

与身处逆境员工的对话录

2000年1月14日

【导读】华为轮值CEO徐直军写了一篇文章《告研发员工书》，批评部分研发人员“一个对生活斤斤计较的人，怎么能确保高效工作呢？葛朗台式的人在公司是没有发展前途的。”任正非随后批示说：“你们都是成人了，要学会自立、自理。我们是以客户为中心，怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？满意的钱从什么地方来，他的信用卡交给你了吗。正确的做法是，我们多辛苦一些，让客户满意，有了以后的合同，就有了钱，我们就能活下去。员工应多贡献，以提高收入，改善生活。我们的一些干部处于幼稚状态，没有工作能力，习惯将矛盾转给公司，这些干部不成熟，应调整他们的岗位。海外伙食委员会不是民意机构，而是责任机构，要自己负起责任来的，而不是负起指责来。国内后勤部门要依照市场规律管理，放开价格，管制质量。全体员工不要把后勤服务作为宣泄的地方，确实不舒服要找心理咨询机构，或者天涯网。”

员工：99年及2000年的管理要点上都讲到：“.....个人永久性的标记（学历、职称、社会荣誉等）仅仅是个纪念.....”。但是我觉得公司现在并不是把学历、职称等等做为纪念，而是做为衡量一个人的标准，如公司内部招聘的职位说明书上非基层岗位有99%需要本科以上学历，每次领导讲话时好象招了本科以下学历的人就感觉到这个部门的地位低了。拿我自己来说，我是大专学历，97年做为车间副主任招进公司，98年第一季度我使母板车间的生产效率提高了30%；98年7月我调入生产干部部负责合理化工作，在98年底公司评比生产杰出奖我在5个中里获得了2个奖。我认为自己干的工作应该说不比本科学历的人干得差，但由于裁员我调出合理化办。我想请问任总，做为一名大专生，要想在公司发展，是继续求学取得本科学历，还是只在基层岗位上发展？

任总：我们是拥护唯心主义、形而上学还是使用唯物辩证法？我认为一个人文凭如何并不重要，一个人要努力提高自己的基础知识和技能，这很重要。拥有学历的人他们曾受到很好的基础训练，容易吸收新的技术与管理。但是有知识的人不一定有很好的技能。我们要以贡献来评价薪酬。如果说这人很有学问，里面装了很多饺子，倒不出来，倒不出来就等于实际上没有饺子。企业不是按一个人的知识来确定收入，而是以他拥有的知识的贡献度来确定的。我们强调使用一个干部时，不要考虑他的标记，不能按他的知识来使用，我们必须按如承担责任、他的能力、他的贡献等素质来考核干部，不是形而上学，唯学历。特别是对基层干部、基层员工来说，我们有不同的素质模型，我们要在不同的素质模型中去选拔员工，拔高学历就是提高了成本。

作为你自己来说，如果一个本科生来干得比你干得好，说明他受的基础训练比你多，你应该努力向他学习；如果一个本科生上来干得不如你好，我认为干部部门应该考虑让你多干一段时间，让他多学一段时间。所以对你来说有两种可能性：第一是你的领导处理问题稍偏颇，形而上学；第二你自己也需要努力。努力的方式有两种：一是在实践中不断加强学习提高自己；另外就是和周边同事多融合，向他们多学习，提高自己。心里不要有太大的压力，一个人有心理压力是不成功的。所以我认为努力学习是每一个员工必须要做到的，不管你学历有多高，学历并不代表一个人的财富。但是有好一点学历的人他有好一点的素养，有好的素质，就有接受新东西的能力，这要辩证地看。但华为公司把所有一切岗位都规划成需要本科以上学历是错误的，这样成本太高。以后我们人力资源管理部在定编定员定素质模型时就要定下来，要有工资配额管理，不能把工资无限拔高。

我们认为成本是一个企业最重要的要素，不能无限制拔高这个岗位的学历，因为这是要付钱的。如果主管领导这么做就说明这个主管缺少领导能力，他浪费了很多成本。

员工：华为如何创造员工成长的土壤？总不能说是沙漠或是岩石，那我再好的苗也起不来呀。

任总：沙漠也要靠你去把它变成土壤，你要敢于用你的身体化成一种肥料，然后这个沙漠才能变成土壤，你要有这种牺牲精神和献身精神，如果大家都不希望献身，只希望沙漠变成土壤，我在这儿成长得非常快，别人都为我做牺牲，而我不牺牲，那你永远都没有希望，所以我们讲的献身精神就是把自己的身体化成肥料，去把沙漠改造了。

员工：我感觉到在同一个层面里，华为技术整体水平要比华为电气高一个层次。请问为什么？

任总：那需要你努力。你努力你就能超越，照理说你们的层次要比华为技术高一个层次才是对的，你们还达到更高层次，是因为你不够努力。我不知道你一天学习多少个小时，你能否拿一个你一天的作业时间表给我看看？我可以告诉你我是怎么学习的，如果是坐两个半小时到北京的飞机的话我至少是看两个小时的书。我这一辈子晚上没有打过牌、跳过舞、唱过歌，因此我才有进步。你要有时间表，从来没有神仙皇帝，也没有什么救世主，要靠自己努力才能提高自己的成绩。不是在哪个坐标位置上才会进步，换一个坐标就不能进步，进步完全靠自己的内因变化，你说邓小平、毛主席谁创造了他们的进步？

员工：我们请了一些德国专家，在合作过程中我们内心有许多矛盾，为什么要尽听他们的？我们应该向德国专家学一些什么东西？

任总：我认为小孩要先学会走路再去学跑，现在我们还是幼稚的，多向人家学一学，等你真正学透了以后，你就可以有思维了。先形式后实质，也是我们公司向外面学习的一个重要原则。我们在向IBM学习如学IPD的过程中，从各部门调来一些人，开始也在批判IBM，我将他们全部都赶走了。我们就是要好好向人家学，他就是老师，学明白了再提意见。一知半解就提意见，那是浮躁的。你提意见要提得很准确很细致，除非你很有经验。向人家学习也确实是痛苦的，华为公司就是在“左”和“右”的过程中走出来的。

员工：我感觉做市场象下棋一样，一步棋要比五步棋可能容易，五步棋能最终取得胜利。而如果说棋即将下完的时候，菜单命令我们不下棋了，或者菜单根本就换了，它不承认比赛结果，那么以后我们做市场的时候还要不要做长远考虑？对于我个人来说，为了我在华为公司的发展，我是该走三步棋还是走五步棋？

任总：首先是主管领导都要有良好的意识和和管理方法，大家按这个路能走到一个良好的地方。但这种保姆本身就不存在。世界一直是在变化的，如果你的主管水平低，不察觉，还一直走下去，满足了你的下棋，毁灭了公司的前程。他如果感觉到了，要及时调整是可以理解的。但调整时，他也不一定有水平，也许再走两步棋还会又调整你，挫伤了你的积极性。因此，要从两方面来解决，一是主管提高水平，一次就把事做对；或者调整时很慎重，一次就调整好。另外就是你要积极地思考，提出建议，加强沟通，真觉得走错了，就不必再走下去。

我认为每个员工要受得起挫折和委屈。历史上经常发生重大转折，在这种转折的时候，可能这个车子一转弯就甩出很多人，那么被甩出去的人怎么办？如果我们对被甩出去的人都加以无限的同情，那可能我们的车子也装不下了；但是我们不同情这些甩出去的人，我们也觉得不太道德。

从人力资源任职资格的评价来说，要考虑你前面五步棋所走的内容，就是要考虑你具备的能力。下一项工作，任职资格不要从头测评起，可以从中间第三步开始，应该给你一个肯定。这种错误是领导造成的，不应该由员工来负责，但做为员工本人也不要计较这一点小小挫折，人生的路还长得很。

一生走得很顺利的人，你们要警惕一点，你们可能把华为公司拖进了陷阱，所以我和人力资源部不断讲话，讲这个原则，录用一个干部，最主要是要考虑这个人曾经是不是在外面受过重大挫折，而且这个人已经认识到这个挫折，已经改进了，我认为这是一种宝贵的财富。只是这番话经常传不到基层去。我在很多文章上都讲过，人的一生太顺利也许是灾难，你没有注意看，你注意看后你就会认为你受挫折是福而不是灾难。

员工：当公司的一个产品进入了后期，但由于市场原因，这个产品的维护可能会长期存在。我就是这样一个产品的技术骨干，部门要给我一个维护专家的称号。做为这样一个专家未来的发展方向在哪里？

任总：做为一个维修专家，你很光荣，专家专家，就是懂一、二点是专家，懂得很多就不叫专家了。维修专家是产品生命周期中的一种现象，在这个过程中总会出现一些维修专家。

维修专家的前途往哪里去？有两个前途，一个就是继续做这个维护专家，帮我们守住这个阵地，守到20年。占住这个位置，全中国就我一号种子，这是我的拿手活了。或者你守不了20年，只能守1年2年，那你就培养一个接班人，如你的接班人能够接替你原来维修专家的班。你就可以努力学新技术、新产品，那你就走入新的产品领域成为新的专家，新的领域很广阔，随你怎么跃；第二个方面，觉得我守着这个产品时，个人技术水平在慢慢退化，不可能在新的技术上赶上新的成员，可以横向学习管理，逐步走上管理岗位，管理岗位主要是要懂管理，并不要求技术精通到专家水平。专家有大有小，小的也是专家。因此这么看问题，你的出路是有的，你要努力学习，对自己的人生要策划好。

员工：我是中试试制中心的，我觉得我的工作没有成就感。我觉得我们部门定位非常不准，市场所有的发货都由我们来承担，市场的退货以及中研中试下达的大量的更改都是由我们来完成。说得很好，我们是要负责验证工作，但至今为止都没有开展起来。如果让试制工程师只是做发货和简单的更改的话，对谁来说都觉得很没有成就感。那么我们该向哪些方面努力？

任总：人的一生要耐得住寂寞，每一个伟大的科学家，他在成长之前都是非常寂寞的，你们老是看到他的光辉，我就老看到他的寂寞，所以我们对人生的认识是完全不同的。你如果觉得这件事不光辉，换个光辉的事情做做，你可以到市场部签合同呀！太具体了，太刺激了。不过发给你的货都是试制中心干得不好的产品，刺激过后，是哭笑不得。

我认为你那里有巨大的空间，刚才你自己说的，很多工作都没有开展起来很混乱，其实乱中就出英雄，你那儿混乱就有英雄用武之地，你那里会有许多机会可以让你站起来，你能不能去把这个规律理清楚？能不能做出一个数学模型来解决这个发货流程中的问题？做事的流程非常快，效率提高很多倍，你的成就感不就出来了吗？不要追求青史留名，没有意义。你那个岗位是可以出英雄的地方，刚好老虎那么多，你都看不见，非要到景阳岗去打虎。

员工：谈一下爱护和引导员工的问题。这里面我举个事例：去年中试部有一个员工被辞退，辞退的原因之一是他的考评一直都是C，二是他从来不参加工作之余的活动。这里我不明白，这个时间已经很长了，为什么领导没有去找他谈过。有一次他自评为C时，他的一个直接上司就说：“正好我的ABCD还差一个。”对此您怎么看？

任总：这就象57年抓右派，我们抓右派时指标差一个，谁去上厕所，那谁就是右派了，我们管理水平低的领导就是这样的。如果你描述的事实准确的话，那我认为主管领导水平太低，需要好好改正。但是华为公司不可能从一个低水平公司一下跳到似神仙管理的公司。所以这也要靠我们的员工，认为他不对也可以沟通，沟通无效的时候，你也可以向我们投诉。我至少在社会上看见被我们华为公司辞退的员工，相当一些都是非常优秀的，因为这些人往往是优点突出、缺点也突出，缺点给逮住了，而优点领导没有看见。

我曾经在《致新员工》的文章中有几句话，我说你们要尊重你们的主管领导，尽管你们的主管领导没有你有水平，如果你不尊重他，将来你也会做主管的，以后的员工也会不尊重你。为什么呢？后来者肯定比先来者优秀，如果说后来者都不如先来者，那这个社会不就完蛋了？肯定是长江后浪推前浪，所以你要尊重前任领导，搞好关系，使得不致于产生冲突和矛盾，让主管领导给你开一条小路，“嘟嘟嘟……”你就开过去了。你上去了，不归他领导了，还可以回过头来帮助他。如果你们总是这样傻乎乎的，直来直往，“我是很优秀的，你就不行”，然后人家就挡住道，就不让你这个车子过，石头你搬不开，你还是上不去。你要学会做人嘛，做人怎么会这么简单呢？所以我们有一些很优秀的员工，他们看待事物太简单了。有什么问题你可以向公司投诉，可以绕过他向很多部门投诉嘛。反正都要走了你还怕什么呢？你可以给他们提意见，但提意见要注意方式方法。公司发展这么快，他管理有错，也是必然的。为什么？他也适应不了这个发展。另外，由于我们公司历史很短，他也没有经验去驾驭，换你来做，你也未必就比他高明。你在旁观看得很清，等你上台以后，你也看不清楚，所以你要谅解他，然后帮助他去改。你帮他一起研究，一起去改，去调整。

我认为评C就很好，C也是优良。那一年我不就评为B，郑宝用评为C了吗？而且登报了，这个《管理优化报》有案可证，我们最后也是按B和C拿的钱。那一年我是B，郑宝用是C，我管教李一男、郑宝用管得不好，我在北戴河自评是C，但后来孙亚芳

他们死都不同意我是C，郑宝用做C就行了。因为当时我没有把郑宝用和李一男两人管好，他们两个人闹矛盾，我认为我做为主管领导是有责任的，所以我也打了C，但后来在他们的说服下，不想影响太大，那就B了。其实C也是挺好的，一个人受点委屈多评两次C有什么了不起？文化大革命还有很多老干部都评为反革命呢，还坐过几次牢，都反革命了还有什么C不C的，所以C也没有什么了不起。人生总是会有挫折的，挫折有时对你也是一种财富。

员工：如果主管对员工说现在考评有六级了，那我被评为C没什么关系，但如果说只有三级那被评为C就是最低了，心里就不舒服。请问我们的考评等级到底是几级？考评的结果是否可以被随意更改？

任总：考评等级并不重要，我认为重要的是考评的过程中他是怎样对待你的，而不重在划在哪个等级上。这个等级是人为设定的，愿意多设几级就多几级，少设几级就少几级，关键是他的考核过程是否公正，处理问题是否合适。

考评应该加强和大家的沟通，我认为你有缺点，就应该告诉你，做为一个领导告诉人家缺点有什么害怕呢？缺点不告诉人家，下次不改进，不改进还是使你的部门绩效降下来。所以各级不敢坚持原则的领导、明哲保身的干部是公司的陷阱。你可以用这句话跟他谈，“你这种干部不敢坚持原则，你明哲保身，你是公司的陷阱呀”，如果你这样说后下次要被打F，你就到荣誉部喊冤，荣誉部给你调到另外一个部门。你把公司存在的问题暴露出来，你也立功了。

我讲话也只是通过一种传播去感染干部，当然感染干部也需要你来帮助，你要去帮助他沟通。这个领导实际上是个干活的领导，他把你打到C，又不敢和你说，他只不过是坚持原则，不敢撕破面子。这个人面子很重，但从你的角度来说，你要去总结，你为什么会被打C了，换了岗位，你要吸取教训，才不会被再打C。其实C也是公司的优秀员工，为什么一定要去争A呢？A那么少。

员工：路标规划对于公司是一个很重要的工作，但我感觉路标规划在产品线的推动中不太受重视。就这个问题我们也和主管经常争执过，我们写过一个案例准备在华为电气公告栏上发放。我感觉公司不太重视这个问题，这导致我们路标规划的推动特别困难。我们该如何将这项工作开展下去？

任总：那你敢不敢在《管理优化报》上写一篇揭发他们的文章，把你的观点阐述出来？我认为你要考虑任何一个新生事物在企业的成长绝非那么顺利，任何一个旧的东西、传统都不会自动退出历史舞台，你以后能体验到这句话是非常深刻的。

你想要一个新东西吞掉一个老系统，你就要奋力呐喊。没有路标指引造成将来的重复开发、产品系列化配套的不合理造成的经济损失和成本损失要远远大于我们现在很细微的改进。但我们细微的改进大家都看见了，一总结细微改进，就要涨工资，这是我们领导没水平。所以你要奋力去力争，去培训他们，让他们认识到您的建议，要敢于去沟通，甚至叫他们请你吃饭，不请你就写个“小报告”，让他知道你要说的内容。我相信他们不是恶意地去阻挡你的推进，他们是还不懂。

员工：在98年时，我们有一个产品测试正处于比较紧张的时候，我们的项目经理调离了岗位，不再搞测试，他在离开这个岗位的时候竟然大谈测试是怎么无前途等，就是测试无用论吧。但半年以后他又调回来了，而且还升职了。请问您对这种现象怎么看？

任总：那你为什么不揭露他呢？多难得的一个机会。这就是你们的错误了，最后如果让你穿小鞋，你就白穿了。

我认为每一个员工都要敢于坚持真理，但坚持真理的时候我们要有理，不要说“你有问题”，说这种话是不负责任的。他有什么问题，你要有理地向别人提意见。有些时候我们很幼稚，人家明明很正确，我们看不见，我们就拼命提人家的意见，后来历史证明人家是正确的，你就失去了一个超前学习的机会，所以我认为这也是你们的问题，不能怪上面的领导不英明。而我们现在华为公司总体还是民主的，当然民主的过程中也有穿小鞋的时候，你是金子总是会闪光的嘛。你只要敢坚持原则，原则就是要围绕公司的核心竞争力的提升来思考问题，而不是为了其它。

这个人调过来升不升职我不管，但是他说这个部门没有前途这个话，是煽风点火，当时你如果就揭发他，他就不会有升迁的机会，再也不会给你穿小鞋了。他违背了公司核心竞争力的提升，这种人是投机分子。但是就因为你不敢揭发，使他漏网了，等你抓时，他已经改正了，所以再抓也没有用了。

员工：刚才说要进步就要敢于斗争，就是说是一个胆量的问题，那为什么大家没这个胆量？我认为这这也是一个氛围的问题。我就是因为投诉多了被打成了C，所以可能干不下去了。

任总：缺乏胆量就要忍耐，忍耐也是光荣的。你没有胆量又不忍耐了，你就很难。敢于去面对错误的东西，努力去纠正他，又注意有效的工作方法，你就进步了。

如因投诉多而干不下去了，那你换一个工作岗位也是可以的。其实我们公司高层领导的自我批评展得很开的，只是你们不太清楚而已，高层领导的这种做法带得我们公司整个大环境总体比较好，但是我认为对你们来说首先要追求自己的进步，然后再要求别人也跟你一样进步。首先要求自己，不能处处去要求别人，天天盯着别人的缺点，而自己的缺点没有改进。其实你自己做得很优秀，自然也会被社会承认，即使一个主管不承认你，也会有很多人承认你。王杰死时大家也没说他是英雄，最后经过调查才变成了我们国家的英雄，因此你只要踏踏实实地完成你的工作，做出你的事情来总会被认可。如果你不断谈道理，而自己的工作做得不好，可能你的考评以后还会变成D，还会降下来。

员工：去年有一段时间，我的主管的最大工作绩效就是裁员，裁完之后他就升官了。我也被裁出来，我还很幸运，仍然是华为的一员。但另外有一个同事他就给裁走了，他工作表现不错，考评也一直很好，我认为他是公司的财富，走了对公司也可以算一个损失。我认为在我们那个部门华为文化算是被摧毁了不少，之后听说我们原来那个部门搞了一次春游都没有人去，大家都觉得很灰心。我感到公司有一些管理者是接上面任何指令，他就执行起来，然后就象我开始说的，他裁员裁完了就升官了。请

问公司是如何对待裁员问题的？

任总：我们做错了可以平反，荣誉部可以重新调查。但讲到这个裁员问题，大家一定要有一个心理准备。我们可能会不断地扩张，也会产生不断的裁员。因为整个环境是在大变化的，随时随地你们都可能被裁掉，包括我自己在内。国外有非常多的大公司，总裁都会被裁掉，所以经济不好就会被裁员，经济好就会扩张，这是新的劳动组合。当然我们是希望共同在一起奋斗，但不是以公司的生命终结来解决我们之间的团结。因此，我们要不断地自我批判、自我优化，提高组织效率，避免裁员的产生。裁员的过程中，每个骨干可以向有关部门申诉，“我是什么样的骨干，我做过什么贡献，为未来能承担什么责任”。不要赌气，你愿意留在华为工作的话，你可以申诉，大家加强沟通，但是裁员是永远不可避免的。自动降薪也是一样，我们的薪水如果只能升不能降的话，这个公司也是一个悲剧。

裁员时我们要友好，请人家吃顿饭，欢送欢送，送点礼品。我们不是有劝退指标吗？劝退最高可以送12个月的工资，我们有这些东西都是一种友好的表现，各级部门要善于理解公司这种友好的态度。以后还会裁员，这是毫无疑问的，这一点我们决不会向员工做太平的承诺，我们永远不会太平，是因为市场竞争太激烈，我们又不是强手。世界上没有一个上帝能保证我们是常胜将军，我们怎么保证员工终身能在公司工作呢？我们没有这个承诺保证。

所以我建议从现在开始，员工们都少一些主人翁意识，多一些打工心态，我到这个公司是打工来的，我要好好干，不好好干就会被裁掉。我说的是少一点，而不是没有，这也是针对一部分员工说的，他们的主人翁精神太强，进入公司后事事关心，但自己的本职工作做得不好，突然被主管调整，心里想不通，我这么爱公司，关心公司，这么主人。需知每个人在公司的工作地位是以本职工作做好来确定的。

员工：公司管理中很多地方动不动就罚款，您如何看待这个问题？

任总：公司的政策是人力资源部管政策，业务部门管干部。哪个部门能够随便制定政策来罚款？哪个部门可以制定政策降薪降职？他们也不要越权越位。除非是有过失，那降薪是很正常的，这是另外的问题。

我认为制定政策时不能这样随便，人家有一点不听话，不听话批评批评他，是可以理解的，降人家一级工资——人家多难涨一级工资呀，怎么这么残酷？我们各级部门都要与人为友，我们已经在李一男的检讨书上表明了。我们辞退一个员工要好好辞退，请人家吃顿饭、谈谈话，告诉他“你这样工作，我们公司就搞不下去了”。他说改，那好我给他一个改的机会；如果还是改不了，那改不了你走吧，走的时候我们再开个欢送会，大家一起吃顿饭，送点礼品。与人为友不是我们哥们团结起来混饭吃，我请你走也是与人为友，但要好好请人家走，把人家整一顿是与人为友吗？要多考虑一下人家的利益，奖金我们多给人家算一点，要考虑人家出去以后的艰难。这样就是与人为友。

华为公司各层管理与人为敌是不对的，一定要与人为友，要真正与员工做朋友。我曾经讲过一句话，特别是干部部门要挺身而出，主管领导不喜欢的人，干部部门的人要与他做朋友，包括犯了错误的人。我们的干部部门不要这么爱憎分明。领导不喜欢的人，干部部门要多和他做朋友，看看这个员工，可能是受了一些委屈，他和这个主管领导的性格可能金木水火土是相克的，我们就换一个领导，可能这个领导是火，火不是烧木吗？我们换成水，水就把木头漂起来了嘛。换个领导不就完了吗？干部部门调整一下、疏导一下，很多矛盾都可以解决，所以我们认为要与人为友，不要与人为敌，我们现在整个干部管理体系中太与人为敌了。

与人为友也不是指软弱无能，我认为各级干部部门都要好好地研究。

员工：公司文件上说，我们开放高层决策民主，对基层实行权威管理。我觉得现在很多基层主管缺乏民主作风，这是不是与公司的一种导向有关系呢？

任总：我们的民主决策与权威管理只是指重大决策问题，并非讲日常工作问题。在具体的管理上，我们要不断加强与员工的沟通，沟通就是在具体管理上的民主。权威管理的总体原则就是按照公司已经形成政策努力去贯彻执行，贯彻执行的过程中由于员工的理解不够，需要进行沟通，沟通后员工还不理解，员工只有执行，这就是权威管理。但是如果沟通都不沟通就要员工执行，我认为主管做得不够。如果一点都不民主，“这个事情就这么干了，不要讨论了”，公司的导向不是让基层干部做“南霸天”，一手遮天。我们现在反复要求与员工沟通，就是防止基层干部一手遮天，我们干部分层分级管理也是为了避免这个问题。

人生走向逆境总是难免的，也是很正常的。经过长期沟通还是不能解决，我认为要么可以请求荣誉部给调一个工作单位。不过话说回来，“三碗不过岗”，我们还是有限度的，不是为了给你转岗而转岗，你转岗也是有限度的，所以你要珍惜这个换岗的机会，不能老换。即使公司允许你老换，你每换一个岗都是从头再来，任职资格都是从头评价的。新的工作你不会，不会就等于零。这样的话对你来说，同一期来的人，人家进步了，而你却落后了，你也就损失了。

我认为当你把别人想成圣人的时候，首先你自己就应该是圣人，总想着别人都应该对我很好，我就是比别人牛一点，这怎么行呢？因此我认为大家都应该换个位置去思考，如果我在他那个主管领导位置上该怎么办？

换个角度来思考，如果你当头，你会怎么办，你说他没有水平，换成你，你是否就有水平？因此我们只要换位思考一下，我们的气也就消了。我们有很多独生子女，家里爹妈宠，学校老师宠，怎么到华为就受气了，所以就闹不通。这是自然现象，人生从来没有高兴的时候，都是受气受气，受气多了以后碰到有一次不受气自然就高兴了，如果老是高兴，那高兴都觉得不高兴了。人生受点磨难，经历点逆境有什么关系呢？历史上有多少名人都是这样。

人生哪有那么顺利？我们总喜欢设计自己的人生：今天这样，明天、后天这样……再过几天你不就当××××？所以你们不要把人生之路看得太顺利了，太顺利了你们反而容易栽跟头。卢刚就是一个最典型的教训，卢刚在美国是留学博士，在美国开枪杀人，在国内也有这种状况，一同学习的人，论文不如人家写得好，就想搞人家一下，这种事情在我们学校里也是存在的。

人要受得了委屈，特别是做了好事都还要受得了委屈。刚才我听你们讲了很多话，你们本身也没做什么好事，所以受了委屈。假如做了好事，人家不评价我，我回家自己写一篇文章表扬自己，贴在墙上，字写大一点，每天看，我自己做了好事，心里高兴，有什么不好？为什么一定要别人知道？所以做了好事受委屈要受得起，更何况你们还没有做好事，不过就是不敢提意见。我认为你们都不是十全十美，怎么去要求别人十全十美呢？所以我说受一点委屈对人生没有害处的，我讲这句话希望与大家共勉。我自己一生走过的路也不平坦，我自己对这些事情都有很多的感受。

我希望大家能通过我们今天的交流把心里的话，心里所想的传播出去，传给与你们有同类想法的人，大家不要在思想上走向死胡同，不要总钻牛角尖，越钻越尖，你能否超脱一点？我认为你们很有希望，但你们要努力提高自己。人的一生中最难的一件事情就是做人，做人最难，做个好人更难！遇到不顺心的话，绕开一些。主动想办法解决，实在到最后也不能解决，可以离开公司。华为又不是唯一的好公司，此处不留爷，自有留爷处。过两年也许公司纠正了，你再回来。也许是你想通了再回来。千万不要因主管处理不当，而自残。人生要潇洒一些。难得潇洒走一回，也许这一走，还悟明了。