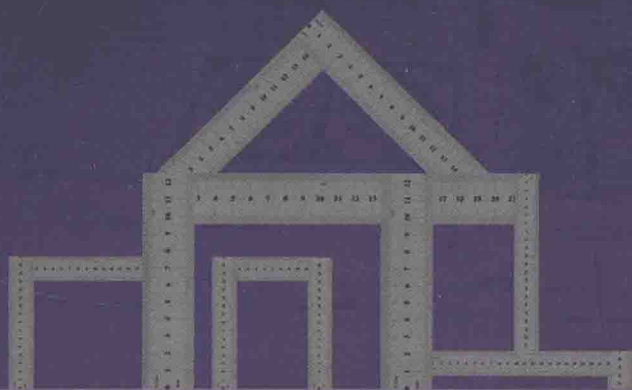


东方文化之道与西方管理之术交融互生的典范

付守永 赵雷 



德胜规矩

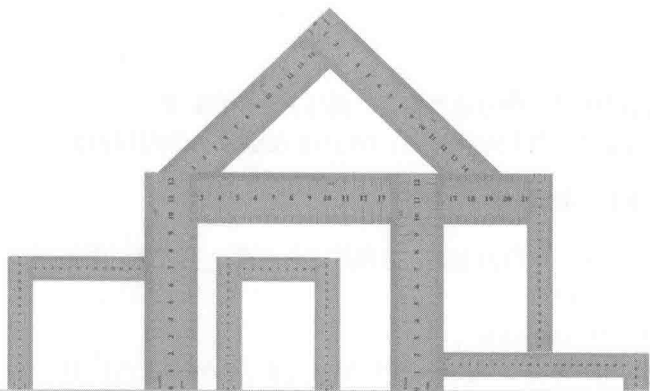
解密中国价值型企业的
自然成长之道

TECSUN
BUSINESS RULES



清华大学出版社

付守永 赵雷 著



德胜规矩

解密中国价值型企业的
自然成长之道

TECSUN
BUSINESS RULES

清华大学出版社

北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

德胜规矩：解密中国价值型企业的自然成长之道 / 付守永，赵雷 著. —北京：清华大学出版社，2015

ISBN 978-7-302-38663-6

I. ①德… II. ①付… ②赵… III. ①建筑企业—企业经营管理—经验—中国
IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 283718 号

责任编辑：陈 莉 蔡 琦
封面设计：周晓亮
版式设计：方加青
责任校对：曹 阳
责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市少明印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：19 字 数：283 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版 印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：45.00 元

产品编号：059361-01

目 录

第一章 德胜之魂 //1

- 一、德胜价值观：诚实、勤劳、有爱心、不走捷径 • 3
- 二、人性是一切思维的出发点 • 13
- 三、绝不可动摇的德胜规矩 • 18
- 四、德胜三件宝 • 21

第二章 德胜规矩的五大特质 //25

- 一、制度化：企业有序运转的保障 • 27
- 二、程序化：过程的质量决定结果的品质 • 30
- 三、透明化：德胜没有秘密 • 36
- 四、精细化：用工匠精神对待每一个细节 • 39
- 五、人性化：忠诚是双向的 • 45

第三章 自然生长 //65

- 一、永远不搞股份制，永远不上市 • 67
- 二、以能定产，绝不认同利润最大化 • 70
- 三、无边界工作 • 74
- 四、企业养生馆：人心、节奏、战略 • 77

第四章 有效教育 //81

- 一、管理的本质就是教育 • 83
- 二、优秀是教出来的 • 90
- 三、复训是有效教育的不二选择 • 95
- 四、把每一个员工都变成君子 • 105
- 五、9个老员工与1个新员工 • 110

第五章 简单管理不简单 //115

- 一、制度就是死规矩 • 117
- 二、程序执行没有例外 • 121
- 三、所有的计划都能实现 • 130
- 四、认真，是考核的唯一标准 • 133
- 五、这里没有腐败与官僚 • 137
- 六、只要对公司有好处 • 144

第六章 质量问题不可商量 //149

- 一、权力至上的质量督察官 • 151
- 二、无处不在的跟踪督察 • 155
- 三、将质量问题杜绝在程序之外 • 159

四、养成比别人认真一点的习惯 · 163

五、德胜的员工都要做开关电路 · 166

第七章 话说透，爱给够 //169

一、员工永远不是企业的主人 · 171

二、藐视程序就是德胜的敌人 · 174

三、从不挽留辞职者 · 178

四、1855规则、解聘预警与“吃一年苦工程” · 182

五、充满尊严的实惠 · 186

第八章 执行不留死角 //191

一、制度结构金字塔 · 193

二、德胜“两会” · 196

三、少一事不如多一事 · 199

四、任何事都要预约 · 201

五、绝无仅有的个人信用体系 · 204

六、程序中心是一本活着的日历 · 207

第九章 脚踏实地的工作是一种美德 //211

一、管理层不能脱产 · 213

- 二、绝不让老实人吃亏 · 217
- 三、彻底地反对公司官僚文化 · 220
- 四、持续改善的前提是坚决执行 · 223
- 五、爱心是满负荷工作的唯一动力 · 226
- 六、领导既要当秘书又要当老师 · 230

第十章 “心”经济时代的全员经营 //233

- 一、“杂交思维”与自我净化体系 · 235
- 二、以“心”为本盘活人，以“人”为本解决事 · 238
- 三、“一切为了公司”与“生命第一” · 241
- 四、清醒工程与终身员工制 · 246

第十一章 价值型企业的成长之道 //249

- 一、改变事先改变人 · 251
- 二、把公司的事业播种在员工的心里 · 255
- 三、文化建设要落地 · 257
- 四、做一家有魂的企业 · 261

附录一 赵雷答参访者问 · 265

附录二 “德”行天下，“胜”在爱人 · 291

参考资料 · 298

第一章 德胜之魂



德胜是一家有着独立人格的企业，有自己的规矩，有自己的原则，更重要的是，爱与规矩在这里交汇成了企业管理的独特体系。这是德胜价值观的精髓，更是德胜管理的精华。看似朴实的“德胜规矩”，是德胜稳步发展的底蕴，为德胜人、为更多的中国人，赢得了敬重。



一、德胜价值观：诚实、勤劳、有爱心、不走捷径

打开百度，我们搜索一下关键词“企业价值观”：企业价值观是指企业及其员工的价值取向，是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。

然后，我们还可以搜索到众多知名企业的核心价值观，看起来似乎每一个都“高大上”，都像一面旗帜一样，在迎风招展。我们不否认这些企业核心价值观的导向作用与激励作用。但事实上，对一家企业来说，价值观更重要的在于行，而不在于言。

德胜的价值观简单而朴实：诚实、勤劳、有爱心、不走捷径。11个字，看似简单却蕴含了对一个合格公民的最核心与最基础的要求。德胜能发展到今天，赢得越来越多的敬重，不是因为德胜做的管理体系、企业文化有多么高端、科学、先进，而是因为德胜将简单做到了极致，让简单的11个字成为全体员工的行为准则，成为浸入思想与骨子里的潜意识。

当一家企业的核心价值观成为全员的共识时，就变成了持久连接企业与员工之间的纽带。这种纽带有别于传统意义上的以利益为纽带的员工关系，它更加稳定，更加牢靠。

中华文明五千年，很多瑰宝流传至今，影响着人们的为人处事。德胜的核心价值观和中国的传统精神文明一脉相承。德胜的价值观又与社会上流行的价值观相左，耍小聪明、谋私利、偷工减料、人前一套人后一套，等等，这些行为在德胜是行不通的，是被坚决制止的。在德胜，没有聪明人，只有踏踏实实将事情脚踏实地做好的实在人。

德胜公司规模不大，仅千人左右，不像一些“500强”企业那样出名，也没有达到几十亿的规模，公司从不做宣传广告，创始人聂圣哲也极少在媒体露面，但其影响力却远远超越了许多百亿规模的公司，几乎每天都有上百人前去参访学习，大家慕名而去，满意而归。参观归来，许多人都唏嘘不已，聂圣哲与德胜正在中华大地实践着自己全新企业的理想。世间竟然还有这样一家企业，像做人一样做企业，行为朴实，思想与眼光却超越了企业以盈利为终极目标的局限。

像磁石一样吸引各界人士前往参访的究竟是什么呢？那当然是德胜独特的企业文化和价值观：诚实、勤劳、有爱心、不走捷径。

诚实建立信任

诚实，是中华民族的传统美德。《论语·子路》曾经说过：“言必信，行必果。”待他人诚实，收获的是别人对你的尊重；待自己诚实，才不至于自欺欺人，迷失自我。诚实更是一种品牌，古代便有“得黄金百斤，不如得季布一诺”之说，诚实的品质即使是孔夫子也极为看重。

一次，孔子在陈国和蔡国之间的地方缺粮受困，七天粒米未进。一天，孔子正在闭目养神睡觉，颜回外出去讨米回来了，一回来就赶紧煮饭。不一会儿，饭快要熟了，孔子看着颜回快速地用手伸进锅里抓了一把饭塞进嘴里吃了，孔子没有吭声，假装没看见。过了会儿，颜回来请孔子吃饭，孔子说：“刚刚梦见我的先人，我得先给他们吃干净的饭，自己等会儿才能吃。”当时礼法规定，用来祭祀的饭菜，所有人都不能先动一筷子，必须等到祭祀结束，大家才能开吃。颜回赶紧说：“这饭不能用来祭祀，刚刚碳灰飘进了锅里，弄脏的米饭丢掉太浪费，我就抓来吃了。”孔子被颜回诚实的美德打动了，颜回经过了这样的考验也自然成为孔子的得意门生。

关于德胜“诚实”的故事，坊间和网上都津津乐道其财务报销制度。报销是和金钱直接发生关系的，最容易引发对人性的考验，容易引发很多

复杂的问题。而在德胜，财务报销是不需要领导签字的。只要你发生了需要报销的开支，你就可以自己填写单据，直接到财务中心那里去报销。

德胜公司因为有诚实的基因，所以员工与员工、员工与领导之间的信任也是自然而然的事情。有这样一件事：一个高层领导的办公室里丢了几千元钱，因为每天下班有个员工是最后一个走，要给公司锁门。当这个员工第二天得知这件事的时候，就跑到领导的办公室对他说：“我是最后一个走的，我的嫌疑最大，但是我没有拿。”领导毫不犹豫地相信了他，这一切的信任都源于德胜员工们拥有的诚实美德。

德胜人的诚实让德胜洋楼小区呈现出“夜不闭户，路不拾遗”的景象。德胜工厂，两栋各2500平方米的大厂房中间，一条18米宽的大道，可以从公路口直通厂区尽头；整个工厂居然没有围墙或者铁栅栏，也没有大门或门卫。像这样的布局环境在全国的工厂中，恐怕只有德胜一家了。可是，这个没墙没门的德胜工厂，却从来没有失窃过。拾金不昧在德胜也很平常，在公告栏上经常可以看到，有员工在工厂的马路上捡到了几百块钱或者贵重物品交还了失主。在利益面前，德胜人都能保持自己诚实的态度。

诚实，不只是做人的一种品行，更重要的是，它让德胜人秉持这样一种原则来对待工作、对待客户、对待生活，对工作从不敷衍了事，对客户坦诚相对，对同事尽心尽意，对家人情真意切。

勤劳创造美好

德胜的核心价值观里另一个重点就是“勤劳”。人天生是勤劳的、愿意工作的，还是懒惰的、需要他人鞭策的？这就是“X”理论和“Y”理论的分水岭。

从本质上讲，人是有惰性的，谁都愿意轻松度日。勤劳是在生产力低下的情况下，迫于生存的一种选择。待到人们温饱之后，在“自我实现”意识的导引下选择辛勤工作，那就达到了精神升华的境界。中国的传统文化中一直都存在蔑视具体劳动的糟粕，学而优则仕，奉行不劳而获。

鉴于同样的人性透视，德胜承认人性中存在的“惰性”，所以积极引导员工爱岗敬业，在制度设计上则是“奖勤罚懒”，但又给予员工们“改邪归正”的机会。在德胜公司的员工手册中，有规定清楚地要求员工在“上班时间必须满负荷工作”，试用员工“工作时间埋头工作，不说闲话和废话”。《奖惩条例》则明确地规定：“有意怠慢工作或工作不努力的，解聘。对习以为常的惰性，德胜公司会予以坚决反击。”

德胜洋楼的很多员工都是工匠，对于手艺人来说，拥有一双勤劳的巧手是必不可少的。德胜的员工都有一双勤劳的手，还有一颗任劳任怨的心。

一位员工被工程部调到已有客户入住的杭州东方苑花园别墅工作。在那里，有两栋样板楼的中式厨房外墙是水泥抹灰的墙面，入住的客户按照主体外墙的砖石结构，买来三种不同颜色规格的缸砖、石头，想要粘贴厨房外墙。在墙面凿毛时，业主考虑到公司是义务帮助施工的，有点担心，就问这位员工说：“不用敲掉就重新粉刷能行吗？”

这位员工回答：“您看这墙粉刷的质量多好！如同混凝土浇筑一样，无裂无缝，敲上去是‘咚咚’的声音，很悦耳，无一处空鼓之声，我给您凿毛眼打得密一点，墙面冲刷干净，粘贴会很牢固的，放心吧！我会给您做好的！”

这位员工的细致与耐心让客户非常感动。

在工作中，需要和客户沟通的事，如砖缝的大小、砖的贴面朝向等细节问题，这位员工总是主动平和地与客户交流。每一项工序做细做到位，对明显长宽不一致的砖石进行切割“整容”，给厚薄不一、弯直不同的砖进行“选美”，择优使用平整厚直的砖石贴在墙面上，爱惜客户的一砖一石及所有的原材料。不仅如此，每天收工时，他都坚持将现场清理干净。有时客户有用车装运沙、水泥等需要帮忙的分外事，他也乐意“出手”。

天道酬勤，一个为人勤劳有爱心的人，总是能够得到“上帝”的青睐。在工程快完工结束时，这家业主提出请他吃顿饭，并且情不自禁地夸

奖：“你有一双勤劳的巧手。”言为心声，客户短短的几个字是来自内心的真情流露和赞赏，令这个普通的德胜员工倍受感动。

手艺人有一双勤劳的巧手，在为人处事的经历中，在谋生的道路上，就总能机会多多，门广路宽，老板总是喜欢勤劳的员工。只有你勤劳，认真做事，乐于奉献，有良好的心态，才能获得客户的肯定、公司的赞赏。

一双勤劳的巧手，对我们手艺人来说很重要。“最值钱的是手艺！”这句话之所以是硬道理，是因为手艺人从事的工作不但创造了实用价值，也创造了具有观赏性的艺术价值，手艺在某种意义上是一种艺术，艺无止境。你今天一旦选择了所从事的职业，就要热爱它，喜欢它，把它视成一种乐趣。在工作中以别人之长补自己之短，做一个心灵手巧的手艺人。

德胜公司让勤劳的人有发挥的余地，勤能补拙，在工作和生活中做到事事勤、时时勤、处处勤。相信用自己一双勤劳的手，就能在德胜这个平台上书写更加美好、幸福的人生。

无处不在的爱心

现在的社会竞争过于残酷，很多人都已经到了麻木不仁的地步，面对别人的困难，他们毫无感觉；对于别人的帮助，也毫无感念之情。冷漠和自私如同沙漠和干旱，可以使人的心灵荒芜，杂草丛生。而爱心和奉献则是阳光和鲜花，滋润着每个人的心灵，装扮每个人的美好人生。

在德胜洋楼，爱心几乎无处不在：上车时提醒坐在副驾驶位置上的乘客系好安全带，不允许员工带病工作，不允许员工用私人的钱办公事，为员工提供70%的租房补贴，员工可以几乎免费地使用公司的车辆，为员工报销一份给亲人的礼品费用，不惜代价为员工治病……“爱”贯穿了德胜管理的始终。这些点滴小事，既是对员工的爱，也是对客户的爱。德胜人拒绝冷漠，拒绝麻木，爱心体现在工作的众多细节之中，哪怕是一顶小小的草帽。

这是德胜公司的一个小小的草帽与一份大大的爱心的故事。

事情发生在一个阳光强烈的上午，两个工人蹲在草丛中剪草。从他们身边走过的每一个人都对他俩说，咖啡屋的车库里有草帽，如果觉得热的话，就去拿草帽来戴。他们表示完感谢后继续剪草，并没有在意。就这样，每一个路过的人都关心地提示他俩哪儿有草帽。后来，有一位女员工路过时对他们说了同样的话，但是看到他们并没有行动之后，就自己专门跑到车库里帮这两位员工拿了草帽过来。两位工人当时非常地感动，自己没顾得上去拿草帽，同事竟然还专门给送到手上来了。

这样的人、这样的事在德胜公司数不胜数。在这样充满了爱的生活和工作当中，每个德胜人都感觉到内心幸福感满满的。

德胜洋楼让人印象尤其深刻的是，在小区里有一个狗的坟墓，上面还认真地贴有小狗的相片。曾经有一次，小区的小狗出了车祸后，社会上的肇事者视而不见。德胜的员工抱起小狗去医院，花费了很多钱，最终还是没能救回小狗的生命。德胜公司这样做，无疑是让所有同仁都珍惜生命，对世间万物都要存有一份爱心，同时也是希望每位司机在以后的行车中不能莽撞，爱己及人。小狗的坟墓更是一种警示，让路过的人都油然地萌生一种传递爱心的责任感。

德胜教堂的门口，有一个“长江平民教育基金会”的捐款箱，接受社会捐赠，改善平民地区教育设施，支持平民教育事业的发展。德胜一直倡导平民教育的理念，希望帮助更多的孩子学知识学做人，使这些孩子能够“读平民的书、说平民的话、过平民的生活，将来走向社会做一个诚实、勤劳、有爱心、不走捷径的合格平民”。德胜不但自己在做，也力求把爱心传播给其他更多的朋友们。

聂圣哲曾说过：“德胜公司品德的力量，最重要的动力就是爱心。爱心是管理到了最高境界的时候所不可缺少的东西。”爱心的力量是巨大的，如果人人有爱心，学会无私奉献，生活将充满温暖，一个充满爱心的集体是温暖幸福的，一个充满爱心的社会是和谐安定的，在你学会关爱他人的同时，你也会得到博大的爱。

不走捷径

怎么方便怎么来，怎么省事怎么做。这是时下人们做事的通用准则，每个人都在想着一蹴而就、一夜暴富，都想走捷径，但世间之事往往不是那么简单。德胜将不走捷径的工匠精神纳入了自己的规矩之中，纳入每一个德胜人都必须遵守的日常行为准则之中。

在中国，逢年过节便是送礼收礼的高峰期。新春佳节，朋友之间的相互走访本来无可厚非，但总有一些人利用这样的机会请客送礼、打点关系，希望在与别人的竞争中走捷径、占先机。这种靠拉拢关系自己走捷径的做法，事实上破坏了社会的公平正义和社会管理的规范性。一旦制度被破坏，损害的不仅仅是个人的利益，而是社会的公平性和社会管理的严肃性，当然，最终走捷径者也会成为其他走捷径者的受害者。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，经过长期的研究和思考，他终于探索出一条中西合璧的管理路子，其中有一条就是：不走捷径。



简朴的样板社区大门

在德胜，每个人都要像工匠一样严肃地对待每个程序每个环节每项工作，任何事都来不得半点马虎，这是德胜对员工的基本要求。在德胜看来，不走捷径才能将细节做到极致，过程严谨结果才会完美。

在德胜的波特兰小街，一进大门就能立马感受到小区的整洁和温暖，同事之间的友好问候，小区的整齐干净，不管是住户还是参观人员，只要进入小区都能感觉到一种一丝不苟的严谨，还有一种无处不在的温情。严谨与温情，看似毫不相关的二者，在德胜得到了融合。德胜员工实诚、勤劳、有爱心、做事踏实，他们一丝不苟、不走捷径地面对工作、同事与客户，打造出了波特兰小街德胜式的温暖与舒适，这也正是住户对这儿喜爱不已的原因。

这是一个德胜员工写的日记：

“今天是我第一次打扫浴室，我觉得最麻烦的也最难以打扫的就是这个环节了，一道道的程序，还要一遍遍擦干净。在吴教官的细心指导下，我已经掌握了打扫的程序。在这件看似简单的事情上，让我想到了现代人的生活和工作，在当今发展如此迅猛的社会中，不少人已经忘记了不走捷径的传统，越来越多的人在走捷径，利用高科技取代了很多的事情，看起来是很简单便捷，但事实上带来的是懒惰的行为，在科技发达的今天，不少人借助高科技的成果已经懒得去思考更多的问题。例如：电脑是不少人心中的万能工具，能代替人做很多事情，学生可以用它查找所有的资料，设计人员能利用它修改图纸。但人们忽略了一个重要的问题，找到了现成的资料，人们就会懒得去查书籍，获得更多的准确信息及有利资料，这只会让人懒得去思考。

我认为不是每件事情都能走捷径，学生学习自己的专业知识，需要查找更多的书籍，通过自己的思考提取有用的信息。而通过电脑这一捷径，不能解决所有的问题。还有，在小街可以看到每个员工都会随身携带记事本，通过记录工作中遇到的问题，来找出自己工作的不足和需要改进、帮助的地方，而电脑记录是不会帮人们分析问题的，只会让人忽略更好的实际工作能力。今天的学习结束了，又是一个受益匪浅的一天。”