

# 关键的少数：任正非说干部培养



[关键的少数：任正非说干部培养 下载链接1](#)

著者:邢柏

出版者:北方妇女儿童出版社

出版时间:2016-1-1

装帧:平装

isbn:9787538595543

本书分为八章，从高层干部选拔、考核、薪资制度等方面详细介绍了任正非培养干部的

## 策略以及管理智慧——

“没有奋斗意志的人，不能带兵”：考核干部，要看奋斗意志，要看干劲，不能光看技能。

“干部就是要克服困难去攻克山头”：干部不是对内来施加压力的，当公司还在手忙脚乱，内部又来威胁我们，这种干部有什么存在的必要？

“干部要有领袖心态”：对下属要无私公正，不亲不疏，坚持以责任结果导向来评价下属。

“坚持以奋斗者为本”：公司要团结的是有意愿、有能力、能干成事的员工，而不是为了团结而团结。

“面对现实，踏踏实实”：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去了，而那些改进了自己的工作的员工，他们提的建议和批评我倒是很愿意听的。

“我们需要的是灰色的观点”：介于黑与白之间的灰度，是十分难掌握的，这就是领导与导师的水平。

作者介绍:

邢柏

长期从事互联网时代个人与企业成功路径研究的作家，曾任腾讯集团高层经理。一直关注华为，曾长期进行大量采访，收集有关华为和任正非的信息和资料。他一直坚信，不依赖互联网投资风潮、脚踏实地干实业的企业家才是最值得学习的创业标杆，与各领风骚三五年的互联网明星相比，任正非式的管理者能走得更远。

目录: PART 1

干部选拔

猛将必发于卒伍 / 002

循序渐进式选拔，允许破格晋升 / 008

同等条件下，优先提拔女干部 / 010

不要唯才是举，防止片面“任人唯贤” / 013

“四象限”管理 / 016

PART 2

干部考核

关键时刻是考验干部的试金石 / 020

360度调查 / 023

耐得寂寞，受得委屈，懂得灰色 / 025

宁要有缺陷的战士，不要完美的苍蝇 / 028

淘汰懒汉、公关者与“茶壶饺子” / 031

警惕末位淘汰造成的“劣胜优汰” / 034

PART 3

干部培养

干部循环流动：让喜马拉雅的水汇入亚马逊河 / 038

开阔视野：用一杯咖啡吸引宇宙能量 / 042

倡导荷花效应，让造势的干部去做实 / 045

先学做事，再学做人 / 049

让属下成为英雄，让自己成为领袖 / 052

不断自我否定，不断稳步前进 / 056

## PART 4

以奋斗者为本

艰苦奋斗才能追上“特斯拉” / 062

创造宽松的奋斗环境 / 065

训练一批敏锐、坚忍、团结的狼 / 067

为奋斗者做阶梯，帮下属成长 / 071

承认劳动，不认劳苦 / 074

清除造假的奋斗行为 / 077

## PART 5

实行“能力主义”薪资制度

改“授予制”为“获取分享制” / 080

提高人均效益 / 083

奖金改革：拉大差距，划清层级 / 087

当期贡献要立即给奖 / 090

防止高工资、高福利对企业的威胁 / 093

## PART 6

打破繁琐的人力资源考核

按目标考核，向目标倾斜 / 098

分层细考：避免“形左实右”的胡乱考核 / 101

执行“好绩效有好回报”的结果导向 / 104

“正向考绩”与“逆向考事”相结合 / 107

## PART 7

腐败是毒药：“拍苍蝇，打老虎”

杜绝腐败：不敢腐、不想腐、不能腐 / 112

改“突击反腐”为“例行反腐” / 115

堡垒决不能从内部攻破 / 119

防止中高层的“塌方式腐败” / 122

监管不力要“连带” / 126

## PART 8

三权分立，分权制衡

永远不让家人接班 / 130

三权分立，分权制衡 / 134

行政管理与业务流程管理适当分离 / 137

开放吸收，妥协共存，灰度评估 / 140

在“凝聚”与“耗散”间实现均衡 / 144

前端个性化，后端标准化 / 147

## 附录

华为公司宏观管理的指导原则（摘录） / 150

华为公司干部任职资格管理制度（暂行规定） / 167

华为公司干部后备队管理办法（暂行） / 180

华为公司干部后备队选拔标准VI.0（暂行） / 187

• • • • • ([收起](#))

[关键的少数：任正非说干部培养\\_下载链接1](#)

## 标签

管理

人力资源

华为

商业

管理学

自我管理

五星好书

郑州瑜伽培训班

评论

人，是公司的核心资源，怎样分配利益聚人、发挥团队的积极主动意愿、扁平高效的协作文化，都是企业做起来的必要条件。

受益匪浅，从中可以窥见好的企业成长的理念。

学到很多

拼拼凑凑就成了一本垃圾

某位领导说，人力资源管理之关键有二：曰选人用人，曰资源配置。干部或者管理者，确实是企业的关键的少数，对于企业的生存发展至关重要。治企必先治人，治人必先治干部。任正非如何抓华为的干部培养，不是不能说是进行体系深入的介绍，至少可以带

着读着管中窥豹、略见一斑。

一个历经30年而越发伟大的设备制造企业，要在竞争如此激烈的市场上把ROI一直打正并做出尽可能高的利润率，靠的是向管理持续不懈地发起挑战。

“面对潮起潮落，即使公司大幅度萎缩，我们不仅要淡定，也要矢志不移地继续推动组织朝向长期价值贡献的方向去改革。要改革，更要开放。要去除成功的惰性与思维的惯性对队伍的影响，也不能躺在过去荣耀的延长线上，只要我们能不断地激活队伍，我们就有希望。”

“这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就会注定会从历史上被抹掉。”坚持自我批判不动摇，才有可能从一个胜利走向下一个胜利。爬一步对一步，这就是“不疾而速”。

“历史上打仗特别凶的军队，其主管都是非常爱兵的，能和士兵同甘共苦。不然，士兵是不会冒着生命危险去冲锋陷阵，正所谓‘士为知己者死’。

干部的作用，干部的培养，干部的选拔，都应该有一套严格的体系，真正企业里面的核心还是这些少数的中间管理层

华为的书也不少，这本应该是在某个机场买的。应该说华为的成功的关键是因为华为是一个成本领先的公司，尤其在劳动密集性且高科技公司，华为能做到低成本运营，去和世界顶尖的公司竞争，在人力方面的成本控制是非常棒的，这源于华为的人力体系和领导团队体系保障。读懂了华为的体系，却不是所有公司可以做到的，文化的形成需要长时间段的养成，同时和时代也有很大的关系，现在的中国，再出来一个华为的时间窗口已经基本过去了

很不错的一本书

这种书现在真的是在卖概念，没有深度没有广度，简单的截取了任正非这些年来的一些讲话。然后做一些不疼不痒地球人都知道的分析，就出来卖钱。真的心里不认同！

[关键的少数：任正非说干部培养\\_下载链接1](#)

书评

现如今说起国内手机品牌，华为手机绝对拥有压倒性的知名度和支持率。华为之所以在众多手机品牌中脱颖而出，离不开总裁任正非的管理。  
任正非是一个传奇。他用2万元钱创建了日后改写世界通信设备制造业竞争格局的华为，因此被称为中国最有魄力、最具战略眼光和创新精神的企业家...

-----  
[关键的少数：任正非说干部培养\\_下载链接1](#)