

孫
士
武 著

职业经理人

范曾題 

儒家学说对现代管理的影响
试论《孙子兵法》在现代企业管理中的应用
学会放弃
做事其实是做人



山东大学出版社

孫士武 著



职业经理人

范曾题



山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人/孙士武著. — 济南: 山东大学出版社, 2006. 3
ISBN 7-5607-3121-X

- I. 职…
- II. 孙…
- III. 公司—企业管理—文集
- IV. F276.6-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 130910 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码: 250100)

山东省新华书店经销

济南铁路局印刷厂印刷

787×980 毫米 1/16 22.625 印张 346 千字

2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 29.00 元

版权所有, 盗印必究

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社营销部负责调换

作者简介

孙士武，男，1956年生于山东汶上，中共党员，研究生学历，高级经济师、高级政工师，银行、保险业高级职业经理人，现任天安保险股份有限公司党委委员，山东省分公司党委书记、总经理，曲阜师范大学兼职教授、山东大学经济学院兼职教授。

历任建设银行山东省汶上支行技术员、副行长、行长、党组书记，济宁市任城支行党组书记、行长；交通银行济宁分行副行长、党组成员；太平洋保险济宁分公司党委书记、总经理，济南分公司党委副书记、副总经理（主持工作），哈尔滨分公司、合肥分公司党委委员、副总经理。

曾在有关省部级刊物上发表论文40余篇，著有20万字专著《储蓄理论与实践》，原山东省人民政府副省长王玉玺作序，中国海洋大学出版社出版。

大力培育和造就越
来越多的合格保险职业
经理人，为做大做强中
国保险业奠定坚实的
基础。



(李克穆：中国保险监督管理委员会副主席)

■ 序

看完了《职业经理人》一书的初稿，心情久久不能平静。俗话说“文如其人”，细细品味，感觉到士武同志是在用心做事，用心著书。本书实际上是士武同志职业生涯的真实写照，是其多年金融管理与领导工作实践的心得体会与经验介绍，可谓是有感而发。书的内容既有理论高度的指导，又有实践经验，将理论与实践有机地结合在一起，充分体现了一位成功职业经理人良好的职业道德与很高的管理水平。

多年来，士武同志一直坚持将其多年金融工作实践经验进行总结，并对金融和管理理论进行探讨与研究，力求做到理论与实践相统一、相结合。他笔耕不辍，撰写并在《大众日报》等重要媒体上发表了多篇有力度、有影响力的论文，产生了较广泛的社会影响，得到金融界和企业界人士的重视与好评。现在，他将多年来的研究成果出版成书，奉献给广大读者。相信这本凝聚了士武同志心血与智慧的书籍的出版定会对保险业、金融业以及从事企业管理工作的有关人士有所裨益，有所启迪。

创新是企业的生命线，是企业取得生存和发展的持久动力。敏感的市场意识和职业经理人的敏锐嗅觉使士武同志一直把创新作为取得市场竞争优势的突破口。理赔“七统一”、管理标准化建设、“369工程”、“538工程”等创新措施的出台保证了山东天安始终具有管理上和竞争上的先进性，从而使企业取得了快速、健康、协调发展。2004年保费收入突破6亿元，在全省多家保险主体中名列第三，市场份额突破全省产险市场的10%。

《职业经理人》一书，凝聚着士武同志的心血与汗水，也凝聚着他的智慧与经验，通过阅读本书，我们可以了解到一位职业经



理人的内心世界、管理思想以及他的人生轨迹。细细品味,从中不仅可以体会到士武同志职业生涯的酸甜苦辣,而且可以体会到他的良苦用心,他是在通过本书告诉读者如何从容面对人生,坦然面对人生上的得与失,福与祸,如何建功立业,淡泊名利,善待自己,善待他人,善待人生。我读此书,深感受益匪浅,感同身受,体味无穷,愿与读者共飨。

是为序。

2005年11月于泉城济南

(林廷生:山东省人民政府常务副省长)

理论篇

- 3 谈领导艺术
13 谈管理
18 谈决策效益
25 儒家学说对现代管理的影响
31 《孙子兵法》在现代企业管理中的应用
48 发挥保险保障作用 促进现代企业发展
57 诚信是保险业生存之本
65 坚持以人为本 加强思想政治工作
71 制定职能部门管理目标责任书的基本思路
75 坚持科学发展 做大做强天安
——贯彻科学发展观的思考和实践
83 保险业发展趋势探讨

学习篇

- 107 公司发展就如人生
107 必须尽快提升管理人员的专业水平
107 效益也是个人品牌的体现
107 抓好个人定位,切实履行岗位职责
108 每个管理人员都必须心悦诚服地承认问题的存在
108 对转变工作作风要有一个充分的认识
108 提高政治素养就是用自己的影响力感召别人
109 良好的工作作风、工作方法、工作态度是做好一切工作的基础
109 要知道该干什么不该干什么
109 适合的才是有效的
110 学会放弃
110 加强组织建设要达到说话有声,落实有力
110 多想好办法,多出金点子
110 人才引进的三条原则
111 培养干部应该注重两头
111 对待干部要坚持两个原则
111 维护领导的形象、上级的威信其实就是维护自己



- 112 正确看待发展中的天安
- 112 把握好领导的方法、艺术、策略
- 112 做事其实是做人
- 112 做好保险首先要学会做人
- 113 坚持以人为本,确保队伍稳定
- 113 要把工作抓到基层营销服务部
- 113 必须建立健全追究制和奖惩制
- 113 追究和奖惩是对敬业者的肯定和保护
- 114 与时俱进,深化管理
- 114 重视把握人的正常心理需求
- 115 对公司发展的阶段性一定要有清醒的认识
- 115 充分认识思想政治工作的重要性
- 116 尊重员工正常的精神和物质需求
- 116 形成良好工作方法的关键是加强责任心
- 116 岗位服务要经常讲,天天讲
- 116 一定要加强我们的学习
- 117 要首先懂得责任
- 117 对工作不能简单地说“不”
- 117 对晋商文化的思考
- 119 人才要有民族精神
- 119 在任何情况下都要学会适应
- 119 分公司和中心支公司是利益的共同体
- 120 管理能力决定了生存能力
- 120 走自己的路,培养有忠诚度的新人
- 120 必须抓好理赔和财务管理
- 121 在理赔和财务问题上不换思想就换人
- 121 领导者要有胸怀
- 121 要注重工作方法
- 122 没有阵痛就没有新生
- 122 没有理赔就没有保险公司的生存

- 123 执政能力建设是公司生存与发展的重要组成部分
- 123 部门要抓好集中学习
- 124 加强学习,统一“调子”
- 124 差距就在于执行力
- 124 有什么样的管理能力就有什么样的生存能力
- 125 不要吝啬一句问候的话
- 125 放弃原有的,接受现在的
- 126 不得以“不知道”作为答复
- 126 选好、选准人才可以有效促进企业发展
- 126 要学会逆向思维、换位思考
- 127 管理的一个关键词:运筹
- 127 工作中应学会借势、借力
- 127 必须坚持效益为先的原则
- 128 领导的批评是对我们的帮助
- 129 对人才的认识要因时而变
- 129 学习一点古人的做法
- 130 和谐与中庸之道
- 133 集体风气的好坏关键在于领导
- 133 切实把公司的事情当作自己的事情
- 133 谈转变管理思想
- 136 谈转变思维方式
- 136 培养员工的“三性”
- 136 签订部门管理目标责任书的意义所在
- 137 关于管理目标责任书的落实
- 139 各级管理者要做先进的代表
- 139 关于如何保持先进性
- 141 “空谈误国,实干兴邦”
- 142 关于召开部门业务例会的目的
- 142 要提高对工作的跟踪能力
- 143 如何掌握管理的主动权



学习篇

- 143 适度发展是我们做好一切工作的主课题
- 143 要正确认识自身的优势
- 144 要勇敢地面对困难
- 144 什么是积极的、实事求是的精神
- 145 没有管理基础的风险是最大的风险
- 145 积极的管理就是服务的升华
- 145 关键要看个人关注的是什么
- 146 要研究管理的方式、方法
- 147 什么是核心竞争力
- 148 什么是综合竞争力

工作篇

- 153 增强责任感、使命感,把我司基础管理工作提高一个新水平
- 159 解放思想 与时俱进 为圆满完成全年任务而努力奋斗
- 169 在 2003 年全省整顿和规范工作调度会上的讲话
- 182 在 2003 年第三季度系统工作总结会议上的讲话
- 189 在 2003 年新机构培训会议上的讲话
- 195 解放思想 干事创业 实现新跨越 开创新局面
- 212 继往开来 乘势而上 加快山东天安发展建设的步伐
- 221 在 2004 年 6 月 18 日总经理扩大会议上的讲话
- 228 树立和落实天安科学发展观 走可持续发展之路
- 239 统一思想 统一认识 深化认识 认识深化
全面提升我司理赔管理工作水平
- 249 为发展而拼 为生存而搏 为尊严而战
求真务实 强抓落实 收获金秋 收获全年
- 257 再强化 再落实 再推动 再执行
促进理赔工作再上新台阶

工
作
篇

- 263 在2005年1月3日反思日晨会上的讲话
266 用天安科学发展观总揽全局 在新的基础上努力实现新发展
289 重视内控工作 确保可持续发展
299 建设和保持先进性 加快构建和谐公司
310 天道酬勤 奇葩绽放
315 坚持以人为本 确保良性发展
326 加强企业文化建设 推进文化管理
 构建和谐公司 提高核心竞争力
340 展开理赔攻坚战 奏响效益主旋律

后
记

348

职业经理人

理论篇



■谈领导艺术

领导,是指率领并引导众人朝一定方向前进。领导艺术是指富有创造性的方式、方法,是领导者在其知识、经验、思维的基础上,运用领导的理论、原则、职能、方法,达到高超境界的能力和表现。运用领导艺术,就是充分利用政治的、行政的、经济的、法律的手段,凝聚人、调动人、激励人、鼓舞人、鞭策人、启发人、处罚人,从而激发员工的工作热情,促进“肌体健康细胞”生长,确保整个“肌体”的健康成长。

领导艺术的表现形式是多样的,包括沟通艺术、协调艺术、激励艺术、理事艺术、用权艺术和预测未来的艺术等。不管应用什么样的方法或艺术,像药品广告所说的,“看什么,看疗效”,最终还是看是否实现既定目标。

领导艺术要靠领导者“苦其心志,劳其筋骨”的精神和实践,通过不断地总结、修正、完善,才能得到丰富和提高。良好的个人修养是发挥领导艺术的前提。良好的个人修养包括具备良好的社会道德观、良好的教育以及良好的社会礼仪,要有良好的心理素质、良好的身体素质。俗话说:“打铁先须自身硬”,“欲正人先正己”。要当一个好的领导,必须有渊博的学识和良好的道德修养,具备“当官就是吃苦,有权就是负责”的思想境界,有耐得住寂寞、吃得起苦的精神。领导者应有自己的创见,要不断探索工作中的新路子和新方法,要与时俱进,不能人云亦云,更不能萧规曹随,要有决断的魄力,如果遇事犹豫不决,是无法影响和动员下属全力以赴去从事工作的。领导者干事立业的意志、对事业的忠诚度以及百分之百的敬业精神,对员工可以产生非常大的影响,因此,领导者要有坚定的政治信念,始终与上级保持一致,坚持思考在前,引领在先。此外,领导者承担着繁重的日常工作,应当精力充沛,充满活力,如果精力不足,暮气沉沉,必然难以胜任。

好的领导班子可以保证正确决策,是有效发挥领导艺术的重中之重。要选好“班长”,“班长”是班子的核心,“班长”要有威信、会用人、能决善



断,有善于化解矛盾和调动成员积极性的能力。班子成员要各负其责、各施所长、分工合作,要干事立业,多支持不拆台,多承担不埋怨,相互促进、相互体谅、相互协调。要从围绕全局、顾全大局的高度来展开工作,要有扎实的工作作风和积极主动的务实精神。不能领导安排分了工,你就“拾到柴火交柴火,拾不到柴火交扁担”。对分管的工作要主动出击,在复杂的情况下排除一切困难完成任务,而不是完不成了给自己找很多的理由去辩解,不能因为你分管的工作上不去而影响大局,阻碍大局目标的实现。班子成员对分管的工作,不应相互阻碍,更不应把它视为自己的“领地”,当成私有财产,水泼不进,针扎不透,搞独立王国。要去掉这种小团体思想,用互补的能力结构和性格结构形成整体优势,发挥最佳效能,形成共同的理想和信念,要分析、综合、归纳、判断各种情况,形成本单位战略性发展的优势框架,确保可持续发展的态势。

- 4 ● 会沟通才会工作,领导者必须以身作则实施有效的双向沟通艺术来开展工作,激励员工达到目标。中医常说“通则不痛,痛则不通”,人与人之间亦然。尊重别人就是尊重自己,尊重别人才能被别人尊重,认同别人就会被别人认同,互相尊重、相互认同可以加速沟通。公司开业之初,我给每一个管理者讲:大部分同志认识我,认可我,追随我,来到了天安,但并不等于相互之间也认可了。解决相互之间的认可,就显得尤为重要,为了一个共同的目标、共同的利益,就必须要有相互之间的认可。我们同志间都必须经历一个由不认识到认识、由不认可到认可、由不追随到追随的过程,只有相互认可,才能形成合力,才能确保我司的发展。相互不认可就形不成合力,公司就不能发展,公司不发展,何谈个人发展。员工们愿意和你这个老总谈国事、家事、心事、难事,说一说心里话,这说明他们信任你,而且这个过程就是相互认识的过程、沟通的过程。相互交流可融通感情,可以建立友谊。“三人行,必有我师。”多听听别人的谈话和汇报,可以从中找到解决问题的措施和办法,更是完善领导艺术的一种方法。上下级之间的关系不应当是刻板的,应当是同志加兄弟式的关系,应当像朋友一样,讲原则也讲感情。感情沟通像催化剂,可以消除隔阂,使上下级之间相互关心,相互支持,相互爱护。我要求我们的员工每天第一次见面时,相互问候一声“你好”,经常通电话交流一下情况,都是非常有益的沟通。上下级之间的良好沟通,从大的方面讲,是实践“三个代表”重要思

想的具体表现；通俗一点讲，体现的是领导者的个人修养、责任感、亲和力，员工可以透过领导者言谈、形象看到公司的发展前景，通过领导者的人格魅力感悟到公司的希望，从而提高将自己追寻的事业和前途托付给公司的信心和决心。当下属或员工在工作中出现偏差时，领导者要及时发现，及时沟通，共同分析，统一思想认识，提出解决问题的方法，使偏差得到及时纠正，不至发展为差错。老子说过，知道自己缺点的人是永远没有缺点的人，只有认真研究自己、解剖自己、了解自己、认识自己、正视自己，及时发现自己的弱点，不断地克服弱点，充实自己，才能取得成功。要通过沟通帮助化解矛盾，使大家放下思想包袱，树立起工作的信心。通过沟通，可以了解各层次的情况，发现一些苗头和不利于企业发展的现象。既不应回避矛盾，也不可小视矛盾，而是要及时采取有效措施，把各种矛盾消除在萌芽状态，将消极因素转化为积极因素。用一分精力去转化矛盾，换来十分的积极因素，是一个管理者的明智之举，是应采取的首选上策；相反，如果领导者不称职或不懂领导艺术，视而不见，而使矛盾激化，不仅会阻碍、影响自己工作目标的进程，影响目标的实现，还会因这些小的问题不被重视，致使矛盾升级，酿成大的问题，以至造成管理者丧失自己的管理权。教训深刻，不可不鉴。

5

领导者首先应是一个好的演讲者，讲话艺术是领导者的基本功，它能最直观地展示领导者的风采与才智。领导者要具备良好的表达能力，能够把公司的意志、理念、政策、信息传递给员工，动员员工、组织员工、说服员工引起共鸣，产生强大工作热情，共同完成任务。领导者在发表讲话时，要抓住热点、难点、焦点问题，说真话短话，思路要清晰，语言要有感染力，让员工们听了知道干什么，并愿意去干，积极去干。在即席讲话时，要高度概括，观点明确，要出彩，不落俗套。在沟通谈话时要先听后论，以情动人，让对方心悦诚服。如山东天安组建招聘时，员工来自不同单位，他们问天安公司有哪些优势，是什么样的体制，我回答有两条：一是公司小，小就是优势。物极必反，小是万物之源，世界万物的发展规律都是由小到大的发展成长过程。天安最初是一家区域性公司，现在已发展成为全国性公司，正处在由小到大、由弱到强的发展壮大过程，这就是她的优势。二是公司新，这也是优势。首先，新公司就好像一张白纸，可以在上面描绘最新最美的宏伟蓝图，为加盟天安的有抱负之士提供了新的发展空间