

WHO IS YOUR GOD



谁是 企业的 上帝



经理、员工与顾客的故事

王革非 著



CHINA MACHINE PRESS



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





谁是企业的上帝

WHO IS YOUR GOD

王革非 著



机械工业出版社

全书以一家企业的兴衰为主线，讲述了中国企业从计划经济到市场经济到新经济时代的发展变化、应对战略及管理层和员工的迷惘。故事中的三个角色：经理、员工与顾客，用来代表企业经营与管理过程中的管理阶层、广大员工与消费者大众。

该酒店在经营管理与市场竞争过程中，正好经历了“顾客与员工都不是上帝”、“顾客是上帝”与“员工是上帝”这三个不同的策略转化阶段。这是该酒店发展的浓缩，也为现实中的很多企业提供了有价值的思索。

此外本书还探讨了产品创新及应对价格战的方法。

在本书的尾声处作者记录了三位 MBA 对本书所讲的故事的感想，深刻总结了本书的立意和独到之处。而解读“爱情”一节又不禁让人在一笑之余感到管理学工具的博大精深。

本书读者为企业管理者、企业员工和广大消费者。

图书在版编目(CIP)数据

谁是企业的上帝/王革非著. —北京：机械工业出版社，2003.1

ISBN 7-111-11232-6

I. 谁… II. 王… III. 企业管理-研究-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 091758 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：刘秀云 责任印制：付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

850mm×1168mm·1/32·3.75 印张·2 插页·60 千字

00 001—15 000 册

定价：16.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

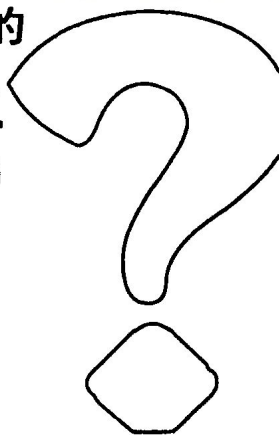
本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版



谁是企业的
WHO IS YOUR GOD
上帝

王革非著



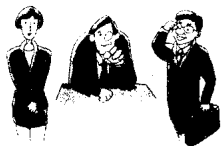
机械工业出版社



目 录

故事中的角色	1
经理的无奈	4
意想不到的尴尬	10
寻找上帝	16
员工的梦想与顾客的满意度	28
走出价格战	36
塑造企业文化	47
企业决策中的员工地位	58
在创新中成长	64
提炼核心能力	75
在变革中前进	82
尾声-1：无处不在的管理学智慧	93
尾声-2：解读“爱情”	100
后记	108
作者与团队介绍	110
参考文献	112

..... 目 录



故事中的角色

一直以来“顾客是上帝”的说法让企业深信不疑，它已经在不知不觉中成为众多企业的重要经营理念。而本书提出了“谁是企业的上帝”这一深具挑衅性的问题，相信对这一问题的深刻思索将为进入新时代的中国企业指引前进的方向。

.....

这是一个发生在我们身边的极其平凡的故事。

这个故事演绎着企业发展的轨迹，闪烁出企业管理的智慧火花，平淡中凝聚着企业凝重与艰难的跋涉。

故事中的三个角色：经理、员工与顾客，代表了企业经营与管理过程中的管理阶层、广大员工与消费者大众。他们是特定场合下的特定人物，他们是真实的，并具有普遍的代表意义。

经理、员工与顾客都具有各自不同的方方面面，不论他们的年龄、性别、学位，还是国籍有何不同，他们之间所发生的一切“恩恩怨怨”都代表了企业经营与管理过程中所可能发生的一切。



这里的经理，也许是企业的总裁，也许是总监，也许是部门经理，除了头衔或大或小不同之外，他们都代表了企业的利益集团与管理阶层，他们把握着企业的发展方向和发展命脉。

这里的员工是更广泛意义上的员工，或许是普通职员，或许是普通的服务人员，或许是一线的工人，不论是哪一种，他们都构成了企业的主体，他们是企业的根基。



这里的顾客包含了形形色色的各式消



费者，他们或老或少，或男或女，或富有或贫穷，但他们的共同点是都在消费着企业的产品与服务，他们对企业 and 产品都有着多元的期待，他们决定着企业能否生存与发展。

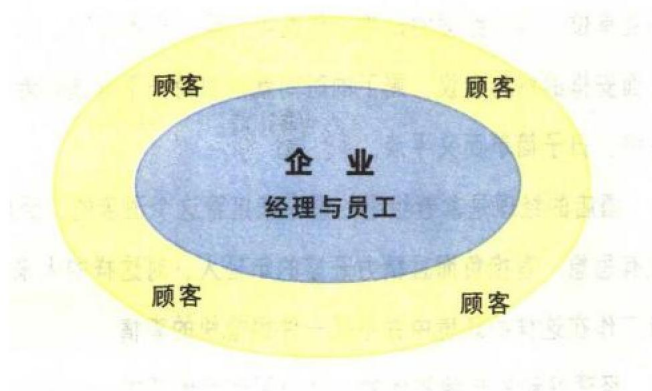
有时，经理与员工也作为消费者去购买产品，而顾客之中也有很多人是经理或员工，他们的角色在不同的场合是交叉的。但是，不论是哪一种情况，他们都是特定意义、特定场合下的特定社会角色。

作为企业，利润是企业生存的基础，生存是发展的前提。这要



求经理要管理好他的员工,员工要服务好他们的顾客。经理对员工的管理是否有效将决定着员工能否努力工作,员工能否努力工作则决定了顾客是否来消费企业的产品。但不论怎样,员工与经理构成了企业的内在部分,他们是企业的主体;顾客构成了企业的外在部分,他们是企业的土壤。

我们的经理、员工与顾客的故事就从这里开始:





.....

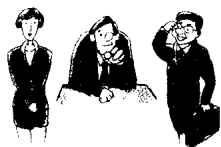
经理的无奈

谁是企业的上帝

这是一家于20世纪80年代初期在一家国营招待所的基础上建立起来的中型酒店。这家酒店的效益既不很好也不很差，有80%的顾客来自酒店的关系单位，这些关系单位大多是国有企业和事业单位。酒店经理的日常工作既不忙碌，也不复杂，除了开开上面安排的例行会议，剩下的时间就是保持一下同这些老客户的联络，日子简单而又平淡。

酒店的经理是拿着组织的调令来接管这个酒店的，经理是一位有思想、有抱负而且精力旺盛的年轻人，对这样的人来说，每日工作在这样的环境中并不是一件很愉快的事情。

经理好动的年龄和他的上进心驱使着他要做一些改变。于是这位经理做了一个大胆的决定，用上面拨的经费装修了酒店，增加一些有特色的饭菜，完善了一些硬件设施，调低了部分客房的收费标准，增加了市场宣传，同时对部分员工进行了服务培训，希望能吸引更多的关系单位以外的顾客到这里消费。似乎情况应该开始向好的方向发展，但经过一段时间后一切还是老样子。酒



店的客人人数曾在短期内有所上升，但不久又回落到从前的水平，甚至有时还不如从前，这使经理不得不认真研究其中的原因。经理对员工、顾客和管理方法考虑了很久，经理希望能从中得到一些答案。最后，经理决定先从住店的顾客那里多了解一些情况，毕竟作为局外人对酒店所发生的事情有着较客观的认识。下面是经理与一位顾客在酒店小餐厅里的一次对话：

经 理：您经常住我们的酒店，您知道近来我们的酒店做了很多改进与尝试。

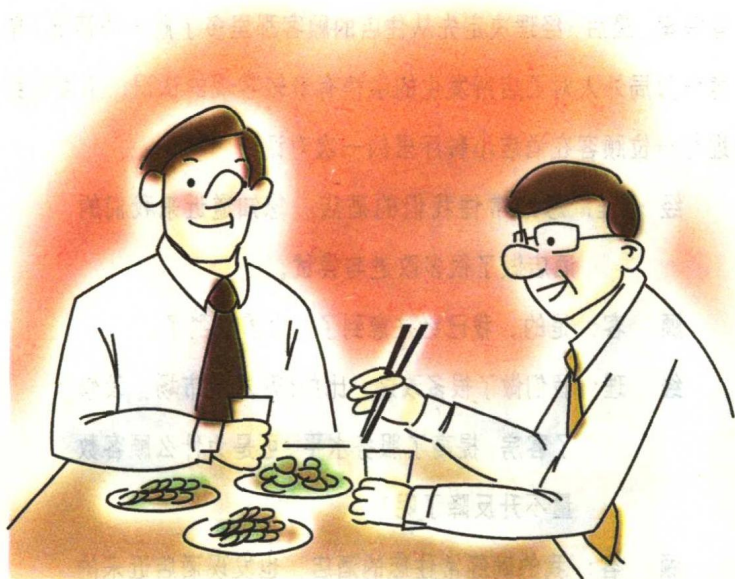
顾 客：是的。我已经注意到了，也感受到了。

经 理：我们做了很多改进，比如：开发了市场，装修了客房，提高了服务水平，可是为什么顾客数量不升反降了呢？

顾 客：我的确经常住您的酒店，也发现酒店近来的变化，比如饭菜更可口了，设施更齐全了。但我不得不说，贵酒店的服务还是变化不大。

经 理：怎么会是这样，我们特意安排了有关服务方面的内部培训啊，我的员工应当能提供更好的服务才是。

顾 客：可实际上员工的服务水平似乎还是老样子，



员工的服务水平似乎还是老样子



精神状态也没有改变。

经 理：您能说—说您选择这里的原因吗？

顾 客：你们酒店是我们单位的定点酒点。只有住在这里回去才能报销。我没别的办法，如果我去别的酒店单位也能报销，我可能已经走了。虽然贵酒店在酒店设施、员工培训与市场启动方面作了一些改进和努力，但服务还是老样子。一般来说住店的人很看重服务，也许可以容忍饭菜某一次出现不合口的小问题，但却无法忍受不友好的或是消极的服务态度。

经理陷入了深深的思索之中！

的确是这样，我也会看重服务员的宾至如归的服务。他自言自语地说道：“我已经对员工进行了培训，但服务质量没有提高，问题出在哪里呢？”经理考虑了很久，最终还是决定再去与那位顾客聊一聊。



一个阴雨天的午后，外面飘着雨，酒店的人不多。在酒店一层一间雅致的咖啡厅里，经理找到了那位顾客。



这是一位很特别的顾客，一年365天有200天出差在外，而这200天中至少要有50天住在这家酒店，这样的一位顾客对酒店存在的问题一定很了解。使经理略感意外的是这位顾客先开了口。

顾客：我已预料到您还要来找我聊一聊的。

经理：您怎么看出来的？

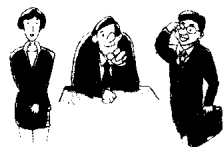
顾客：因为您是一位想干事情的人，而且还很聪明也善于把握机会。

经理：谢谢您的夸奖。上次的谈话对我启发真的很大！两年来我几乎总能在酒店看到您，早已经注意到您了。我非常想听一听您作为局外人对本店服务方面的看法。

顾客：拿我来说，即使您的酒店服务不很理想，我也不会去别的酒店。原因只有一个，那就是住您的酒店我的单位可以报销花费。但别的顾客就不会这样，他们花了钱，就一定要物有所值，员工的服务是很重要的。

经理：您的意思是员工服务没有满足顾客的要求？

顾客：他们是国家的固定员工，干得好怎么样，干得不好又怎么样？大家干多干少一个样。



经 理：我真想解雇那些不怎么样的员工。

顾 客：那当然是一了百了，可是现在的体制毕竟还没有给您这样的权力。

（接着是经理的语塞、沉默和满脸无奈……）

经理是苦恼的经理，发现问题的经理缺少相应的权力来做一些事情。那天晚上，他陷入了苦闷的沉思：几年来酒店员工都在吃大锅饭，自己也在平庸中消磨着宝贵的青春。自己多想把事情干好，干出一番事业来，可是自己说了又不算。经理心底升起一股酸楚的悲哀。突然间，那位顾客的话给他带来了希望，对！我要实施激励机制，要在旧体制中建立起新的希望。他要为旧体制的灰暗涂上激励的光芒，他要自己说了算。这位经理仿佛在无奈中看到了希望。这座坐落在中国北方不很大的城市里的酒店随着经理“追求”的脚步走进了1991年。

经理的无奈



意想不到的尴尬

酒店的员工有三个来源，一部分是接父母的班进来的，一部分是从上级部门配置过来的，一部分是头头脑脑们介绍进来的。因为酒店有固定的消费群体，酒店员工不管服务好坏，工资照拿，福利照发。因此这里的员工感到很“幸福”。酒店气氛总是那样“平静”，人与人之间总是那样“友好”、“平等”。

经理决定要打破这种这种“平等”。他要引入一项激励措施，即努力工作的员工将得到奖励，而且是数目可观的物质奖励。在该措施推出的初期，确实起到了良好的效果，激发了员工努力工作的热情。但由于只有表现最好的几位员工才能得到奖励，时间不长，经理发现常常是一个人或几个人的工作效率上去了，整个部门的效率却下来了，最后连表现好的几位员工也放弃了个人努力。面对这种奇怪的现象，经理惶恐不解，为此经理特别与几位员工进行了沟通。

经理私底下与一名表现优秀的员工和一名表现非常一般的员工进行了交流，巧合的是这两位员工同时又是不错的朋友，在这



一点上经理绝对是聪明的。

中午，在酒店的职工餐厅，大家各自吃着自己的工作餐。经理与两位员工边吃边聊。

经 理： 你们看我们酒店的激励机制怎么样？

员工甲： 说心里话，我很感激领导制定的激励措施，因为它毕竟体现了多劳多得。

员工乙： 作为甲的好朋友，我为甲获得奖励而高兴。但我心里并不很好受，因为即使我努力工作，也只能是表现一般，我多多少少有点嫉妒那些获得奖励的员工。毕竟，人与人之间的差距有时是很难改变的。

员工甲： 我发现自从我获得奖励后大家开始疏远我。

员工乙： 原因很简单，你优异的表现使大家感受到了压力，因为你给大家树立了更高的标准。

员工甲： 实际上，我只是想把自己该做好的工作做好，并没有想到与别人去争什么或比什么。

员工乙： 我了解你没有那个意思，但别人不会这样想。我还记得一位老员工对我说：“既然他表现那么好，不如把我们这个部门的工作都让他



在我获得奖励后大家开始疏远我