

# 《任正非：管理的真相》

## 图书基本信息

书名：《任正非：管理的真相》

13位ISBN编号：978751640795X

出版时间：2014-7-1

作者：任正非

页数：274

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《任正非：管理的真相》

## 内容概要

任正非七十岁亲笔力作，最适合中国人的管理法则

中国商业管理思想史上的里程碑式著作

囊括华为教父任正非30年商业智慧，70年人生哲学

作为中国最有思想，最有号召力、领导力和影响力的顶级CEO之一，华为总裁任正非已经成为中国本土企业家竞相学习的标杆。任正非的经营管理思想已经被华为30年来的经营管理实践所证明。

华为留给后人的是什么？任正非说：“以前我们就讲过华为公司什么都不会留下，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，这样我们就会在奋斗中越来越强、越来越厉害。”

本书全面梳理、总结了任正非的管理思想、经商智慧，让读者可以深入了解到华为从2.4万元起家发展到2013年净利润达210亿元，登顶全球电信设备商第一的快速成长之道。全书以任正非的视角来精彩解读，囊括了华为的成功法则，将任正非的管理精髓逐一解析，直指管理的真相，道破管理的误区，堪称最适合中国人管理的百科全书式著作。

# 《任正非：管理的真相》

## 作者简介

任正非出生于1944年10月25日，父母是乡村中学教师，中、小学就读于贵州边远山区的少数民族县城，毕业于重庆大学暖通专业（毕业院校为重庆建筑工程学院，[1] 现已并入重庆大学），1974年应征入伍加入承担这项工程建设任务的基建工程兵，历任技术员、工程师、副所长（技术副团级），无军衔。1983年复员转业至深圳南海石油后勤服务基地，工作不顺利，转而在1987年集资21,000元人民币创立华为公司，1988年任华为公司总裁，至今。

## 书籍目录

### 第一章

思维管理：先进武器并不一定代表战斗力，

战斗力来自思维

妥协是对坚定不移方向的坚持

从必然王国走向自然王国

繁荣背后是更多的身心付出

只要没有新陈代谢，生命就会停止

居安思危，不是危言耸听

均衡发展，就是要抓短的那块木板

只有安静的水流，才能走得更远

华为没有成功，只是在成长

延伸阅读：一个职业管理者的责任和使命

### 第二章

员工管理：更看重人的潜力，而非经验

坚持以结果导向考核员工

实践后归纳总结，才会有飞跃的提高

不让雷锋吃亏，增强员工归属感

集体奋斗的土壤，能让个性的种子长得更好

胜则举杯相庆，败则拼死相救

务虚是开放的务虚

进了华为就是进了坟墓

延伸阅读：谈学习

### 第三章

干部管理：任人唯亲与任人唯贤相结合

注重个人成就感的人不能当领袖

干部必须从实践中来

宽容会团结大多数人与你一齐认知方向

没有干劲的人不能得到提拔和重用

决不允许“堡垒从内部攻破”

决不允许干部在公司重大决策中掺杂私心

高、中级主管必须要进行岗位轮换

延伸阅读：

为什么要自我批判——

在中研部大会上的讲话

### 第四章

经营管理：企业的经营管理必须求“法”

现金流就是冬天的棉袄

公司全体上下一定要勤俭节约

自我批判是拯救公司最重要的行为

竞争迫使人创新，而合作让创新更有效

聚焦，才能找到更好的机会

让听得见炮声的人来决策

当新机遇来临时，固守教条的就是傻瓜

延伸阅读：

加强合作?走向世界——在深圳华为通信股份有限公司与云南电信器材厂通信电源合作签字仪式上的讲话

### 第五章

# 《任正非：管理的真相》

企业文化管理：不认同华为文化的员工，

是很难在华为工作的

唯有文化才会生生不息

“基本法”要融于每一个华为人的行为和习惯中

拼搏的路虽然艰苦，但苦中有乐

不要努力去做完人，要做于社会有益的人

改正错误，摒弃旧习，做一个无名英雄

要有强烈的责任感

靠诚信制度建立起互相信任的关系

延伸阅读：资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息

## 第六章

创新管理：对手优化了，你不优化，

等待你的就是死亡

在老产品上不断改进优化

不创新才是最大的风险

变革主张改良主义，不建议大刀阔斧

先僵化，后优化，再固化

延伸阅读：小改进，大奖励

## 第七章

研发管理：超越客户需求的技术只会

成为先烈

从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移

从对科研成果负责转变为对产品负责

“鲇鱼效应”拿下了全球市场的“通行证”

打仗的队形是可以变换的

我们的重心是建设自己

抓不住牛缰绳，也要抓住牛尾巴

要么领先，要么死亡

延伸阅读：为提高电信网营运水平而努力

## 第八章

市场管理：生存下去的充分且必要条件是

拥有市场

推动技术进步是市场的需求

虔诚地服务客户是华为存在的唯一理由

客户再小也要见

生产要上去，干部要下去

延伸阅读：印度随笔

## 第九章

国际化管理：东方不亮西方亮

积极扩大海外市场，黑了北方有南方

活下来是我们真正的出路

外延的基础是内涵的做实

海外不打价格战，寻求共赢

打造能在国际上驰骋的品牌

海外市场拒绝机会主义

延伸阅读：走过亚欧分界线

## 附录

任正非简介

附录

# 《任正非：管理的真相》

我的父亲母亲  
任正非接受法国媒体采访

# 《任正非：管理的真相》

## 精彩短评

- 1、这种挂着羊头卖狗肉，毫无逻辑可言的书，真是烦！
- 2、值得一读
- 3、编辑的，低质量。
- 4、拼凑太明显，阅读起来逻辑欠佳
- 5、大老板的MINDSET非常重要，从有思路到实际落地非常之困难。另外这书也出得太容易了吧，根本就是谈话节选。。。
- 6、看目录
- 7、想了解华为以及任正非其人的basic reading, 整本书架构太零散，逻辑也有点乱~ 差不多是任正非语录及其讲话背景知识汇总吧.....不过华为还是太讨厌媒体，实在也找不到太多资料吧~ 想看那个辞职的前华为职工写的.....
- 8、没有前因后果的铺垫，出书就是把任正非的演讲稿整理下，看稿子枯燥的很。华为不喜欢媒体也不用这样贴着上啊
- 9、很多军事化管理的痕迹~ 吸收了PLA的优点，尽量规避其劣势~
- 10、学到很多，排版粗糙，拼凑出来的
- 11、可以算是任正非谈话录和文章的解读，对于了解任正非和华为是什么样的，对于这个公司的大致管理观念有用
- 12、华为近些年管理给中国各类大小公司的启示是其它企业无法比拟的，任总的眼界眼光，无私果断，忧国忧企等等所有的特质成就了华为。
- 13、本书应该是任正非早些年的演讲稿合集加上编辑的蜻蜓点水解读而成，整体内容及结构较为简单，但一口气读下来，还是能看到商人与企业家的区别。管理是一个体系，从产品管理、人文建设、危机意识到家国情怀，折射出稳中求胜又与时俱进的思想，华为的人与产品的管理精神还是值得品读和借鉴的。
- 14、被封面的排版给忽悠了，不是任正非的自传。
- 15、可以读读
- 16、任正非的危机意识和不满足，自我批判的精神非常值得借鉴。华为公司真的竞争激烈。是中国的良心企业。
- 17、我觉得最主要的是重视管理，找出适合自己的套路

1、朋友推荐的，说特别好……然而，我看了一下，根本是严重的标题党。首先，这根本不能算是一本书，里面是十几二十年来任正非在各个场合的不同演讲的节选。这两个字加黑，就是因为是节选，你并不能清楚他说那段话的整个背景是怎么回事。而且，不同时期的管理肯定是不一样的，十几年的演讲，有的时候都会有点自相矛盾的说法，是因为各个观点的公司所处的时点不同。我后来在看每段话之前都先看看那段话是哪年的，想想一下那个时候的华为是怎样的。就这样挣扎着看了一些，把我弄的好纠结啊。但是，书中确实有的观点还是很好的，确实让人觉得眼前亮了一下。其实这本书就可以看看目录，然后看到觉得好的观点了，再翻到那里，看看详细一点的论述。这个时候，我想到了在某个地方曾经看到的一个人说的读书方法：他会把他看的书的目录全部复印下来，然后整理到不同的文件夹中，这样以后要找资料的时候就非常方便了。这个方法很好，我准备也试试。

2、读书笔记01《任正非：管理的真相》写在前面，为什么要读这本书：因为工作的原因，这两年一直有个目标，是希望建立起一支自己的高效的团队，有了团队就能实现更大可能，在职场的价值也不再单一，被别人定价的局限可能有所改变。一个人的能力：知识、经验、技能、体能等，都是有限的；但是盟友给自己带来的推力却是可以无限的。也能将工作从农耕时代（个人辛勤劳作）过渡到工业时代（大规模生产、开发）。再一个，这几年华为都很低调，但我们知道它在全球发展得特别好，我想去看看他们的管理哲学。读书笔记：1.灰色管理：干部要学会灰色管理才行。所谓的灰色管理，就是突破了将一切事物一分为二看待的简单思维，在管理过程中，管理者在看待一个方案、一个员工时，不能纯粹地说这个方案不可行、这个员工优不优秀。一些人，或者一些事本身没有绝对正确的情况下，管理者要在他们之间找到可以介于两种结论之间的办法，也是将管理延伸到一个能够伸缩的缓冲地带，也就是灰色地带。2.做势做实：我们的市场营销要从公关-策划型向管理型转变，高中级要做势，基层要做实。这种做势做实需要多少人去琢磨。我们在理论上要提高，要“读书又读人”“读人再读书”，难道就不会转变成为战略专家吗？知识在于点滴积累，方法在于一点一滴去实践，成绩在于一点一滴去创造。只要动脑子，善于用纸笔去总结，几年后再看自己，就会奇怪进步为什么这么大。3.公司成长的四大牵引力：认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富，任正非认为机会、人才、技术和产品是公司成长的四大牵引力，这四种力量之间相互作用，员工在企业成长中处于重要的位置。做企业就是要尽量考虑员工的利益，尤其要注意员工人性化方面的需求。4.吸引人才：华为以前实际上是三流人才的公司，一流人才、二流人才都跑光了，但是我们为什么能胜利，就是因为我们的团结，团结起来就是巨大的力量，全世界没有一个公司15万人，还像我们这么团结。（说到全球的高科技公司已经把一流人才、二流人才招完了，开的薪水也高。但是华为的薪水也挺高的，他们认为在给员工的薪酬上，也应该支付员工的未来潜力的这一部分。）5.小改进，大奖励；大建议，只鼓励：任正非把一个在基层岗位上的员工辞退了。因为这个员工一来就洋洋洒洒给他写了一封长信，内容是对公司战略想法的建议。任正非认为，要避免员工只说空话、不干实事。“我经常看到一些员工给公司写的大规划，我把它扔到垃圾桶里了。而那些在自己的官微上本身进步了，改进了自己的工作，这时候向我提的建议和批评我是很愿意听的。把生命注入管理中去，不是要你去研究如何赶上IBM，而是研究你那个管理环节如何是全世界最优的，要赶上IBM不是你的事情，你也不具备这样的资历和资格，所以要面对现实，踏踏实实改进。6.轮岗制：一家公司想要留住人才，单靠物质上的满足是无法实现的。因为员工个人的物质水平随着时间的推移而逐渐提高，薪金的奖励作用就会慢慢降低。而在那种岗位轮换过程中，员工不仅享受到了类似“跳槽”的新鲜和乐趣，而且从中学到了不少东西，为自己日后的发展提供了良好的职业空间。7.现金流和回款：华为开拓海外市场的时候，首先遇到的就是海外回款期长、风险大等问题，对于华为这种要将业务开拓到全球多个国家和地区，市场拓展无比迅猛的企业来说，现金流压力非常大，因此主要采取3种如下方式避免风险：a.预付30%的款项，抽样产品后再支付40%，剩下30%全部交货后再支付 b.针对一些比较特殊的国家，可以利用政府的协议，通过中国政府与这个国家建立合作，然后华为再从政府那里获得资金。第三种：针对非洲国家，利用当地的资源，华为与其他公司合作，风险共担。8.现金流的重要意义：要特别重视现金流，即使外面有很多款项，但如果企业的财务账上资金不充足，那也无济于事，企业会很快陷入濒临倒闭的困境。在销售冬季，没有足够现金流支撑的公司，也不会有春天。冬天过去，没有足够现金流支撑的公司，春天不复存在，这个时候我们的竞争环境就会有大幅度改善，所以为什么说“瑞雪兆丰年”。9.谈自我批评：无论是一个切，还是一个团队，都需要一个号的领导。他可以不动专业知识，但一定要懂得



承认自己的错误、承担责任。自我批评是帮助自己成长的很重要的做法，对公司发展有利，让企业少走弯路。

10.狼性文化：任正非曾经说过“发展中的企业犹如一匹狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识。企业要扩张，必须具备狼的这三种特性。”

11.企业文化的重要性：一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑其持续发展。华为的文化就是奋斗文化。一个企业的文化只能有一个，企业文化是企业发展的根基，是管理者在管理企业过程中提出来的，是约束和倡导企业员工行为的，一个企业想要提高竞争力，就要推动企业内部良性发展，而企业文化就是企业发展的良药。

12.发挥自我的优势：任正非“我在人生的路上自我感觉是什么呢？就是充分发挥自己的优势。比如说我英文不好，现在不好，但是不等于我外语能力不行，我在大学可是外语课代表，我那时还自学了英语、日语，都能简单交流，看书了。后来不行，是因为20年的军旅生涯没有用到生疏了。当走向新的事业的时候，虽然语言对我很有用处，但是我发现我身上最主要的优势是对逻辑和方向的理解，远远深刻于对语言的修炼。如果用很多精力去练语言，可能对逻辑的理解就会弱化。我放弃对语言的努力，集中发挥我的优势，这个选择是正确的。人生路上，大家不要努力去做一个完人，而是去成为一个专家。”

13.谈责任感：有人说：我是打工的，我拿这份工资，对得起我自己。我认为这也是好员工，但是他不能当组长，不能当干部，不能管3个人以上的事情，因为他的责任心还不够。比尔盖茨曾说过，我不是为了金钱工作，钱让我感到很累。工作中获得的成就感和体现出来的使命感才是我真正在意的。使命感就是一种责任、信念。对于企业来说，让员工为了责任心工作很重要，这样能更加激发出员工的潜力，而不是让员工为了钱工作。任正非要求华为的员工一定要有责任心，负责人是华为企业文化的一部分。

14.主张改良主义，而不是大刀阔斧去改革。一点一点改进，轰轰烈烈的巨变可能会撕裂公司。

15.别做太超前的产品。客户需要什么我们就做什么，卖得出去的产品，或者是领先市场一点点的产品才是客户真正的技术需求。如果技术太超前，那只能以牺牲自己为前提来完成。

16.要重视客户关系，加强客户沟通，把普遍的沟通制度建立起来。

17.队伍不能闲下来，一闲下来就会生锈。就像不能打仗时采取建设队伍一样，不打仗时也要建设队伍。越是困难时期，越要锻炼我们的队伍、磨练我们的队伍。对于市场下滑的时候，我们不加大对队伍的教育、管理和帮助，一旦将来有很多新的机会的时候，我们的员工怎么能雄赳赳走向新的市场？

# 《任正非：管理的真相》

## 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：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)