

HONOR RESPONSIBILITY DREAM

Management Philosophy of Liaoning Branch of PICC

荣誉 · 责任 · 梦想

PICC辽宁省分公司管理哲学研究

孙新波 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

2014年度辽宁省普通高等学校本科重点建设专业资助（辽教办发〔2014〕75号）

HONOR RESPONSIBILITY DREAM

Management Philosophy of Liaoning Branch of PICC

荣誉·责任·梦想

PICC辽宁省分公司管理哲学研究

孙新波 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

荣誉·责任·梦想: PICC 辽宁省分公司管理哲学研究/孙新波著. —北京: 经济管理出版社, 2015.9

ISBN 978-7-5096-3763-0

I. ①荣… II. ①孙… III. ①保险公司—企业管理—经验—辽宁省 IV. ①F842.731

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 096829 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 侯春霞

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 12.75

字 数: 178 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3763-0

定 价: 49.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序言：人文辽宁，人保天下

——写在《荣誉·责任·梦想：PICC 辽宁省分公司管理哲学研究》出版之际，兼记曲庆武的人文之道

准备了一年多的《荣誉·责任·梦想：PICC 辽宁省分公司管理哲学研究》即将出版，在出版之际，仔细回首了与曲庆武总经理及 PICC 辽宁省分公司的交往历程，“人文辽宁、人保天下”不觉浮上心头，思绪万千，不吐不快，于是决定从读书、管理、领导、哲学等几个方面谈谈陋见。

交往：EMBA 课堂上的“年轻老手”

初识曲庆武总经理是在我的首届 EMBA 班上，那是 2009 年年末的事情了，当时我们刚刚开始举办 EMBA 班，真是两眼一抹黑，没有经验、没有团队、没有模式……，几乎是在一无所有的情况下，开始了我后来称之为“七千万精神”的 EMBA 教育项目。作为 PICC 辽宁省分公司的党委书记兼总经理的曲庆武是首届 EMBA 班的学员，可能是相互不太熟悉或者是我与学员沟通不到位的缘故，在当时，我们在课下交流得并不多，即使后来我为这个班讲授《管理哲学》课程，我与曲总在课堂上讨论得也不多。就是在这么多的“不多”中，还是有两件事情给我留下了深刻的印象，一件事情是在处理一门“问题”课程时曲总所表现出的态度，另一件事情是曲总提交的《管理哲学》作业反映出的哲学素养和领导水平，这两件事情让我从曲总身上领悟到了什

么叫作“少即是多”，也让我看到了管理专家“抓主要矛盾和矛盾的主要方面”的领导水平。由此开始的这些年来的交往中，我一直坚称曲总为“年轻的老手”，我也一直很感激这位“年轻的老手”对我个人和EMBA教育项目的鼎力扶持。之所以说“年轻”是因为他不忘初心，不忘学习之心，每遇挫折便有幸福之感，这也就是我要讲的这位“年轻的老手”的“哲学之心、牧人之道”。

交接：独立意志下的正向引领

万事开头难，EMBA教育项目刚开始也是如此，即使项目团队再战战兢兢、如履薄冰，再审慎细致、精挑细选，在面对“人（此处指EMBA学员）”这一最大的不确定时也难以会遇到“黑天鹅”。虽然我们精心选择和组建了EMBA师资团队，精心与EMBA师资沟通交流了课程内容，精心安排了课程助教以辅助提高授课质量，但是在首届EMBA班上，还是出现了小小的不和谐，有一门课程因为种种原因被个别学员亮了“黄牌”。面对EMBA教育项目以学员为中心的类市场化的核心运作特点，学生作为教师的“客户”，学生作为教学的“中心”，其抱怨通常被理解为“机会”，从这个角度出发，学院组织召集该班的部分学员展开座谈以谋求解决问题之道。我清楚地记得，在那次咖啡馆里的座谈会上，我作为学院的代表与学员进行交流，我采取的策略是先倾听后行动，并做好了“最坏的打算”——有可能所有学员都要反水。正当“炮火”集中轰击之时，正当所有的声音非常一致地“指责”之时，曲总发表了截然相反的看法。他的发言从三个方面表达了自己的意见：第一，他认为课程内容并不像某些学员说的那么差，他建议同学们回头看自身的不足；第二，他指出老师已经非常认真地准备了课程，不像某些同学讲的对EMBA教学敷衍塞责、不负责任；第三，他直接指出某些学员对老师的不尊重，丢失了作为一名EMBA学员应有的品质。好一个“三生万物”，概括性的三点扭转了整个座谈会的局面，接下来的谈话顺畅了许多，这以后我们很顺利地解

决了这个问题。从曲庆武在这件事情上的态度可以发现他是一位独立意志极强的企业家，这件事情也让我领悟到在关键的时候说关键的话和做关键的事的那个人一定是关键之人，曲总就是这样一位关键人物。我以为要成为关键之人，需经历三重境界：常人、“笨”人和超人：常人取巧，奇技淫巧是其常态，这种范式不会长久，曲总非此等人物。“笨”人法事，就是说做人要敢于吃亏，做事要强调方法。一般人把条件看成是不变的因素，而优秀的人要将常人眼中不利的环境为自己所用，正是“有条件要上，没有条件创造条件也要上”，曲总诚如斯言，用其独立操守发表独立声音，以引领周围的正氛围。超人取拙，萧伯纳有这样一句话：“所有的进步都来自于不理性的人，”取拙的超人，可以将不理性的人的不理性变成理性，进而变成进步，曲总更如斯言，他直言不讳地引导他的同学走向基于不理性的真正进步。

交友：在正义的制高点上追求哲学的光芒

《管理哲学》课程结束了，考试题目出得比较奇特，一共是三道题：第一题要求学员自己出三道题，第二题要求学员自己写出答案，第三题要求学员自己给出分数。这是我针对 EMBA 学员有意识设计的考题，显然是自我命题、自我作答、自我评分的自我管理的体现，尤其对于 EMBA 这样一批高级学员，他们已经或大或小、或多或少地从事过管理和领导工作，任何题目对于他们都过于具体，因此我想让他们自己找到自我的管理命门、自己制定下一步的工作设想，尤其是自己找到未来之路。我并没有全面调查 EMBA 学员拿到题目的感受，只是听说不少学员认为题目太难了，这恰恰从一个侧面说明自我管理的难度最大，也恰恰说明德鲁克先生晚年推崇的自我管理的重要性。曲庆武自拟的三道题是：一是试题与管理哲学；二是培根的《论青年与老年》对 80 后的启示；三是国王与哲学家。他的答案是：第一题是关于“试题与管理哲学”的题目，恰应孙老师这门课的考试方式那样，让学生自拟题目、自找答案、自己评分，这本身就是管理哲学的基本

点，是哲学在管理中的经典应用，在 EMBA 课堂之外是无论如何也享用不到的，这就是东北大学 EMBA 区别于其他教学的最好诠释。第二题答案较长（略）。第三题答案是国王成了哲学家或哲学家成了国王，这个国家就会兴旺起来，企业也是如此。我自赋的分数是 B+，是 B 非 A，说明还有差距，多了一个“+”，表明对未来充满信心，明天会更美好。我没有调查过曲总拿到题目后是怎么想的，但是他提交的答卷让我耳目一新，他用了柏拉图的哲学王的观点阐述了自己对于管理、领导和哲学以及人生的见解，这份试卷令我印象深刻，也让我产生了与其深度交流的想法，加之之前咖啡馆的解围之言，我越来越认为曲庆武值得深交。《论语·季氏》有云：“益者三友：友直、友谅、友多闻，”曲庆武无疑是正直的，在他没有那种趋炎附会的心理；曲庆武无疑是宽恕的，否则怎么会有一心追求正义理想的哲学王思想；曲庆武无疑也是博学多闻的，我断定他是人保领域的学问家，后来我才得知他是教师出身，原来如此。PICC 辽宁省分公司能有这样的行家作为领路人，当是 PICC 之幸。霍金斯在《管理哲学》一书中有言：“倘若哲学家不会成为管理者，那么管理者必须是哲学家，”曲庆武就是这样的管理者和领导者。实际上我一直在思考，为什么曲庆武用柏拉图的哲学王思想回答问题？他是怎么想到的？他为什么会选择这个议题？我们都知道柏拉图设计的《理想国》中哲学王虽然是最大的特色，但仅仅是一种理想，因为哲学家统治极其困难，首先哲学家难以产生，其次哲学家难以成为统治者，因此所谓的哲学家的正义往往陷于理想中。经过长期的交往，我才发现，曲总一直带着未受污染的双眼在打量这个世界，这就是他心中的那座正义之山，即使再难，也要勇往正义之巅，这就是他选择用柏拉图回答问题的缘由啊！

交心：牧人之道，得民须得心

前述是我从 EMBA 读书和学习角度对曲总个人的认识，后来有机缘到 PICC 辽宁省分公司深入调研，有机缘参与 PICC 辽宁省分公司管

理哲学的整合与梳理，又得以深入了解曲庆武本人，印象最深刻的是他的牧人范式。得民心者斯得民，得民者斯得天下，得民心必有得民心之人，PICC 辽宁省分公司党委书记、总经理曲庆武就是得民心之人，得民心就是曲庆武的牧人之道。本书中很多地方都会谈到他牧人之道的具体做法，在此，我仅将曲氏牧人法归纳为三大法宝。第一宝是“荣誉、责任、梦想”，这六个字铸就了 PICC 辽宁省分公司的人文之魂，“观乎人文，以化成天下”，人文的作用在于先化后成。曲总用“荣誉、责任、梦想”的公司核心文化营造了“重视人、尊重人、关心人、爱护人”的人本氛围，其最终目的是感化员工成为他们自己的样子，人只有成为人自己的样子才是以人为本，才是真正的人本，才可以做好自己，也才可能获得自由。这与当下的百年梦想的国情何其吻合，只有曲总这样的哲人才有这样的洞见和平和，也才可能带领大家走向自由人的联合。第二宝是“终生学习、制度铁腕”，如果说“荣誉、责任、梦想”是尊重人，那么“终生学习、制度铁腕”就是尊重规律。当今时代是“互联网+”的时代，是第三次工业革命的时代，是工业 4.0 的时代，是服务经济大行其道的时代……，所有的这一切都没有模式可循，我们知道的只有不确定，因此学习成了执行者、管理者、领导者乃至所有人的头等大事。曲总也不例外，我所认识的曲庆武是一位终身学习者，也只有他能把彼得·圣吉和张声雄的学习型组织引入人保，也只有他能把《苏菲的世界》这本 20 世纪经典著作读烂，也只有他不断地参加各种培训班提升自我和团队。光自己学不够，还要发动大家学，要将学习变成制度，并通过严格的考核落实这项制度。光有学习制度还不够，还要制定方方面面的公司制度，要让公司这艘大船徜徉在制度的海洋中，让制度为公司的发展保驾护航，这也是 PICC 辽宁省分公司这些年从制度建设中尝到的甜头。第三宝是“百万年薪，敢用青年”，年轻人有活力、有发展，往往代表了一个公司的未来，怎样让 80 后、90 后这群即将成为公司骨干和主流的年轻人发光发热，这是很考验一位公司领导人的经营智慧的，不过这难不倒“学

习者”曲庆武，在他的倡议下，公司设立了百万年薪和青苹果成长计划，这样的制度为青年人的成长提供了保障，实际上为年轻人搭建平台就是创造公司的未来，曲庆武深谙此道。有这样的经营人心之法，曲庆武不成为赢家谁成为赢家呢？因为年轻没有失败，掌握了年轻人就掌控了未来。

交响：奏响人保的交响乐章

从2009年5月12日开始，PICC 辽宁省分公司奏响了时代的最强音，公司综合治理达到了历史的新高度。曲庆武接掌辽宁省分公司的时候，公司处于发展困境，但就在这样的现实下，曲庆武带领辽宁公司从亏损十几个亿转为盈利十几个亿，先后消化了常年积累的几十亿的包袱，不但为公司赢得了市场信誉，更为公司赢得了未来的声誉。这恰恰说明一个公司的成长和成绩与公司领导人的气质是分不开的，这恰恰说明曲总坚持的人文的胜利，这恰恰说明其管理哲学思想的胜利，这又恰恰说明“责任、荣誉、梦想”这一企业文化的胜利。保监会主席项俊波是这样为中国保险业解析新定位的：保险业是现代经济的重要产业、市场经济的基础性制度和风险管理的基本手段，可以在服务国家治理体系和治理能力现代化的进程中大有作为。由此看来，保险业的春天才刚刚到来，能引领中国保险业走向世界的除了市场之外，还需要我们的人文传统和领导人的哲学思想。我们有理由相信，像蜜蜂一样的PICC 辽宁省分公司的所有人，在追求哲学王的曲庆武的带领下，面对春天的百花，经过辛勤的采蜜，必将酿出最甜蜜的硕果，必将继续奏响辽宁人保的最强交响乐章，必将奉献“至真、至善、至美”的保险天下。这就是“责任、荣誉、梦想”的哲学春天。

祝愿 PICC 辽宁省分公司明天更美好！

乙未年癸（2015年7月12日初稿，2015年8月8日修稿）

天山易简（孙新波）于蒙堂

目 录

绪 论	001
第一章 走进辽宁人保	004
第一节 辽宁第一“险”	004
第二节 “5·12”——站在历史的新起点	005
第二章 文化	007
第一节 先利他后利己，利他才能利己	008
第二节 公司利益是第一利益，员工利益是最大利益	011
第三节 今天不能给明天挖坑	014
第四节 风雨同行，至爱至诚	016
第五节 笃守诚信，勇担责任	020
第六节 人民保险，服务人民	025
第七节 荣誉、责任、梦想	032
第三章 领袖	039
第一节 思想的行者	040
第二节 国企也要具备互联网思维	043

第三节	做别人看不到事，算别人算不清的账， 管别人管不了的事	045
第四节	获取信息，转变心智，活出生命意义	047
第五节	授人以鱼，不如授人以渔	050
第六节	企业文化就是一把手工程	053
第七节	工匠之心	055
第四章	团队	059
第一节	做自己的管理者	060
第二节	目标导向必须明确	063
第三节	以情动人，以法束人	065
第四节	不要自扫门前雪，要合作	068
第五节	不怕渠道多，就怕速度慢，就怕信息传递 不到位	071
第六节	宣泄也是生产力	073
第七节	团队是鱼，内外部支持是水	076
第五章	组织	079
第一节	要“网”，不要“层”	080
第二节	耗散结构	082
第三节	一个标准，一把尺子	086
第四节	决不可安于现状	089
第五节	让听见炮声和看见火光的人做决策	091
第六节	分公司也要讲究治理	093
第七节	宁左勿右，宁严勿宽	096
第六章	激励	098
第一节	荣誉是一种无“薪”激励	099

第二节	品德胜于能力	102
第三节	用一个人要看他能做什么	105
第四节	为明天储备竞争力	106
第五节	“青苹果”理论——敢用年轻人	112
第六节	公司为你想到的是你自己没想到的	114
第七节	“721”法则	118
第七章	战略	120
第一节	企无远虑，必有近忧	121
第二节	学习力，决定竞争力	123
第三节	1%的细节优势，决定100%的效益	130
第四节	用制度管人，用制度管事，用制度管心	132
第五节	集约管理，一箭双雕	135
第六节	一种不可或缺的资源	138
第七节	向管理要效益	141
第八章	创新	148
第一节	在稳健经营中创新	149
第二节	用脚走不通的路，用心走	151
第三节	专业事专人做	154
第四节	产品创新是公司的本职工作	157
第五节	客户永远是最重要的人	160
第六节	谁能预见未来，谁就能主宰未来	164
第七节	为保险插上科技的翅膀	166
第九章	企业生态系统	169
第一节	蜜蜂哲学，生存智慧	170
第二节	自然之态，发展之本	177

第三节 相与为一，共生之道	181
后 记	184
跋	185

绪 论

蜜蜂是与人类关系密切的社会性昆虫。在人类发展的历史长河中，人对蜜蜂的认识逐渐深化，并从野外采集蜂蜜，发展到饲养蜜蜂，利用蜜蜂产品，将蜜蜂融入人们生活之中。《三字经》中“蚕吐丝，蜂酿蜜；人不学，不如物”是一个流传百世的哲理，号召人们学习蜜蜂，辛勤劳作。

蜜蜂以勤劳博得人们的赞美，以酿造甜蜜赢得人们的喜爱，是勤劳的象征，是甜蜜的替身。学习蜜蜂，像蜜蜂那样做一名好员工，曾一度成为时代的潮流。那么，是什么让蜜蜂如此深受推崇，蜜蜂哲学又是什么？这正是本书将和读者一起探讨的问题。

本书正文共九章，分为三大部分。

首先，从公司的发展史切入，介绍公司从诞生、发展到站在历史新起点等的几个重要阶段。

其次，分别从公司的文化、领袖、团队、组织、激励、战略和创新七个方面阐述公司的经营方法和管理哲学思想，并由此构建出本书的基本模型——蜜蜂哲学之蜂巢模型，如图 A 所示；再以基本蜂巢模型为中心，衍生出全书的思想框架，如图 B 所示。

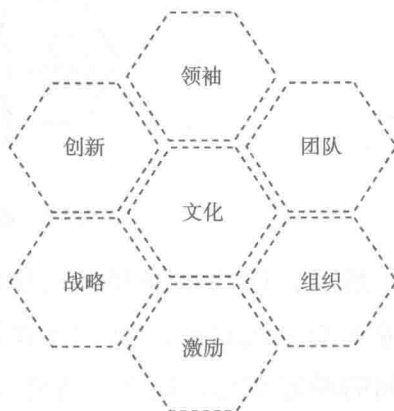


图 A 蜜蜂哲学之蜂巢模型

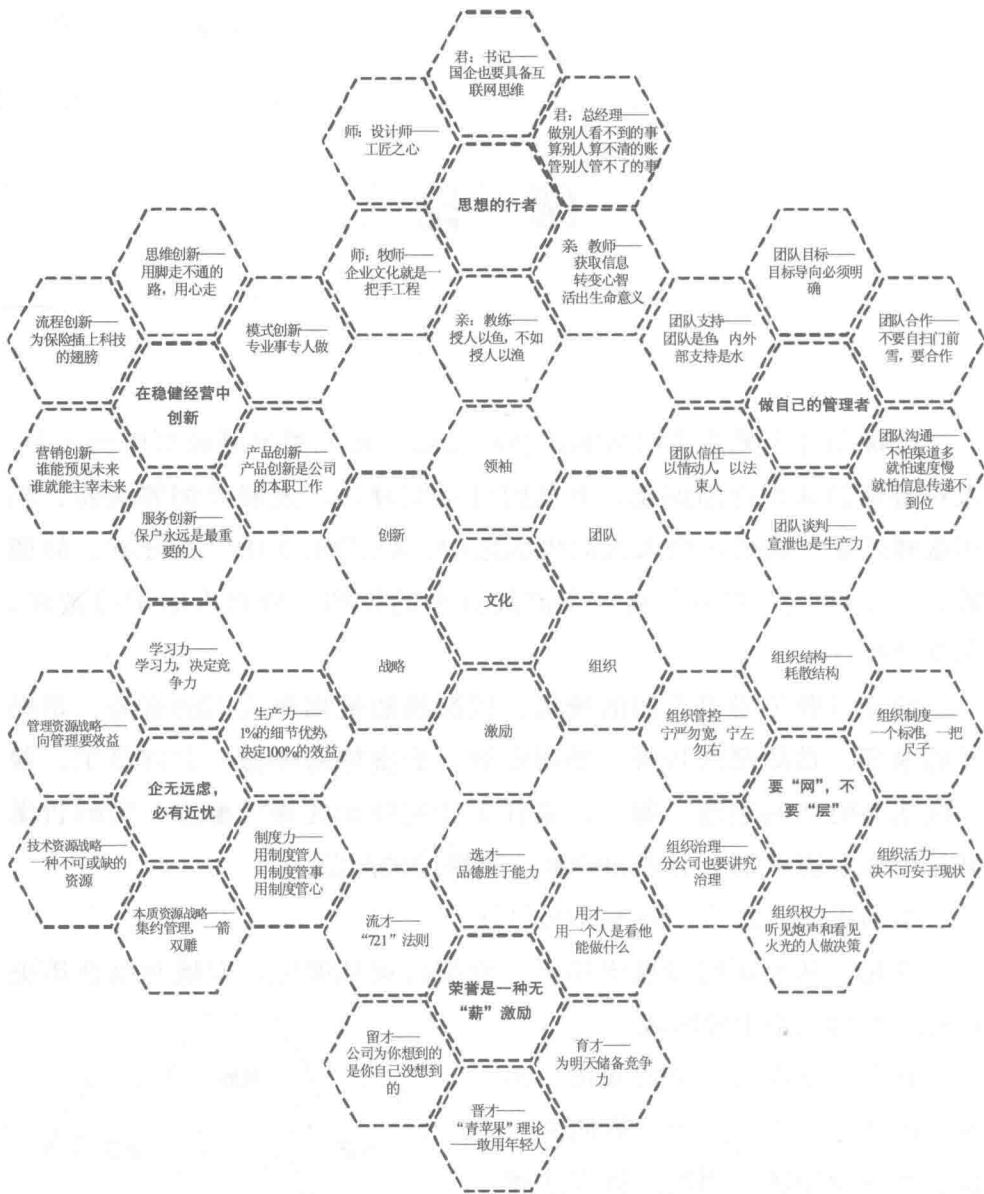


图 B 蜂巢模型之思想框架

最后，围绕蜜蜂哲学构建出公司的企业生态系统，如图 C 所示。企业生态系统具有动态、开放和交互的特点，通过人、企业及其环境之间的动态交互，最终三者之间实现一种和谐共生的状态。

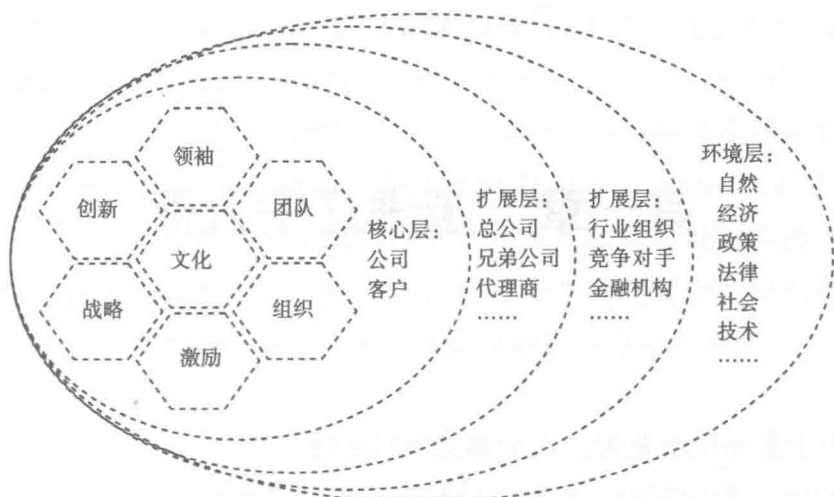


图 C 公司的企业生态系统

本书以蜜蜂比喻辽宁人保人，以蜂巢比喻辽宁人保公司，结合蜜蜂所具备的高尚品质，用“蜂与哲”道出蜜蜂哲学，诠释企业及其员工应具备的素质和能力，有助于企业和员工点燃工作激情，对其一步一步走向卓越具有一定的激励和引导作用。

第一章 走进辽宁人保

六十多年风雨兼程，六十多载岁月悠悠。

PICC 与祖国同龄，与祖国同行，与祖国同庆！

哪里有人民，哪里就有中国人保，共和国历史的筋脉和血肉，中国人保与之同甘共苦。六十多年的风雨印迹，印证了新中国保险事业历经艰辛、由弱到强，一步步走向辉煌的发展史。

中国人民财产保险股份有限公司辽宁省分公司（以下简称“公司”）作为中国人保财险一类省级分公司，始终恪守诚信与规范，珍惜重诺守信的优良传统，倡导人本和谐，把满足客户需求作为公司发展的出发点，现已成为辽宁省营业网点最多、保费规模最大、市场份额最高、人才储备最全和服务领域最广的财险机构。

第一节 辽宁第一“险”

1948年11月，为适应国民经济恢复与发展的需要，东北银行拨黄金五万两，于1949年5月10日在沈阳成立东北保险公司（公司的前身）。1949年10月20日，中国人民保险公司随之诞生，东北保险公司于1949年11月1日改组为中国人民保险公司东北区公司。经过