

人力资源管理：管理的灵魂是教育人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/515/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_515708.htm 拥有很多“粉丝”的聂圣哲从不认为自己是“精英”，他说，自己最多只能算是个中国上世纪80年代的“优秀知识青年”。在聂的身上，确实有属于那个年代青年人特有的浓厚的理想主义色彩，然而，他又绝不仅仅是个理想主义者。这个世界上既有理想主义者，也有实干家，而聂圣哲想做的，就是思想上的理想主义者和行动上的实干家。这也许就是近年来接触过聂圣哲的人多数都会成为其拥趸的原因。在这个年代，喜欢宏大叙事、高唱价值观的人绝不在少数，但是像聂圣哲这样，将自己的价值观与理想始终贯彻于每个行事细节的人却凤毛麟角。他倡导中国的平民教育，与之对应的就是“德胜鲁班(休宁)木工学校”及“休宁德胜平民学校”的创立。前者是全国首家木工学校，更是中国第一个首创“匠士”学位的职业学校；后者则是一家学杂费、书本费、伙食费和服装费等所有费用全免的公益学校，是全国唯一公开将“先育人，再教书”的理念作为指导思想为学校。他疾呼中国的国民性改造问题，因此就将自己一手创办的德胜洋楼有限公司作为试验田，一部《德胜员工守则》(2006年公开出版)成为很多人眼中的“管理圣经”。而无论是办学校还是经营企业，“教育”都是一个主题词。在聂圣哲看来，中国目前的管理更多的就是教育的过程，大至一个国家，小至一个企业，“优秀是教出来的”。最近，本刊采访了聂圣哲先生，请他讲述了他如何通过员工的“再教育”，实现对德胜公司的有效管理的心得。

国民性改造的试验田 我于上世纪90年代初赴美国留学，之后在美国呆了多年。期间，随着我对国际社会的观察越来越细致，我渐渐感到中国人对外面的世界了解太有限和片面了。现在看来，我们国家的有些“先贤”，对中国国民性的认识也是非常肤浅的。中国好比一个早熟的女人，在两千年前就达到了相当高的文明状态。但是，由于种种历史原因，这个女人早熟以后就没有，准确地说没有机会进行不断的自我反思和更新，使青春永驻。结果，这个女人老态龙钟了，而引进的西方文明则像一个充满活力的年轻帅小伙。改革开放，引进这个帅小伙当然是对的，但这个老女人一定要进行改造和更新，否则二者结合的后代肯定有严重的缺陷。而国民性的批判与改造，不是通过政治权力的强行干预而实现的，知识分子鼓吹道德重建的作用也有限。社会的改造源于人在信仰观念上的自我更新，而道德的改变要以一定的生活条件为基础，而且要转变为社会主体的生活方式，凝结到一个社会的各种组织和管理活动中去。各种教育手段是最有效的办法。我从国外回来的时候，可以当教授，也可以做官员。但我觉得，办实业最能让一个人了解社会，了解国民性。并且，办实业可以源源不断地供应生活及研究的经费，还可以让我在国民性改造上做一些试验，同时解决不少人的就业问题，可谓一举多得。因此，从国外回来之后，经营实业就成为我的一个选择。从某种层面来讲，德胜洋楼公司就是我进行国民性改造的试验田。“德胜管理体系”既是受西方思想启发的产物，也是我在国民性改造过程中对中华民族的特点及文化进行再挖掘的结果。这套体系的灵魂是“有效的教育”。在今天的中国，如果仅仅从社会上招收所谓的大学毕业生，

来办一家基业长青的公司，那是不可能的。公司要想长寿和健康发展，必须要有自己的教育和再教育的体系。“德胜体系”很大一部分就是再教育体系，是价值观和信仰再造体系。而德胜公司的一切管理，都是围绕“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”的价值观进行的。将员工变成劳动的自觉者

画家陈丹青曾经在接受访谈时说过一段话，他从美国回来时，别人问他，“你是回来混的还是干一番事业的？”陈丹青说，开始他都没有听懂，他在美国呆了15年，在那个国家靠“混”是不行的，上班就要认真工作，怎么混呢？后来他明白了，原来中国国内是好混的！我也是从美国回来的，对此深有同感。在美国，从来没人说过劳动人民是历史的创造者，也从来不讲劳动如何重要。但我后来发现，一个国家越是在口头上重视什么东西，就越说明这个东西没有受到重视。从来没重视过劳动人民才说要重视劳动人民，从来没尊重过妇女才大讲妇女是“半边天”。中国的传统文化一直都蔑视具体劳动，学而优则仕嘛，奉行不劳而获，君子动口不动手。而在德胜，我希望大家变成劳动的自觉者，“勤劳”是我们倡导的核心价值观之一。德胜公司现在执行国际通用的“一八五五”规则，即全公司员工按100%计算，年终时，对其中10%的员工进行重奖，对80%的员工予以肯定，对5%的员工进行批评，对5%的员工予以解聘。在这样的规则下，懒惰的人在德胜公司肯定是没有任何出路的。现在有一些刚走出校门的学生，总认为他们一毕业就可以成为白领或高级管理人员，但其实他们中大部分人连一块玻璃怎么擦干净都不知道，又怎么管理别人，怎能发现别人工作中的错误？这样的人当然不是我们需要的员工。我们的新员工在培训期间，要

打扫样板房、清扫街道、割草、种花、在公司厨房工作以及为前来参观样板房的客人提供服务。这是德胜人力资源政策中的严格规定，目的就是培养员工的劳动意识，并为今后的细致工作做准备。在德胜公司的员工手册中，有清楚地要求员工“上班时必须满负荷工作”，试用员工“工作时间埋头工作，不说闲话和废话”。在《奖惩条例》中则干脆规定：“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。“吃一年苦工程”是我们反击惰性的一种有效办法。简单来说，就是让不懂得珍惜德胜工作环境的员工“去别的工地尝尝味道”。德胜的工作环境一直以来都高于同行普遍标准，所以我们会让那些不懂珍惜的员工，特别是那些没有在别的工地干过的，amp.大收集^整理>请一年假出去闯一闯，他才知道在德胜工作是怎么回事。比如有一个人，表现不是太差，手艺也不错，但我们感觉他一直有种无所谓的态度，于是我们就要求他到外面干一年，体会体会外面的世界。这叫“清醒工程”。庆幸的是，经过这种改造之后，很多员工都从内心深处有了很大的改变，经常会有经历了这一改造过程的、或是那些已经辞职的员工写信给我，表示自己终于认识到德胜工作环境的价值所在，希望能够尽快重回公司。当然，也有少数员工可能无法认同这种价值观，这种情况下他们的唯一选择就是离开。诚实的支架“诚实”是我们的另一个核心价值观。在我们相应的规章制度中，首先体现出来的是我们相信员工的诚实，其次是我们要求员工一定要诚实。这一方面体现了公司对员工的充分信任，另一方面也强调了我们的绝不容许员工钻制度的空子，耍小聪明。比较典型的例子是德胜的财务报销制度。

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，直接到计财中心那里报销。但是，报销不签字并不等于没有管理。事实上，比起签字的管理，不签字的管理要复杂得多。这是必须建立在高度信用的基础上才可以运作的一项制度规定，是一项系统工程。首先，公司在《财务报销规则》中将一些报销标准的细节规定得非常细致。这是为了避免因为制度模糊而造成有争议的报销责任事件。而进入报销程序后，德胜公司规定，任何人在报销前都必须认真聆听财务人员宣读一段话，即《严肃提示报销前的声明》：“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，必将受到严厉的处罚并付出相应的代价，这个污点将伴随您一生。如果因记忆模糊而不能确认报销的真实性，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。”这一宣读过程是一种庄严的仪式，每位员工每次去报销时都会经历。严肃的氛围往往会使第一次报销的人高度紧张，以致怀疑自己报销的票据是否完全无误，一些人甚至会把单据拿回去再次审核后才来报销。当然，这个仪式还仅仅是赋予财务报销神圣感、可能起到一定威慑作用的一种形式而已。针对报销问题，德胜公司专门建立了“个人信用计算机辅助系统”。这是一套专门分析员工报销行为的系统。它可以从员工的报销单据中分析出单据的真实性及费用发生的必要性，还可以通过一些方法分析员工的报销习惯，进而从大量数据分析中对异常情况进行预警。同时，员工的守信与不守信的行为都

会记录在系统中。公司可以从系统给出的数据中了解员工的信用参数。员工在进入公司后，其对应的信用信息也就进入了这个系统。在德胜，员工的报销诚信是与信用等级挂钩的。公司每年都要对每一笔采购、每一个职工的每一张单据进行抽查。抽查出问题的会予以公布，并采取相应的措施。员工对他们在公司的信用十分看重，因为对他们来说，眼下贪图一点小便宜，可能会付出相当大的代价。换言之，因为有了“诚实的支架”，“不诚实”将面临极高的“犯罪”成本。其实，每个人的心灵中都有一个空间，如果你不去填充美好的东西，它就会杂草丛生。在德胜公司，大多数员工都是农民工，这些工人的内心往往一片空白，相对来说填充美好要容易得多。而那些国内培养出来的硕士、博士们，心灵里经常已经装了太多垃圾程序，甚至是病毒程序，清理起来就困难，填充美好更不容易，这都是劣质教育惹的祸。所以说，在德胜，管理的本质，其实就是一个对员工进行再教育的庞大系统工程。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com