

**51CTO**

# 进取者价值观 价值观操作手册

---

**2021年  
9月**





# 目的

- 01 梳理公司正确价值观导向;
- 02 通过全员参与讨论达成价值观认知基本共识。



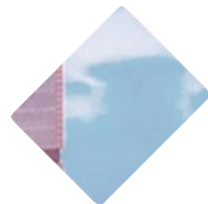
# 目 录

- 01 案例评价及判断标准参考依据
- 02 价值观5分经典案例，案例说明
- 03 混淆案例，分析说明及总结



# 案例评价及判断标准参考依据

- 1、判断一个案例的切入点可以是“这个案例是否值得推崇”。
- 2、3分是价值观评价通常的标准（及格线），4分和5分是榜样，是值得推广的。
- 3、价值观优秀案例不是表扬好人好事，要着重于优秀方法的推广。
  - 1) 在判断、选择价值观案例方面，更倾向于寻找小而准确的事情，价值观是一个人在某一件事情上达到了我们价值观的某一个契合点，价值观就是通过一件件可触摸的，小而确定的事情上堆积出来的，这样大家才能够理解价值观。反而高大上的、需要反复揣摩的案例，不好推行学习。
  - 2) 尽量搜集小而确定性强的案例，判断标准可以是2分钟或者200字能不能说的清楚的，这样会更快帮助大家去理解其标准，达成共识



## 三 进取者价值观

超越客户期望-5分案例





### 三 超越客户期望-5分案例

人物：武汉技术部 尹家奇团队

4月15日，PMP基金会中文网站突发宕机事件，4600多名学员无法正常报名。基金会提出新的报名方案：提供机构特殊入口和3天报名时间。如果使用人工报名方式，预计投入40~50人/4天，加上对兼职人员的管理、培训，综合成本较大，结果也不好把控。

技术针对当前情况，立即尝试使用技术脚本的方式来辅助报名，最后，通过脚本实现了自动报名、自动删除、自动校验、自动同步状态、自动展示报名结果这5个步骤。这种方式使技术投入成本1人/4天，而节约了人力投入成本29人/4天，并且报名成功率100%，圆满完成报名任务。

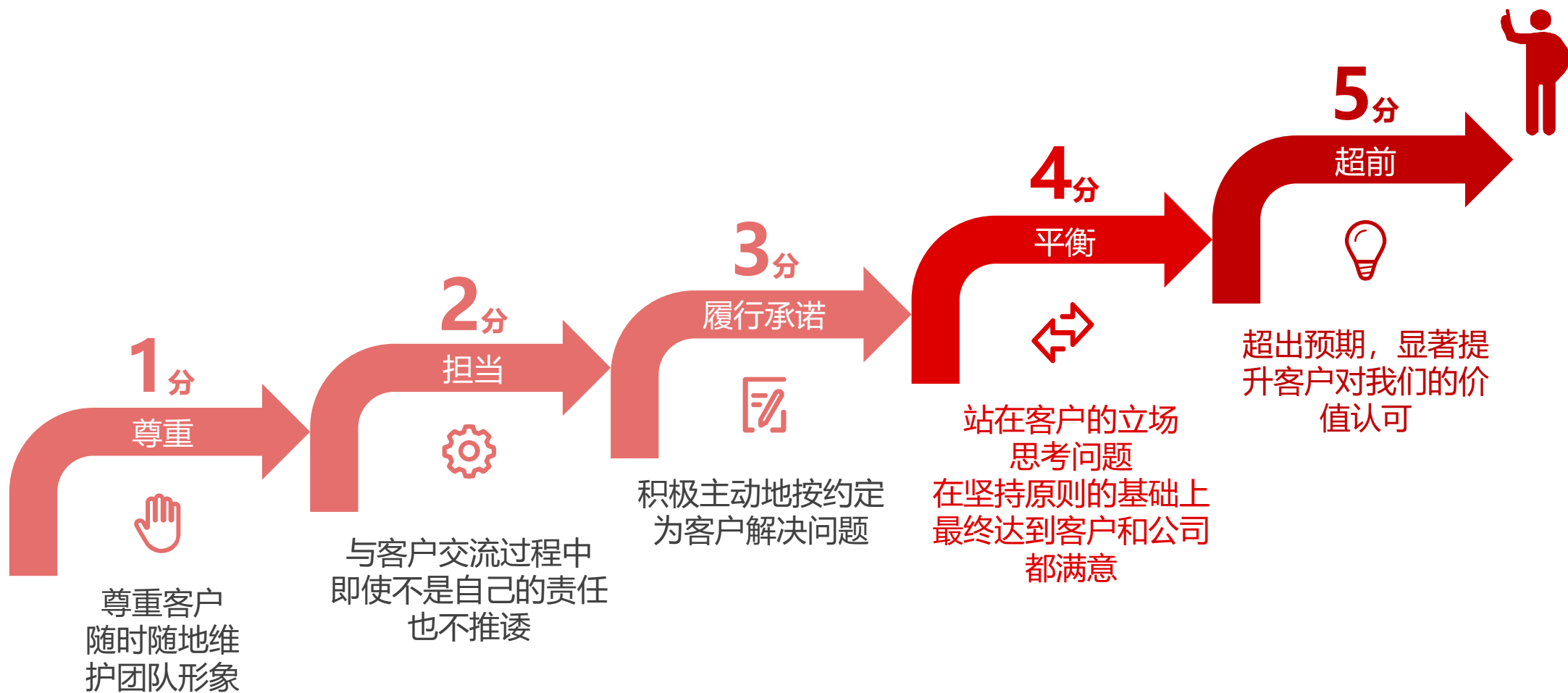
报名结束后，技术同学提出“凡是堆人力来解决的事情，一定可以用自动脚本来优化升级”。技术同学主动找教务同学沟通优化升级PMI英文站点的报名流程，期望自动化脚本的模式能更好的解决其它场景下的人力成本问题。

事件总结：

“我知道的也要让用户知道”，这个方法是超越用户期望的一剂良药。因为专业领域不同导致信息不对称，因此当下事情的处理方案不一定是最优解，但是客户并不知道会有更好的方案来优化。对互联网公司来说尤其明显，技术日新月异，层出不穷的新技术加速了信息的不对称性。

非技术人员很难理解或者压根不知道一些技术手段。技术人员需要发挥自己的专业性、主动性，让业务方知道“原来还可以这样”，于是技术驱动更好的流程和模式诞生了。

## 三 超越客户期望：标准



## 三 超越客户期望-案例分析-1

**案例：**近期某个工作日下午，平台客服收到一例关于课程价格的售后问题，平台一门物联网课程。该课程在我们平台标价99，学员看中即购买了。但之后学员在CSDN上看到该课程19.9，无法接受。平台客服作为生活中的消费者，换位思考，非常理解学员的心情，第一时间对学员进行了安抚，并立即联系讲师核实。

之后经比对，发现该课程在CSDN是属于首单优惠，不属于常规价格，原价99元与51CTO平台一致。但鉴于学员不久前首次付费购买，我们也非常重视学员的体验，希望能给其留下好的第一印象。遂再次主动联系讲师积极争取退差价，老师了解情况后欣然同意破例按照19.9的价格给予学员，在获得讲师理解和同意之后，我们致电学员耐心解释，学员明白了事情原委，豁然开朗，表示非常理解，也无异议。

同时我们也告知学员，为了感谢其对平台的关注和支持，我们特此申请了退差价给他。学员除了在电话里表示了感谢，后面还专程发来了感谢邮件，邮件里对平台的处理时效以及结果高度肯定和赞扬，也表示后续会继续支持51CTO平台及该讲师的课程。前后不到一小时，平台客服高效的处理方式，从情理上满足了学员的诉求并超越了学员的期望，提升了平台在学员心中的形象，平台也收获了一位忠实的“粉丝”！

### 分析：

- 1、案例中客服的积极行为是值得表扬的，因为他主动联系老师进行协商，也积极的给学员 解决问题。这种行为是至少 应达到3分的。
- 2、该案例有没有更好的解决方法：退款行为虽然能够维系客户，那是否可以替换为给用户追加优惠，来达到公司及客户的长期合作关系呢。（不满足4分的原因）
- 3、同时要思考对于这种案例的行为，是否可以在公司层面去宣传，让同部门的员工去学习。



## 三 超越客户期望-案例分析-2

1. 案例：学员背景：用户名：edenyip 姓名：叶先生 多发性骨髓瘤患者，医院化疗中。
2. 学习初衷：化疗期间，时间比较难熬，想要学习消磨时间同时充实自己。
3. 过程：于2018年12月11号第一次进线官网咨询，分配到我这，通过详细了解学员的实际工作情况，考证作用需求。深入了解学院的化疗时间，比较详细的学习计划【当时服务暂时没有现在这么全面的专属学习计划表】。学员感受到我们不仅仅是一个卖课的销售，是实实在在的会为了学员着想，给到最适合的服务。期间销售人员主动给学员使用内部优惠，学员是带着意外且感谢的心情很快操作完成报名。报名之后，给学员赠送51cto的年度会员，并指导在会员学习，平常也会时不时关注学员学习进度以及身体状况。保持长期联系。
4. 间接影响：成绩出来之后，第一时间通知学员查询成绩，考试通过了，协助学员和学院对接，提供相关资料，走返回学费的流程。同时于19年报名学习第二个课程。由于疫情影响，20年5月软考不开课，从而报名第三个课程学员-一建。难度较大，影响了自己的作息影响了身体，从而放弃。21年再次报名第四个课程学习。

### 分析：

- 1、为客户提供个性化服务的行为是值得表扬的，但是案例过于特殊，如果推行的话容易引导到慈善方面。
- 2、销售同学很大程度上有慈善动机，出于对弱势群体的关爱。我们鼓励这样做，但是可能不会映射到企业价值观里。
- 3、学员的特殊性去掉，换成常规购课人群，对于我们销售所提供类似的服务水准，这样的案例可以给5分。
- 4、C端和B段销售模式不同，若C端学员定制化服务在我们流程化服务里面的，没有增加过大的人力和其他成本，则是值得推广的。

### 三 超越客户期望-案例观点总结

- ◆ 所有的好人好事不一定映射到价值观，我们还有很多价值观体现不了的，但是我们依旧鼓励的事情。
- ◆ 超越客户期望不是说做的比客户想的多，而是超越客户合理预期（注重客观事实）。
- ◆ 我们现在谈论的案例，重点不在于打分，而在于确定案例能不能作为我们价值观宣传的样板（4分，5分），最好的案例应该是准确的切中我们的价值观，尽量没有其他因素。
- ◆ 在判断、选择价值观案例方面，更倾向于寻找小而准确的事情，价值观是一个人在某一件事情上达到了我们价值观的某一个契合点，价值观就是通过一件件可触摸的，小而确定的事情上堆积出来的，这样大家才能够理解价值观。反而高大上的、需要反复揣摩的案例，不好推行学习。

## 三 进取者价值观

做更好的自己-5分案例



## 三 做更好的自己-5分案例

人物-郑波（精培事业部-教学部-视频策划制作）

事件：

郑波本职工作负责精培课程策划制作。2020年十月，他主动请缨探索短视频运营，从0到1在抖音、B站、知乎等平台制发布短视频百余条。

2020年11月份软考考试后，计算大题答案出现争议。郑波敏锐地意识到运营机会，紧急调整了原有的选题计划，迅速组织讲师、同事，加班加点策划、赶制了解题方式对比分析的专题视频，并在抖音号《薛大龙讲软考》发布。视频以无可辩驳的权威方式，论证了命题的不严谨，最终，考试机构认定本题无效，考生全部得分。

本视频的发布，引发了广大网友的热烈反响，极大地提升了51CTO在软考领域的权威性。视频短时间内即在抖音/B站账号引流接近2000粉丝，500多条感谢评论。此热点事件也为后续账号运营奠定了基础，目前抖音账号粉丝5692，获赞7899，总播放量80万+,成为软考在抖音B站垂直内容最大的IP，陆续实现营收转化近10万元。

价值观体现——做更好的自己5分

郑波同学虽然开展短视频运营工作不久，但是敏锐地洞察了热点事件的机会，并且敢于打破常规，调整原有选题计划，围绕热点事件，反应迅速，行动果断，取得了抖音号跨越式的突破。



## 三 做更好的自己-5分案例

- 人物 - 曹海龙（企培技术部一后端开发）

- 事件：

随着业务的发展，运营同学经常提出将某些课程设置为某个企业独享课的需求，此类需求由曹海龙手工处理，过程冗长，增加人力成本

- 处理方式

主动在运营后台提供相应功能，运营人员通过界面可以自主处理，提高双方工作效率

- 价值观体现 - 做更好的自己

重复性手工操作 = 开发人员的“死敌”

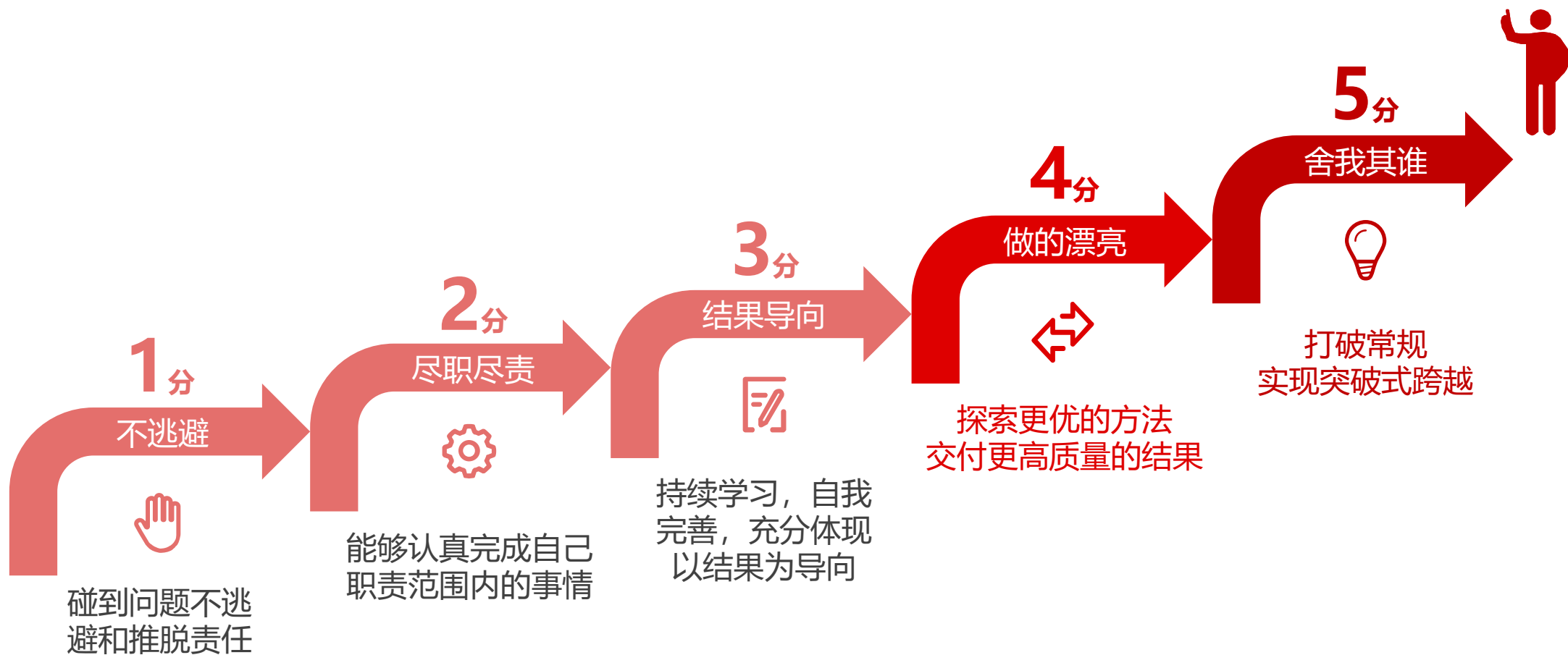
面对“死敌”的态度 - 坚决消灭

掌握更多的技能（后端开发掌握前端）





## 三 做更好的自己：标准



### 三 做更好的自己-案例分析-1

**案例：** 2021年4月以前，某公司人事行政部总共3人，分工明确，各司其职，1人负责人事，1人负责行政，1人负责网络。期间，负责人事招聘的同事由于休产假4个月，一方面为了节约人力成本，另一方面也为了员工持续学习，完善自己，人事行政部决定内部分工，消化问题，原负责行政同事在负责本职位工作职责同时担任起人事招聘工作，在之前0接触招聘的情况之下全力学习招聘知识，快速了解BOSS, 智联，前程，拉勾，脉脉等各大招聘渠道，虚心向北京负责招聘同事请教勾搭，简历删选及面试技巧。在4个月内成功招聘入职24人，按时按质量完成各部门招聘需要，既保证了公司的正常有序运营，也提升了自己综合能力，完成了一个全新挑战。

**分析：**

- 1、我们价值观4分的核心是求变，核心不是自己变化，而是方法的变化，找出新的解决问题的途径，打破常规。辛劳苦劳不是价值的体现。
- 2、价值观想体现的是创造性的方法，不是忍辱负重取得了某一个结果。

## 三 做更好的自己-案例分析-2

**案例：** 某员工新媒体岗位的身份加入公司，后面转入KOL部门，承担了编辑和新媒体运营的工作，一年的时间，公众号粉丝从停滞的状态增长了近一万粉丝。2020年与腾讯云TVP合作的LedTech领导力峰会接受了大会主编的职位职责，协调双方嘉宾资源，出色的完成了大会主题策划到落地实施的工作。

2020年底承担起直播的整体策划运营工作，该直播栏目持续运营，并在业内有一定的影响力，也成为了训练营校友及校友企业对外输出的唯一线上渠道。

2021年运营人员的变动，主动承担起了运营的部分工作，完成了训练营线下课程及第八季结营的运营工作。

2021年复星项目紧急，接受了售前的课程设计及方案撰写的工作，为客户提供了10几版迭代方案。

在短短一年时间，从新媒体运营、编辑、大会主编、线上直播策划运营、线下运营、教研工作、方案撰写，身兼数职，并在各岗位上都出色的完成了任务，一直在成长的路上不断超越自己。我相信还有更多的可能，一直在超越自己的路上。

### 分析：

- 1、做更好的自己不是说自己的职责范围更大了，会的更多了，而是对市场或者客户有一个颠覆性的交付结果。
- 2、此案例没有体现5分打破常规突破式的跨越，但可以根据所述的多个案例挑选一个来阐述她的创新性的方式来取得别人无法超越的结果。

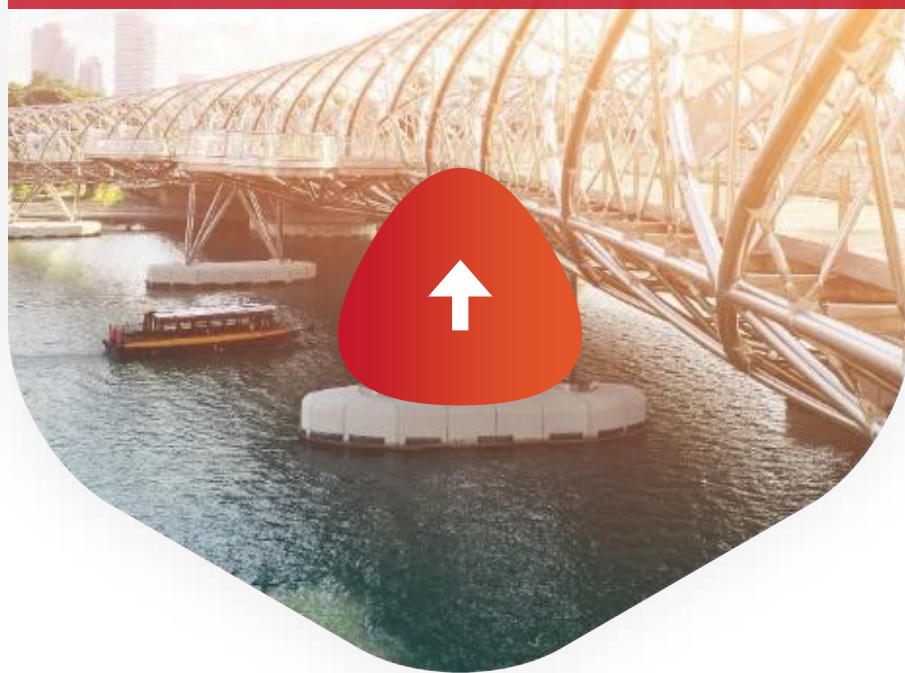
### 三 做更好的自己-案例观点总结

- ◆ 4分里探索更优的方法交付更高质量的结果，里面主要体现的是创新的方法，核心不是自己变化，而是方法的变化，找出新的解决问题的途径结果是相对而言的客观结果。（有个对比性）
- ◆ 做的漂亮尽量跟公司以外做同样事情的人做对比，不是说自我学习自我成长就是做的漂亮。
- ◆ 做更好的自己不是说自己的职责范围更大了，会的更多了，而是对市场或者客户有一个颠覆性的交付结果。
- ◆ 价值观的生命力都是体现在小事上面，不要把案例写成集体的表彰，要把个人的某个细节上的创造力和突破点写出来。
- ◆ 5分打破常规，实现突破式跨越，重点还是创新的方法，实现的跨越是有颠覆性的，对公司业务有突破的案例。



## 三 进取者价值观

### 互相成就-5分案例





### 三 互相成就-5分案例

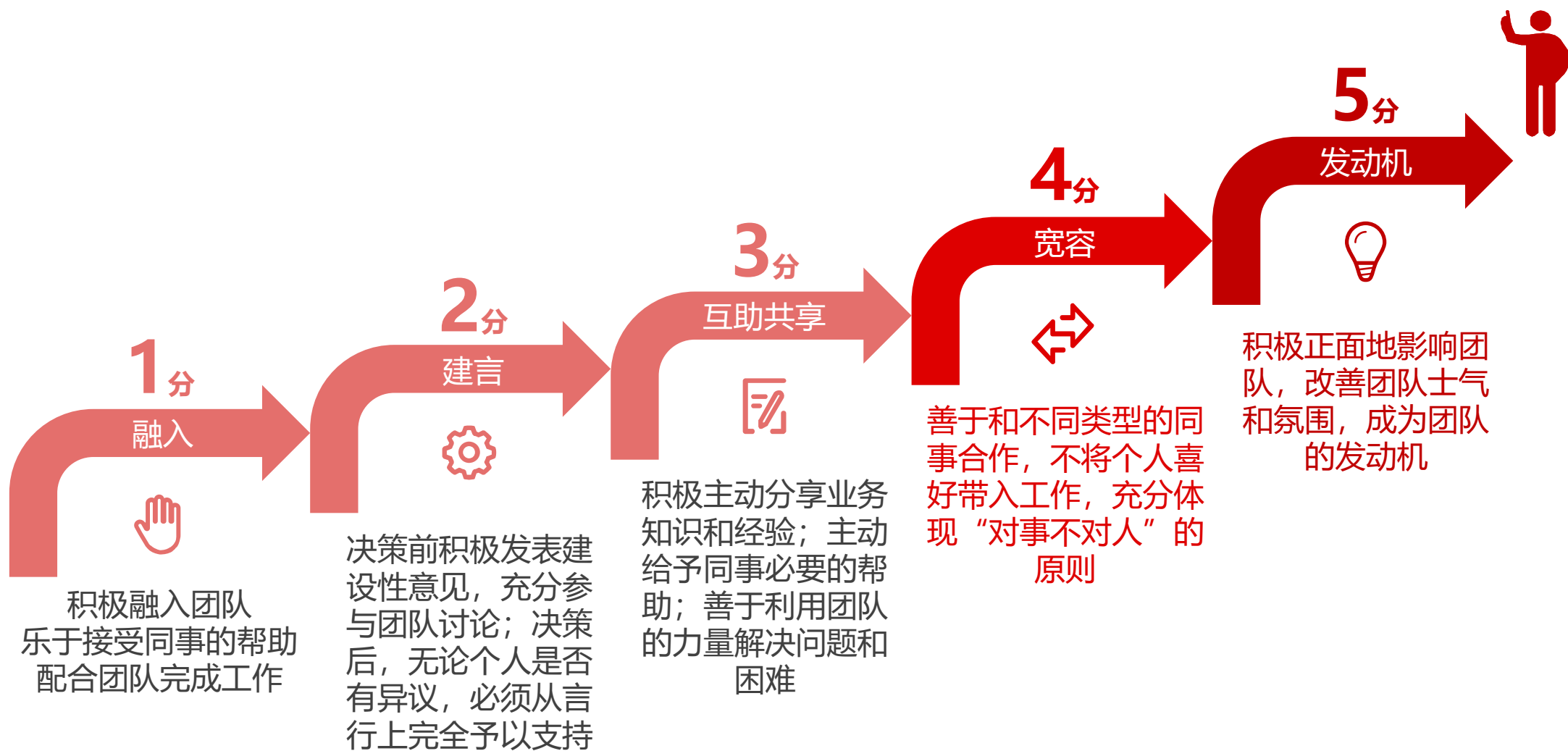
- 正能量的发动机（媒体业务部-鸿蒙业务 赵克衡）

正赶上某一项目开展，大家都在积极筹备中。其中一位核心成员飞飞家中老人病重，作为家里主要的支柱，飞飞在那段时间除了大量的专家运营工作要完成，还要分身照顾病人，身体的疲惫还是次要，甚至考虑干脆辞职回家全职照顾。看到她的情况，赵克衡从自家相似的经历出发，帮员工更多角度来分析和解决她面临的难题，纾解情绪。合理协调此员工的工作时间和工作任务，并善于利用团队人员优势，妥善且顺利的完成此项目。

- 后记：克衡经常帮助团队梳理工作，排解情绪，项目组的同事无论工作和生活都愿意和他交流和沟通，这样正能量的人也给团队带来了更多的信任和凝聚力。



## 互相成就：标准



## 三 互相成就-案例分析-1

### 案例：岳峰园装修项目

2021年3月，在公司迅速扩张的情况下，原有的办公空间已经满足不了现有的用人需求，岳峰园装修项目就成为人力行政部的头等要事。

从一无所有，到媒体入住正常办公，人力行政部的小伙伴们经历了重重困难，本着51CTO人相互成就的信念，顾大局，舍小我，不分昼夜一心扑在项目中，从办公物资的采买安装、到网络环境的搭建、再到装修搬物品，每一步都在超预期完成。

1、团队项目成果：结果导向，超预期完成任务目标。

超预期15天完成从装修到入驻全部任务；为公司节约办公物资约十万余元费用支出。

2、相互成就团队精神的体现：

从3月7日接到通知，8号开始进入装修，原计划4月10日完成整个项目，人力行政部的小伙伴们克服时间紧任务重，拧成一股绳，为了完成目标全月无休。在执行项目过程中，整个团队没有怨言、满满正能量，遇到困难积极想办法，不计个人得失，不怕苦不怕累，每位小伙伴都心往一处想、劲往一处使，不仅节省了十万余元的办公物资成本，还在3月25日，超预期15天完成了整个岳峰园项目。短短的18天，用迎难而上的决心赢得了这场赛跑，为公司的后勤保障工作保驾护航。

### 分析：

1、发动机是指个人怎么带动团队，不是学习一个团队的事迹，具体怎么激发的团队的成员，案例里没有描述清楚，且事件堆积过多，没有重点体现。

2、价值观是案例导向，不是对个人或者是团队做定性的评价，而是对做出的事情进行评价，说明事情是符合价值观的。

### 三 互相成就-案例分析-2

**案例：** 2020年春节期間，疫情快速爆发，刚好是在线学习推广搞活动的契机，临时突发了众多工作需设计团队支持。

一边正过着年，设计部负责人一边紧急动员起团队，介绍各临时项目的重要性和意义，激发团队士气。带动设计团队从大年初二开始，便进入正常工作状态，多天加班到晚上2点以后。而另一方面，因春节前业务调整等原因，部分同事对工作不熟悉，任务却又急又重。设计部负责人积极帮助同事熟悉工作，团队间远程配合、相互敏捷交流，共同对原型、推广素材和如何推广等方面献计献策。

最终设计团队顶着巨大压力完成了停工不停学、起航班职场计划、自律学习、电商店铺、陪伴战疫时光等公益和商业项目（共计页面3个、推广素材132张）极大的提升了51CTO学堂和精培的美誉度和业绩。在突然接手如此艰巨的任务的背景下，设计部负责人不退缩，积极正面地影响整个团队，鼓舞团队士气和氛围，适时引导、指导团队更高效的工作办法，帮助完成整体任务，是团队重要的发动机。

#### 分析：

1、团队leader的本职工作就是积极带领团队完成紧急工作。

**51CTO** 2. 发动机的重点是积极正面的影响团队，案例没有具体明确积极影响的细节。



### 三 互相成就-案例观点总结

- ◆ 互相成就案例中的发动机只有一个
- ◆ 发动机是指个人怎么带动团队，不是学习一个团队的事迹，具体怎么激发的团队的成员
- ◆ 发动机的核心是提高团队的士气，不是完成了什么工作。
- ◆ 团队leader做到互相成就，更多的可以体现在团队及部门的互相合作上。
- ◆ 价值观是案例导向，不是对个人或者是团队做定性的评价





A background image showing two men in an office. One man, wearing glasses and a light-colored shirt, is seated at a desk and writing on a document with a pen. Another man, wearing a plaid shirt, is standing next to him, looking at the document. The entire image is overlaid with a semi-transparent red filter.

# 51CTO

谢谢观看

---