

对话 保险企业管理

德鲁克管理思想的中国实践

王银成 那国毅◎著



机械工业出版社
China Machine Press

对话
保险企业管理

德鲁克管理思想的
中国实践

王银成 那国毅◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

对话保险企业管理：德鲁克管理思想的中国实践 / 王银成，那国毅著. —北京：机械工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-111-47785-3

I. 对… II. ①王… ②那… III. 保险业—企业管理—研究—中国 IV. F842.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 201733 号

本书为德鲁克研究者那国毅与中国人保财险总裁王银成的对话。全书采用一问一答的对话形式，以西方管理体系为纲骨，以东方管理哲学为思想内核，系统阐释王银成总裁对于德鲁克管理思想和中华优秀传统文化的精准领悟，宣导王银成总裁务本归原的经营管理思想和中国人保财险逆风飞扬的成功改革转型实践。全书按照德鲁克管理思想以及西方管理体系的一般维度，切分为改善心智模式、文化与战略、销售与服务、运营与管理、组织与队伍等 5 个章节。本书既是一本阐释作者经营理念和管理思想的管理类图书，也是一本阐释人保财险这家传统国有企业改革转型历程、宣导德鲁克管理思想在中国成功实践的案例图书。

对话保险企业管理：德鲁克管理思想的中国实践

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：方 琳

责任校对：殷 虹

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2015 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：23（含 0.5 印张彩插）

书 号：ISBN 978-7-111-47785-3

定 价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

致 读 者

中国共产党十八届三中全会描绘了全面深化改革的宏伟蓝图，明确提出“紧紧围绕使市场在资源配置中起决定性作用深化经济体制改革”，对进一步深化国有企业改革做出了战略部署。希望借此书，与广大读者，特别是国有企业管理者，分享我担任中国人民财产保险股份有限公司（简称“中国人保财险”）总裁的5年间，学习与领悟德鲁克管理思想，并将德鲁克思想之精髓运用于实际工作中，与广大干部员工一道，变挑战为契机，化问题为机遇，奋力推进公司转型发展的心得与体会。当然，管理无定式，人保财险面临的市场环境和管理基础有其特殊性，5年的改革转型对于志在基业长青的企业而言，也仅仅是历史长河中的一瞬，衷心希望大家能够从中国人保财险改革转型的案例中，发掘出一些可供借鉴的管理共性、规律或启示。管理无止境，本书中的观点可能还很不成熟，甚至可能存在一些谬误，敬请广大读者批评指正。

王银成

2014年10月

推荐序一

作为一名管理学者，我经常关注我国各类企业的发展。著名财经媒体《福布斯》中文版推出的“年度中国最佳CEO”，是其对在中国A股、港股及美股上市的中国上市公司CEO进行综合排名的结果。其中2003年11月6日在香港上市的中国人保财险总裁王银成在2012年上榜（当年6月25日发布）的30名CEO中排在第26名，在2013年上榜（当年7月3日发布）的50名CEO中排在第23名。这一情况引起了我的注意，因为在上榜的CEO所属的企业中，国有控股企业为数不多，而属于保险业的仅此一人。不久前民建中央副主席、广东省原副省长宋海同志送来王银成和那国毅合著的《对话保险企业管理：德鲁克管理思想的中国实践》一书请我作序，在读完书稿后有几点感想愿与读者们分享。

改革开放以来，经过多年的实践探索，我国国有企业的改革经历了放权让利、承包经营、建立现代企业制度、实行股份制和公司制改造、在境内和境外上市等一系列过程，取得了较显著的成效。但是由于各种制度性因素的影响，我国国企改革距离1993年11月中国共产党十四届三中全会提出的建立“适应市场经济和社会化大生产要求的产权清晰、权

责明确、政企分开和管理科学”的现代企业制度，使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体的目标，还有相当大的差距。为此，在今天刚刚闭幕的中国共产党十八届三中全会的公报中强调要“推动国有企业完善现代企业制度”，我认为其中一个重要的问题就是应当明确国企经营者的定位。

在上市公司中，其经营者应当是由公司董事会聘用的职业经理人，负责公司的运营管理。但是在我国的国有控股上市公司中，有些经营者自认为是通过国家授权任命的、有一定行政级别的管理者，因而大权独揽，产生了严重的“内部人控制”问题。有些人不认真研究本企业的战略与管理问题，而是热衷于拉关系，以图受到重用；有些经营者利用职权结党营私，贪污腐化，从已经揭发出来的腐败现象（例如最近曝光的中石油高层的腐败问题）看来，实在是令人触目惊心。在广大人民群众对国企的一些不满和批评中，有相当大的一部分就是针对不合格的国企经营者的。由此可见，提高国企经营者的素质和积极性，是当前国企改革中需要研究解决的一个重要问题。我认为一个优秀的职业经理人应当具备以下四方面的素质。

首先是必须有明确的经营理念，这种经营理念往往是自觉或不自觉地受到某种管理哲学的影响。王银成提出的“有良知、尽本分、重民生”，回归经济规律的本原，回归商业经营的本原，回归企业管理的本原，就是既受到当代管理大师彼得·德鲁克的影响，又带有我国古代儒家思想的印记。由此引申出来了“保障人民高品质生活”的事业追求，“做人民满意的保险公司”的共同愿景，以及“风雨同行、至爱至诚”的核心价值观。

其次是应当努力使自己具备四维的知识结构，即既有专业的深度（在本专业理论和方法上有较高的造诣），又有学科的广度（例如对相关的管理学、金融学、经济学、概率论、随机过程等方面的适度了解），

还有战略的高度（例如在国际国内政治、法律、哲学等方面的知识），更要有清晰的远见。从本书中可以看到，王银成不仅对保险业务积累了多年的经验，也在努力学习现代管理等方面的知识，虽然距离四维知识结构还有差距，但这种学习精神是值得肯定的。

再次是应当具备坚强的领导力，能够恰当地“出主意，用干部”。据本书中所载，王银成在2008年4月上任时面对的是一家濒临亏损、绩效不佳、士气低落、人员流失，发展困境重重，具有浓厚的传统老国企色彩，经营管理基础羸弱的企业，可以说是受命于危难之中。5年来在他的领导和各方面的支持下，企业不仅扭亏为盈，还在各方面取得了良好的业绩。这与他提出的开放、高效、透明、高度智能化的管理方式，追求文化先进和战略领先，以及“树正气、用能人、明赏罚”、“专家治司、技能制胜”、“营造理解、信任、尊重、和谐的氛围”的用人之道密切相关。

最后是应当有良好的个人素质，例如爱国敬业、谦虚好学、处变不惊、居功不傲、关心职工、回报社会，等等。要以身作则，要求职工做到的事情自己首先要做到；要用人唯贤，不搞拉帮结派等不正之风。最重要的是要有超越自我、自强不息的精神，不断追求企业更加良好的业绩和个人更加优秀的素质。

要培养优秀的职业经理人，也需要良好的外部环境。一是要完善公司治理制度，完善对公司经营者的监督和激励机制，对于确实为社会创造大量财富的企业经营者，应当给予相应的奖励；二是要完善企业经营者的任期制和考核制，保持企业经营者的相对稳定，防止短期行为；三是要鼓励企业经营者努力学习，总结企业的发展经验，并为他们提供适当的进修机会。

本书采用王银成与管理学者那国毅对话的形式，分5个方面（务本归原、发展之本、经营之本、管理之本、用人之本）阐述了其管理理念

和实践经验，可读性较强，对管理学界的人士、广大企业管理者，特别是国有企业管理者，有一定借鉴意义。

最后我想指出，企业文化的建设和发展战略的实施都是长期的任务，对于一个企业的“成功”作出评价，5年的时间是难以定论的。希望王银成和中国人保财险的职工们能继续努力探索，使良好的经营理念和管理方法真正成为企业的传统，并与管理学者密切合作，逐步将经验上升为理论，为创建中国特色的管理学作出一份贡献。

成思危

2013年11月12日于北京

推荐序二

作为中国人保财险的一名老员工，我见证了中国保险业的发展历程，也始终关注着公司的发展。透过这本书，我看到了王银成同志作为新一代总裁所作出的重大贡献，看到了他在推进中国人保财险转型发展、建设全球领先财险公司的进程中所展现出来的自强不息的进取精神和实践德鲁克管理思想的科学态度，看到了他善于用心思考、求真务实、务本循道所作出的不懈努力。他提出了“务本归原”的经营管理哲学，提出了“保险是传播大爱的事业”的从业理念，提出了“风雨同行，至爱至诚”的人保财险核心价值观。这本书集中体现了公司现阶段经营管理方面取得的主要成果。人保人以诚恳的态度与业界人士分享交流，与社会上每一位企业成功人士切磋共进，也算是抛砖引玉吧！中国人保愿与整个保险业一起扬帆远航，共创保险朝阳产业的新辉煌！

孙希岳

2013年10月1日

序

君子务本 做正确的事情

2013年7月3日，全球著名财经媒体《福布斯》推出“2013年中国上市公司最佳CEO”榜单，王银成总裁凭借公司优秀的经营业绩再次入选，成为唯一连续两年获此殊荣的中国金融企业领导人。

《福布斯》“中国上市公司最佳CEO”榜单，其排名依据是最近三个连续财年中国上市公司CEO所管理公司的业绩表现。这一非常客观公允的外部评价，恰恰反映出中国人保财险近年来在王银成总裁的领导下，经营业绩的历史性飞跃。2008～2012年，人保财险的年度保费收入从885.9亿元增长到1934.9亿元；净利润从1.09亿元增长到104.05亿元；股本回报率（ROE）连续多年保持在25%左右，大幅高于全球可比上市公司4%的平均水平，稳居全球第一；总资产达到2958亿元，5年实现翻番，净资产攀升至471亿元，5年增长139%；5年上缴税收445.5亿元。

值得一提的是，上述抢眼的经营业绩，并非是在全球金融稳定、经济快速发展的情况下，而是在近年来国际经济金融形势复杂多变、国内经济运行不确定性因素增多的大背景下实现的；也并非得益于国有企业的所谓垄断红利，而是

在保险业这一中国最早对外开放和竞争最为充分的金融领域实现的；也绝非是在一家机制科学、管理高效，具有良好发展基础的企业，而是在一家 2008 年仍然濒临亏损、士气低落、困境重重，具有浓厚的传统老国企色彩，经营管理基础十分羸弱的企业实现的。可以说，人保财险的经营管理实践与转型发展历程，是一个非常值得研究的样本。相信大家一定跟我一样，都非常想探究其中的奥秘。

CEO 要对组织的使命和行动以及价值观和结果负责

人保财险取得的卓越成绩的背后，是王银成总裁卓有成效的管理。《当代金融家》曾将王银成称为挽狂澜于既倒的“扭转艺术家”，我个人非常赞同这一称谓。正是得益于王银成总裁汲取德鲁克管理思想和中华优秀传统文化所形成的“务本归原”的经营管理哲学，一度陷入困境的人保财险，在他的领导下，重新焕发了勃勃生机与活力。

德鲁克在谈到 CEO 的职责时说道：“CEO 要对组织的使命和行动以及价值观和结果负责。最重要的就是结果。”王银成总裁通过其卓有成效的管理，精彩诠释了德鲁克先生所界定的 CEO 职责。2008 年，王银成担任人保财险总裁后，他带领人保财险明确了未来 5 ~ 10 年的奋斗目标，即“力争保费规模进入全球财产保险市场前 5 名；ROE 位居国际可比公司前列；始终保持在国内财产保险市场的领先地位”，以富有挑战性的目标，凝聚了人心，振奋了精神。他还带领人保财险制定了以“一流的风险识别与控制能力、一流的服务与销售能力、一流的运营管理能力、一流的创利能力”等四个一流为标准，以“专业化、标准化、集中化、差异化”等四化建设为路径，以“文化力、领导力、专业力、执行力”等组织能力为驱动的新时期发展战略，为这家中国财险市场的领军企业指明了方向，规划了蓝图。他更带领人保财险明确了“保障人民高品质生活”的事业追求，“做人民满意的保险公司”的共同愿景，

以及“风雨同行，至爱至诚”的核心价值观，弘扬了中国人保文化的精髓，铸就了人保财险新时代的企业灵魂。

王银成总裁通过 30 多年的保险管理实践，感悟到文化先进和战略领先是企业基业长青的基石，并将打造这两大基石，付诸于人保财险的转型发展实践。这一成功经验，不仅可以跟广大企业管理者分享，而且也让我找到了德鲁克管理思想在中国企业全面实践的经典案例。我想，如果我的老师德鲁克在世，他一定会非常欣慰他的管理思想在中国落地。我希望，有一天，王银成总裁可以把他的最佳管理实践与全球顶尖的管理学院和企业家分享，让他们了解一家大型中国国有企业是如何取得了世界级的成果。

从“基于权力的组织”到“基于信息的组织”

“先进的文化，领先的战略”，引领和推动着人保财险脱胎换骨的变化。在夯实事关企业基业长青两大基石的同时，王银成总裁带领人保财险这家传统国有企业，致力于打造“开放、高效、透明、高度智能化的运营管理系统”，有力推动了公司经营管理模式的深刻变化。

20 世纪的工业社会，企业普遍采用“基于权力的组织”的管理方式，即下服从上级，下属的工作就是执行老板的命令。21 世纪的剧变时代，传统的管理方式日渐式微，取而代之的是“基于信息的组织”。实际上，“信息公开法”，在 2 000 多年前的罗马帝国，就已经被凯撒大帝确立了。凯撒时代，元老院讨论的议题以及决议等所有事项，都以《每日纪闻》或《元老院记事》的形式记录在案，会议后的第二天，张贴在罗马广场的一面墙上，供人们阅读。如果说，凯撒大帝“信息公开法”的目的是让人民了解国家大事，也是为了打破元老院多年以来享受的既得利益。那么，德鲁克倡导的“基于信息的组织”，其目的则是打破官僚层级，让每个员工都成为管理者，“让每个人都成为自己的

CEO”。唯有这样，才能释放出员工的创造力，让每个人都以自由人的身份去工作，在达成组织目标的过程中，实现个人价值。“基于信息的组织”，其结果必然是组织成长和个人成长的双赢。由此可见，王银成总裁近年来倡导的“打造开放、高效、透明、高度智能化的运营管理系统”，正是在试图把人保财险从“基于权力的组织”打造成德鲁克倡导的“基于信息的组织”。

王银成总裁卓有成效的管理实践，使我联想起美国军队在伊拉克是如何打仗的。2003年3月20日，美国向伊拉克开战，第一波是美国在航空母舰上向伊拉克发射大量“战斧式”导弹，摧毁了伊拉克大量的军事目标和基础设施；然后就是电子战，让萨达姆政权丧失获取信息的手段，致使其无法做出决策。我想谈的是地面战，十几万美国士兵到伊拉克的目的就是推翻萨达姆政权，消灭伊拉克的“54名高官”，为尽快达成这个目标，美国士兵被授权他们一旦发现目标可以对目标实施攻击，无须请示任何长官，每个士兵可以调动两架F-15战机对目标实施打击。萨达姆的两个儿子就是在一个小酒馆旁被美国士兵发现，这个美国士兵就发出了对目标实施清除的指令，让萨达姆的两个儿子因此丧命。如果按照军队传统的指挥链，士兵发现可疑目标需要向长官汇报，长官再向将军汇报，总司令核准后再开炮。那么伊拉克那“54个目标”，也许大部分今天还存在。等级分明的军队尚且在改革，更不必说市场化的企业了。可喜的是，人保财险在从“基于权力的组织”到“基于信息的组织”方面，做了卓有成效的工作。这种管理模式创新，必将为中国企业在新形势下的转型，提供非常有益的借鉴。

“科技支撑转型、创新驱动发展”，这是王银成总裁的理念，也是人保财险管理与时俱进的体现。时代的企业必须使用时代的工具。我在iPhone上的App Store看到了人保财险的创新平台——“掌上人保”，这让我感到兴奋不已，一家传统的国有保险公司居然也把“科学的奇葩”

作为自己的运营工具。此外，人保财险开创的 **epicc** 电子商务平台，将交互性、实时性和体验性结合得天衣无缝，客户可以在任何地点、任何时刻在 **epicc** 平台上设计和购买自己的保险产品，每个客户都是自己的精算师。我们关注到，2013 年《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2012 年 12 月，我国已有 5.64 亿网民，网购用户规模达到 2.42 亿，网络购物使用率提升至 42.9%。数据还显示，2012 年我国手机网民数量为 4.2 亿，年增长率达 18.1%，远超网民整体增幅。这意味着企业必须提供线上产品，否则很难在这个网络时代生存。**epicc** 的创建不但便于客户购买保险产品，而且势必将对人保财险成本领先和服务领先，起到难以估量的作用。因为，保险业本质上不是和钱有关的事业，而是与信息有关的事业。

对中国和世界的意义

我与王银成总裁相识于 2002 年，他在百忙中抽出两天的时间，听我在深圳讲授的德鲁克管理课程。记得我曾问他，“您这么忙为什么还要来听我的课？”他说：“德鲁克的管理思想很受用，这些年来我受益匪浅，看见德鲁克的书我就买。”课后，我参观了他当时所管理的人保财险深圳分公司，留下了非常深刻的印象。传统国有企业给人们的印象通常是“低效”和“人浮于事”，但我在那里看到的景象是“高效”和“井然”。

10 年后，我们再次在人保财险海口培训中心见面，当时我刚刚给人保财险各省级分公司总经理讲完卓越领导力课程。已是人保财险总裁的他告诉我，这些年他一直在研读德鲁克的《管理的实践》，他将德鲁克的管理思想在人保财险付诸实践，已经取得显著成果。

我不禁想起德鲁克先生 20 世纪的中国之行。20 世纪 80 年代，德鲁克先生作为世界银行的咨询顾问，应中国政府的邀请来到北京，就如何使用世界银行的贷款提供专家建议。德鲁克在北京参观了一家国有企

业，当这家企业的负责人陪同德鲁克走到仓库时，德鲁克看到一台崭新的世界级的设备在仓库里闲置，他好奇地问道：“你们有这么好的设备为什么不使用？”企业的负责人答道：“这台设备的说明书是英文的，要把英文的说明书翻译成中文需要一笔钱，而企业没有这笔钱，所以就没有使用。”这段轶事今天我们听起来可能有些匪夷所思，但这恰恰是 30 年前中国国企管理的真实写照。我头脑中还浮现出另一幅画面，1988 年，张瑞敏领导的集体所有制小厂，打败了许多国有大厂，取得了中国冰箱史上的第一枚金牌。他曾在德鲁克《卓有成效的管理者》的推荐序中写道，“这枚金牌要归功于‘日清’工作法，更要归功于德鲁克先生。”通过这两个案例的对比，我们看懂了一件事：技术和设备都是工具，唯有通过有效的管理，才能产生绩效和成果。

王银成总裁在人保财险的管理实践，有力证明了国有企业也完全可以通过卓有成效的管理取得成功。这对于当下的中国尤其具有重要的意义。在全球经济一体化的 21 世纪，中国需要一大批成功的企业管理者。德鲁克在谈到成功的管理者时曾提及，“成功的管理者通常被称为奇才，然而造就商界领袖的却并非魔法，而是正确的工作态度，明确的奋斗目标和克服困难的决心。执着的事业心使他们脱颖而出、卓尔不群。”诚如斯言，未来中国成功的企业管理者，要志存高远，要有全球化的视野。我的许多客户来自中央企业和国有企业，我在给他们讲授德鲁克管理思想时，他们典型的反应是，那老师你讲的这些都对，德鲁克先生的思想也很好，但是由于体制和机制的限制，我们很难有所作为。然而，泰勒的科学管理早已证明，“生产力与体制没有什么关系，而与岗位、任务和工作有关。经济的快速发展不是通过‘资本主义’或‘社会主义’而获得的，它是通过生产力的提高而获得的”。泰勒的科学管理推动 20 世纪工业社会的生产力提高了 50 倍。

德鲁克先生曾前瞻性地预测中国的经济社会发展：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是培养一批卓有成效的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化、社会和环境。只有中国人才能发展中国。”王银成总裁带领人保财险转型发展的成功实践，为中国企业，尤其是国有企业，树立了一个如何实践德鲁克思想的典范。希望中国能有更多卓有成效的企业，这不但对中国，而且对世界都是至关重要的。因为，管理的品质决定了我们生活的品质。

那国毅

2014年7月于北京

目 录

致读者（王银成）

推荐序一（成思危）

推荐序二（孙希岳）

序 君子务本 做正确的事情（那国毅）

001 / 第一章

务本归原

——从改善心智模式开始

002 保险是传播大爱的事业

017 危机中的困惑

032 遵循规律 回归本原

041 树立由外而内的思维

054 不立不破 短期有效 长期有利

064 有良知 尽本分 重民生

074 / 第二章

发展之本

——文化先进与战略领先

075 跨越千亿的思考：基业长青