



中国境内先驱性的管理试验

德胜 管理

TECSUN
MANAGEMENT

中国企业管理的新突破

制度最难的不是制定而是行之有效地执行

温德诚/著

新华出版社

TECSUN

MANAGEMENT

- 德胜管理制度的实施，对一些人可能如鱼得水，对另一些人则可能是举步维艰。
- 德胜员工的敬业表现是认真加满负荷工作。
- 德胜企业文化的核心是诚实、勤劳、有爱心、不走捷径。

责任编辑：卢瑞华 张志强

选题策划：卢瑞华 博士德

封面设计： 张宇宾
www.zybin.com

ISBN 978-7-5011-8762-1



9 787501 187621 >

定价：35.00元

德胜 管理

TECSUN
MANAGEMENT

中国企业管理的新突破

温德诚/著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

德胜管理：中国企业管理的新突破/温德诚著. —北京：
新华出版社，2009. 4

ISBN 978 - 7 - 5011 - 8762 - 1

I. 德… II. 温… III. 建筑企业 - 企业管理 - 经验 - 美国
IV. F471. 269

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 053218 号

德胜管理——中国企业管理的新突破

选题策划：卢瑞华 博士德

责任编辑：卢瑞华 张志强

装帧设计：Z2 工作室

出版发行：新华出版社

网 址：<http://www.xinhuaupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址：北京市石景山区京原路 8 号

邮 编：100040

经 销：新华书店

照 排：北京京鲁创业科贸有限公司

印 刷：三河市华晨印务有限公司

开 本：850mm × 1168mm 1/16

印 张：15.75 印张

字 数：200 千字

版 次：2009 年 4 月第一版

印 次：2009 年 4 月第一次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5011 - 8762 - 1

定 价：35.00 元

本社购书热线：(010) 63077122 中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换 电话：(010) 68457661



1	
2	4
3	

1. 塞奇的员工。
2. 年终总结。
3. 聂圣哲与赵晓交谈。
4. 封面人物——聂圣哲先生。



1	
2	4
3	

1. 德胜的院士论坛。
2. 德胜管家中心。
3. 德胜鲁班木工学校 2007 匠士毕业。
4. 德胜支助的长江平民教育基金会。



	1	
2	3	
	4	

1. 德胜送给苏州工业园的“诚信牛”雕塑。
2. 德胜的公告栏。
3. 波特兰小街的理念牌。
4. 德胜木结构建筑工作现场。





	1
2	4
3	

1. 德胜公司总部大门（波特兰小街）。
2. 德胜餐厅一角。
3. 德胜的移动产品。
4. 被摆整齐的鞋子。

（图片由塞奇工作室提供）

温德诚简介

1982年毕业于黑龙江商学院。
奇正咨询机构市场总监。曾任四川
龙莽集团顾问，四川沱牌集团总裁
助理、市场部经理等职。

改革开放后，国内从事定量调
查的开拓者之一。曾主持今日集团
10大城市调查，雅戈尔14个城市
调查，金轮摩托车21个城市调查
等20余个行业的全国性调查。

曾参与长安汽车、德力西电
器、玉立集团、乐百氏饮料、深圳
卷烟、石梁啤酒、西北石油局、聊城电力局等50余家企业的咨询策划
和培训服务。

自1981年起，先后在《潜科学》、《商业研究》、《中国名牌》、
《公关世界》、《销售与市场》等刊物上发表40余篇论文。

主要著作有《精细化管理Ⅱ》、《政府精细化管理》、《你也能晋
升》、《名牌战略》(合著)、《德胜管理》。



序

实说管理

由于工作的关系，我每年要接待大量的、南来北往的中外客人。在众多来访的客人中，有一位客人引起了我的特别的注意。他在来德胜（苏州）洋楼有限公司（以下简称德胜公司）之前就准备了8个有关德胜管理的问题准备向有关人员咨询；他背起行囊，说来就来，说走就走，喜欢独来独往，好像一位“独行侠”。我觉得与他打交道没有心理压力，没有磕磕碰碰，随意中渗透着朴实。为了避免让我开车送他去用早餐，他常常用饼干充饥；调研时，他与德胜公司的其他员工一样投入到了工作之中，满脸的汗水、满身的灰尘，他一点儿都不在乎。工作完成后，脸上总是洋溢着轻松快乐的表情；每次来德胜公司时，他都会尽自己的力量向长江平民教育基金会捐款。

他就是来自福州的温德诚先生。

在智商和能力方面，有人曾形象地把现代人类划分为两大类，即明商和研商。明商高就是指那些对事理非常明白但不去做深度调查研究、只想马马虎虎过日子的人；研商高则是指在某个领域内对某件事进行透彻分析和研究的人。从企业精细化管理的角度来分析，温德诚先生，在我看来，以上两大类都有他的份。他一方面对企业管理进行深刻研究，另一方面又能对许多事情泰然自若，不属于自己研究领域或者与他无关的或者他不喜欢做的事情，他从来都不会指手画脚的。

我请他看 CBA 篮球比赛节目，他说，为什么要看他们打球，我们自己去公司的篮球场打球不更有意义？我无言以对。也正因为他对企业管理的特别钟情和偏爱，他能三番五次地来到德胜，静下心来调研，然后躲在屋里认认真真地写书，这在当今是非常难得的事。他要写书，就不拼命赶时间，不是为写书而写书，他要通过自己亲历亲为，在调查清楚后，然后才在孤灯下写下自己的所见，往往一写就是一整夜。他最鄙视的是那些不负责任、道听途说或者干脆这里抄一段，那里下载一段，再从杂志上凑上一段，或者干脆向企业相关人员索要一些文件资料，然后把他们的语言加工整理成自己的语言加以出版，一个月就能出两本书的所谓“快枪手”。他写的每一句话都是字斟句酌的，都是自己亲眼所见的东西。

第一次与他认识时，是在美丽的波特兰小街花园，他说他想写一本关于德胜公司的书。我跟他开玩笑说：“写德胜的书，第一是要严格考核作者本人的；第二是要站在一定的高度上来写的。”他说：“怎么考核都行，至于站在多么高的高度请您指教！”我没有正面回答他。

第一次接触后，他什么都不愿意麻烦我，连去他下榻的好东客栈都不愿意让我去送他，而要坚持自己独自散步回去。虽然我没有当着他的面对他进行“考核”，但他坦率真诚的个性却给我留下了深刻印象。我以德胜提倡的“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”的价值观衡量了他一番，觉得他是一位可信赖的人。就这样，后来我才有了数次接待他、与他进行更多交流的机会。

无论什么样的嘉宾来德胜做客，我基本上都要向他们渗透一个概念，那就是深度关注人的问题，也就是国民性的问题。这个话题说大也大，说小也小，但问题是德胜在企业管理中时时处处都能从国民性的角度处理问题。而想了解德胜的人，当然就少不了要谈一谈国民性的话题了。其实一句话，说白了，有许多问题，如果从国民性的角度

出发去加以解决，我想，企业管理者或经营者会轻松许多，企业在处理许多问题时会迎刃而解。我不敢说德胜公司的所有问题都处理的非常完美，但德胜至少有一点让我非常折服，就是她基本上都是在深刻分析和领会了国民性的深层次根源问题后才去解决和处理一切有关人的问题的。

温先生第三次从福州来苏州后，满脸的疲惫，他顾不得去下榻处洗把脸，就堆着笑容，从他的背包里掏出了3颗绿橄榄果给我，请我吃，并告诉我说这是他自己种植的橄榄树结下的果子。当时我一尝，说实在的，非常苦涩、非常难吃。但因为是他亲自种的，并且不远千里从福州给我带来，让我尝尝，那意义可就非同一般，这些橄榄就不能单纯从味道方面考虑，而是他在采摘下自己种的果子时，他同时也想起了远在苏州的我，让我也来分享一下他的快乐和成就感。这让我感动不已。德胜公司的日常管理往往离不开琐碎的、重复性的事务，每天也许不可能有什么轰轰烈烈或者惊天动地的大事发生，但正是那些令人瞧不起的细微之处、那些看似琐碎和庞杂的事务却是每一家企业的日常管理所不能忽视的。

朋友们在阅读这本书时，也许会像我尝那几颗橄榄果子一样，虽然索然无味，苦涩难耐，但它毕竟出自栽树人的手，是栽树人的希望所在；毕竟它非常新鲜，没有污染，尝一尝对自己也无妨。

做企业首先要守法，企业的员工首先要做守法的合格公民。其次，企业赢利要赢的光明磊落，就是说要讲求商业道德，企业的员工要有做人的良知。第三，企业要在行业中树立一个典范，进而将这种典范的作用辐射到各行各业，企业的员工要说到做到，要言而有信，才能达到这样的目的。以上这些，德胜公司完完全全地做到了。

德胜公司不回避许多现实问题，比如说员工地位问题，员工与企业主的关系……德胜公司首先很好地解决了公司自身生存的问题。德

胜的老总多次在战略发展会议上强调说：企业都不能生存了，哪还能谈到发展的问题！那么，德胜公司从哪些方面入手来解决自身生存的问题呢？那就是不盲目扩大规模，对别的企业在过热过快的发展中大把赚钱从不眼红，她是冷静、理智地思考和处理生存与发展的问题；她能做多少事就做多少事，永远“以能定产”而不是“以销定产”；她提出的口号是“当管理与发展发生矛盾的时候，永远牺牲发展而保障管理”，也就是当自己的吞吐能力和赚钱发生矛盾的时候，永远舍弃赚钱而保存自己的实际能力。在解决了公司生存问题的前提下，德胜在稳步健康地发展，并且“努力地赚钱，合理地省钱，拼命地捐钱”。因此，在全球金融危机四伏的时候，决策者由于很早就未雨绸缪，对公司的整个部署做了合理、周到的调整，德胜公司保存了自己的实力，从容不迫地继续保持稳步向前发展的势头，从而向自己追求的目标迈进，那就是做一个基业常青的企业，而不是一夜之间就消失的企业。

德胜公司在施工质量和服务质量方面提出了“质量是道德，质量是修养，质量是对客户的尊重”的19字质量方针；在做人做事方面，提出了“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”的11字价值观。公司在管理、教育培训、奉献爱心等方面从来都是不计成本的，这一点可能与许多公司不同。

请允许我从我作为德胜公司一名普通员工的角度来分析一下德胜的管理。德胜的管理可以概括为：可执行的管理制度、严谨的操作程序与合理的要求三者完美地结合。

每一家企业都有自己的一套管理制度。但问题的关键是这套管理制度是否可以有效地加以执行？管理制度是否完美无缺？领导是否能带头执行？……这些问号恐怕是许多企业值得深思的，而德胜在这些方面我认为做得非常出色。

德胜公司为了使各部门、各岗位甚至于各位员工能够准确、细致、

完美、快乐地工作，她制定了许多经过多次修正、从实际工作中总结出来的操作程序，让员工们完完全全地、一丝不苟地去贯彻执行，而不是改头换面、喜走捷径地去执行。要像计算机软件运行系统那样，严谨地、一步不差地去执行她的操作程序。

德胜公司的制度、程序及许多操作细节可以量化的一定量化，不能量化的也要给出一定的、具体的要求，要让员工按照标准和要求去遵守每一条款或完成每一步骤。

以上这些，温先生从他个人的角度，在本书中已谈了许多，喜欢从事企业管理的朋友，不妨从本书中多体会这些方面的要点。

因为本书是温先生在6次来德胜公司调研的基础上，在亲眼所见后用自己的良知写出来的。作为在德胜公司就职了8年的我，试图想找到与德胜公司的实际不妥帖的地方还真没有找出来，我也真诚希望有机会能与从事或喜欢企业管理的朋友在更深领域里进行交流！

赵雷（德胜知识产权与技术情报中心负责人）

2009年2月于苏州工业园区

前 言

德胜（苏州）洋楼有限公司是设在苏州的一家企业，规模不大，只有千人左右（因几年前就控制规模和发展速度，立足做强，所以在这次金融危机中没受到什么影响），也不出名。

但是，几乎每天都有一批批企业和公共机构的人士去参观访问她，万科董事长王石也曾访问过德胜。有的企业则派人去德胜接受培训，安徽的一家企业竟然派了五批管理干部去德胜受训。《德胜员工守则》只是公司的规章制度、领导讲话、员工文章的汇编，但出版后却成了畅销书，重印了16次……

这是为什么呢？是什么吸引了参观者、受训者和读者呢？

如果把参观考察比作旅游的话，那德胜公司几乎处处是景，处处标新立异、别出心裁。

如果从管理层面评价德胜，那德胜公司几乎在每一个方面，都是货真价实的创新。有些管理创新甚至在全中国也是独一无二、闻所未闻的（如程序中心、听证会、不设总裁办、报销不用上级签字等）；有些创新则是中国企业管理的重大突破（如以程序管理取代TQC、理性忠诚与奖金公式等）。

从参观者的感受来看，德胜公司无疑是精细化管理和人本管理的最具代表性的企业。在那里，人们可以真实感受到企业文化的存在方式。

∴ 德 胜 管 理

——中国企业管理的新突破

德胜管理体系的创始人聂圣哲先生，对中国传统文化有着透彻的理解，同时又有西方企业管理的经验，经过长期的研究和艰苦卓绝的努力，他终于探索出一条中西合璧的管理路子。

成千上万的人到德胜参观考察，自然会提出许许多多的问题，归纳起来有三个方面最有实质性：

- 德胜的制度、程序为什么能不折不扣地执行到位？
- 德胜是怎么把员工转变成敬业、忠诚的？
- 德胜的企业文化是怎么形成的？

这三大问题也是一直困扰着各个企业和公共机构的根本性问题。

本书研究、写作历时两年，希望能把这三个问题讲清楚。聂圣哲先生说要是能把这三个问题讲清楚，那对中华民族是一大贡献。我不敢有此奢望，但我已经努力了。

本书或许有些观点有待商讨，欢迎批评指正。

交流电话：13960851144

E-mail: wendecheng@126.com

温德诚

2009年1月于苏州工业园区波特兰小街花园

目 录

第一章 发现德胜——一个处处标新立异的企业	1
一、含金量最高的管理书	
——《德胜员工守则》重印 16 次	3
二、营销的最高水准，就是不需要营销	6
三、报销不用上司签字	
——比惠普还人性化	10
四、让农民工享受五星级酒店服务	
——中国企业界的一大奇观	13
五、不守合同，就毁掉房子	
——中国建筑业破天荒的一次	18
六、圣旨到！	
——德胜老板用艺术手法搞管理	21
七、国内唯一没有围墙、门卫的工厂	23
八、惊叹德胜细节	26
九、除了德胜，谁还会鼓励员工“吃里爬外”	31
十、没有总裁办的公司	
——闻所未闻	35