

管理

的

思考与实践

胡坚兴◎著



管理的思考与实践

胡坚兴 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理的思考与实践 / 胡坚兴著. —北京: 企业管理出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5164-1010-3

I. ①管… II. ①胡… III. ①民营企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第004477号

广告经营许可证: 京海工商广字第 8127 号

书 名: 管理的思考与实践

作 者: 胡坚兴

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 978-7-5164-1010-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010) 68701719 发行部(010) 68701816 编辑部(010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 19.5印张 360千字

版 次: 2015年2月第1版 2015年2月第1次印刷

定 价: 50.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

老夫聊发少年狂

题记：

首在立志
努力学习
提高自己
服务社会

——胡坚兴

(1985年3月23日)

有这样一个人，出身寒门却少年立志，胸怀创业梦想；
有这样一个人，专注脚轮事业三十年，铸就诚信企业；
有这样一个人，年过半百却雄心勃勃，再启创业征程；
有这样一个人，初中肄业却经年勤学，广授管理真知。

他是谁？他就是易得力脚轮创始人胡坚兴，一个行业外名不见经传的民营企业主，却是脚轮行业内连竞争对手都竖起大拇指的人。

出身寒门却少年立志，胸怀创业梦想

1964年，胡坚兴出生在东海之滨玉环县茅垵岛。岛上近5000居民，约3.5平方公里。海岛地处偏远，信息闭塞，村民大多以种地、打鱼为生。1978年，国家进入了改革开放的历史新时期，地处东南沿海一隅的玉环也开始慢慢地发生着变化。那一年，胡坚兴14岁，他问自己：“这一辈

子我要干什么？难道就是种地、打鱼？”他心里的回答是：“不，我要闯天下，我要创业、我要做老板……”

可是，小小年纪的他认真思考过，创业必须具备“三要素”——项目、资金、能力。项目可以选，资金可以借，唯有能力比较难具备，只有通过学习！因此，他开始为创业而学习！先在当地联合盐场与渔粉厂做会计，学了3年财务；紧接着在渔粉厂跑了2年业务，学习如何推广产品；而后又在玉环电器仪表厂学了1年机械技术，上半年做钳工学徒，学做冲压模具，下半年就被提拔为车间主任；最后又去乐清农机厂当了2年生产厂长，向老板学习经营管理。具备了基础能力，接下来就是找项目。他用1年多时间调研了市场上20多种产品，最终选择了脚轮这个项目。

为了创业，从学习提升能力到选定项目，他足足花费了9年时间。这九年里，他少年远谋，步履坚决，所选择的工作都是为了学习，为了提升能力，为了创业做准备，面对老板的高薪挽留，他也未做停留，胸怀创业梦想，坚定创业信念。

专注脚轮事业三十年，铸就诚信企业

1987年7月5日，胡坚兴的创业之路开始启程，他租下一个40平方米的小厂房，并筹资24000元，买来两台冲机床设备就开始打拼了。为了寻找产品市场，胡坚兴可谓历尽千辛万苦，常把车站当旅馆，有时候拿个冷馒头就着自来水充饥，其中的艰辛不言而喻。更令人难忘的是，有一次出差的途中，车翻落到三米多深的田间，险些车毁人伤。现在再回忆起来，胡坚兴觉得这些都不算什么，“那些年创业的，谁不是这么辛苦过来的。”但只要一心向上，便有了前进的动力。

谁也不曾想到，认准脚轮项目以后，胡坚兴能专注脚轮事业三十年，想法始终如初。一路走来，他总是非常清醒地知道自己想要的是什么，他执着于自己的选择，并且专一地想把脚轮做好。前些年，当地兴起了做阀门、做家具的热潮，很多人拉他合伙、动员他转行，可是他都不为之所动。有一次，别人拿来一个大订单让他代加工，并且直接把现金放在胡坚

兴面前，可他还是拒绝了。这么多年，他的想法从未动摇过，他总是告诉身边的人：“人不能输在弯道上，不能这山看着那山高，我这辈子就做脚轮，我只想脚轮做好。”

这样的执着，这样的专一，胡坚兴把所有的时间和精力都投入到脚轮事业上，他永远把“用户第一、共同发展”作为经营企业的核心，尽一切可能去为客户解决问题。如今，三十年前40平方米脚轮作坊已经发展成为占地20000平方米的浙江易得力脚轮有限公司，公司生产的脚轮产品遍布全国各地，远销到美国、澳大利亚、哥伦比亚等20多个国家和地区。

每当有人要胡坚兴讲讲企业发展的秘诀，他总是一贯谦逊、惜字如金：“‘利他、诚信’就是我的秘诀。”是的，正是这种把诚信当成做人基本，把对员工、客户、服务商的承诺作为立身准则的朴实价值观，推动了易得力发展。

年过半百却雄心勃勃，再启创业征程

2009年，公司发展到了有一定规模，但传统的生产经营模式有点跟不上时代的脚步，企业发展出现了瓶颈，再加上竞争加剧、成本增加等外部市场环境的变化，企业逐步陷入危机。怎么办？摆在胡坚兴面前的只有两个选择：要么曲终人散关门大吉，要么转型升级持续发展。胡坚兴选择了后者，但问题的关键是：如何突破瓶颈？如何转型升级？如何持续发展？方法与路径在哪？

2011年，胡坚兴带领团队，经过2年的系统性调研分析，找到了突破口，规划了二次创业的宏伟蓝图，制订了具体实施的方法与路径，并对企业进行“转型升级”。

管理升级。2012年易得力就已经完成了从家长式的管理模式至科学化管理模式的过渡，自行设计、研发并建立了完善的制度体系，并且真抓实干、追求实效、量化考核。在面对《时代浙商》记者采访的时候，胡坚兴说：“成功的管理是设计让员工为自己干的制度，而它的最终目的是不要让做得好的人吃了亏。”这充分将人的主观因素与激励导向有机结合在一

起。2014年，胡坚兴又提出了科学管理向人文管理转变的要求，开始建设企业文化、建立学习型组织、加强团队建设、实行人性化管理等方面的工作。

制造升级。2013年易得力开始实施“自动化改造”，斥资2000万对企业的生产线进行了自动化改造，不仅提高了产品的标准化程度，提高了生产效率，降低了操作要求，也在一定程度上解决了人员流动率大给企业正常生产所带来的影响。2014年易得力开始导入TPS精益生产方式，实现了作业现场展厅化、生产效率提升、品质提升、库存下降、管理人员意识提升等成果，使得公司的管理水平得到了很大提升。

经营模式转变。胡坚兴清楚地认识到，想成为一个行业的领导品牌，建立一个属于自己的垂直全产业链平台刻不容缓，利用互联网平台，健全产业链布局，不仅能突破企业发展瓶颈，还能有效地提升自身的品牌价值和客户资源。2012年开始，胡坚兴开始将易得力脚轮搬上了互联网，2013年打造网上销售平台及edl.cn官方商城。从此以后，客户在网上就能轻轻松松、方便快捷地购买到脚轮。时代发展日新月异，企业也需改变传统的经营模式，中国电子商务未来的发展趋势一定是平台化、移动化、O2O、精准化营销和个性化服务，而这些也将是易得力未来努力的方向。

虽然年过半百，但胡坚兴的思想永远是“与市先进”，他喜欢做第一个吃螃蟹的人，他喜欢走在行业的前列，他喜欢挑战风险与机遇同在的创业征程。正所谓心有多大，舞台就可以有多大。

初中肄业却经年勤学，广授管理真知

易得力能有今天的发展，胡坚兴能有今天的成就，这与他超强的学习力是分不开的。尽管他初中肄业，学历不高，但是他却是各大知名学府的常客，经年勤学，从未间断。

1982年，胡坚兴在玉环县电器仪表厂做模具学徒工，那时薪资微薄，可他却用微薄的薪资报读了职业高中夜校。从厂里到学校骑自行车需要二十多分钟，每天下班后他总是拼了命地往学校赶，无论多忙多累，他都

坚持去上课。忆起当初上夜校的情景，胡坚兴说最难忘的要数下大雪的那天，寒风刺骨，两个班的120名学生只到了12名，那一晚两班合在一起上课。

创业之后，随着企业的发展，员工数量的增加，管理出现混乱。于是，1997年胡坚兴又报读了浙大乡镇企业学院，学习企业管理。学习期间每周五晚上坐12个多小时的汽车回玉环，周六周日上班，处理公司事情，周日晚上又坐12个多小时的车返回杭州，赶上周一的课程。胡坚兴说，那个时候的自己就好像陀螺一样，不停地转却不知疲倦。

此后，胡坚兴又参加了很多的学习，例如：2004年7月至2005年12月，浙江大学生产制造企业总裁高级研修班；2008年3月至2009年12月，浙江大学企业家系统特训营（鲁班）；2011年3月至2012年6月，浙江大学资本运作与中小企业融资高级研修班；2014年10月至今，清华大学营销管理与创新实战高级研修班。

通过多年的学习、思考与实践，胡坚兴不断总结经验、分析企业管理的现状，逐步建立了“系统”的概念，并将系统的原理应用到管理工作之中，最终建立了科学的企业管理模式以及相关的制度体系，也解决了企业很多原有的基础性管理问题。与此同时，胡坚兴将自己对企业管理的独到见解，整理成8天的系列课程，在企业内部、在鲁班进行培训分享。他用浅显易懂的语言将纷繁复杂的管理问题剖析开来，从问题的根本解决问题，也因此他的课程备受青睐。2012年，受玉环多家企业的邀请，胡坚兴开办了第一期中层管理干部特训班，参训学员一百多人，取得了非常好的效果。此后，特训班在省内其他地区陆续开班，2013年6月，义乌东阳第二期；2014年3月，宁波第三期；2014年8月，玉环第四期……正所谓教学相长，在与学员分享沟通的过程中，胡坚兴总说自己是收获最多的那个，因此他总是非常乐意去帮助玉环当地企业、学员企业、用户、供应商以及合作伙伴做企业管理咨询、建立制度体系。最后他还将这其中所有的心得体会、经验教训以及管理思想，整理成《管理的思考与实践》一书分享给大家，希望大家共同迈向管理成功之路。

序

从我初识坚兴至今，屈指已过十个年头。那是在浙江大学西溪校区的一次课上，那情那景，依然历历在目：课间休息时，坚兴就迫不及待地跑上讲台与我交流，我们谈得十分投缘。自那以后，但凡浙大有我的课，他都会大老远地从浙江台州跑来杭州参加。这种情况，断断续续持续了近2年，直到2008年浙大鲁班（“浙江大学企业家系统特训营”的简称）正式开班，坚兴就成了浙大鲁班的开山门徒。

一位在20世纪那个特别年代初中肄业的人，今天能写成洋洋洒洒近40万字的关于企业管理的专著，若不亲证，肯定不信。然而，这是事实。前些天，我去坚兴在杭州的新家作客。当他把初稿展现在我面前时，真的非常惊讶，因而欣然答应作序以表敬佩！回家后，细细作想，觉得这件事发生在坚兴身上，其实也是水到渠成、顺理成章的，因为在过去的十多年里，坚兴始终求知若渴，忍辱精进。

发生在坚兴身上的关于学习的故事，很多很多。刚到鲁班时，坚兴连电脑都不会使用，可他却把不会当成机会，积极学习，从开始草草几行字的用钢笔书写的所谓作业到日后屡屡作为优秀作业予以展示的数千字的系统严密的电子文稿，这中间的付出，如人饮水，冷暖自知。大概是2008年的夏天，坚兴从墨西哥考察回来，为了不错过那次2天鲁班课程中的最后半天课，根本顾不上旅途的困顿，从上海浦东机场打的径直赶到浙江大学华家池校区。当坚兴出现在教室时，全班同学以最热烈的掌声表达大家的惊讶与敬佩。多年前，鲁班课堂上，坚兴听说我课后要去云南做关于企业管理咨询的项目，就非常希望一同前往，因为他不想放过任何一次学

习的机会、实践的机会，由于时间仓促，衬衫与眼镜都是到了云南后现买的。这种始终如一、求知若渴的学习精神，真的非常感人；有了这样的精神，哪有学不好的道理，哪有做不成的事情，哪有办不好的企业。

我到过坚兴的公司，当时只不过是浙江众多中小民营企业中的普通一员，而今则令人刮目相看，事业发展欣欣向荣，并已向更高的目标迈出了坚实的步伐。读者若感兴趣，建议去亲身感受。“易得力”取得的所有进步与改变，都与坚兴的努力息息相关。为建立高效的基础管理体系，坚兴足足花了9个月的时间潜心钻研，可谓心无旁骛。某一天，当他兴奋地冲出办公室在走廊里欢呼“我出来了，我终于出来了”的时候，员工们还以为老板疯了呢！

坚兴不仅勤奋好学、擅于思考，不仅热衷于学以致用、学以致用，更难能可贵的是坚兴乐于助人、学以致用、学以致广的无私奉献精神。在自己的企业成功实践后，坚兴又将自己的心得、经验、感受、体会毫无保留地告诉鲁班的学弟学妹们。每每鲁班开班，晚上的首次交流必是坚兴专场，这俨然已成鲁班的保留节目。面对同学，坚兴有求必应，还先后在多地为鲁班学员的企业作了许多场的专题培训，深受好评。坚兴是一位深受鲁班同学尊敬和爱戴的学长。

今天，坚兴又将自己多年精心积淀并成功实践的成果以《管理的思考与实践》的形式奉献给大家，这不仅仅是坚兴的情怀，更需要勇气与魄力。本书的行文恰如坚兴的为人——平直、简单、明了，正面事实本性，直指问题根本，一切以有用、有效为准则，看上去虽少了些读书人的文采，似乎也没有知识分子那么专业，但字里行间都浸透着坚兴的心血，是坚兴学习、实践、思考的结晶。难道这不就是企业家朋友、经理人所需要的，经得起实践检验的那种率真、那种文采、那种专业吗？不言而喻。

感谢坚兴，让我一读为快！

是以作序。

鲁柏祥

于浙江大学紫金港

2015年1月18日

自序

跟着改革开放的大潮，1987年，我开始踏上创业的道路，至今已有28年。创业之初，我如同一张白纸，什么也不懂，什么也没有，白手起家，仅凭着年轻气盛、敢想敢干，就稀里糊涂地开始了创业。一开始感觉干得还不错，但随着企业的不断发展壮大，这样那样的问题也接踵而至，其中管理的问题尤为突出。总觉着有劲没处使，有力没处发。尽管自己很忙、很累，但企业却仍然很乱、很差。于是，我拷问自己：所谓当老板、办企业、做管理，难道就是这样？最后，我非常肯定地告诉自己，这不是我想要的，因而开始研究企业管理的种种问题：

人难管、管人难、难管人；越年轻，越难管，员工流动率越来越高！

形似团队，实为群体，一盘散沙！

有领导缺合力，有制度不执行！

领导忙下属笑，雷声大雨点少；执行率很差！

议而不决，沟而不通，无法达成共识！

问题→问题→问题；抱怨→对立！

岗位编制满员，剩余事情一堆！

管理者很累，有力无处使！

绩效很好，却变成发奖金的工具！

花大价钱招人，却无大用或用不上！

.....

要把企业办好就必须系统地学习企业管理，由此我走上了学习企业管理的道路。在这个过程中，我参加了许多管理类的课程，先后就读于浙江

理工学院、浙农大乡镇企业学院、浙大EMBA班。尽管学了很多，但我愈发感觉“听听很激动，用用很困难”。做事很辛苦，反应很迟钝，脑袋运转也很困难。总之，一个字——难！（直到现在，我才明白，这个过程，是必须经历的。）

2008年，我有幸参加了“浙大鲁班”的学习。通过两年的系统学习，我不断总结经验，分析企业管理的现状，并在鲁柏祥老师的指导下，逐步建立了“系统”的概念，并将系统的原理应用到企业管理工作之中，最终建立了科学的企业管理模式、模块以及相关的制度体系。同时，也解决了很多企业原有的基础性管理问题。

但是，在进一步的推广运用过程中，我又遇到了很多新的问题。例如：如何进行高效的绩效管理、如何打造团队、如何提升领导力与执行力……如何解决这些问题？唯有继续努力向前走，不断寻找解决方案，最终实施解决。从问题的产生，到寻找解决方案的整个过程，我都认真地记录、分析、讨论、实施、总结，最后整理成《管理的思考与实践》。这本书其实就是我对企业管理的心得和体会。

过去，我觉得企业管理很难，找不到北；但现在看来，其实并不难，企业管理是一件很快乐、很有趣的事情。管理无非三要素：人、事、物。人的管理需打造团队、形成合力、实现目标，属于企业文化与人力资源范畴；事和物的管理则是定标准、严执行、有结果，属于制度体系与技术标准的范畴。具体内容书中有详细介绍。我撰写《管理的思考与实践》仅是抛砖引玉，希望与大家共同探讨“企业管理”这个值得研究的课题，共同迈向企业管理成功之路。

胡坚兴

2013年10月18日

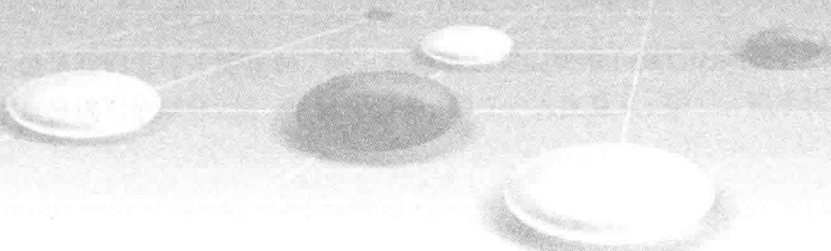
目 录

第一章 人以乐立·····	1
第一节 认识自我·····	4
第二节 人生意义·····	11
第三节 追求快乐·····	18
第二章 钱以能立·····	35
第一节 钱为何物·····	37
第二节 如何有钱·····	40
第三节 提升能力·····	46
第三章 事以心立·····	51
第一节 用心做事·····	53
第二节 做事要素·····	57
第三节 成就事业·····	61
第四章 学以变立·····	67
第一节 学习与学习力·····	69
第二节 学习动力·····	72
第三节 学习阻力·····	80
第四节 学习效率·····	86
第五章 工作常识·····	95
第一节 什么是工作·····	97
第二节 角色转换·····	103
第三节 顾客与服务·····	107
第四节 产品与质量·····	111

第六章 管理常识	115
第一节 组织	117
第二节 企业	120
第三节 管理者	122
第四节 管理内核	125
第五节 管理的过程	130
第六节 管理者的职责	133
第七章 团队建设	137
第一节 认识团队	139
第二节 团队构成	142
第三节 团队案例分析	151
第四节 团队衡量标准	155
第八章 有效沟通	159
第一节 诠释沟通	161
第二节 沟通常识	169
第九章 领导力	177
第一节 诠释领导力	179
第二节 领导者与管理者	181
第三节 领导风格	183
第四节 领导力修炼	186
第十章 执行力	193
第一节 诠释执行力	195
第二节 执行的动力	199
第三节 执行的阻力	204
第十一章 人力资源管理	211
第一节 人力资源管理	213
第二节 绩效管理	237
第十二章 制度体系建设	249
第一节 制度与体系	251
第二节 体系与系统	262
第三节 制度体系建设	270

第一章

人以乐立



20多年的创业之路使我认识到，人的一生应以“乐”为核心，无论是生活、工作还是学习，都要从中发掘出乐趣，即“开开心心，快快乐乐”地做好当下的每一件事。

可是当我们反躬自问是否真的快乐时，大部分人的回答大概都是否定的。我们更多的是听到一些牢骚、怨恨——有些人总是在怨天尤人，甚至愤世嫉俗。其实这些满腹牢骚的人的内心恐怕是非常痛苦的。本来应该是“快乐人生”，对他们来说却成了“痛苦人生”。可是，痛苦并不能给他们带来任何益处，只是让工作和生活一步步沉沦下去，挥之不去的消极心理只会把他们引向失败的死胡同。因此，快乐是一个十分重要的因素，一切成功将以“乐”为起点。

人以乐立——“乐”是核心。在讨论这个问题前，我们首先要思考的一个问题是“我为什么活着？”这是一个跨越中外、贯穿古今的问题，英国大文豪莎士比亚在他的《哈姆雷特》中也追问道：活着还是死去，这是个问题。曹操云：“对酒当歌，人生几何！譬如朝露，去日苦多。”短暂的一生不能虚度，更不能让痛苦成为人生的主旋律！很显然，我们活着就是要追求幸福和快乐。

但是快乐是轻而易举就能找到的吗？有没有人思考过，我们如何才能找到快乐？

我认为，地球就是一个“娱乐场所”。人与人，人与动物、植物一起玩耍，逍遥一世，俯瞰天地，与物同游，其乐无穷。其实，人生就是一个过程，不要忘记欣赏沿途的风景，应体验其中的美好。我们要多想想自己所拥有的，不要总是遗憾自己所缺少的，应该快乐地享受我们拥有的东西——“何不惜取眼前人”？

当我们找到“乐”，我们就会处于愉悦、兴奋的状态。工作就会充满正能量，自己也会变得充满人生智慧。不拘于小利，不囿于苦恼。成事业者必须找到属于自己的“乐”，要建立能激发自身潜能的兴趣爱好。要么迷上一个人，要么热衷于某件事。如果找不到这个“乐”，人生将沦为了一场痛苦的马拉松。

关键是我们怎样才能找到“乐”？这就是我们要潜心探讨的问题。

本章分成三个部分：第一，认识自我；第二，人生意义；第三，追求快乐。