

理念·制度·人



[理念·制度·人_下载链接1](#)

著者:田涛

出版者:中信出版社

出版时间:2020-7

装帧:平装

isbn:9787521718614

在《理念·制度·人》一书中，华为公司顾问田涛先生，结合20多年来对华为和任正非

的近距离观察，以及对华为上至高管下至一线员工的访谈，对华为的企业文化与组织制度进行了深入解析。全书内容主要包括三部分：

第一部分，围绕华为的企业文化进行，作者指出，华为的阶段性成功是企业文化的胜利，华为的崛起有坚实的文化逻辑，分析了华为文化的源与流、所遭遇的挑战以及华为克服挑战的方法，并对华为文化的独特内涵进行了总结归纳，介绍了华为建设企业文化的经验。

第二部分，也是全书内容的核心，结合多年研究成果——“理念·制度·人”闭环体系，作者指出，任何组织都致力于构建一个理念、制度和人都达到理想状态的闭环体系，华为之所以能崛起，就是因为在这三方面做到了相对优秀。作者以华为为例，以“解剖麻雀”的精神，分别对理念、制度、人这三个概念和闭环体系的形成、进化、变异的过程与逻辑进行了解读。读懂了这个体系，也就明白了华为组织制度与企业文化运行的底层逻辑。

第三部分，作者对华为成功背后的核心要素即英雄主义文化，以及华为30多年一路走来所凭借的五种力量，进行了解析，作为全书内容的总结。

【编辑推荐】

1. 畅销近百万图书《下一个倒下的会不会是华为》作者、华为公司顾问田涛，积淀8年再推华为研究重要作品。20多年超近距离观察与开放交流，访谈华为几百位高管、基层主管和一线员工，系统解析华为快速崛起的底层逻辑，贴近了解真实的华为和任正非。

2. 华为成立30多年，从一家卑微的民营企业起步，发展到世界领先的企业，支撑其快速崛起的，其实是一套闭环体系：“理念—制度—人”闭环体系。借助这个闭环体系，华为将自己的使命、愿景和价值观，传播、渗透到了组织体的每个细胞，同时通过相对完善的制度设计，打造了一支个体具有强烈奋斗精神、群体具有强大战斗力和凝聚力的商业军团。

3. 学习华为和任正非应该学什么？任正非管理华为几十年，费心费力、亲力亲为、至为重视的，就是华为的理念体系、制度体系、人才体系建设。而这些都可以在《理念·制度·人》一书中找到答案。通过解剖华为的文化、制度、组织变革、个体成长与团队精神，对探索企业组织的一般发展规律、组织创新规律会有一定的启发意义。

作者介绍:

田涛

浙江大学睿华创新管理研究所联席所长，华为公司顾问，《下一个倒下的会不会是华为》作者之一。

目录: 自序 人生是个函数

第1讲 华为，企业文化的胜利（上）

卓越的组织：类蜘蛛网

奋斗的动力从来都不是自发产生的

企业文化起源于创始人的故事与理念

为什么有些文化能够传播开，有些则失败了

自组织理论是反人性逻辑的乌托邦

类宗教，卓越的企业无不有自己的精神构造

共同想象力：一个类宗教话题

客户是华为人的“上帝”
使命承担：卓越企业的“上帝视角”
第2讲 华为，企业文化的胜利（中）
让球自发地朝上坡的方向滚动，能否发生？
所有的组织文化都面临着严酷的选择压力
青年人决定组织文化的走向
文化的主宰者永远是少数人
华为文化：一个杂糅的“文化物种”
华为文化的源与流：美国是华为的老师
“虎背上的华为”与学习型组织的华为
“少年派”在恐惧中变得强大
第3讲 华为，企业文化的胜利（下）
文化传播与文化变革
“人类在很大程度上是讲故事的动物”
徙木立信，文化要构筑在制度的磐石上
共同演化之舞，亚文化与必要的冲突
第4讲 理念·制度·人（序篇）
乌托邦闭环：人、理念与制度最优化
架构，架构，架构
关于人：人性的激发与牵引
经验与假定：原始积累期的管理观念与实践
传承与创新：华为的人力激励三要素
困扰：价值分配的公正性
第5讲 理念·制度·人（上篇）
关于理念：软性管理的符号系统
华为的理念架构：核心价值观及其外延
企业价值观本质上是企业家的价值观
华为核心价值观，每句话都是常识
不能坚持长期奋斗的企业是没有未来的
核心价值观是华为19万名员工的工作伦理
第6讲 理念·制度·人（中篇）
关于制度：行为管理的工具系统
理念是价值论，制度是方法论
制度的两大根基：契约制度+奖惩制度
结构化锁定：封闭的员工普遍持股制
“王在法下”：将华为构建在制度的轨道上
“赤脚的自由主义者”与华为的人才制度
自由要框定在秩序的根基上
优良制度的标准、对称性原则和评价维度
第7讲 理念·制度·人（下篇）
人与制度的异化
阿Q永远画不圆那个谜一样的圈
人性的复杂性与人的异化
制度异化：令人不安的宿命
并非题外话：关于管理与过度管理的辨析
第8讲 理念·制度·人（末篇）
自我批判与变革
“制度的批判”与“批判的制度”
心声社区：企业民主治理实验
从小岗村到“大岗村变革”：让原子裂变
中台转型：从“司令员”到“司令员的炊事员”
小结 “开企元勋”们的使命：建构理念与制度探索
第9讲 一杯咖啡论英雄——英雄三部曲之一
任正非和华为是我们这个时代的堂吉诃德

理想越大，苦难越大
时势造英雄，平台造英雄，对手造英雄
钢铁般的信念冶炼钢铁般的组织
华为，一支类军队的商业军团
失败并不可怕，怕的是意志涣散
希腊神话：关于英雄的悖论

小结

第10讲 企业家，新时代的英雄——英雄三部曲之二

每个时代都有自身的英雄符号

使命感+ 命运感：好企业是改变世界的密谋者

英雄气质存在于每个人的基因中

战场上，士兵们为什么愿意付出生命的代价

奋斗而有成就的人控制了组织的威望体系

仪式感：旗帜·火把·号角·歌与酒

第11讲 不完美的英雄也是英雄——英雄三部曲之三

有缺点的战士终究是战士

没有对失败者的包容，就没有胜利

群体英雄是无数个体英雄的集合体

第12讲 小人物创造大历史——华为的五种力量

华为基因：英雄主义+ 乐观主义

意志的力量与薇甘菊精神

创新之本：给人的大脑定高价

以规则的确定性应对全球经济、政治的不确定性

戴金的翅膀是飞不起来的

恐惧是变革最大的动力

附录1 华为独特的文化符号（部分企业文化用语）

附录2 华为高管、管理顾问和华为大学推荐员工阅读和观看的部分书籍及影视作品

附录3 华为历年自我批判观点与案例摘录

附录4 作者历年讲座目录（2013—2019）

· · · · · (收起)

[理念·制度·人 下载链接1](#)

标签

田涛

好书，值得一读

华为

企业管理

组织文化

任正非

下一个倒下的是不是华为作者新作

管理制度,华为有多牛

评论

站位更高、更系统的对华为成长逻辑的解读

[理念·制度·人_下载链接1](#)

书评

[理念·制度·人_下载链接1](#)