

## 在道德遵从委员会第二次代表大会的讲

2017年4月24【导读】4月24日，华为道德遵从委员会（OEC）第二次代表大会在深圳坂田召开，大会投票选举产生了公司新一届道德遵从委员会委员。本次道德遵从委员会委员选举实行民主竞选，由12个选区选举产生的171名代表为选举代表，其中中基层管理者18名、专家20名、高管58名、外籍员工7名、OEC主任68名。选举最终产生了19名委员、11名候补委员。选举完成后，当选的新一届道德遵从委员会委员进行了集体自律宣誓。华为总裁任正非和参会人员合影，并发表了讲话 首先祝贺你们当选，为公司组织建设作出贡献 道德遵从委员会虽然是一个自下而上产生的组织，但也是一个目标明确的组织，我们的目标是“多产粮食，增加土地肥力”。道德遵从委员会不是一个政治组织，无论在国内、国外，都不要去过问政治。我们是理工科出身，不懂政治，不要从互联网听来一星半点内容，一知半解就去指点江山、激扬文字，可能会误导社会。第二，我们要求内、外合规，不允许任何人在国内、国外参与非法活动 一、严格遵守干部八条、制度不可能完善到无懈可击，流程只有与认真遵守的人相配合，才会取得较大的价值和贡献。如果流程过于复杂，沉重的内部体系运转不动，其实是管理高成本，客户不可能为我们自己的高成本买单，那么可能只会以失败告终。历史上，很多世界级大公司倒闭，其实就是内部运作的极高成本，导致缺乏活力和竞争力，最后衰退。流程是用来运作的，当然目标是简单、及时、准确，绝大多数人遵守纪律就容易实现目标 2、自律永远是管理的低成本，各级干部应把践行八条作为终生的座右铭，使我们的流程管理更加简洁、及时、准确。“促进自律，完善他律”形成一个良好的内部场。道德遵从委员会每个人都要带头遵守干部八条，以点带面，让大大小小的“火车头”带领二十多万员工的“火车”跑起来，让公司充满活力和竞争力 我们敢于接受群众监督，形成他律。自律与他律相结合，形成的组织氛围必然是正向、积极的，也提供了流程不完备时的“自愈”机制 3、团结就是力量，是我们持续胜利的法宝。团结为什么很重要？我们经营了三十年，正常运行没有绝对的错、绝对的正确两种极端状态，大家多一些开放、妥协、灰度，就能更融洽一些。各级民主生活会，要坚持。多沟通，一杯咖啡吸收宇宙能量。和谐的氛围、正的能量就一直会在公司上升。我们实行了项目责任制，这种长期责任，甚至是终身责任。不是我们的管理保守了，而是在内、外合规的条件下，鼓励在集体主义下的个人主义更好地发挥。我们呼唤英雄，也要宽容英雄的一些过错。英雄要更加自律，天降大任于斯人也 华为正处于踌躇满志的历史阶段，如果不正确对待，可能面对崩溃的危险。内、外部环境的不确定性，风云多变幻，往往会是是非成败转头空，这又不是没有过。因此不要认为繁荣是永恒的 二、加强精神文明建 1、公司前三十年，以“获取分享制”为基础的物质文明，促进了精神文明，使绝大多数骨干脱离了贫困。在此基础上，我们不可能以不断增加物质满足的方式来牵引，因为做不到，钱从哪儿来？我们一方面仍坚持过去的分享制不动摇，另一方面要加强精神文明建设 现在是用精神文明来牵引物质文明进一步发展的机会，建设一支有使命感、负责任、有能力、愿奉献的生力军，去为人类社会作出更大的贡献。贡献有大、有小，力度有深、有浅，我们奋斗了，就无怨无悔。我们要更加强精神文明建设，加快让有使命感、责任感、有能力的人多拥有一些机会。我们要敢于用愿景去挑战自我，去牵引使命感、责任感，驱动奉献投入 2、只有精神文明，才能促进人们的使命感、责任感、奉献精神，才能建立一支铁的队伍。有理想、守纪律、有能力、健壮体魄，应是一代有为青年人的追求。我们青年人朝气蓬勃、精神旺盛，要把有限的时间用在努力上，减少发牢骚、说怪话、闲聊的时间，争取有较大的进步，青春万岁，人生无悔。梦想不像土豆，种下去一定会有收获，但不播种、不努力一定不会有收获。牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量 高、中级干部，在工作分配时，讨价还价，甚至拒绝上岗是合理的，我们应该尊重个人的选择。但，一旦上岗就必须忠实履行职责，任何惰岗、逃岗都不适合再做一个管理者 解放战争时期，共产党的战斗力达到了高水平，其实就是精神文明建设。我们跟他们很像。现在华为公司经营状况好，但“胜则举杯相庆，败则拼死相救”共同奋斗的文化正在淡化。我们要有正确的价值观，为社会创造价值做出努力，人生才会感到无怨无悔。我们要有正确的精神追求，人的生命其实很短，要珍惜自己的宝贵青春。“幸福不会从天降，梦想不会自动成真” 华大的校训，把“健壮体魄”放在第一位。清华大学最近要求“不会游泳的学生不能获得毕业证”，这个口号其实 1919 年时就曾提出过。五、六十年代全国大中学生、工人、农民响应劳卫制（劳动、卫国体育制度）号召，清华率先提出“为祖国工作 50 年”。我们不要求大家为华为工作 50 年，能否工作 30-40 年以上呢？所以，健壮的体魄是基础，我们要有健康的思想和行为。体育锻炼会使人们充满集体主义，充满血性，意志坚定，性格坚韧 3、激发人性中积极进取的力量。古今中外所有做出成就的人，都是有精神的渴求，苏格拉底、贝多芬、爱迪生、曹雪芹、乔布斯、梵高、达利……，都是由责任和意义驱动的人生。物质激励的边际效用是递减的，使命和责任感牵引的动力是持久的，不断强化的 三、培养造就一支有理想、守纪律、有能力、体魄健壮的团结奋斗队 1、三十年河东，三十年河西。我们要加强整个队伍的建设，要为人类作出较大的贡献，把青春献给祖国的繁荣昌盛。我们要创造给奋斗员工多一些机会，把那些有优胜结果的员工快速推上岗位，让他们经受炮火的考验 2、我们的解决方案越来越复杂，我们的主官及专家要像林彪、粟裕那样专心致志地趴在地图上，聚精会神地研究问题，才能作好一个司令员。我们的专家、职员要作好参谋长，提高作业的有效性。我们正在推项目终身责任制，这并不是走向保守，而是在内、外合规的边界内，鼓励在集体主义中的个人主义，英雄行为的激励。我们也要宽容英雄在工作中的小错误，鼓励他们多产粮食，增强土地肥力。“以其昏昏，使人昭昭”是不行的，各级人员从踏踏实实地从做好本职工作开始，循序渐进地快速前进。业精于勤而荒于嬉，行成于思而毁于随【参考资料】《华为“十六条军规”》（2016年8月11日，华为以电邮其他【2016】074号文发布了“十六条军规”，后扩展到二十一条，但仍沿用“十六条军规”的提法。

1. 商业模式永远在变，唯一不变的是以真心换真金

1. 如果你的声音没人重视，那是因为你离客户不够近

1. 只要作战需要，造炮弹的也可以成为一个好炮手
1. 永远不要低估比你努力的人，因为你很快就需要追赶他（她）了
1. 胶片文化让你浮在半空，深入现场才是脚踏实地
1. 那个反对你的声音可能说出了成败的关键
1. 如果你觉得主管错了，请告诉他（她）
1. 讨好领导的最好方式，就是把工作做好
1. 逢迎上级1小时，不如服务客户1分钟
10. 如果你想跟人站队，请站在客户那队 11. 忙着站队的结果只能是掉队 12. 不要因为小圈子，而失去了大家庭 13. 简单粗暴就像一堵无形的墙把你和他人隔开，你永远看不到墙那边的真实情况 14. 大喊大叫的人只适合当拉拉队，真正有本事的人都在场上呢 15. 最简单的是讲真话，最难的也是 16. 你越试图掩盖问题，就越暴露你是问题 17. 造假比诚实更辛苦，你永远需要用新的造假来掩盖上一个造假 18. 公司机密跟你的灵魂永远是打包出卖的 19. 从事第二职业的，请加倍努力，因为它将很快成为你唯一的职业 20. 在大数据时代，任何以权谋私、贪污腐败都会留下痕迹 21. 所有想要一夜暴富的人，最终都一贫如洗