
[首页](#)

[推荐](#)

[— 亚运会](#)

[关注](#)

[朋友](#)

[我的](#)

[直播](#)

[放映厅](#)

[知识](#)

[热点](#)

[游戏](#)

[娱乐](#)

[二次元](#)

[音乐](#)

[美食](#)

[体育](#)

[时尚](#)

业务合作

2023 © 抖音

[京ICP备16016397号-3](#)

[京公网安备 11000002002046号](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

互联网宗教信息服务许可证 京(2022)0000057

药品医疗器械网络信息服务备案(京)网药械信息备(2023)第00318号

[网络谣言曝光台](#)

[网上有害信息举报](#)

违法和不良信息举报 400-140-2108

青少年守护专线 400-9922-556

算法推荐专项举报 sfjubao@bytedance.com

网络内容从业人员违法违规行为举报 feedback@douyin.com

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

搜索

投稿

- [发布视频](#)

- [视频管理](#)

- [作品数据](#)

- [直播数据](#)

- [创作者学习中心](#)

- [创作者服务平台](#)

登录

登录后即可观看喜欢、收藏的视频

■ 我的作品

■ 我的喜欢

■ 我的收藏

- 观看历史











0

0

0

分享

[音乐](#)



[愿你我皆安好 \(剪辑版\)](#)

----- [贾晓龙](#) -----

举报

发布时间：20260403 23:45:29

全部评论

请先登录 后发表评论

暂无评论



粉丝 57 获赞 1

关注

导读 任正非把干部定义为“对结果负责的人”：员工只管做事，干部必须打赢。责任、担当、献身、带兵、不妥协、在战火中选拔——他用三十年建立了一套最残酷也最有效的筛选机制。能带兵者上，带不动者下。在华为，当干部不是头衔，是一条更苦、更重、更孤独的路。作者 | 王祥伍原创出品 | 管理智慧任正非最舍得下功夫的地方，不是技术，不是市场，而是干部。他反复说这两个字，反复拉高标准，几十年下来，确实把“干部”两个字定义成了一套筛选机制。谁能带兵打仗，谁就上；谁带不动，谁就下。这套东西在华为三十多年的战略实践中跑了一遍又一遍，成就了一批将军，也淘汰了无数平庸之辈。责任边界：员工对自己负责，干部对团队和结果负责很多企业弄不清一个基本问题：员工的责任和干部的责任，差别到底在哪里？说简单点，员工的事儿就是把分内的活干好，别出岔子；干部的事儿是什么呢？是算总账。团队有没有打赢，组织能不能活下去，都得由你来抓。这不是简单的管理幅度问题，而是责任性质发生了变化。从对自己负责，变成对一群人的生死负责。任正非原话：在华为当干部要理解为一种责任，一种牺牲了个人欢愉的选择，一种要作出更多奉献的机会。员工是做好自己的工作，干部是带领一群人打胜仗。干部不只是自己能干，更要让别人能干。主管的职责是胜利，不是简单服从。我们对干部的严要求，不要加之于员工；也不要将对员工的宽松应用于干部。员工靠知识、靠诚实劳动，应得到较好的报酬；干部要为组织目标、团队绩效与最终结果承担全责，不能只做执行者、老好人。任正非把员工和干部放在两条不同的轨道上：对员工可以宽厚，因为他们吃的是专业饭；对干部必须严苛，因为他们吃的是责任饭。我见过太多企业把这两条轨道混在一起了。要么用管干部的办法去压普通员工，把人逼跑；要么拿对待员工的宽容去应付干部，养出一堆太平官。任正非把这笔账算得明明白白：你选择当干部，就是选择了一条更苦、更重、更孤独的路。没有人逼你，你自己选的。案例 | 2018 年任正非带头自罚 100 万说个真事。2018 年初，华为内部流出一份问责通报，部分经营单位出了经营质量事故和业务造假。处理结果是什么呢？任正非自罚 100 万，三位轮值董事长各罚 50 万。创始人带头挂钱，在中国企业里极其罕见。这个事情说明什么？说明“责任”这两个字在华为不是口号，是真金白银。你带的队伍出了事，哪怕你本人没有直接参与，管理责任一样要承担。这就是任正非说的那句话的意思——干部对结果负责。价值导向：员工关注做事，干部聚焦取胜任正非讲过一句很重的话：干部存在的唯一理由是打赢仗，不是完成任务。这两者有什么区别呢？区别大了去了。“完成任务”是流程导向的，按部就班就得了；“打赢仗”是结果导向的，没打赢，你过程再好看也是零分。干部管理工作一定要对准贡献这个目标，在贡献面前人人平等。总干部部以及各级干部管理的所有一切工作要对准目标，这个目标就是贡献。对事负责制是扩张体系，对人负责制是收敛体系。执行流程的人，是对事情负责；事事请示，就是对人负责制。我们要坚决提拔那些眼睛盯着客户、屁股对着老板的员工；坚决淘汰那些眼睛盯着老板、屁股对着客户的干部。“对事负责”和“对人负责”这组对比，我认为是任正非说得最透的一句话。什么叫“对人负责”？就是凡事向上汇报、请示、等指令。看起来很规矩，实际上是甩担子。为什么？因为上级拍了板，出了事就是上级的锅，不关我的事。这种干部在任正非眼里是要淘汰的。真正能用的干部，是敢拿主意、敢出结果的人。再说那句“眼睛盯着客户、屁股对着老板”。什么意思？就是干部的权力来源应该是客户，

不是老板。你是因为能给客户创造价值才坐在这个位子上的，不是因为老板喜欢你。一旦搞反了，整个组织就变形了。案例 | 余承东：一个“疯子”

型干部的结果导向余承东在华为内部是一个很有意思的案例。1993

年进公司，从交换机研发做起，后来自己创建无线部门，押注3G基站。全公司质疑他，任正非竟然拿出近一半的研发经费支持他。结果四年后产品做出来了，但欧洲市场打不开。余承东怎么办？不认输，又去做更先进的分体式基站，最后用技术代差实现超车。后来他接手终端业务，华为手机确实一路打上去了。任正非后来评价余承东说：“这个人有能力，是可以将成功经验复制的能力。”你看，这就是干部和员工的区别——员工把手头的活做完就可以了，干部得打赢仗才算数。任职标准：员工靠技能立身，干部靠品格与担当胜任很多企业提拔干部，用的是什么逻辑呢？谁业务最强谁上。销售冠军当销售经理，技术大牛当研发主管。听起来天经地义，其实问题大了。专业技能只是干部的“入场券”，不是“资格证”。决定一个人能不能当好干部的，是敬业精神、献身精神、责任心、使命感。区别一个干部是不是一个好干部，是不是忠诚，标准有四个：第一，你有没有敬业精神，对工作是否认真，改进了，还能改进吗？还能再改进吗？第二，你有没有献身精神，不要斤斤计较，我们的价值评价体系不可能做到绝对公平。第三点和第四点，就是要有责任心和使命感。如果没有责任心和使命感，为什么还想要当干部。考核干部，要看奋斗意志，要看干劲，不能光看技能。没有奋斗意志、没有干劲的干部，我们还是要从各级行政管理岗位上调整出来。没有奋斗意志的人，不能带兵。这背后的道理是什么呢？技能是可以学的，担当是学不来的。一个技术很牛但缺担当的人，顺风顺水的时候还行，一碰到难题——客户投诉了，团队有争议了，战略方向得选择了，就会本能地缩回去。而有担当的人不一样，哪怕技术上有短板，他也会想尽办法把事情搞定，因为他知道自己必须对结果交代。组织能力：员工做好执行，干部带兵育人华为有一条铁规矩，我觉得特别值得拿出来说说：不培养接班人的干部，不得提拔。这条规矩背后的道理很朴素：你走了，谁接得住？你要是一离开团队就散了，说明你这个干部本身就没做好。每一个骨干员工都必须努力培养超越自己的接班人，这是我们事业源源不断发展的动力。工作成绩优秀的干部，在接班人培养上搞不好，就不能提拔，否则您走了，和尚如何吃水。高中级干部要提高自己的修养，学习领导的艺术，善于营造人和的气氛，把每一个人的能力都调动起来，朝一个方向努力。干部要经得起批评，有自我批判精神，只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。这里头藏着一个更深的道理。干部的价值不在于个人有多厉害，而在于能让多少人变得厉害。一个组织的能力要是全部绑在几个“能人”身上，那这个组织就是脆弱的，经不住折腾。华为能从一家小公司干到今天，最核心的能力不是几个天才，而是它的干部梯队能够一代一代地“量产”合格的管理者。这个机制才是华为的真正护城河。行为作风：员工守规则，干部讲原则员工的底线是不违规，干部的底线是不妥协。这两个底线差在哪儿呢？员工按制度办事，不越线就行。干部不一样，干部得敢在制度之外做判断。该得罪人的时候要得罪，该提反对意见的时候要提，该砍掉不合理的流程就得果断砍。很多干部出问题，不是因为不能，而是因为不敢。我们反对官僚主义，反对不作为，反对发牢骚讲怪话。对矛盾不回避，对困难不躲闪，积极探索，努力作为，勇于担当。干部绝不允许跟人、站队的不良行为在华为形成风气。个人应通过努力工作、创造价值去争取机会。我们要把批评与自我批评的工作作风，从高层一直传递到最基层去。我们绝不说假话，不捂盖子，不评价不了解的情况，不传播不实之词，有意见直接与当事人沟通或报告上级。任正非最警惕两种干部。第一种是“老好人”，谁都不得罪，看上去团队和和气气，其实是因为他不敢管事。第二种是“站队的人”，不靠贡献往上爬，靠跟对人。这两种人短期看不出毒性，时间一长就会从内部破坏组织。华为能保持战斗力，很大程度上是因为它一直在清除这两类人。不是对人有意见，而是对这种行为模式绝不妥协。成长路径：员工从岗位成才，干部从战场选拔华为选干部的办法和很多企业不一样。很多公司喜欢从外面空降“职业经理人”，或者按学历、资历、关系提拔。华为的办法很原始，但是管用：将军是打出来的。你没在前线打过仗，就别想当干部。我们一定要坚定不移地加强干部管理，提拔干部必须拥有基层业务经验。一切没有基层成功经验的，一律不得提拔和任命。要大胆在火线中选拔，在战壕中提拔干部、专家、专业人员，要让一些优秀人员直接穿越上来，以激活干部群体和组织。将军是打出来的，多产粮食才能当将军。换句话说，华为反对的是“温室培养”型的干部。在华为，你要是没在非洲、南美或者中东这些艰苦市场历练过，基本别想进高管层。这和很多企业形成了鲜明对比，有些公司的管理层可以在总部舒舒服服地一路升上去，从来没在一线派上过用场。任正非觉得这种干部是“假干部”，一碰到真实的仗就不行了。心态格局：员工求公平，干部讲奉献这是任正非干部哲学里最难听、但也最重要的一条。员工想要合理回报，这天经地义。但干部要是也成天算计自己吃没吃亏，就干不好了。任正非说得很直白：过于斤斤计较的干部，绝对做不好。为什么？因为任何组织的分配体

系都不可能绝对公平，而干部在这个不公平里往往是吃亏更多的那一个。接受不了这一点，就别当干部。当干部就要有献身精神。我们的价值评价体系不可能做到绝对公平，一个干部如果过于斤斤计较，这个干部绝对做不好。高层要有使命感，中层要有责任感，基层要有饥饿感。作为高层，有钱也干，没钱也干，我就是爱干这活儿，靠的是使命感。"使命感、责任感、饥饿感"这三层模型，我认为任正非对干部和员工差异说得最透的一句。基层员工靠什么动？靠饥饿感，想挣钱，想成长，想证明自己，这是最原始也最真实的动力；中层干部靠什么？靠责任感，不光为了自己，还为了团队和业务。高层干部呢？得靠使命感超越个人得失，为事业本身而燃烧。说白了，你如果是高层，还整天想着自己能分多少钱，那你还停留在饥饿感阶段。这样的高管，企业是没有前途的。——· END ·

—— 作者 | 王祥伍 华夏基石管理咨询集团副总裁，首席企业文化专家，出版著作《企业文化的逻辑》《企业文化落地工程》《褚时健经营十四条》。曾为宁德时代、京东科技、百度、海康威视、OPPO、云南白药、褚橙庄园、中金公司、中国移动、中国银行、苏宁集团、国美集团、德邦物流等百余家企业提供管理咨询服务。欢迎加微：13801295388；重磅推出：华夏基石管理咨询集团中国管理咨询的开拓者和领先者彭剑锋、黄卫伟、包政、吴春波、杨杜、孙健敏领衔战略 | 营销 | 研发 | 生产 | 运营 | 品牌企业文化 | 组织人力 | AI 应用咨询合作扫码感谢阅读和订阅《管理智慧》，为了便于您及时收到最新推送，敬请星标本公众号。

WhatsApp网页版新功能：快速回复聊天，提升沟通效率

随着移动互联网的快速发展，人们对于即时通讯的需求日益增长。WhatsApp作为全球最受欢迎的即时通讯工具之一，其网页版功能的不断完善，无疑为用户带来了极大的便利。近期，WhatsApp网页版新增了一项实用功能——快速回复聊天，这一功能的推出，无疑将进一步提升用户的沟通效率。

什么是快速回复聊天？

快速回复聊天是WhatsApp网页版新增的一项功能，用户在网页版上接收到的消息，可以通过点击消息旁的回复按钮，快速回复。这一功能类似于手机版WhatsApp的快速回复功能，极大地方便了用户在电脑前处理聊天信息。

快速回复聊天的优势

- 提高沟通效率**：在电脑前处理聊天信息时，快速回复聊天功能可以让我们在短时间内完成回复，节省了切换到手机版WhatsApp的时间，提高了沟通效率。
- 减少误操作**：在手机版WhatsApp中，回复消息时需要切换到消息界面，容易发生误操作。而在网页版快速回复聊天功能中，用户可以直接在聊天列表中回复，避免了误操作。
- 方便管理聊天**：快速回复聊天功能可以帮助用户更好地管理聊天信息。在电脑前，用户可以更清晰地看到聊天列表，方便查找和回复重要消息。
- 节省手机电量**：在电脑前使用快速回复聊天功能，可以减少手机的使用频率，从而节省手机电量。

如何使用快速回复聊天？

- 打开WhatsApp网页版，登录账号。
-

在聊天列表中，找到需要回复的消息。 3.

点击消息旁的回复按钮，即可快速回复。 4.

输入回复内容，点击发送即可。 ### 总结 WhatsApp网页版新增的快速回复聊天功能，为用户带来了极大的便利。这一功能不仅提高了沟通效率，还减少了误操作，方便了用户管理聊天信息。相信随着WhatsApp网页版功能的不断优化，用户在使用过程中将享受到更加便捷的沟通体验。让我们一起期待更多实用功能的推出，共同迎接更加美好的沟通时代。

TA的作品

[更多作品](#)

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

[抖音电商《免费特码必中公式规律结果》](#) | [《官方凤凰网推荐预测公开查询》](#) |
[《新版特码预测预测公开大全》](#) | [《最准精准四码免费资料导航》](#) |
[《最准管家婆资料全网独家结果》](#) | [《网红免费资料预测公开推荐》](#) |
[《网红正版资料预测公开推荐》](#)

[网络谣言曝光台](#) |

[网上有害信息举报](#)

| 违法和不良信息举报：400-140-2108 | 青少年守护专线：400-9922-556 |
算法推荐专项举报：sfjubao@bytedance.com |
网络内容从业人员违法违规行为举报：feedback@douyin.com

[京ICP备16016397号-3](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

| 互联网宗教信息服务许可证 京（2022）000057