的国际几大巨头北方电讯、朗讯科技、阿尔卡特、思科系统站在同一水平线开展竞争，而且它常常可以从它们中间赢得更多网络运营业务。

2008年12月，任正非荣膺《中国企业家》杂志“2008年度25位最具影响力的企业领袖”终身成就奖，感觉虽然有点迟到，但确实是众望所归。

任正非以自己沉默的力量，影响了华为公司，影响了中国的企业和企业家，也正在影响着全球的通讯行业。

任正非无疑是华为取得成功的最重要因素。

作为华为的创始人与领导核心，任正非是个传奇人物。

越低调就越传奇。

他大隐于市，冷面处世，从不面对公众或媒体，至今没有多少外界人见过他的真面目。

<<任正非谈管理>>

内容概要

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。
当台风来的时候，什么措施最保险？
不是站得高、挺得直，而是趴下、尽量低一些，再低一些，才能不被吹倒！
我们不知道什么时候会来大风，所以，我们一直要尽量低一些！
对于个人来讲，我没有远大的理想，我思考的是这二三年要干什么，如何干才能活下去。
我非常重视近期的管理进步，而不是远期的战略目标。
活下去，永远是硬道理。
什么叫成功？
是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。
华为没有成功，只是在成长。
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。
企业要一直活下去，不要死掉。
一个人再没本事也可以活60岁，但企业如果没能力，可能连6天也活不下去。
如果一个企业的发展能够顺应自然法则和社会法则，其生命可以达到600岁，甚至更长时间。
我们要活下去，就一定要提高效率和控制成本。
我们每个部门和每个员工都要时刻想到如何为公司全流程节省成本做出贡献，时刻想到如何能提高效率，这样我们才能在激烈的市场竞争中生存下来。
只有牺牲精神的人，才有可能最终成长为将军；只有长期坚持自我批判的人，才会有广阔的胸怀。
管理层要淡化英雄色彩，实现职业化的流程管理。
即使需要一个人去接受鲜花，他也仅仅是代表，而不是真正的英雄。
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。
不要把客户关系当作买卖关系。
要做诚实的商人，要把优惠和好处让给客户，要关心客户最关心的问题，真正赢得人心——得人心者得天下！
全球化是不可避免的，我们要勇敢地开放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。
华为没有背景，也不拥有任何稀缺的资源，更没有什么可依赖的，除了励精图治、开放心胸、自力更生，我们还有什么呢？
最多再加一个艰苦奋斗，来缩短与竞争对手的差距。
公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗，铸就了今天的华为。

<<任正非谈管理>>

作者简介

冠良，资深管理顾问。
长期从事中国企业问题研究工作，近三年致力于企业家思想和企业成长案例的梳理和研究。

<<任正非谈管理>>

书籍目录

第一章“无为而治”：管理企业的最高境界——任正非论管理思想 / 1 管理企业的最高境界 / 3 对事负责，而非对人负责 / 4 聚焦：只做自己最擅长的事 / 7 小改进、大奖励，大建议、只鼓励 / 10 控制成本，健康成长 / 12 第二章 管理改良，均衡发展——任正非论管理变革 / 17 持续不断的管理进步 / 19 抓短板：实现均衡发展 / 21 职业化管理：从人治到法治 / 24 向先进学习——流程再造 / 28 “激活沉淀层” / 38 第三章 干部路线：干部要从实践中来——任正非论下部选拔、任用与管理 / 45 举贤不避亲 / 47 干部要从实践中来 / 48 岗位轮换激发企业活力 / 51 终结英雄时代 / 54 延伸阅读一：任正非谈干部选拔政策 / 59 延伸阅读二：任正非干部队伍整改 / 63 第四章 人力资本增值目标优先于财务资本增值目标——任正非论人力资源管理 / 65 人力资本增值大于财务资本增值 / 67 不搞终身雇佣制 / 71 以贡献定报酬 / 74 提供有竞争力的薪酬待遇 / 76 量化考核：用数据说话 / 78 直面员工忧郁症 / 80 第五章 贯彻末位淘汰制——任正非论企业制度建设与管理 / 85 《华为基本法》 / 87 贯彻末位淘汰制 / 90 职业资格认证体系 / 93 延伸阅读：任正非谈怎样做秘书 / 97 第六章 为客户服务是华为生存的唯一理由——任正非论客户关系管理 / 103 为客户服务是华为生存的唯一理由 / 105 客户需求：华为发展原动力 / 108 “客户无大小” / 111 第七章 不创新才是最大的风险——任正非论产品研发与营销攻略 / 115 创新是华为发展的不竭动力 / 117 走自主研发之路 / 121 在“拿来主义”上的产品创新 / 124 技术开发：只领先竞争对手半步 / 126 高投入才有高产出 / 128 技术市场化，市场技术化 / 131 第八章 国际化：拒绝机会主义——任正非论国际化战略与管理 / 133 “东方不亮西方亮” / 135 学习拉宾“以土地换市场” / 140 拒绝机会主义 / 144 构建有国际优势的价格 / 147 牢牢握住知识产权“命脉” / 150 “国际化的队伍” / 154 第九章 为过冬准备好棉袄——任正非论危机意识与过冬策略 / 159 活下来才是真正的出路 / 161 危机意识要传递到每一个人 / 165 华为总是在冬天 / 169 为过冬准备好棉袄 / 174 第十章 华为没有成功，只是在成长——任正非论成败与生存法则 / 177 低调：避免树大招风 / 179 成功要靠艰苦奋斗 / 181 失败是一种光荣 / 186 没有成功，只是在成长 / 187 第十一章 “唯有文化才会生生不息”——任正非论企业文化 / 191 “唯有文化才会生生不息” / 193 踏踏实实的学习型文化 / 195 进步的利器：自我批判 / 198 第十二章 章华为的红旗到底能打多久——任正非论华为的核心价值观 / 203 核心价值观是什么 / 205 “成为世界级领先企业” / 206 员工：华为最大的财富 / 209 “发展核心技术体系” / 212 “结成利益共同体” / 214 第十三章 “我的父亲母亲”——任正非论个人情感与思想 / 219 “我的父亲母亲” / 221 崇尚“知识就是力量” / 224 “硬汉柔情” / 227 毛泽东思想印记 / 230 附录一：任正非精彩语录 / 233 附录二：不要试图做完人 / 236 附录三：任正非个人档案 / 246 参考文献 / 248 后记 / 249

<<任正非谈管理>>

章节摘录

管理中最难的是成本控制。

没有科学合理的成本控制方法，企业就处在生死关头。

全体员工都要动员起来，优化管理，要减人、增产、涨工资。

明年生产要翻一番，但人员不一定要翻一番。

从管理中要效益，只有在管理上进步了，我们才可能实现机关干部与研究、市场同工同酬。

任正非认为企业的成本控制是多方面的，并不仅仅在产品成本的控制。

大家都认为成本低就是指料本低，其实成本的构成是方方面面的。

每一个部门都要冷静反思，过度地降低成本我不赞成，但是不认真研究成本下降我也不接受。

比如销售成本，国内一个2000万美元的单，有十几人在围着转，海外一个人手里握着几个2000万美元的单，国内的人力资源是过剩的，我们就要源源不断地强制性地抽优秀员工到海外去。

尽管国外的成本和费用比国内的成本高得多，我们还是要源源不断地向海外输送人才。

一直秉承大投入大产出的华为，在研发和人力资源等方面的投入是巨大的，但任正非认为投入不能是盲目的，该花的钱一分不能少花，不该花的钱一分也不能花。

华为在加速度增长时期时，许多员工片面地追求销售额的增长速度，不太注重成本。

这一时期，虽然公司收入呈现100%的增长速度，但管理费用、销售费用却以超过100%的速度攀升，利润只有百分之十几，高投入并没有带来高利润。

为解决这一问题，2002年，任正非开始在公司内部推行低成本运作。

任正非强调，企业通过成本控制获得赢利，比开拓市场来得更有效。

大规模不可能自动地带来低成本，低成本是管理产生的，盲目的规模化是不正确的，规模化以后没有良好的管理，同样也不能出现低成本。

一个大公司最主要的问题是二个，一是管理的漏洞，二是官僚主义。

因此，我们在管理上要狠抓到底，我们不相信会自发地产生低成本。

在公司管理方面，华为不仅有很多规章制度约束员工去节约，而且还有很多策略和措施去实现结构性的成本降低。

华为的财务管理在1997年就全面达到了规范的国际账务管理水准。

任正非要求，在这个基础上，要加强成本控制管理。

从预算管理入手，以成本管理为基础来优化财务管理制度。

他要求财务部门按照业务需要，建立严格的财务预算和审核机制，使预算之外的资金从申请到审批更为困难。

华为成立了专门的成本核算机构，这个机构由人力资源管理、财务核算、研发等各个部门的相关人员组成，对公司各方面的成本实施监控。

对此，任正非说：节约每一个铜板，为着前线。

逐步理清服务的职能，分工明晰，覆盖合理，减少重叠。

大力推行职业化的培训与管理，加强服务功能的程序设计，用科学的管理代替人工管理。

后勤工作将逐步走向社会化，减少公司管理的压力。

华为是中国著名的高薪企业，业务范围遍布全球，其人力资源成本自然成为公司最大的一项支出。

摊子大了，管理难以细化、到位，浪费就会发生。

有些华为主管头脑中没有“人力成本”的概念，导致部分代表处存在人力资源浪费的现象。

因此，华为加强了人力预算的审核，从对人力总数的控制转向对人力总成本的控制。

尤其是在实施海外战略以来，华为更加注重在提升海外赢利能力的同时，尽量降低海外运营成本。

从2002年开始，华为严格控制海外人员的人力成本，将所有华为海外员工的每日补贴由原来的75美元下调至40美元。

此外，华为还通过外包业务来达到控制成本的目的。

1998年，华为先从食堂、保安、保洁、医院、小卖部、印刷等后勤部门人手进行改革，面向社会公开

<<任正非谈管理>>

招标合作者。

这一举措使运作成本明显下降，同时还把各级主管从繁杂的琐碎事务中解脱出来，使管理难度大大降低。

2000年前后，华为又将一些非核心业务进行外包，涉及到制造、组装、包装、发货和物流等多个环节。

为了妥善安置相关人员，华为出台了优惠政策和财政支持，鼓励员工内部创业。

同时还经常把工程安装、设备运行维护、客户接待、客户培训、市场调查等业务分包给那些专业的中小企业。

这样做不仅可以减少工资支出，而且可以控制居高不下的差旅费。

通过专业分工和公开招标，大大降低了市场运作成本，同时提高了服务质量与效率。

除了控制内部成本外，华为更加强了对外部成本的控制。

尤其是在原材料采购方面，建立集中统一的采购认证，使控制有效而又灵活的供应体系促进企业的进步。

采购方面，我们请了一个德国的高级主管，相当于我们很高的管理层，年薪60万美金，聘他当采购部总裁，当了两年，整个采购体系从小农的采购全部转变成了现代的采购体系。

在当时IT泡沫最困难的时候，我们能降低成本二十几个亿。

因为在采购体系上，我们已经进入了国际水平。

<<任正非谈管理>>

媒体关注与评论

在中国IT界，华为和联想是两家完全不同的企业。
华为崇尚技术立足，就像一直在爬喜马拉雅山的北坡，陡峭险峻；联想是从平缓的南坡向上，缓和迂回，走的是贸工技的通路，最后也能爬上山顶。

两家登顶的路径不同，但异曲同工。

——联想控股总裁 柳传志 任正非几乎是中国最有静气和最有定力的一个企业家。
在和跨国公司产生不可避免的对抗性竞争的时候，他屡屡获胜，为中国赢得骄傲。

——《中国企业家》杂志社社长 刘东华 中国企业中，只有华为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。

因此，华为国际化的难度也是所有国内企业中最大的。

——长江商学院院长 项兵

<<任正非谈管理>>

编辑推荐

华为数父的管理思想与商道真经 中国最神秘、低调企业家的商业传奇 众多中国企业家竞相学习的完美标杆 中国大师级的企业战略家和思想家 读懂他，就读懂了中国企业的未来

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>