

# 2023年管理日志读后感 任正非管理日志 读后感(汇总5篇)

当观看完一部作品后，一定有不少感悟吧，这时候十分有必须要写一篇读后感了!如何才能写出一篇让人动容的读后感文章呢?下面是小编为大家带来的读后感优秀范文，希望大家可以喜欢。

## 管理日志读后感篇一

机会均等

您有时会感到公司没有真正的公平与公正，真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面的期望值太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要您努力，您的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁。其实一个人的命运，就握在自己手上。

摘自《致新员工书》

背景分析

，韩志宇研究生毕业后从天津来到华为，以他为主承担了sbs2500光同步传输系统的研发项目。韩志宇和同事开发的sbs2500光同步传输系统获得国家科技进步二等奖。29岁的韩志宇成为当年国家科技进步奖最年轻的获奖人。第二年，华为stm-64光传输产品获国家科技进步二等奖，而这个项目的第一完成人张平安，又是当年国家科技进步奖最年轻的获奖人。现在，32岁的张平安是华为最年轻的技术副总裁。

任正非曾说过，华为在报酬与待遇上，从不羞羞答答，而是坚定不移地向优秀员工倾斜。工资分配实行基于能力之上的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安

全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受诸多健康待遇。华为坚决推行在基层执行操作岗位，实行定岗、定员、定责、定酬的以责任与服务作为评价依据的待遇系统，以绩效目标改进作为晋升的依据。

在华为，能力比资历更重要。

## 行动指南

### 从管理中要效益

行政管理是综合评价，责任管理是参数评价。逐步探索出对员工工作的评价体系，有利于大大提高效率。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，我们才可能实现干部与研究、市场同工同酬。

摘自《再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗》

## 背景分析

国外大企业，如苹果、ibm等大公司，之所以能够在世界范围内占领一个又一个的市场，很大程度上是因为它们能够不断地革新技术，从而降低成本，提高生产效率，赢得更大的利润。华为也一直在朝着这个方向努力，华为创建之初，也犯了和中国传统企业同样的毛病，就是高投入、低产出，这种粗放式经营模式显露出种种弊端。后来，任正非大力加强研发的投入，为提高技术下足工夫。经过努力，华为的销售额也以每年100%的增长率傲视群雄。而员工的报酬也是与企业的效率挂钩的，企业成本降低了，效率提高了，利润增加了，

员工的薪水才有可能相应增加。所以，员工要想获得工资的增长，必须同心协力提高公司的生产效率。

## 行动指南

### 改善待遇

我们是会富裕起来的，生活、工作环境都会逐渐有较大改善。我们要从管理上要效益，从管理效益中改善待遇。我们不断推行严格、科学、有效的管理，要逐步减少加班，使员工的身体健康得到保障。有健康的身体，才有利于思想上艰苦奋斗。我们要对早期参加工作、消磨了健康的员工，有卓越贡献而损害了健康的员工，担子过重而健康不佳的高中级干部提供好的疗养条件，使他们恢复健康。百年树人，不能因一时的干旱，毁坏了我们宝贵的中坚力量。我们已走出了困境，我们有条件帮助历史功臣，我们永远不会忘记他们的功勋。

摘自《不要忘记英雄》

## 背景分析

1992年，华为员工达到5600人，销售额41亿。同年，推出gsm设备。与德州仪器、摩托罗拉、ibm、英特尔、杰尔系统、太阳计算机系统、阿尔特拉、高通、英飞凌和微软，成立了联合研发实验室。华为也实行员工持股制度。并且提倡员工要发扬敬业精神，要有高度的工作责任心，较高的工作干劲，要团结合作，全面推开干部考核与员工计量工作制，按能力、业绩及贡献，合理地安排员工的报酬，将研究经费增至4亿元。经过近年的发展，华为开始富裕起来。正如任正非所说，吃水不忘挖井人，华为在有条件的时候，应提高员工的待遇，改善员工的工作、生活条件，这样才能留住人才。

## 行动指南

取之于“才”，用之于“才”。3月4日

## 提高待遇与艰苦奋斗

我们会不断地改善物质条件，但是艰苦奋斗的工作作风不可忘记，忘记过去就意味着背叛。我们永远强调在思想上艰苦奋斗。思想上艰苦奋斗与身体上艰苦奋斗的不同点在于：思想上艰苦奋斗是勤于动脑，身体上艰苦奋斗只是手脚勤快。我们要提拔重用那些认同我们的价值观，又能产生效益的干部。我们要劝退那些不认同我们的价值观，又不能创造效益的人，除非他们迅速转变。

摘自《不要忘记英雄》

## 背景分析

经过一代又一代华为人的奋斗，员工的物质条件得到了很大的改善，从当初的吃、住、工作都在办公室，到员工都有了自己的宿舍，薪水也大幅度提高。但任正非强调，物质条件的改善是全体工作人员艰苦奋斗的结果，所以要保持艰苦奋斗的作风。无论是在思想上，还是在身体上，都要继续发扬艰苦奋斗的精神，只有这样华为才能得到发展，才能更进一步地改善物质条件，才能使员工的待遇进一步得到改善。

## 行动指南

做企业如逆水行舟，不进则退，必须时刻警醒，时刻努力。3月5日

## 付出与回报

公司视员工为宝贵的财富，尽力为员工提供了好的工作、生活、保险、医疗保健条件，为员工提供业界有竞争力的薪酬，员工的回报基于岗位责任的绩效贡献。

摘自《天道酬勤》

## 背景分析

艰苦奋斗、默默无闻的奉献和付出都体现了华为的企业文化，但任正非也强调不让雷锋吃亏的观点，因此，华为引进国外先进的企业薪酬制度，改变中国传统的按人定酬的规则，提倡按岗位、按绩效定薪酬的制度。

其他企业的员工都羡慕华为员工的高薪待遇，其实，这与华为员工的付出是分不开的。也正是这种强调付出和回报平衡的良好体制吸引着员工心甘情愿地为华为工作。

## 行动指南

羡慕别人收获的时候，先想一想别人付出了什么。3月6日

## 冒险投入

公司创业之初，根本没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，绝大部分干部、员工长年租住农民房，正是老一代华为人“先生产，后生活”的奉献，才使公司挺过了最困难的岁月，支撑了公司的生存、发展，才有了今天的华为。当年他们用自己的收入购买了公司的内部虚拟股，到今天获得了一些投资收益，这是对他们过去奉献的回报。我们要理解和认同，因为没有他们当时的冒险投入和艰苦奋斗，华为就不可能生存下来。我们感谢过去、现在与公司一同走过来的员工，他们以自己的泪水和汗水奠定了华为今天的基础。更重要的是，他们奠定与传承了公司优秀的奋斗和奉献文化，华为的文化将因此生生不息，代代相传。

摘自《天道酬勤》

## 背景分析

1988年华为创业之初，任正非手上只有资金两万多元，员工也只有十几个，如果没有第一代人的艰苦奋斗，不计较低微的薪水，华为是无法发展起来的。因此，任正非经常在公开场合表达对那些默默付出的华为人的感激，他也提出“吃水不忘挖井人”的观点。当华为在销售额上创造了一个又一个的辉煌后，员工的薪酬也得到了大幅度的提升，如公司让每个员工持有公司股份，实行年终分红的制度等，都是在对员工待遇的改善。

## 行动指南

伟大的人物往往并没有高贵的出身，这在企业上同样适用。3月7日

## 计量工作制

年我们要全面推开干部考核与员工计量工作制，按能力、业绩及贡献，合理地安排员工的报酬。考核是完善价值分配的基础。在成绩面前人人平等。尽管我们的考核制度还不够完善、准确，但公司是坚决要推行的，全体员工都要善意地关心它，提出建设性的改进意见，拒绝考评的干部，我们将拒绝提升。

## 背景分析

年市场部集体大辞职之后，华为开始逐步引进世界级管理体系。同年华为员工超过5600人，新招入的本科毕业生超过700人。华为聘请人民大学6位教授，耗时3年，八易其稿出台了第一部企业管理大纲《华为基本法》，对华为文化、价值观以及未来战略做出第一次系统的思考，建立初级的价值评估与分配体系(薪酬制度)，并从日本引入“合理化建议制度”等。此3年可以视为管理变革的前奏。在薪酬体系方面，华为

引进西方先进企业的“按绩效定待遇的方式”，包括“职位与薪酬体系”以及英国国家职业资格管理体系(nvq)[]从ibm引进的集成产品开发(ipd)及集成供应链管理(isc)等。在引进西方管理体系的过程中，华为走过了削足适履的痛苦过程，提出了“先僵化、后优化、再固化”的方式，喊出“要穿美国鞋，就必须削足适履”的口号。

## 行动指南

### 绩效

我们将推行绩效改进系统，按绩效改进来确定员工的待遇及其升幅。绩效改进比绩效考核要科学，矛盾要少。每人以自己为标准，不断地将今天与昨天比，从而推进个人与公司的进步。

摘自《狭路相逢勇者生》

### 背景分析

绩效改进是绩效考核的后续应用阶段，是连接绩效考核和下一循环计划目标制定的关键环节。绩效考核的目的不仅仅是作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的标准，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进才是其根本目的，而实现这一目的途径就是绩效改进。

华为从成立之初只有十几个员工，发展到销售额达到89亿元，员工人数达8000人，用了10年的时间。10年时间里，任正非一直在完善华为的各种管理体制，其中包括了绩效机制。在访问了美国、日本和德国等国家的先进企业之后，他深深感到与世界先进的管理体系相比，华为还有很大的差距，如在绩效管理时最容易犯的错误是只关注绩效结果，不关注绩效改进，在对新员工与老员工进行绩效评定时尤其突出。老员工由于本身任职能力强，产出多，但可能相当长时间没有进

步；新员工由于来公司时间短，产出少，但进步大。对这种情况有些主管只比多少，不比进步，影响员工不断改进的积极性。

华为采取如下方式改进绩效：首先，分析员工的绩效考核结果，找出员工绩效中存在的问题；其次，针对存在的问题，制定合理的绩效改进方案，并确保其能够有效的实施，如个性化的培训等；再次，在下一阶段的绩效辅导过程中，落实已经制定的绩效改进方案，尽可能为员工的绩效改进提供知识、技能等方面的帮助。

## 行动指南

不能只注重考核结果，更要注重改进的过程。3月9日

人员的增长要低于产值与利润的增长

我们坚定不移地推行绩效改进的考评体系，坚决实行“减人、增效、涨工资”的政策。随着我们的发展，工作总量越来越大，但人员的增长要低于产值与利润的增长。每一道工序，每一个流程，都要在努力提高质量的前提下，提高效益，否则难以维持现行工资不下降。

摘自《狭路相逢勇者生》

## 背景分析

中国企业发展过程中，遇到的一大问题就是机构臃肿、效率低下。众多国有企业和部分民营企业在改革前，内部普遍存在机构臃肿、人浮于事、效率低下的问题，减员增效的呼声越来越高。华为也一度面临同样的问题。1997年，经过1997年前后大规模扩招人才，华为员工已经突破8000人，而华为在海外市场上的业绩仍然没有多大的起色。这导致华为人均效益的下降，任正非认为，如果效益无法提高，利润无法获得增



长，那么现行的工资将无法维持，减员增效势在必行。

## 行动指南

人均效率是衡量企业竞争力的重要标准。

《任正非管理日志》[1]。

## 管理日志读后感篇二

读完这本书，我感受最深的是这么几点：企业家精神；客户至上；企业的价值观和文化；专注与坚持。

企业家精神表现在创造企业的目的的纯正性，不是纯粹为了满足私利，不是纯粹为了满足股东的利益，而是为了大众的利益，这个大众除了个人、股东以外，还包括客户与员工，甚至说社会。没有这样的认识，没有这样的心怀，企业容易迷失方向，难于建立良好的企业价值观和文化。我们见过太多的急功近利的企业，我们见过太多不择手段的企业，我们见过太多没有社会责任感的企业，这些企业已经迷失了方向，或者说没有企业家精神。企业家精神就像一个人的道德观念一样，如果没有道德、信念支撑的一个人，你可以想象他能做出些什么事情来，特别是在利益、危险面前。把企业当作自己的孩子，不只是让他变成赚钱的工具，而是可以为事业创造价值，带来快乐。

客户至上，没有客户就没有企业的生存。“如果我们的客户都倒下了，我们同样见不到下一个春天的太阳！”；“我们最重要的是更好地了解我们的客户，好好的服务他们。”

“仅仅了解顾客的期望远远不够，更高的境界是深入顾客的内心，寻找他内心深处的渴望”。 “客户大部分时间是错的——并不是追究客户的对和错，而是要勇于发现客户‘对’的诉求，剔除掉‘错’的诉求”；“互利，共赢，了

解真正的需求，引导正确需求，这才是‘正道’”。

企业的价值观和文化，这是一个企业的灵魂，正如开始讲的，这也是企业家精神的反映。建立在明确的、具有生命力的价值观和文化上的目标、远景、使命才是更加具体的，更加可达到的，更重要的是可以让一大群人热血沸腾的朝着一个方向去努力。

专注与坚持，前者主要表现在一片繁荣的时代，后者主要表现在一片萧条的时代。繁荣的时候觉得做什么都有大把的钱赚，但关键是“阿里巴巴问题不是怎么赚钱，而是赚什么钱，我们有很多的赚钱方式，但我们必须确信今天赚的钱以后还能赚到”。当困难来临时，如果我们不坚持，没有信念，结果就是灭亡，更快的灭亡。“只要不放弃，就仍然拥有一线机会”。“在中国，创业者就要像蟑螂‘小强’一样拥有强大的生命力才能创造大的价值。如何像蟑螂一样生存下去？关键的因素还是信念，首先你要相信你能成活，其次你要有坚持成活的毅力，‘半跪着也要坚持’”。

### 管理日志读后感篇三

3、今天会很残酷，明天会很残酷，后天会很美好，但大部分人会死在明天晚上。——马云

4、你穷，是因为你没有野心——马云

5、晚上想想千条路，早上醒来走原路。——马云

6、不想当将军的士兵不是好士兵，但是一个当不好士兵的将军一定不是好将军。——马云

7、当你成功的时候，你说的所有话都是真理。——马云

12、书读得不多没关系，就怕不再社会上读书。——马云

## 《马云：我的人生哲学》

14、寒冷的时候，学会用自己的左手温暖右手。——马云

15、信自己才有机会——马云

16、未来要么电子商务要么无商可务。——马云

18、梦还是要有的万一实现了呢——马云

20、宁静的夜晚，浮想联翩，想念我的家乡，想念我的亲人，想念我的朋友！——马云

24、以前我的生活就是工作，以后我的工作就是生活。——马云

27、一个好的东西往往是说不清楚的，说得清楚的往往不是好东西。——马云

28、这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。——马云

29、不管你拥有多少资源，永远把对手想得强大一点。——马云

## 管理日志读后感篇四

读完这本书，我感受最深的是这么几点：企业家精神；客户至上；企业的价值观和文化；专注与坚持。

企业家精神表现在创造企业的目的的纯正性，不是纯粹为了满足私利，不是纯粹为了满足股东的利益，而是为了大众的利益，这个大众除了个人、股东以外，还包括客户与员工，甚至说社会。没有这样的认识，没有这样的心怀，企业容易

迷失方向，难于建立良好的企业价值观和文化。我们见过太多的急功近利的企业，我们见过太多不择手段的企业，我们见过太多没有社会责任感的企业，这些企业已经迷失了方向，或者说没有企业家精神。企业家精神就像一个人的道德观念一样，如果没有道德、信念支撑的一个人，你可以想象他能做出些什么事情来，特别是在利益、危险面前。把企业当作自己的孩子，不只是让他变成赚钱的工具，而是可以为事业创造价值，带来快乐。

客户至上，没有客户就没有企业的生存。“如果我们的客户都倒下了，我们同样见不到下一个春天的太阳！”；“我们最重要的是更好地了解我们的客户，好好的服务他们。”

“仅仅了解顾客的期望远远不够，更高的境界是深入顾客的内心，寻找他内心深处的渴望”。 “客户大部分时间是错的——并不是追究客户的对和错，而是要勇于发现客户‘对’的诉求，剔除掉‘错’的诉求”；“互利，共赢，了解真正的需求，引导正确需求，这才是‘正道’”。

企业的价值观和文化，这是一个企业的灵魂，正如开始讲的，这也是企业家精神的反映。建立在明确的、具有生命力的价值观和文化上的目标、远景、使命才是更加具体的，更加可达到的，更重要的是可以让一大群人热血沸腾的朝着一个方向去努力。

专注与坚持，前者主要表现在一片繁荣的时代，后者主要表现在一片萧条的时代。繁荣的时候觉得做什么都有大把的钱赚，但关键是“阿里巴巴问题不是怎么赚钱，而是赚什么钱，我们有很多的赚钱方式，但我们必须确信今天赚的钱以后还能赚到”。当困难来临时，如果我们不坚持，没有信念，结果就是灭亡，更快的灭亡。“只要不放弃，就仍然拥有一线机会”。“在中国，创业者就要像蟑螂‘小强’一样拥有强大的生命力才能创造大的价值。如何像蟑螂一样生存下去？关键的因素还是信念，首先你要相信你能成活，其次你要有坚

持成活的毅力，‘半跪着也要坚持’”。

## 篇二：马云管理日志的读后感

### 管理日志读后感篇五

男人的自卑和他的相貌成反比，如果我有很强的靠山，我反而会自卑。我经历过失败、挫折，这些超过一般的同龄人。但是有一点，我不虚伪。狂妄的背后有三点：第一你不了解他；第二我看到的你没看到；第三许多人演讲是对的，但他不相信自己，而有的人演讲，就算错了，他也相信自己是对的。

——马云2004年接受媒体采访时的话

#### 背景分析

每个有公众影响力的企业领导人，都有一个必修课，那就是：应对媒体的拷问，

这种拷问一般聚焦于两方面：一是商业模式，一是人性。回答不好，会让自己很失分。马云在回答这类问题上，处理得都很精彩，比如，“男人的自卑和他的相貌成反比”。在这次采访中，马云解读了他“狂妄”的理由，那就是：距离感、远景、坚持。

#### 行动指南

一定要向媒体传达出“我相信的东西”，要达到这样的境界——“就算错了，他也相信自己是对的”。

《马云管理日志》读后感：企业用人一定需要精英吗[].doc

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：

点击下载文档

搜索文档