

以奋斗者为本



[以奋斗者为本_下载链接1](#)

著者:黄卫伟

出版者:中信出版社

出版时间:2014-11-1

装帧:精装

isbn:9787508647791

《以奋斗者为本:华为公司人力资源管理纲要》传承于《华为公司基本法》，华为管理层25年人力资源管理思想精髓，5年整理，华为公司内训教材，首次大公开！作为华为公司内部培训教材，原汁原味，是继《华为基本法》之后华为的标志性著作，对国内外企业管理者&研究者具有高度的研究及借鉴价值。《以奋斗者为本:华为公司人力资源管理纲要》由华为公司首席管理科学家主编，华为高管及顾问参与编著，华为管理层25年实践，权威出品。

作者介绍:

主编 黄卫伟

北京市人，中国人民大学商学院教授，研究方向：运营管理、创业管理、管理政策。1996年起，受聘担任华为技术有限公司高级管理顾问至今，现为华为公司首席管理科学家，曾作为执笔人参与起草《华为公司基本法》。

编委

殷志峰 吕克 胡赛雄 童国栋 龚宏斌 吴春波

目录: 序言 XIII

上篇：价值创造、评价与分配

第一章全力创造价值 003

1.1 围绕价值创造展开人力资源管理 005

1.1.1 什么是价值 005

1.1.2 活下去是企业的硬道理 006

1.1.3 企业的一切活动都应导向商业成功 009

1.2 价值创造的来源 010

1.2.1 只有客户成功，才有华为的成功 010

1.2.2 价值创造的辩证关系 011

1.3 价值创造的要素 012

1.3.1

劳动、知识、企业家和资本共同创造了华为公司的全部价值 012

1.3.2 劳动 013

1.3.3 知识 015

1.3.4 企业家 016

1.3.5 资本 018

1.4 价值创造的文化支撑 020

1.4.1 以奋斗者为本 020

1.4.2 胜则举士相庆，败则拼死相救 022

1.4.3 “狼性” 023

1.5 价值创造的两个轮子 024

1.5.1 管理第一，技术第二 024

1.5.2 以客户为中心和以技术为中心要“拧麻花” 027

1.6 摆脱三个依赖 029

1.6.1 摆脱对技术的依赖，对资本的依赖，对人才的依赖 029

1.6.2 从必然王国到自由王国 030

第二章正确评价价值 033

2.1 价值评价的导向与则 035

2.1.1 责任结果导向 035

2.1.2 贡献导向 038

2.1.3 商业价值导向 039

- 2.1.4 突出重点、抓主要矛盾则 039
- 2.1.5 分级、分类则 042
- 2.1.6 向目标倾斜则 044
- 2.2 价值评价的方法与标准 045
 - 2.2.1 销售收入、利润、现金流三足鼎立 045
 - 2.2.2 围绕公司战略目标解码，不能各部门孤立地建立 KPI 指标 046
 - 2.2.3 贡献大于成本 047
 - 2.2.4 人均效益提升的基础是有效增长 048
- 2.3 价值评价的误区 050
 - 2.3.1 不为学历、认知能力、工龄、工作中的假动作和内部公关付酬 050
 - 2.3.2 辛苦的无效劳动 051
 - 2.3.3 产品开发的技术导向 053
 - 2.3.4 长官导向 055
 - 2.3.5 以考试定级 056
- 第三章合理分配价值 057
 - 3.1 价值分配的指导方针 059
 - 3.1.1 向奋斗者、贡献者倾斜 059
 - 3.1.2 导向冲锋 060
 - 3.1.3 不让雷锋吃亏 062
 - 3.1.4 利出一孔 063
 - 3.1.5 保障企业的可持续发展 064
 - 3.1.6 促进组织的均衡发展 066
 - 3.1.7 防止高工资、高福利对企业的威胁 068
 - 3.2 正确处理价值分配中的矛盾 069
 - 3.2.1 凝聚与耗散 069
 - 3.2.2 企业与利益攸关者 072
 - 3.2.3 个人与集体 076
 - 3.2.4 短期与长期 078
 - 3.2.5 刚性与弹性 081
 - 3.2.6 平衡与打破平衡 082
 - 3.2.7 劳动与资本 087
 - 3.2.8 劳动者与奋斗者 088
 - 3.2.9 历史贡献者与当前贡献者 089
 - 3.2.10 公平与效率 092
 - 3.2.11 公平的相对性与绝对性 093
 - 3.2.12 期望与现实 095
 - 3.3 价值分配政策 097
 - 3.3.1 处理好按劳分配与按资分配的关系 097
 - 3.3.2 发展机会的分配向奋斗者和成功团队倾斜 099
 - 3.3.3 各种利益的分配要体现各自的报酬定位 101
 - 3.3.4 工资分配实行“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪” 105
 - 3.3.5 奖金分配要打破平衡，向高绩效者倾斜 109
 - 3.3.6 福利改善要防止高福利对企业将来的威胁 111
 - 3.3.7 对非物质激励要有系统性的规划 114
- 下篇：干部政策
- 第四章干部的使命与责任 117
 - 4.1 干部要担负起公司文化和价值观的传承 119
 - 4.1.1 以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批评 119
 - 4.1.2 接班人必须认同企业的核心价值观，并具有自我批评精神 122
 - 4.1.3 领导者最重要的才能就是影响文化的能力 123
 - 4.2 洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长 126
 - 4.2.1 干部要贴近客户，倾听并紧紧抓住客户需求 126
 - 4.2.2 效益提升的基础是有效增长 128
 - 4.2.3 只有敢于胜利，才能善于胜利 130

4.3 带领团队实现组织目标	133
4.3.1 职业管理者以实现组织目标为己任	133
4.3.2 在担负扩张任务的部门，形成“狼狽组织”	133
4.3.3 创造能有效激发团队战斗力的环境，让大家奋斗	134
4.3.4 带领团队奋斗过程中，做到用兵狠、爱兵切	135
4.3.5 用内心之火和精神之光点燃全体员工的信心	138
4.4 有清晰的主攻方向，抓主要矛盾	139
4.4.1 干部最重要的是要有清晰的工作方向	139
4.4.2 抓住主要矛盾和矛盾的主要方面	142
4.4.3 在不断改良中前进	144
4.5 站在全局立场，不断改进端到端的业务流程	146
4.5.1 企业管理的目标是流程化的组织建设	146
4.5.2 企业间的竞争，说穿了就是管理竞争	151
4.5.3 小改进，大奖励；大建议，只鼓励	152
4.5.4 加强职业化管理，降低内部运作成本	1
• • • • •	(收起)

[以奋斗者为本 下载链接1](#)

标签

华为

管理

人力资源

企业管理

人力资源管理

以奋斗者为本

商业

经营管理

评论

任务性阅读

任正非语录。。。他的终极逻辑很直接，企业的一切都是为了持续盈利，评判员工的唯一标准也是为企业创造的价值，所以读这书的时候我就有一种危机感，自己能为公司创造多少价值呢，转念一想，历朝历代哪个还不养些闲人呢，释然了。

很多负面评价，没有针对内容，真的是无语了。对于这本书，要根据年限和主题两条线看，虽然有些不断的重复，但是可以理解不断的强化“以客户为导向，以奋斗者为本”的文化。真心崇拜任正非，什么狗屁道理不如对人性的了解，中国人喜欢说大话，他喜欢说实话。虽然是语录，才可以避免演绎，最大化的保留真实。贵也罢，他是真正的中国企业家。

就是一本赚钱的册子。一些短句，都是华为文件中抄下来的，想问的是，连再创作都算不上，能值这么多钱么？68一本啊！

我宁愿把每篇讲话做成合订本，也比这一段一段的好。

一个非常棒的企业研究范本，好的地方在于：不中庸，求变化，有特点，有缺点。我说的是华为。这本应该迄今为止最靠近这个神话级企业的一本书。但是很多地方也没有说透。

主要是华为公司内部发文和讲话的摘录，没有新东西，随便翻翻就好。

就是本 任正非语录 #20150801

作为一本书，内容太散，风格不清，难以给出高分。作为一本经验汇总的指南，学到皮

毛也是财富。

全是语录摘抄没有上下文，所以能解读的有限。

个人感觉华为的很多说法/做法均来自于对人性的常识性理解，不拔高员工期望，不高大上。本书将华为多份文件按照主题重新节选编排，无一般写手的解读。

#恒阅# 好的经管书，就是看了以后觉得自己被打脸的。

2016年春节期间紧随着《重新定义团队》看到，竟然看到了太多的相同支出，谷歌和华为，两种完全不同的文化，在HR上面确是相通的（当然本书关于干部的下半本有点搭不上界）。华为的文化还是比较实在的，关于价值创造、价值评价、价值分配，思路清晰，逻辑严密，值得学习。和谷歌对比着看，更有意思

无力吐槽的烂书。拼来凑去，一点诚意都没有。

其实华为是一个不讲道理的企业。你愿意为了自己的事业牺牲自己的时间甚至是健康，他是无比开心的。中国是在高速发展，中国的企业当然愿意看到自己员工的无限付出；所以华为工作法被高度推崇。他不是管理学，更像是对于工作态度的讲解。骂的赞的，都不胜枚举。

在央企工作十年的管理经验，觉得此书值得一读。

不是很好读，需要慢慢读的一本书。

超级洗脑白皮书

可以学习

只是语录集。并没有实质性的参考价值。不建议阅读和购买。

[以奋斗者为本_下载链接1](#)

书评

读完全书，有以下几点感受： 1.
华为毋庸置疑是一家伟大的公司。她的伟大之处在于在中国乃至世界，她已经没有多少可供学习的对象。因此，她的成功是靠自己摸索出来的，她的经验很多都是原创的。这有点像中国现代社会的发展，摸着石头过河。这本身是一种值得肯定的创新精神。此...

我有一个高中同学，曾经是华为的员工。而离开华为之后，也经常能在她的朋友圈中看到关于华为的各种信息，以及对于华为的留恋和爱。说实话，我曾经对华为没有太好的印象，总觉得这个公司以劳动密集型为主，使用廉价劳动力，唯有剥削。可和同学聊过之后，发现这些固有印象都是我...

大三的时候，华为华北区的负责人到我们学校招生。我蹭到了会场。听他讲了两个小时的3G，那时候我用的手机还是蓝屏的诺基亚，没有拍照功能。我根本不懂3G是什么。但是我特别喜欢台上那和我差不多年纪的年轻人挥洒自如的模样。如今再看《以奋斗者为本》这本书，想想当时的那个少...

读过不少关于华为的书，华为的伟大，跟他的人力资源管理肯定脱不了关系，但真正帮助他成长的，是他的研发和股权激励。一家企业成长壮大了，确实证明他某一方面有强项，但不应该盲目崇拜学习，尤其是他的这些管理制度是否适合我们这样的公司。真正值得我们去应用的，是21世纪人...

这本书之前通读了一遍，觉得挺好，而后送了人。上周又在上海买了一本。分了上下篇，上篇谈价值，下篇谈干部。
96年的时候任正非说，“我们首先得生存下去，生存下去的条件是拥有市场，没有市场就没有规模，没有规模就没有低成本。”到了01年，他在华为的冬天一文里说，企业不是...

1、读完这本书，能不能简要的复述这本书的主要内容。
这本书围绕着华为的企业文化，分为上下两篇，上篇主要讲了华为技术有限公司关于全力创造价值、正确评价价值以及合理分配价值的问题；下篇主要讲了华为公司干部管理的体系和优先次序以及华为管理干部的重点。本书更多的内容...

本书阐述了华为人力资源管理刚要的2个重点：1华为对价值创造、评估和分配的理念，2华为的干部政策。内容主要摘自华为内部历次重要会议纪要和任正非的讲话。
下篇关于干部管理，可以从what、who和how三个方面理解华为如何管理干部：
WHAT：干部的使命和责任，对干部的要求，相当...

《以客户为中心》、《以奋斗者为本》、《价值为纲》是华为公司内训系列丛书，以摘取任正非在多个场合的讲话以及华为重要管理会议纪要的形式，比较系统地诠释了华为的价值观，即以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批评。
这本书是从人力资源的角度介绍华为的管...

【1996年的任总讲话居然这么详细——一个人习惯和公司“习惯”】
第一个感触来自开篇的几页，1996年的任总在何时何地的讲话居然保存得这么完整，企业领导某个演讲不可能所有企业员工都能参加听到，只有文字和影像资料能跨越时空，传播覆盖到每个人（eg：《圣经》），我想这...

华为公司人力资源纲要 序言 以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗
上篇：价值创造、评价与分配
企业的价值评价、分配体系必须合理，企业的价值观系统，文化系统必须是积极的，蓬勃向上的。价值评价解决的是公正问题，价值分配解决的是公平问题。
狼的三大特性：1、敏...

总体感受

没有经历过，背景也没有讲的很透彻。也没有讲故事，只是讲了写语录片段，所以感触不是很深，看的时候，也不容易引起共鸣，容易看的稀里糊涂的。
但是总体上还是好的。因为，基本都有出处，这样就保证了这本书的严谨，真实。不像是一些东拼西凑的书，漏洞百出，毫无可...

抛开那些无知无畏、一知半解就谓之破解了人道和天道者之类的傻子蠢蛋不谈，管理界或者说企业界还有一大波有一定知名度且能讲能忽悠的所谓学者、企业家，而且他们都有自己面积大小不一的韭菜地，但真正能形成自己的毛坯体系且知行合一的基本没有，如果一定要在中国选取一位理论...

1人力资源也是竞争力，它会把技术和资本拧成麻花，产生合力。胡总负责人力资源管理。人力资源的关键是公平公正。

2华为是一家功利的商业公司，成立就是为了产生价值。高管都是商人，不是科学家。

3给火车头加满油，组织才会有活力。 4公司成立初期，老板怕不平衡，公司稳定后， ...

《以奋斗者为本》，是华为的论语。里面的内容基本都是以任正非为核心的华为核心管理层的语录，当然就像我们看到的世界上一切核心的语录一样，这本书里语录也基本都是任正非的。 很难得，这个企业能把自己领导的讲话都记得那么清楚。
很难得，黄卫伟，所谓的管理学家，竟然能把...

为国家，也为自己和亲人，这是两部发动机，我们要让他们都发动起来。实事求是，合乎现阶段人们的思想水平。客观上实现了为国家。

在华为公司，一个突破性的观点就是认为劳动、知识、企业家和资本共同创造了企业的全部价值。 我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增...

以奋斗者为本_下载链接1