

漫话 Manhua Qiye Wenhua Guanli 企业文化管理

刘鹏凯 ◎著
钟祥斌 ◎评



作者把自己工厂中所经历的、日常管理中所感悟的和平时
的生活学习中亲历的积累成小故事

著名的企业文化研究专家钟祥斌先生
用中华文化对每篇加以点评



 中国标准出版社



漫话 企业文化管理

钟 刘
祥 鹏
斌 凯
评 著

中国标准出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

漫话企业化管理/刘鹏凯著. —北京:中国标准出版社,2010

ISBN 978-7-5066-5708-2

I. ①漫… II. ①刘… III. ①企业文化
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 043969 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 15.75 字数 253 千字

2010 年 4 月第一版 2010 年 4 月第一次印刷

*

定价 35.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

尚文为厂

——《漫话企业化管理》序言

看了这本《漫话企业化管理》，感触颇深。它是黑松林文化管理又一新的成果，文化的力量在潜移默化中呈现，这种文化力量源于企业家的文化内涵，源于企业家的哲理性思索。

全书贯穿着一个现代企业家的精神、信仰、文化品格和人文情怀。看待一个企业，最恒久的、最具有本质意义的是企业的精神信仰与文化品格。企业要想健康发展、基业长青，必须要有崇高的文化价值准则、文化品格、文化信仰。现代的文化精神即是为天下创造财富的道德精神，锐意进取的创新精神，诚实守信的伦理精神，追求崇高的人格精神。企业家要具备这些文化精神，具备不为仕途所动的文化理性，具有广博的人生信仰、人生使命，树立财富共享的财富良心，注重财富取得的途径，要注重为顾客创造价值，培育深厚的中华文化内涵。一个负责任的企业，商业道德是至关重要的。黑松林就是具有这种现代文化精神的企业，刘鹏凯先生就是具有这种现代文化精神的企业家。

企业文化作为一种现代的企业管理方式，将文化规律和特点应用于经营过程中，以提高员工的人文修养和自我管理素质为基本途径，以培育企业核心理念为基本手段。“厂(廠)”的繁体写法，外面一个“厂”字，里面有一个高尚的“尚”，有一个文化的“文”。尚文为厂，崇尚文化那才是真正的工厂，它包含着深刻的人文意义和社会意义。古代的工厂尚且尚文，现代的企业随着时代的进步，尚文更具时代意义。

中国传统文化博大精深。《漫话企业化管理》以黑松林企业管理的小故事为载体,再由中国企业文化研究会研究员、大连市企业文化研究会会长钟祥斌先生以传统文化的方式加以诠释,实现了现代和传统两者的相互结合,文化传统融进现代企业的改革和管理,成为推动社会前进的重大力量,并以此将个人与企业有机结合起来,形成强大的合力。当代社会经济的较量在很大程度上是文化力的较量,它决定了企业的发展方向及发展前景。现代化是从传统里面走出来,是对传统的否定和发展。历史的进程有它的阶段性、跳跃性和突破性。每一个新阶段都包含着对上一阶段的重新估价、重新认识,在这个重新认识中,把过去融化在现在,积淀到现在。改革过去的弊端,将传统文化进行现代转化,是传统文化传承的重要方式。

书中有一篇《捉“蟋蟀”》,讲述的是黑松林在设备安装阶段,管理者如何教诲员工节约焊条头的故事。事例很简单,但用《老子·下篇》中的“慈故能勇,俭故能广”谋篇布局,再加以点评,令人回味。全书共有这样的故事 98 篇,窥斑见豹,其启发意义很是深远。

现代的文化精神在于发挥人类自觉的主动力量,它启发人的内在文化自觉,通过管人来管物,通过改变人的观念来改变人的行为,通过改变整体的文化氛围来改变整体的企业管理面貌。黑松林之所以能够在激烈的竞争中获得长足的发展空间,就是因为他们通过文化管理,发挥了文化创造力。黑松林的细节管理文化即是在每一个细节中激发员工的智力与创造力,实现自我价值,促进了企业稳步、健康、持续发展。

孟凡驰

中国企业文化研究会常务副理事长、秘书长、教授

2009 年 12 月 20 日

写在前面的话

我与鹏凯先生认识是于去年夏天在大庆召开的企业文化会议上,当时他送我一本他写的书。很多企业家都写书,送我很多,我也没在意。今年三月,到扬州开会,接着又到他的企业江苏黑松林粘合剂厂有限公司,这一番接触,使我对他及他的企业刮目相看。当我们走进黑松林时,远远看去他们的厂房被四围一片耀眼的金黄的油菜花所包围,厂房一边环绕着清清的流水,岸边有几株垂柳,不时地传来几声蛙叫,微风拂来一阵阵的清香,这是一幅多么美妙的企业生态图。在两天的考察中,他的一举一动都深深地感动着我。很多事情一桩桩一件件,都是些小事,细细拈来无不闪耀着中华文化做人处世的道理。尤其是我离开的那天晚上,他让我体验和他们职工的一次聚餐。席间,职工给他敬酒,他也给职工敬酒,在酒酣耳热之际,职工们将生活、工作许多心里话都和他敞开了心扉,大家滔滔不绝,谈笑间,他把一块肉夹到职工嘴里。

儒家讲其身正,不令则行。鹏凯先生要求职工做到的,首先自己先做到,很多事情他都是先向自己的内心寻求。他每天都有他的早晚功课,早晨他读书思考提醒自己过好这一天,晚上又对自己的言行反复省察,这样每个第二天他都是一个全新自我。要求别人做到,首先自己做到。和鹏凯先生接触,最明显的感觉就是他的诚,所谓“诚于中,形于外”,他的言谈举止让人觉得可以信赖,实际上他做的事本身让人信赖。我们学习中华文化圣贤的教诲,关键是做,鹏凯先生数十年如一日形成了他的一种习惯。他与职工交心,能设身处地从职工的角度考虑问题。佛家讲善护念,在

起心动念之处做好观照功夫,把自己不正确的思想和观念改正过来,树立正确的思想和观念,建立正确的行为和习惯。人有无限的潜能,企业文化重要的是激发这种潜能,企业文化建设就是人心工程,人心里有无穷无尽的宝藏。鹏凯先生深谙此道,他不断地开发自己的内心,不断地开发全体职工的内心,唤醒全体职工的创造意识,形成合力,推动企业不断发展。企业不仅出产品,而且通过企业心的塑造,大家都追求至善的人生。难能可贵的是鹏凯先生他不仅在经营一个企业,而且是在建设一座精神大厦,他把他在工作中、在经营管理中、在生活学习中所感悟的一些小事写下来,阐述中华文化做人处世的道理,这也是一种中华文化的现代转化。老子说“故有之以利,无之以用”,大家看到了他所管理的一个兴旺发达的企业,我们也在日益感受他所建立的这座精神大厦,这不仅带动着他的全体职工,而且正日益影响着社会,这是福德无量的事业。近年来他每年都把自己的感悟汇编成册,他的精神大厦正一砖一瓦地垒起。

鹏凯先生请我用中华文化点评他所感悟的这些小事,我被鹏凯先生的道德文章所感动,被他的精神所感动。秉烛火以继晷,恒兀兀以穷年,为的是把真善美播向企业,播向中华大地。我们建设和谐社会,建设和谐企业,关键是从自身做起,有道是一木支大厦,一苇障狂澜。人要有一种精神就能改变环境,风雨如晦,鸡鸣不已,鲁阳挥戈,落日为之徘徊。鹏凯先生自云平凡,即非平凡,是名平凡,诚哉鹏凯,大哉鹏凯!

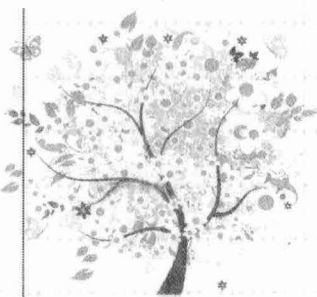
钟祥斌

中国首届企业文化研讨会成功策划者

大连市企业文化研究会会长

2009年11月10日

目 录



尚文为厂	Ⅲ
写在前面的话	V
大道唯诚	1
管理是一门艺术	3
雪中送炭:在施与中得到	5
联想	7
包容则通而顺达	10
向后转	12
适时引导,自我寻求	15
一根拴在手上的风筝线	17
方便别人,自己也方便	20
质量生命	22
关爱	24
全员市场观	26
从参与到融合	28
藏着的星星	30
成功=抱负+努力+坚韧+判断	32
意念胜及一切	34
飭身修行,为民表仪	36
让一天从快乐开始	38

杀身成仁,信誉为最	40
管理如烹饪	42
知机而胜	44
管理法门	46
合力:企业制胜之基	49
责任生产不普通	51
突围:未雨绸缪	53
安全双环钟	55
心态平和,超越自我	57
横平竖直,抢档让步	60
自省	63
感悟失败	66
在酒杯碰撞中沟通	69
道是无情却有情	72
上下同欲,战无不胜	74
宽慰	76
创造市场	78
改革“逼”有路	80
回头看中超越	83
管理中无形见有形	86
借“经”兴企	88
借桥远征	91
旁敲侧击中的震撼	94
预,有备无患	96
习惯	99
九十九次与一次	102
思奇:胜战商机	104
感受南国风	106
竞争的动力	109

一指宽	112
“眼睛”展现的责任	114
捉“蟋蟀”	117
无情中贯以有情	119
因缘管理	121
情感营销	123
“赢”销之路	126
放开是福	129
跳出	132
谦虚与提升	135
未画完整的句号	137
在商言商	139
疏导的作用	142
管与理	144
预的效用	147
激发的力量	150
“乌鸦喝水”的启迪	152
创新,永恒之道	158
经营自己的特色	161
细节铸就成功	164
细节出安全	166
商誉是金	168
“关系”营销	170
以爱心营造企业	173
降伏其心	175
感激关心	177
从“推销”走向“营销”	179
自忧才能无忧	181
防微杜渐:加班的批评	184

兵贵速而不贵久	186
人才取向	188
孝敬所带来的	190
转圈的游戏	192
无贰过	194
大意失“荆州”	196
人本：爱人	199
有感于大学生考企业老总	201
常存感恩心	204
把握自己的新光人	206
无商不“艰”	209
眼睛警示安全	211
贵在信念	214
不沉的船	217
得成于忍	220
禁酒令颁布以后	223
蒙娜丽莎的微笑	225
素质打造品牌	227
粘合：恒爱	229
一张废借款单	231
吃亏是福	233
西樵，你早	235
 做一个大大的太阳	
——我的文化管理谈(代后记)	237

大道唯诚



人而无信，
不知其可也。
大车无輹，
小车无軌，
其何以行之哉？

——《论语·为政》

【点评】中国传统文化讲究“诚”、“信”、“恭”、“敬”。“诚”是宇宙的规律与特性，是做人的根本、行事的法则。真实无妄是天道，而对诚的追求、向往是人道。“信”与“诚”相通，诚实不欺，谓之“信”。

诚，真心，信也；信，不欺，诚也。《说文解字》把诚和信互为解释，诚即为信，信即为诚。

二次改造试车顺顺当当，没有一点磕绊，心里很舒畅。一个问题解决了，另一个问题又冒出来了。这不，刚刚投产的万吨级水基胶车间像个大肚子罗汉，一天要吃好几吨原料，流动资金不足，捉襟见肘，我像得了夜游症，到处乱转。

找了几个金融单位，求助燃眉之急。跑了半天，我被那种“调查调查、请示请示”，圆滑得近似虚伪的接待弄得焦头烂额，真有吃苍蝇的感觉。

回到工厂，走进办公室尚未坐定，厂办小胡让我接电话，说是信用社打来的。我抓起电话，话筒里传来亲切的话语：“刘厂长啊，不好意思，上午去市里办点事，刚回来。听说你亲自来过，现在有空吗？我们想过去调查一下流动资金的需求情况。”我赶忙说：“可以，可以。”

放下电话，挂钟时针已指向十点。我嘴上不说心里想，几家银行都采取推诿态度，你一个不起眼的小小信用社，能给我们带来什么？不管事情成与不成，来的都是客，我还是通知食堂准备午饭。

信用社王主任来了，看到工厂这几个月的变化，大为惊叹。王主任看完资料再看车间，我们边走边谈。新车间里，刚投产反应釜在放料，细纱网过滤的胶水，像银河飞瀑，顺流而下；一边竖着的离子水装置，就像一枚枚小导弹，壮观而令人振奋。王主任边走边看，指着桶盖上一排“本产品用离子水生产”的字样，开玩笑地说：“你们黑松林不是在卖胶，倒像是在卖水、卖文化喽！这样吧，你们准备材料，流动资金由我们负责补充，下午就办手续。”

我努力睁大原本不大的肉泡子眼，盯着王主任，真有一种“天上掉下个林妹妹”的感觉。王主任又接着说：“对你们的了解，是从用你们的胶开始的。俗话说，一天做不起个人来。诚信是一个人的立身之本，更是一个企业立于不败之地的基础，来不得半点虚假。长期以来，经过对你们的考察，我们信得过你！”

“信得过！”简单的三个字，让人感慨万千。信，用金子买不到啊！

古人云：大道唯诚，无诚不立。我们用产品质量和企业信誉不断丰富着黑松林的内涵，从而赢得了客户的信赖，获得了很高的声誉和信任，这是企业最为宝贵的无形资产。

诚信之道，胜利之本。一路走来，虽苦尤乐。诚信，促进了企业发展，提升了企业精神。诚信，赢得了社会关注的目光，赢得了人们帮扶的双手。作为回报，我们唯一要做的就是：将诚信进行到底！

管理是一门艺术



圣人以必不此，
故无兵；
众人以不此此之，
故多兵；
顺于兵，
故行有求。
兵，
恃之则亡。

——《庄子·列御寇》

【点评】管理的艺术不在管，而在理。以人为本，柔性管理，是现代管理的重要方式，一句幽默的话语比如临大敌的硬性管理更能实现管理的目的。

降低成本节约能耗是个老话题。20 世纪 50 年代初,新中国百废待兴,毛主席号召“勤俭建国”,企业首当其冲;进入新世纪以来,国家工业化进程大大加快,“营造节约型社会”成为必然。然而,知易行难。

清早,我习惯性地到工厂生产区转转。老远就听到车间的排风扇发出“扑哧扑哧”的声响。走近一看,门锁着。不用说,肯定是昨晚下班时忘记关了。

大约 20 分钟过后,车间主任小丁来了。“早啊!”我们像平常一样相互打个招呼。小丁打开车间大门,我不动声色地指指排风扇说:“伙计们,辛苦了!孤独地转了一夜,我们慰问来了!”小丁一下子明白了,脸红得像喝了高粱烧,赶紧上前关掉电源。我走过去拍拍他的肩,又摸摸已经转得发烫的排风扇:“怎么样,今天你买单?”小丁苦笑着点了点头。

美国心理学家赫布特说:“幽默可以润滑人际关系,消除紧张,减轻人生压力,使生活更有乐趣。它把我们从小天地里拉出来,使我们一见如故,寻得益友,它帮我们摆脱窘迫和困境,增强信心,在人生的道路上知难而进。要我说,幽默还是企业管理中重要的艺术处理手段,它创造了一种轻松、和谐的氛围,避免了尴尬,给人以深刻的印象。当然,只有管理者认真对待工作,将工作首先看成一门艺术,才能巧妙地处理问题,点面结合,精雕细刻。

事实表明,在许多成功的企业,上至总裁,下至部门经理,都已将幽默融入日常管理中,并把它作为一种崭新的管理方法和培训手段。但多数管理者仍然在固守“君要臣死,臣不得不死”的权力管理,挥动着“罚款”的大棒,认为只有这样才能彰显制度的神圣,使人不敢越雷池一步。不过,真正做到节能降耗,建设节约型企业,大炮轰蚊子显然得不偿失。关注并处理好各种细节问题,关键靠过细的观察和得法的工作。一句幽默的调侃,能够打破管理者与被管理者之间的芥蒂与隔阂。成功的管理者可以不是理论家,但必须是管理方面的艺术家。因为,管理是一门艺术。

雪中送炭： 在施与中得到



【点评】投瓜、桃、李，回报以琚、瑶、玖。意思是给别人以帮助而得到丰厚回报。现代企业管理中，给员工以仁慈与利益，企业将获得员工的无限忠诚与回报。这是人类高尚情感的一种心心相印。

投我以木瓜，
报之以琼琚；
投我以木桃，
报之以琼瑶；
投我以木李，
报之以琼玖。

——《诗经·卫风·木瓜》

下班很久了，会议室里仍然烟雾缭绕。忽然，驾驶员小周从门外探进半个脑袋，朝我看了一眼又缩了回去。可能有事找我，我走了出来。小周见我出来了，又想转身离开，好像有什么事羞于启齿。

“找我有事吗？”我轻轻地问。

“嗯，真不好意思，厂长，我……”

“别不好意思，有什么事快讲吧！”我尽量让他放松下来。

“是这样，我表弟明天结婚，想借车用一下！”小周吞吞吐吐，显得很紧张。

“原来就这点小事啊！你明天直接开车去吧，放你一天‘婚假’！”我很爽快地答应了，还跟他开了个玩笑。

“谢谢厂长，谢谢厂长！”也许没想到这么顺利，小周重复着同一句话，分明心里笑开了花。

小周是厂里的驾驶员，车就在他手上，可他从来没有用公车办过私事。这次开口，我知道他的难处：借吧，怕我拒绝；不借吧，表弟那一关又过不了，毕竟是从小一起长大的。

人不可能生活在真空中，每个人都会有求人的时候。如果自己能够解决，一般是不会向别人求助的。因此，设身处地为求助者着想，应该成为道义。

有了满意的员工才有满意的企业。让员工满意的途径就是关心员工。要时刻想着员工们在想什么、盼什么，有什么想法、愿望和要求，并且尽可能帮助他们解决，少一些锦上添花，多一些雪中送炭。员工是企业最宝贵的资源和财富，要相信每一位员工，尊重每一位员工，关心每一位员工。只有这样，才能善用每一位员工的长处，挖掘每一位员工的潜力，增强员工的归属感和忠诚度，激发员工的积极性和创造性，最终形成并不断提升企业的核心竞争力。

关心员工归根结底是为了企业，这毋庸置疑。人都是有感情的，如果你的关心是真诚的，是发自内心的，员工一定会感受得到。这会让他们感觉到自己在企业的价值。这对企业来讲，付出必有回报，回报必定会大于付出。

昨天，他探进来半个脑袋，只是为了借用一天汽车。

明天，他会付出自己的身心，维护和振兴企业这个家。