

TECSUN 德胜洋楼[®]
诚实 勤劳 有爱心 不走捷径

周志友 | 主编

BUSINESS MANAGEMENT THE CHINESE WAY

德胜员工守则

『全新升级版』



聂圣哲

一个不遵守制度的人是一个不可靠的人！
一个不遵循制度的民族是一个不可靠的民族！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

TECSON 德胜洋楼®
诚实 勤劳 有爱心 不走捷径

周志友 | 主编

BUSINESS MANAGEMENT THE CHINESE WAY

德胜员工守则

『全新升级版』



聂圣哲

一个不遵守制度的人是一个不可靠的人！
一个不遵循制度的民族是一个不可靠的民族！

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是中国第一本以规章制度为主体的图书，是一本可以直接指导现实管理的图书。它凝聚提炼了德胜公司最新管理成果与思想精华，提供了一套经过时间检验证明行之有效的方法。该书一切从实用出发，没有刻意去引经据典，牵强附会，而是用简单的逻辑阐明了深刻的管理原理。这本书里没有提到任何花哨的奇谋妙计，也没有宏图伟略，有的只是逻辑严密、内涵深刻、经过仔细琢磨和修正过后的管理规则和规范。对于任何一个在中国致力追求管理效率的人来说，这本书就是一本圣经，认真研读它，不仅可以获得启迪，也是一种思想的洗礼；不仅可以将有些东西随手拈来即学即用，而且可以提升本身的管理素质和境界。本书会为中国企业在制度建设、文化建设方面提供借鉴，带来价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

德胜员工守则 / 周志友主编. — 北京:

机械工业出版社, 2013. 5 (2013. 9 重印)

ISBN 978 - 7 - 111 - 42601 - 1

I. ①德… II. ①周… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 107240 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 余红 楚啸原 孟晓琳

版式设计: 张文贵 责任印制: 李洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 1 版 · 第 3 次印刷

170mm × 242mm · 22. 125 印张 · 2 插页 · 282 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 42601 - 1

定价: 49. 80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066 教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294 机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649 机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版



一个不遵守制度的人是一个不可靠的人！一个不遵循制度的民族是一个不可靠的民族！

制度只能对君子有效。对于小人，任何优良制度的威力都将大打折扣，或者是无效的。德胜公司的合格员工应该努力使自己变成君子，做合格公民。

德胜公司始终提倡的价值观：诚实、勤劳、有爱心、不走捷径。

—— 聂圣哲

誓 言

我将认真地阅读这本手册内容，努力使自己成为德胜公司的合格员工，靠近君子，远离小人。

我将非常珍惜并保护好该手册，只要我在德胜公司工作一天，这本手册就会伴随我一天。

如果我因故离开了德胜公司，我会严肃地将此手册还给德胜公司。

宣誓人（签字）_____

再版前言

周志友 著名作家。艺术界杂志社社长、主编，编审。中国作家协会会员，中国电影家协会理事。先后获得过国家“五个一工程奖”、中国电视“星光杯”奖、中国书刊发行业协会“全行业优秀畅销品种”奖、国务院“政府特殊津贴”等奖励。

《德胜员工守则》自2005年12月出版至今，其间曾改版三次，重印二十八次。此次由机械工业出版社再版，从版次延续上算是第四版，但由于机械工业出版社是首次出版，以前的版次归零，又回到了第一版。

但这个第一版和八年前的第一版相比，有着不同的内容、意义和深度。

2012年9月我去美国，在德胜公司总部竟然看到了保存完好的《德胜员工守则》首版校样，这实在出乎我的意料——即使在出版社，恐怕也找不到当初这些校样了。厚厚的一大摞，校样的许多页面上都标记着校对符号，既熟悉又陌生。我当时的感觉，就像是在异国他乡突然听到了乡音，看到了朋友，令我惊诧而欣喜。当我翻阅发黄的纸张，看到最后一页的日期时，忽然意识到，七年的时间过得太快，七年，两千多天，就像这校样一样，被一页页地翻过去了。

当今网络时代，七年，该是一个多么漫长的历史概念！不说世界，不说中国，即使是德胜公司，也已经发生了翻天覆地的变化。一座近两万平方米的德胜大厦，傲然矗立在苏州工业园区科教创新区的东平街上；蔚为大观的昆山样板社区，也已经全面落成；公司持有的专利，已悄然无声地接近千项……当然，还有比这更为重要的，那就是德胜管理体系的建立与日臻完善。业界著名的《商业评论》杂志，2012年7月号封面专题文章大标题直呼：德胜洋楼，中国式管理时代来了！

这一切的一切，终于使《德胜员工守则》的修订提前进入议事日程，并且得以快速启动。此前，该书的修订再版虽被数度提及，但都因种种原因而被搁置。2013年的春节，初八，我已入住德胜苏州总部波特兰小街好东客栈。公司管家中心的一名员工在做完例行卫生后，我向他表示感谢，但他却郑重其事地向我表示感谢，说他来德胜工作，皆缘于《德胜员工守则》。我看着他，心想这里面一定有故事。但当时因急于参加此书的修订会议，未能与他交谈。两天后的一个晚上，

在西餐厅的咖啡吧，我倾听了他的叙说。原来，他在网上读了《德胜员工守则》之后，又读了所有能找到的有关德胜的著作和文章。他非常认同德胜的价值观，为了追随自己的理想，不惜辞去了大学教师的工作，并且坚持不懈地求职，最终不远千里来到苏州。他的故事，让我想起了清华大学宋学宝教授在八年前说过的话：如果我年轻 20 岁，我会以到该公司做清洁工为荣。咖啡吧灯光迷离，让我有一些惶惑。眼前这位员工，正比宋学宝教授年轻 20 多岁，并且正在从事着清洁工作。这真是神奇！他简直就是为了印证宋学宝教授的话而来的！

无论是大学教授还是普通教师，真要放下身段做清洁工，还真不是一件容易的事情。在我看来，德胜的规章制度，就像电脑中的后台程序，看不见，摸不着，但它却无时无刻不在运行。德胜的管理重在细节，细节使所有的人都无法逃遁。这位员工在管家中心工作已经一年多了。他是出于一时的热情，还是要在这一扎下根来？他习惯这里吗？他最终能坚持下来吗？我提出一连串的疑问，而他的回答却极其简单：“我喜欢这里。”他用了“喜欢”这个词，等于是回答了我的全部疑问。但他之后的解释却说到了关键：“只要你认同德胜的价值观，你就会从心里认同这些规章制度。当你同规章制度融为一体时，那些在别人看来是条条框框的限制，对你来说，反而成了尽享自由的保证。”这句话别人或许听不懂，但对深谙德胜的我来说，一下子就明白了。德胜中层的一位管理者曾多次同我说，德胜是一个可以让个人价值得以充分发挥的地方。我也非常认同这一点。从某种意义上说，给你限制也就是给你自由。就像诗歌一样，诗歌也是受韵律限制的，但真正的诗人却能在这种限制中翻江倒海，创造出惊世骇俗的好诗来。在德胜，只要你有能力，到处都是你的用武之地。只要是为了公司，你完全可以弹性工作，弹性休息；上天入地，出神入化，没人管，没人问，一切随你。真正做到了这一点，你也就从必然王国进入了自由王国。这种状态下的工作质量和效率，当然是不言而喻的。

《德胜员工守则》出版后，媒体发表了很多评论文章。在我读过的文章中，最为深刻的是著名学者刘军宁发表在《南方周末》上的一篇文章。刘军宁先生说，一些从事企业管理实务或研究的人士从《德胜员工守则》中看到是德胜公司对企业管理的独特贡献，但他看到的却是“一个企业在塑造公民意识和锻造个人的自主自尊人格方面的独特作用”。刘军宁先生一语中的。他认为，“德胜公司通过一系列的制度安排来滋润员工的正义感、责任感、荣誉感，让员工充满自信和自尊。这样的公司不仅是一部高效能的赚钱机器，而且是一个牢固的、高效的道德共同体，是公民人格的天然养成所。”他强调，中国人的道德前景，不能只寄希望于政治家，不能只指望道德宗师，而是要立足于日常的社会生活，立足于貌似普通的众生（员工与企业家）和貌似商业的机构（企业与公司）。他据此对德

胜做出了高度评价：“德胜的成就意味着，自由企业的作用，不仅在创造财富中不可替代，而且在推动个人的觉醒、人文精神的确立、道德的重建、公民的诞生等方面，更是‘关键先生’！”

在美国生活多年的聂圣哲，用独具聂氏特色的立场、观点和方法，把西方管理与中国企业的实际相结合，对德胜实践中的一系列独创性经验进行了理论性概括，创立了极具特色的德胜管理体系。德胜管理体系是在实践过程中逐步形成和发展起来的，在一定程度上丰富了中国企业管理理论体系，对中国企业管理具有特别的借鉴意义和现实意义。德胜管理体系是聂圣哲先生创立的，随后，受益于此的全体德胜人以他们的行为给予了完善。他们对德胜管理体系的形成和发展，作出了重要的探索与实践的贡献。德胜管理体系是德胜人工作与生活的哲学总结，凝聚了德胜人的聪明才智，是德胜人集体智慧的结晶。

《德胜员工守则》的此次出版，主要结合德胜公司的实际作出调整，删除了部分规章制度与文章，并新增了三分之一的内容。规章制度原来只有 21 条，现在增加到了 32 条。新增加的十多篇文章，不仅涉及的范围更加广泛，而且在一定程度上强化了思想深度。此次对书中照片也作了较大调整，使照片成为该版书不可或缺的观点之一。新版的体例和文字，更加科学、严谨。

《德胜员工守则》问世后，我收到了很多读者来信、电话以及电子邮件和手机短信。他们给予这本书的积极肯定，让我感到莫大的欣慰。从事写作多年，自己笔下从没有一本书具有如此的力量——不仅有很多企业从中获益，甚至有不少读者因为阅读此书而改变了自己的人生轨迹，这让我备受鼓舞。借此机会，向所有的读者表示最诚挚的谢意，正是你们的厚爱，才有了这本书的多次再版与重印。

《德胜员工守则》从第一次印刷到这次真正意义上的新版，已经历了八年。这八年间（以下排名按照时间顺序），清华大学经济管理学院教授宋学宝先生，北京科技大学教授赵晓先生，精细化管理专家汪中求先生，稻盛和夫管理思想研究专家王育琨先生，国际著名经济学家、日本名城大学教授河田信先生，国务院发展研究中心企业研究所所长、教授赵昌文先生，北京大学常务副校长、教授吴志攀先生，清华大学副校长、教授程建平先生，宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授郑渝生先生，还有很多我无法在此一一列出的专家、学者、朋友，他们对该书的出版、推介、再版，给予了很大的支持和帮助，在此一并表示感谢。

周志友

2013 年 3 月

导 读

德胜洋楼——中国式管理的新范本

杨 壮 王海杰

杨壮，北京大学国际 BiMBA 院长，美国福坦莫大学（Fordham University）商学院副院长、终身教授。

王海杰，《商业评论》高级编辑。

这是一家真实到令人震撼的公司。它建造的美制木结构住宅超过了美国标准，它把农民工改造成高素质的产业工人和绅士，它的员工手册被誉为中国企业的管理圣经，这一切成功源自德胜朴素的价值观。

引子：把话说透，把爱给够

“工友们，严肃紧张的制度学习会之后，团结活泼的拍卖会时间到了！”一位操着湖南普通话的小伙子快步走上前台，拿起话筒，以兴奋的语调宣布了一场拍卖会的开始。这是德胜（苏州）洋楼公司一间不大的中餐厅，里面摆放了五六张方桌和长条桌，员工们团团围坐在桌旁的藤椅和方凳上，瞪大了眼睛，张望着前方的台子——那里摆放着将要被拍卖的物品，有丝绸围巾、高山生态茶、迷你音响、浴巾，甚至还有特色小菜……

外行看热闹，内行看门道。在旁人看来，这样一场热热闹闹的拍卖会不过是一台自娱自乐的员工晚会。但是如果你了解了个中的良苦用心，就明白这绝对不是一场拍卖会那么简单。一场小小的拍卖会其实经过了深思熟虑的制度设计，背后体现了该公司独特的管理逻辑，其一，反腐败；其二，让员工有尊严地得到实惠；其三，培养员工的社会责任感，让员工为社会献出一份爱心，可谓一举三得！

《德胜公司员工读本》中的《反腐公函》明确规定：“员工在商业关系中不可夹杂有任何形式的腐败行为。”然而，每年都有一些客户出于感激与欣赏，赠送各种礼物给德胜员工。怎么办？如何对待这些来自客户的真诚回馈？德胜公司的解

决办法是：首先把礼品收受情况以简报形式公之于众，然后把礼品拿到公司内部拍卖会上进行拍卖，所得款项全部捐献给长江平民教育基金会。这就是德胜公司在反腐方面的严格举措，此举既杜绝了员工受贿现象，同时也照顾了客户的一片心意。

然而，在制度上“把话说透”的同时，德胜公司在文化上还倡导“把爱给够”——让员工有尊严地获得实惠。拍卖会上一条色彩优雅的素绸缎大方巾，商场里的价格在200元以上，而起拍价只有50元。员工们你拍我抢，三条绸缎围巾转瞬间在120~150元之间的价位被员工们拍得。一方面，员工为教育基金会捐献了一份爱心，自豪感油然而生（尽管他们并不属于高收入阶层）；另一方面，员工自身也得到实惠——会上所拍得的物品往往具有很高的性价比。

一场小小的拍卖会，既反映出德胜的制度之严，也折射出德胜的爱心之深！这是德胜公司一贯的管理之道，在制度上绝不放松对员工的严格要求，在私下里以润物细无声的方式把关爱渗透给员工。在这里，你看不到任何环节上的粗放式管理或草率处理；在每一个细微之处，你都会发现：这是一个“用心”在做管理、“用心”做制度设计的企业。

把农民变成绅士

德胜洋楼总部于1997年落户苏州工业园区波特兰小街，员工不足千人，其中很大一部分是由农民工构成的建筑工人。德胜洋楼不是房地产开发商，而是一家房屋建造商，其主业是设计和建造美制木结构住宅（一种轻型木结构的低层单户住宅，中国俗称“美制别墅”）。因此，德胜洋楼公司可以说是“洋”与“土”的结合——盖的是洋楼，但盖洋楼的是中国最土的农民工。公司目前年产值数亿元人民币，占据国内70%的市场份额。

尽管在过去的十多年里，中国房地产业飞速发展，但是建筑行业里并未形成真正意义上的“产业工人”。建筑工地上辛苦作业的施工队，基本都是由打零工的农民构成。那些今天还在田里赤脚干活的农民，也许明天就挥舞着泥瓦刀，站在了高高的脚手架上。缺乏专业训练、临时拼凑而成的农民工队伍如何确保建筑质量达标？没有社保和医保，住房、吃饭、工作条件皆简陋的农民工，如何提高职业素质和技术素质？没有高素质的工人，又如何能建造出高质量的房屋？理解了这些，你也就大概理解何以中国的住宅质量经常会出现“滴、漏、跑、冒、渗”等问题。

在德胜公司，你找不到传统意义上的农民工。这里没有四处打游击干活、年底讨薪无门的苦哈哈的农民，取而代之的是有正式编制和正式职工待遇的建筑工人。这些出身农民的木工、瓦工、电工等，在德胜公司不仅被训练成合格的产业工人，而且被改造为文质彬彬的绅士。这个转变是怎样发生的？

1. 给员工绅士的待遇

从2002年开始，每年冬天的圣诞节，德胜公司都会在苏州超豪华的五星级酒店举行一年一度的盛大晚会。公司全体员工，包括各个工地上的建筑工人，不远千里赶回苏州，参加圣诞之夜的公司年会。当德胜公司第一次联系苏州喜来登酒店的接待人员时，酒店方曾经非常担心：几百名农民工在这样高档的酒店里狂欢会不会闹出一些尴尬的事情？然而，实际情况却令酒店人员大为惊讶，这些农民工的行为之端正超过了酒店所接待过的国家干部。几百人的宴会厅里，一切井然有序，不仅没有出现大声喧哗、乱撒酒疯或者随地吐痰、抽烟的现象，而且所有的农民工都衣着得体、彬彬有礼、自然大方，俨然一副绅士的做派。酒店的经理也忍不住称赞他们是“民工的面孔，绅士的风度”。

把全体农民工请到五星酒店来开大会，这恐怕是国内仅有的一家公司。德胜之所以舍得花费巨资，每年召集员工到豪华、高档的酒店开会，是为了让每位员工，尤其是处于社会底层的农民工享受绅士的待遇，感受高品质的生活，从而获得一份自豪感和尊严感。因为，只有受人尊重、拥有尊严的员工才能反过来尊重自己的工作，才能把自豪感带入工作之中。

在我们国家，机关干部和企业高管出国考察是常有的事情，但是有谁听说过农民工出国考察？德胜公司就有这项措施，只要工作满五年，每个农民工都可以免费出国考察一次。公司每年都组织一批员工到欧美国家去参观学习——创始人聂圣哲的心愿是让所有员工今生都能有一次机会出国看看外面的世界。

德胜并非只是“偶尔”才给员工们这样的绅士待遇，在日常管理中，它也同样尽其所能把最好的工作和生活条件给予员工。与大部分的建筑工地不同，德胜的建筑工地有如下特点：施工现场整洁干净，工作服、安全帽以及各种安全设施都齐全；工人不准带病上班，如果发现带病坚持上班，每次罚款50~100元；食宿条件非常好：宿舍24小时有热水供应（条件好的还有空调），一日三餐有丰盛的热菜热汤，只要花一两元钱就能吃饱吃好（公司给员工每人每天补贴伙食费20~30元）。

2. 培养良好的个人习惯

把散漫的农民工变成绅士和合格的产业工人，仅仅给予他们绅士般的生活待遇是不够的，德胜公司在业务培训和素质教育方面所下的功夫也毫不含糊。对于每位尚处于试用期的新职工，公司会做出特别提示：“您正从一个农民转变为一名产业化工人，但转变的过程是痛苦的。”

德胜对农民工的改造从最基本的个人卫生开始，在德胜的试用职工条例中有非常详细的规定，比如：每天至少刷牙一次，饭前便后必须洗手，尽快改掉随地乱扔垃圾的习惯，尽快改掉随地大小便的习惯，卫生间用完之后，必须立即冲刷干净，等等。

不要觉得这些规定太琐碎或者太初级，事实上，不少受过良好教育的国人至今也改不掉乱扔垃圾的习惯；不少城市人在用完卫生间之后，也不屑于冲刷干净。“一屋不扫，何以扫天下？”日常生活中的卫生习惯和行为表现最能反映一个人的基本素质。基于此，德胜从最基本的卫生习惯着手，来逐步提升农民工的个人素质。

在工作场合，德胜要求员工“衣冠整齐、不得打闹、不得穿拖鞋”，“工作时间埋头工作，不说闲话和废话”，“礼貌待人，见面问声好，分手说再见”，“做错任何一件事情，必须立即向上级反映，不诚实的人是得不到信任和重用的”。

此外，针对员工的一些不良嗜好，公司做出了更为严格的规定，如：工作期间，中餐严禁饮酒，晚上需要加班的也严禁饮酒；除春节法定假期外，任何时间都严禁赌钱。如果员工被发现赌博或者违反饮酒规定的，经规劝不改者，就会受到公司的解聘处理。

除了硬性的制度约束，集体的同化力量也很重要。每有新员工加入，公司都会有意识地把新、老员工安排在一起工作，比如让9个老员工带1个新员工，在老员工影响下，新员工很快就会被同化。但是如果比例不合适的话，比如让7个老员工带3个新员工，那么不仅新员工不会被同化，老员工反而可能被带坏。

德胜的管理原则是“把话说透”（对员工的要求体现在规章制度中）和“把爱给够”（给员工足够好的待遇和福利），但是德胜也绝对不是一个容忍混子的老好人公司。它遵循国际通用的“1855规则”：10%的员工到年终要重奖，80%的员工予以肯定，5%的员工受到批评，最后5%的员工要被解聘。这最后5%的员工指的是有意怠慢工作或者工作不努力、未能完全履行自己职责的员工。

不过，这个解聘不是真正的解聘，而是给员工一次自我反省的机会。员工在



1		
2	4	5
3		



- 1 每年圣诞节，德胜公司都要举办规模盛大的圣诞晚宴。
- 2 员工们在晚宴上表演舞蹈《街舞》。
- 3 近千名农民工齐聚五星级酒店，在中国可能是绝无仅有的。
- 4 员工们齐唱《我们由衷地感谢》。
- 5 烛光中的开幕式。

一个公司待久了，待舒服了，难免产生惰性，所谓“三年一小痒，七年一大痒”，不良习性有可能故态复萌。那么，公司就让他们清醒一下，把他们放到外面去，让他们吃吃苦头。被末位淘汰制筛选下来的员工在外面打工一年，就会重新发现公司的种种好处，因为在外打工找活儿很不容易，就算找到活儿又担心拿不到钱。如果这些员工果真心有悔悟，并诚恳改过，公司也愿意敞开怀抱，再度接纳他们。这就是德胜公司的“吃一年苦工程”。这个举措又一次体现德胜公司宽严结合的管理原则：一面是冷酷无情的末位淘汰制度，另一面是以人为本、关怀包容的爱心文化。

把“小人”变为君子

德胜之所以对农民工如此善待和关爱，与创始人聂圣哲的个人经历和思想分不开。聂圣哲出生于安徽休宁山区一个极为贫穷的农村家庭，在去四川成都上大学之前，他自述“自己是一个曾经没有见过公共汽车、没有洗过淋浴、不知道打电话还要拨号码”的农村孩子。品尝过贫穷滋味的他，对农民兄弟始终怀有一份深沉的感情和厚重的责任感。

在聂圣哲的家乡，如同大多数农村山区一样，只有少数孩子有机会接受高等教育，而剩余的大部分农村劳动力，由于缺乏系统的劳动技能训练，不具备合格的劳动素质，只能依靠出卖原始劳动力来谋生，其艰难和贫困程度可想而知。要想真正帮助农民改变贫穷落后的命运，必须从根本上提高农村劳动力素质。在聂圣哲看来，中国的正统教育属于精英教育和应试教育，培养的是坐办公室的白领阶层。而中国当下最需要的是职业技能教育，培养的是训练有素的蓝领工人。聂圣哲创办德胜公司的目的之一，就是为了帮助农民改变命运，力图通过企业的在职教育来提升农民素质，使农民不再彷徨失措。

毋庸置疑，无论是从个人生活上把农民改造为绅士，还是从职业素质上把农民改造为合格的产业工人，都远不是一朝一夕可以完成的事情。对于散漫惯了的农民工，首要任务是让他们学会敬畏制度和遵守制度。聂圣哲本人对此有很精辟的见解，他曾经说过：“一个不遵守制度的人是一个不可靠的人，一个不遵循制度的民族是一个不可靠的民族。”中国很多事情往往并不是没有制度，而是有了制度不按制度办事，或者在执行的过程中打折扣、走捷径。聂圣哲对于一些国人好耍小聪明的习惯深恶痛绝，他认为正是这些人好走捷径、不守规矩、不老实按制度

办事的风气，导致中国某些企业无法像德国和日本企业那样制造出精品。在某种程度上，他很欣赏德国人那种严谨到近乎死板的民族性格，认为这种没有灵活性的机械态度其实是一种宝贵品格，能够保证制度的忠实执行、产品质量的稳定以及实验数据的可重复性。

为此，德胜公司花费了很大力气细化和完善公司的各种制度规定。德胜的员工人手一本员工手册，这本手册的最新版本长达 268 页，内容可谓洋洋洒洒、包罗万象，除了上文提到的关于个人卫生和工作习惯的规定，还有关于生产和运营各方面的详细规定：财务报销、采购规则、质量监督、工程管理、仓库管理、安全管理、用车规定等。为了保证制度能够“融入员工的血液”，所有员工，在每个月的 1 日和 15 日的晚间都要集中在一起召开制度学习会，每次学习某一方面的制度条例，学习时间为半小时。会议采取接龙形式，由在座员工每人朗读一句话，以保证大家的注意力不分散。每月两次的制度学习会旨在给大家反复灌输遵守制度的重要性，久而久之，这些制度规定就在员工的脑子里生了根，成为无形的约束。（制度学习会之后即是本文开篇提到的物品拍卖会，这两个会议是德胜公司内部著名的“两会制”）

与此同时，聂圣哲也认识到，制度与人的问题不是截然对立的，并不是有了好的制度环境，才能培养高素质的人，这其实是你中有我，我中有你的关系，是先有鸡还是先有蛋的问题。有了高素质的人，才能遵守制度，制度才能有效运行；有了制度的约束，人才能守规矩，成为高素质的君子。假如只有良好的制度，没有具备良好素质、愿意遵守制度的人，制度也就成了一页废纸。假如只有高素质的人，没有良好的制度设计，那么失去制度约束的君子也会逐渐走偏。因此，他一再申明，“制度只能对君子有效，对于小人，任何优良制度的威力都将大打折扣，或者无效。德胜公司的合格员工应努力使自己变为君子，或者说，要靠近君子，远离小人。”（这里指的“小人”不是人们通常认为的“坏人”或“恶棍”，而是儒家所定义“君子”的反义词，指的是不严格遵守道德规范和规则的人）。

德胜要求员工做君子，最明显的一个例子是财务报销制度——员工报销任何因公费用或者规定可以报销的因私费用，都不需要领导签字，只需要写上费用发生的时间、地点和原因，经手人自己的姓名。有其他人同时经手的，可以作为证明人在相关发票上签字证明，就可以到财务部报销。报销时，财务部的出纳员首先要宣读一份声明：“您现在所报销的凭据必须真实及符合《财务报销规则》，否

则都将成为您欺诈、违规甚至违法的证据，必将受到严厉的惩罚，并付出相应的代价，这个污点将伴随你一生。如果因记忆模糊自己不能确认报销凭据的真实性，请再一次认真回忆并确认凭据无误，然后开始报销，这是极其严肃的问题。”每一次报销时，财务人员都要不厌其烦地履行这样一种宣读声明的仪式，以教育和提醒员工务必对自己的行为负责，对自己的信用负责。之后，员工把报销凭证交给出纳员即可完成报销，职工的报销凭证则会输入公司的个人信用计算机辅助系统。

在德胜公司看来，费用报销事关个人信用，既然是个人信用问题就应当让员工个人承担！主管领导有什么权力给员工签字？如果主管签了字，报销的责任就等于转嫁到了主管身上，主管必然要为员工的行为担责，这是很不合理的制度。报销不需要领导签字，就是让员工为自己负责，让员工自己选择做一个君子，而不是小人。

在受到反复教育和提示之后，假如员工还是做了“小人”怎么办？德胜有一套完善的处理制度——“我们要建立一个机制，就是当一个小人把我们的诚实或宽厚当成是懦弱时，我们要坚决予以反击”。德胜公司建立了一套个人信用计算机辅助系统，该系统可以从职工的报销单据中分析出单据的真实性以及此笔费用的必要性，也可以通过归纳法分析出职工的报销习惯，从大量的数据分析中对异常情况进行预警。每位职工的守信与不守信的行为都被记录在该系统里。任何腐败与欺诈行为一旦通过抽样调查和个人信用计算机辅助系统被发现，员工就会为自己的不诚实行为付出昂贵的代价。

无论德胜的建筑工人还是物业服务人员，他们的教育程度和文化背景并不高（以初中和中专学历为主），但是在这样一家非高学历员工构成的公司里，员工可以上班不用打卡，随心所欲地调休，不需要主管签字就可以完成费用报销。为什么？为什么连一些知识型企业也无法做到的人性化管理，德胜公司却敢于尝试？答案在于制度与文化的双管齐下。一方面，德胜有明确的制度规定、严格的监督机制和奖惩手段；另一方面，德胜也时刻不忘借助文化和教育的力量——每月两次的制度学习会，每次报销前都要宣读的提醒声明——这些都在潜移默化地影响着员工，促使他们远离小人，成为君子。

把管理贵族变为精神贵族

德胜管理体系还有一个鲜明的特点：坚决反对官僚主义。这一点也与创始人