

提升效率的常识

管理九章

胡卫东◎著

泰康人寿保险公司
董事长兼CEO

陈东升
倾情作序

WHAT IS MANAGEMENT

The Common Sense of
Improving Efficiency

在不确定性时代探索未知
管理常识能确保看清变化的本质而不走偏



中国人民大学出版社

提升效率的常识

管理九章

胡卫东 著

WHAT IS
MANAGEMENT

The Common Sense of
Improving Efficiency

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理九章：提升效率的常识/胡卫东著. —北京：中国人民大学出版社，2017.2

ISBN 978-7-300-23890-6

I. ①管… II. ①胡… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 007124 号

管理九章

——提升效率的常识

胡卫东 著

Guanli Jiuzhang: Tisheng Xiaolü de Changshi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148mm×210mm 32 开本 版 次 2017 年 2 月第 1 版

印 张 11.5 插页 2

印 次 2017 年 2 月第 1 次印刷

字 数 243 000

定 价 49.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

管理工作终归要基于常识

做企业的实践中，每个人都有自己闪光的思想，我对战略、管理的思考也一直没有停止过。1993年创办嘉德拍卖，1996年创办泰康人寿，嘉德也好，泰康也好，20多年来一直坚持走市场化、专业化、规范化、国际化的道路。这四化成为我管理企业的信条。

在我创办泰康的第二年1997年，亚洲金融危机爆发，这次危机对政府、企业和企业家都产生了深刻影响，使三者发生了巨大的带有积极意义的变化：政府从参与市场竞争到回归裁判的位置；企业

从粗放扩张、多元化到集约化、专业化经营，并引入现代企业制度和治理结构；企业家从经营思想浮躁到经营思想沉稳，出现职业经理人概念。在这样的时代背景和市场环境下，我通过判断未来中国寿险业的发展趋势，给泰康定下了走“市场化、专业化、规范化、国际化”的发展道路。

多年来，我坚定地奉行专业化。我对专业化有宗教般的顶礼膜拜感，我是用一种虔诚的宗教心态来对待专业化。因为中国早期的民营企业都是走多元化道路，最终特别持续稳健的比较少；而从西方企业历史来看，专业化公司做成百年老店的成功概率是最高的。

关于市场化，我有一句话，叫“做市场的好学生”，即对市场要敬畏，对专业要有一种宗教般的膜拜。我曾经总结泰康的发展是“因时而生”“因市而兴”“因势而变”，这里的“时、市、势”指的就是每一个战略机遇期。如果一个企业能时时站在时代的风口，根据市场情况不断创新，就能实现跨越式发展，这也就是我把市场化排在第一位的原因。

规范化和国际化是很多企业家都提倡的。如果说企业的速度是发展问题，规范就是生存问题。国际化的核心，就是与国际惯例接轨，也是实现专业化的捷径。

二

当然，强大管理的核心还有更重要的。自创立泰康起，我就把与西方企业的交流和合作视为改善企业治理结构的契机，致力于改善企业治理结构。泰康是中国金融领域率先在董事会层面引入独立董事、首家设立首席执行官（CEO）的企业。

改善企业治理结构，实际上就是建立现代企业框架性法制化的结构，它是关系一个企业长久永续经营的重大问题。第一，要把决策权力的中心建立在一个真正高效率、专家型的董事会基础之上。第二，要引进独立董事制度，聘请一两位社会上著名的企业管理专家、经济学家或者跨国企业著名的高层管理者为独立董事。独立董事代表企业的利益，敢于直言，敢于对企业进行公正的评判。第三，要全面实行 CEO 制度，建立一个行政管理委员会。第四，要全面实行高层管理者持股计划、期权计划。第五，要用市场定价人才，用市场价格吸引人才。“从摇篮到天堂”是一句话，泰康却通过模仿和创新，把它变成一种战略性的商业模式，把虚拟的金融和现实的养老、医疗对接起来。八年前，我们考察了美国、日本的养老社区，一位百岁老人的快乐开朗感染了所有人，我们想让中国老人改变对生活的态度。于是，我们将人寿保险与养老社区、医疗服务嫁接起来。从产业链来看，养老社区向上衔接医疗保险、护理保险和养老保险等产品，推动保险产品的创新，同时带动下游的老年医学、护理服务、老年科技产品等产业，能够极大地延伸和扩展寿险产业链，同时有效整合关联产业。这是泰康的战略，也是世界上最伟大的商业模式、最伟大的创新之一。

三

在我看来，真的用心做企业的企业家，并不是为了赚钱而来，更重要的是，他矢志不渝地追求各种模式的创新：商业模式、产权模式、治理模式等。《管理九章》一书也谈到，战略性商业模式、激励性产权模式、制衡性治理模式，是管理的三大主

要任务。这本书的可贵之处，就是从纷杂的管理丛林中理清了管理的常识。企业管理回归常识，才能真正地把企业做强做大。企业竞争环境越来越复杂，纷杂的现象和零乱的信息都在不断干扰企业的发展，我们在做出重大决策时经常不忘这些最基本的“常识”，正是本书的意义所在。

泰康人寿保险公司董事长兼 CEO

陈东升

新商业时代的管理常识

我曾在原电子部直属机构工作 20 年，担任过中层、高层管理者。进入 21 世纪后，开始以企业研究咨询为职业，2006 年起担任海南省管理现代化研究会会长。在日常工作中，我亲身经历了国有企业改革 30 年，目睹并参与了民企的迅猛发展，担任了一些民企的顾问，还参与了这个时代对很多所谓最前沿管理理论的讨论，为金融贸易、工业制造、旅游服务、学校医院等行业几万名管理者主讲了管理培训课程，接受了国企管理者、民企创业者的咨询。我作为海南蓝海沙龙的创始人，在长达 50 多期的沙龙中与众多管理学者、企业家

对许多具有重大突破意义的新管理思想进行对话与讨论。毫无疑问，这种特殊的经历，使我对管理的认识逐步深化：管理是有成本的，既不能过度，也不能不及；管理必须回归本质和常识，不能把管理泛化；管理是以效率为目标的学问，不是简单的心理学和伦理学的延伸；管理正成为新时代企业发展的新动力；等等。

中国历经了 30 多年的经济高速发展，以资源消耗和政策红利为特征的企业发展模式正面临新的挑战。有效配置资源是管理的基本职责之一，提高要素资源的有效性是管理的本质。正是从这一本质的认知出发，本书高度关注商业模式的战略性、产权模式的激励性、治理模式的制衡性。这三大问题是资源配置的基本任务。只有有效应对各种变化，更准确地把握在互联网技术支撑下战略执行、产权设置和体制安排的新变化，才能在资源越来越稀缺的情况下，提高管理对企业发展的贡献率。本书所要讨论的，正是这些具有新意的管理任务、经历了时间检验的常识性管理职能和核心的管理思想。

自本书开始构思以来，中国的经济状况和企业状况发生了很多变化。21 世纪第一个 10 年中，经济繁荣、高涨的同时也有令人痛苦的世界性金融危机。经济高速增长时期，一些企业野蛮式³生长，领导者信心满满；而在成本越来越高、盈利空间越来越窄的年代，他们陷入困惑迷惘之中，开始失去往日的自信。在经济高速增长时期，所有的成果都可归结为管理有道，总能总结出许多光鲜的管理口号。可现在，不但盈利越来越少，甚至出现了不同程度的亏损，至此才明白管理居然还存在这么多常识性问题。这正是本书写作的缘由之一。

管理学是一门发展中的学科。它的源头可以追溯到 19 世纪中期，正式作为一门学科却只有 100 多年的时间。过去几十年来，管理学发掘出了自己真正的优势，将复杂、专业的知识转化成具体的操作体系。尤其在中国，管理学正在成为一门显学，日益受到广泛的重视，中式管理和西式管理的冲突不断引发争论。作为一名管理学的实践者和研究者，我有机会身处信息化全面推进的关键时期，有责任站在管理学科发展的前沿来破解真谛，正本清源。我的使命就是帮助更广泛的群体，包括正在从事具体工作的管理者和专业人士，把握管理本质，回归管理常识。

本书首先是为管理者写的，同时也是写给大众的。之所以如此，是因为今天的中国正在进入一个由管理组成的社会，管理者在企业中的责任不用怀疑，大众的管理意识和管理素养自然成为企业发展的软件和不可或缺的要害。不论是否明确意识到这一点，我们每个人都与管理有着千丝万缕的联系，特别是在互联网时代，每个人都是管理者，都希望在管理上表现得更好一些。如果想在参与、支持、投资或者创立的企业中有更好的绩效和成果，必须弄清什么是管理，哪些关键因素影响企业从而成为管理的主要事项，如何做计划，如何设计组织，如何实施领导，如何进行控制。特别需要将管理学运用到具体的工作之中。

管理是人类与生俱来的行为。无论在什么情况下，只要有需求和供给行为存在，我们就需要管理，特别是当供给超过需求时，管理甚至成为一种刚性行为。或者说只要我们参与了工作或者社会活动，就需要管理。在当今社会，要干得好一些，甚至做些有绩效的事，就需要我们像管理者那样进行思考，即使我们并

非管理者。

刚刚步入管理领域的读者，将会从本书中发现基本的管理逻辑。本书首先回答了什么是管理，介绍了管理学产生和演化的脉络，紧紧围绕管理的本质——有效性这一非常重要的管理学思想展开讨论，运用了大量实例引发大家思考和联想。如果大家感觉书中引用的故事非常有趣，系统地把握了管理的三大主要任务（战略性商业模式、激励性产权模式和制衡性治理模式）以及四大基本管理方式（计划、组织、领导和控制）的本义，那么，本书将会逐步让你领略管理多变的特征和魅力。你会体会到规则约束的艺术性管理内核，可以进一步理解管理事务和管理者本身。

有着较多管理实践的读者，将会经受许多新管理观的冲击。本书着眼于管理解决问题的价值本性，提供了一系列重要管理思想与实践相结合的概念，比如计划必须做到目标与资源统一，组织必须做到责任与权利统一，领导必须强调原则性与灵活性统一，控制务必做到执行与结果统一。上述观点正是管理的难题和困惑，这些概念和其他很多思想共同构成了本书的核心。我们尝试用一种新思路来解释上述概念，以帮助读者在相当广泛的管理和专业工作领域运用，使本书成为一部无须请教别人就可以使用的管理手册。

管理专家也将从本书中获得新感受。本书中的一些观点或许不能让你心悦诚服，比如，管理主要是管事，重点是通过组织指导员工把事做好、做出绩效。许多专家都认为管理就是管人，理由是管理者是人，管理的对象也是人。本书的一些观点你或许不能接受，但可以帮你启迪思维，开阔视野，对于管理这门综合性

学科的内涵与外延边界形成更加清晰简明的认知。我们的目的就是把对管理实践深度思考所形成的新认识告诉大家，以期引起讨论。信息化时代，制约管理的信息不对称现象正在发生改变，但是管理的本质和常识并没有变化，坚持效率目标、探寻新的管理方式，是管理界的使命。本书虽然讨论的是管理基础知识，但这些知识并不总是显而易见的。

是为序。

胡卫东

第一部分 管理演进的启示

第一章

管理是为了提高效率

泰勒的效率思想	003
亨利·福特的效率观	007
效率从哪里来	011
丰田的管理奥秘	014
中国学不会丰田	018
管理的迷失	022
哪些因素影响效率	025
如何理解管理	028
海底捞的管理智慧	032

第二章

信息化：管理如何变革

信息时代在裂变	037
---------	-----

管理面对的十大新挑战	042
百年管理变革在延续	046
信息时代的管理变革机会	049
聚焦效率目标	053
从大处着眼	056
海尔在行动	060
管理变革大趋势	065

第二部分 管理的三大主要任务

第三章

商业模式：必须具有战略性

商业模式的力量	073
构建战略性商业模式	077
将战略转化为行动	081
中小企业更需要商业模式	086
盈利、持续盈利	090
确保整体利益最大化	093
以养老项目为例看商业模式	097
创造控制产业链的关键能力	100
以客户价值为中心	103
运用战略思维指引	107

第四章

产权模式：必须具有激励性

影响效率的资源因素	113
企业体制的基石	117

对人力资本的产权激励	121
产权结构模式的多种化	124
产权必须明确界定	130
适时优化产权结构	134
股权方案的激励原则	137
股票增值权与员工持股	140
股票期权与混合股权	144
高盛的合伙人制度	147

第五章

治理模式：必须具有制衡性

万科控制权之争	153
股东与管理层分权	157
互相约束就是制衡	161
生命周期制约治理模式	165
家族企业治理策略	169
国有企业治理的典范	173
上市公司治理新动向	176
民营企业淡化家族治理	179
众筹公司治理基本原则	183
创始人如何避免被扫地出门	187

第三部分 四大基本管理方式

第六章

计划：目标与资源的统一

管理从计划开始	193
决策就是选择计划	197

让计划驾驭变化	200
目标是计划的灵魂	203
目标必须清楚简单	207
将目标转化为计划	211
计划是寻找资源的行动	215
要善于整合资源	218
从预测开始	221
以价值主张为准则	226

第七章

组织：责任与权利的统一

组织的能量	231
发挥集聚效应	235
必须贡献绩效	239
始终盯着目标	243
组织结构要为经营服务	247
企业文化须以绩效为导向	251
鼓励全员全力以赴	255
机构越简化越好	259
精准划分部门和职权	263
要保持扁平迅速	266

第八章

领导：原则性与灵活性的统一

服务是领导的核心	271
领导是管理行为的转型	275
管理者向领导者转换	279

牛根生的领导力	283
领导力来自影响力	286
培育领导影响力	290
郭士纳的原则性领导	293
一般的领导原则	297
原则性领导修炼	300
领导者要专心经营公司	304

第九章

控制：执行与结果的统一

执行力就是控制力	309
不能随心所欲	313
控制风险就是消灭死亡	317
四大控制模式	321
树立明确的结果意识	324
严守标准不断纠偏	327
麦当劳的控制系统	330
着眼于整个企业控制成本	336
有效控制财务隐患	339
企业集团如何控制	342
结语	346
后记	347