

中小企业的成功范式

心力管理解读

张 德 余玲艳 刘 洪 著

清华大学出版社



F276.3
J0/23/

阅 览

中小企业的成功范式

心力管理解读

张 德 余玲艳 刘 泱 著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

改革开放三十多年以来,中小企业如雨后春笋般飞速成长,它们创造了国民经济的半壁江山,但在企业管理上大多处于落后状态。或者由于企业主还没有认识到,或者管理教育机构缺乏对中小企业的重视,至今中小企业的管理教育和培训,远远落后于大企业,特别是缺乏针对中小企业管理的教材。本书以中小企业为对象,通过剖析黑松林粘合剂厂董事长刘鹏凯的“心力管理”,深入浅出地回答“中小企业如何管好”的问题,既有理论的升华,又有实施的方法。本书具有三个特点:1. 新——这是一本新书,专门探讨中小企业的管理,将中国传统文化与现代管理理论相结合,提出了许多新的理论观点,初步构造了中国式管理的模型。2. 实——内容密切联系实际,用大量的案例引起读者思考,得出的结论具有可操作性。3. 准——本书力求从实践中提炼出理论,以及用管理理论去阐释和深化实践经验,在管理理念和概念上准确而严谨。

该书适合中小企业管理者、研究者阅读、参考,也适合管理专业的学生、各类管理岗位的任职者借鉴。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中小企业的成功范式:心力管理解读/张德,余玲艳,刘泱著. —北京:清华大学出版社,2012.4
ISBN 978-7-302-28121-4

I. ①中… II. ①张…②余…③刘… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 033502 号

责任编辑:徐学军

封面设计:漫酷文化

责任校对:王荣静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:15.25

字 数:346千字

版 次:2012年4月第1版

印 次:2012年4月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:33.00元

产品编号:045661-01

序



随着阅历的增加,以及对人类社会和管理学理论研究的深入,我越来越相信:竞争是生命存在的方式,所谓“物竞天择,适者生存”。曾几何时,恐龙是最强大的动物,但是这个“巨无霸”却无法适应地球的变迁,最终走向灭绝;蚂蚁很小,经不住人们手捏、脚踩,但它们却顽强地生存下来,并生机勃勃。为什么?一是蚂蚁具有团队作战的特点,一群蚂蚁通力合作,可以搬走一个花生皮,也可以应对其他的挑战;二是蚂蚁具有旺盛的生殖能力,在大量“减员”的同时,又大量繁殖出后代。这样的例子屡见不鲜。看似庞然大物,却无法持续生存;看似不值一提,却能生机勃勃。这是由不同动物的行为适应性和遗传基因决定的,这虽谈不上“文化”,却有与人类文化相似的因素在起作用。

人类与一般动物有本质的不同,人有思想,有感情,有辩证思维,人类社会的竞争纷繁复杂,既有与自然环境变迁相适应的挑战,也有与社会环境变迁相适应的挑战。不同的种族,不同的国家,不同的社会群体,在这种残酷的竞争中悟出一个道理:要在竞争中生存下来,单打独斗是不行的,必须依靠群体的力量,万众一心地去争生存、争发展。而要凝聚成千上万的人,必须建立一个共同的目标,必须培养合作的愿望,必须建立良好沟通的渠道,必须制定形成合力的群体规范,必须形成共同遵循的价值观念……一言以蔽之,必须建立完善的文化。

纵观人类社会,大体上可分为四个主要的文化圈:

1. 天主教文化圈:主要在欧美发达国家;
2. 儒学文化圈:主要在中国、日本、韩国等东亚地区;
3. 佛教文化圈:主要在印度、泰国、缅甸等南亚地区;
4. 伊斯兰教文化圈:主要在中东、北非、南亚地区,阿拉伯人、马来人聚居的国家。

我不是社会学家,也不是人类学家、宗教学家,但从管理学角度来看,地球上存亡兴替的过程,无不与这四个文化圈的消长兴衰有关。

儒学文化圈曾经在中国造就了强大的汉、唐、明朝,它们在当时的世界,不仅在政治、军事和文化上是先进的,而且在经济上也是先进的。那么,为什么从明末开始迅速走下坡路,甚至沦为西方列强瓜分和欺凌的对象呢?归根结底,是由于儒家文化的局限性。例如,“重农轻商”的传统妨碍商品经济的发展,“重义轻利”的传统进一步扼杀了人们经济活动的进取心,“述而不作”、“祖宗之制不可改”等理念不利于人们创新精神的发扬,而经济活动主要局限在农业领域,限制了科学技术、工业和商业的发展,在西方的科学技术革命、工业革命和资产阶级革命面前,在由此形成的坚船利炮面前,中国屡屡败下阵来。历史证明,一种先进的文化可以造就一个民族和国家的振兴,反之,一种落后的文化可以带来一个民族和国家的灾难。文化是人类社会竞争的一把利器,文化的传承和更新是人类进步的强大动力。

儒家文化圈中,日本最先崛起,因为它们搞了明治维新,吸收了西方文明中的有益元素。中国改革开放以来,中国经济连续三十余年高速成长,同样是由于我们摆脱了儒家文化中消极因素的束缚,大胆借鉴了西方的市场经济、科学技术和现代管理之长,补自己之短,而且明

智地发扬了儒家文化中的精华——讲究和谐、重视群体、致富经国,成为中国经济崛起的独有动力。

以胡锦涛同志为首的党中央,制定了以人为本、科学发展、全面建设小康社会的发展思路,积极倡导八荣八耻,建设环境友好和节约型社会,建设创新型国家与和谐社会,这些主张极大地鼓舞了中国人民的建设热情。这其中不仅蕴含着人类积累的智慧,更体现出儒家文化“自强不息,厚德载物”的精神。有人对天主教文化与儒家文化作对比时曾概括为:西方追求卓越,东方追求和谐。经过改革开放洗礼的现代中国,把两者很好地结合起来,既追求卓越,又追求和谐,这是造福子孙后代的先进文化。

文化是这样重要和富有魅力,吸引着许多学者研究文化,但文化研究是十分困难的,因为文化有许多隐形的、难以测量和几乎无法准确表述的内容。我和我的弟子们,在近二十年中,致力于管理学、人力资源管理和组织文化的研究,取得了一系列有益的成果。我和余玲艳博士、刘泱硕士合写的这本专著,就是这些研究的最新成果。

这是一本研究中国中小企业成功范式的著作。改革开放以来,特别是进入新世纪以来,我国中小企业不断发展壮大,已成为我国国民经济和社会发展的主要力量,在繁荣经济、增加就业、推动创新、改善民生等方面,发挥着越来越重要的作用。截至2010年9月底,全国工商登记企业1030万户(不含3130万个体工商户),按现行中小企业划分标准测算,中小企业达1023.1万户,超过企业总户数的99%。目前,中小企业创造的最终产品和服务价值相当于国内生产总值的60%左右,缴税额为国家税收总额的50%左右,提供了近80%的城镇就业岗位。但是,毋庸讳言,中小企业在其发展过程中,经历了不少曲折和苦难,其平均寿命只有3年到5年。妨碍其生存和发展的因素很多,有恶劣的外部环境和薄弱的内部条件,内部条件最为薄弱的环节是管理理念和管理模式落后,以及其背后的精神资源贫乏。

探讨中国中小企业的创业过程就会发现:家族企业是其最主要的存在模式,而传统的家长式经验管理则是家族企业的流行范式,家族集体主义是这种范式的精神动力。从大量中小企业的失败中,我们发现传统的家族集体主义,在当前的社会文化中已经处于崩溃的边缘。这是一个文化“失范”的时代,新旧传统精神资源都正在流失,能够支撑中国企业成长为世界一流企业的精神资源在哪里?有雄心、有毅力,梦想建立百年基业的中国企业家们,一直在孜孜不倦地寻觅着。中国现阶段比较成功的几家企业,在精神资源问题上都作出了一些开创性的探索。

海尔的文化是中国儒家、道家思想、日本松下式集体主义与美国GE式理性精神的融合。创业阶段的海尔受到较深的松下式集体主义的影响,强调员工对企业、对国家的奉献,倡导“敬业报国,追求卓越”。海尔模糊的集体产权与这种集体主义的价值观相得益彰。海尔员工工作压力很大,薪水在同行里又不算高,很难想象一个公司能长期维持这样的局面,但是他们做到了。然后,海尔又从美国GE等公司的成功,获得了新的精神动力——理性精神与人文精神的结合。随着海尔国际化的推行,进一步实现了中国儒道文化与西方天主教文化的融合,这是海尔成功的深层原因。

“不能叫雷锋吃亏,以物质文明巩固精神文明,以精神文明促进物质文明,形成千百个雷锋成长且源远流长”的提法,曾经在华为内部产生很好的文化效果。华为总裁任正非有极强的民族自尊心和自豪感,以振兴民族工业为己任,并有意识地利用这种民族主义精神去凝聚

员工。与海尔不同,华为公司有不逊于外企的高薪以及大方的内部股权制度,重用价值观认同的员工(同志),也雇佣虽不认同价值观但有一技之长的“能人”。同时,在国际化过程中,华为的公司治理制度、企业管理体系、研发体系、生产体系和营销体系,也全面国际化、规范化,与世界上跨国公司完全接轨。华为文化是中国传统文化、现代社会主义意识形态与西方现代经营管理思想的有机结合。

联想公司建立的也是一个中西合璧的企业文化。大家对柳传志的“大船文化”、“舰队文化”,以及让新入职员工在价值观上“入模子”的做法仍然记忆犹新;对“少帅”杨元庆在联想公司推行对领导人“直呼其名”的做法印象深刻,看起来是小事,其实质是在用平等观念改造中国的根深蒂固的等级文化。联想的文化不高调,既强调新旧传统中的那些集体主义观念,又强调遵守企业管理的国际惯例、企业经营的现代理念。联想的四条价值观——“服务客户,精准求实,诚信共享,创业创新”构成了其独有的精神资源。公司对“诚信共享”的标准解释为:“我们诚实做人,注重信誉,坦诚相待,开诚布公;我们尊重他人,注重平等、信任、欣赏和亲情;我们分享愿景,相互协作,共享资源,共同发展;我们把个人追求融入到企业的长远发展之中。”不讳言个人利益,注重平等、尊重、亲情、信任、分享,所以联想的核心价值观是根植于忠诚、守信、仁义等中国的传统文化的土壤之中。在兼并了IBM的PC业务后,联想从管理到经营的国际化步伐大大加快,相应的,西方个人主义色彩的文化与家族主义的中国传统文化互相融合,使国际化的联想文化得到了进一步的完善和弘扬。

以上三家企业的精神资源各异,而且与时俱进,不断更新和完善,取得了各自的成功。综上所述,要找到一个和西方的新教、现代资本主义意识形态等量齐观的精神资源,承担起为广大的中国企业提供“精神原子弹”的重任,看起来还离不开儒家的厚重传统与现代西方优良文化的有机融合。

以上三家企业,都属于大型国际化的公司。改革开放三十多年来,总是缺少广大中小企业的成功范式。1997年,我和我的两个弟子(吴剑平、曲庆)合写了一本书,书名叫《和谐管理——衡水电机模式》,这是国有中型企业的发展模式。14年以后的今天,我和弟子余玲艳博士、刘泱硕士合写的这部专著——《中小企业的成功范式——心力管理解读》,则是重点探讨私有中小企业的成功之道。这同样是从文化视角研究企业管理的尝试。我相信,这对于研究中国经济的崛起之路,研究中国中小企业振兴之路,进而研究中国式管理的范式,无疑提供了一把文化钥匙。

第二次世界大战后,美国取代英国而成为世界第一强国,研究美国成为世界的热点;20世纪70年代,日本经济崛起,80年代全球形成了研究日本的热潮;当今中国的经济崛起,又吸引了全世界的眼球,在一次中国人力资源管理研讨会上,一位美国教授大声疾呼:“现在到了全世界研究中国的时候了!”

我把本书推荐给那些想研究中国,研究中国经济崛起,研究中国式企业管理,研究中国企业振兴之路的人们,更想推荐给那些苦苦寻找成功之路的中小企业家、中小企业的管理者,以及研究中小企业管理的学者和爱好者,祝愿他们从本书中汲取智慧,得到借鉴,推动中国企业持久地繁荣,推动中华民族的伟大复兴,推动当今的世界变得更加美好。

本书第五章、第九章由余玲艳博士起草,刘泱硕士参加了部分内容的写作,其余由张德



中小企业的成功范式

心力管理解读·····

教授执笔。全书由张德教授策划、组织和统稿。由于作者知识和经验的局限性,疏漏、不当之处在所难免,敬请读者批评指正。

本书在出版过程中,得到清华大学出版社经管人文分社徐学军社长的热情支持和帮助,在此谨表谢意。

张德

2011年12月28日于清华园

Contents

目录



第一章 管理艺术的“盆景”——黑松林粘合剂厂 / 1

第二章 刘鹏凯和他的心力管理 / 5

第一节 刘鹏凯其人 / 6

第二节 《心力管理》其书 / 11

第三章 心力管理是企业软实力的管理 / 21

第一节 硬实力和软实力 / 22

第二节 软实力与竞争力 / 23

第三节 心力管理是对软实力的管理 / 27

第四章 心力管理的三个维度 / 29

第一节 知心 / 30

第二节 聚心 / 36

第三节 塑心 / 39

第五章 心力管理的价值基础——以人为本 / 47

第一节 以人为本的思想源头——中国古代的民本思想 / 48

第二节 以人为本的道德基础——诚信 / 49

第三节 以人为本的心动力 / 52

第四节 以人为本的实施要点 / 56

第六章 心力管理的方法论——攻心为上 / 59

第一节 攻心之道 / 60

第二节 攻心之术 / 62

第三节 攻心之技 / 68

第四节 “攻心联”与“心力管理” / 70

第七章 心力管理的驱动机制——和谐出效率 / 73

第一节 和谐不是低效率的代名词 / 74

第二节 和谐也能出效率 / 76



第八章 心力管理的哲学前提——性善论和致中和 / 81

第一节 心力管理的人性假设 / 82

第二节 心力管理与致中和 / 86

第九章 心力管理的实施艺术——细节管理、和谐管理、文化管理 熔为一炉 / 89

第一节 细节与系统 / 90

第二节 冲突与和谐 / 95

第三节 文化管理的新经验 / 101

第十章 心力管理的目标模式 / 107

第一节 公平与效率的平衡 / 108

第二节 大局与细节的平衡 / 111

第三节 用人与育人的平衡 / 113

第四节 宽与严的平衡 / 117

第五节 物质与精神的平衡 / 120

第六节 软实力与硬实力的平衡 / 123

第七节 经济目标与社会目标的平衡 / 127

第八节 短期发展与可持续发展的平衡 / 131

第十一章 心力管理的领导风格——基于价值观：育才型领导 / 137

第一节 领导方式的选择 / 138

第二节 心力管理的基于价值观：育才型风格 / 141

第十二章 黑松林的组织特色——小而精 / 143

第一节 组织结构的主要类型 / 144

第二节 中小企业适合哪些组织结构 / 148

第三节 黑松林的组织特色——小而精 / 149

第十三章 黑松林的经营理念——不怕小，但要好 / 151

第一节 产品好——人的质量决定产品质量 / 152

第二节 服务好——经营人心结硕果 / 154

第三节 品牌好——金杯银杯不如外界的口碑 / 156

第十四章 黑松林的营销模式——文化营销 / 161

第一节 审视中小企业的营销——长板和短板 / 162

第二节 “借力强体”、“先抑后扬”的市场开发策略 / 162

第三节 黑松林的文化营销 / 165

第十五章 黑松林的财务管理——小快零 / 171

第一节 中小企业的财务——困难和出路 / 172

第二节 黑松林财务的“小快灵”管理 / 176

第三节 用数据说话 / 179

第十六章 有德无敌——黑松林掌门人刘鹏凯苦修心力 / 183

第一节 北斗星的启示 / 184

第二节 修心力两步曲——“心视”与“心动” / 184

第三节 做一个现代儒商 / 192

第十七章 山高水长——黑松林“创二代”在自强自立中成长 / 197

第一节 谈做人：树立利他之心，学会感恩行善 / 198

第二节 说做事：只要功夫深，铁杵磨成针 / 200

第三节 独立性：放任自由，自强自立 / 202

第四节 财富观：穷不矢志，富不癫狂 / 204

第五节 亦师亦友，用心传承 / 206

第十八章 心力管理的普遍意义——中小企业的成功范式 / 211

第一节 人少的优势——以心换心的可行性 / 212

第二节 业小的优势——持续发展的现实性 / 213

第三节 人皆可以为舜尧——心力管理的普遍性 / 217

第四节 中小企业的春天在哪里 / 219

第五节 一花引来万花开，万紫千红春满园 / 228

参考文献 / 230

第一章

管理艺术的“盆景” ——黑松林粘合剂厂



2011年5月28日中午,我和我的弟子余玲艳博士参观黑松林粘合剂厂,刘鹏凯董事长亲自陪同。

我做了近20年的管理学教授,参观了中外几百家企业,可谓“见多识广”,但黑松林与众不同,它给我留下了十分深刻的印象。

第一个印象是小:厂区小,小院、小楼,只有51名员工,是我参观过的最小企业。与拥有200多万名员工的中石油相比,像是一滴水与一条河,简直可以忽略。但是在中国像这样的中小企业却有1000多万家,占了中国企业总数的99%!并作为一个企业集群,与国有大型企业一起,成为中国经济的两大支柱。而我长期研究企业管理,却对小企业缺乏研究,更缺乏真情实感。因此,我怀着好奇和求知的心态,跟着刘总参观起来。

第二个印象是干净。在车间里看不到任何废纸、包装绳、旧纸箱等,特别是在锅炉房,整天加煤、烧煤的锅炉,可以说是一尘不染!这使我们大为惊讶,也十分钦佩。这背后应该有一流的管理和优良的文化作支撑,操作工人不仅有纯熟的技艺,更养成了良好的习惯。墙上挂着的现场管理标准是“七无”——地面无痕迹、无纸屑、无烟蒂、无果壳、无杂物,屋里无积尘、无蛛网。刘总对我说,一家世界500强企业的经理参观后评价:这是世界上最干净的粘合剂厂。

第三个印象是整齐。在每个车间,机器干净如新,物料和成品摆放整齐,各归其位,就连拖地的拖把也是挂在墙上,下面还用一只塑料桶接水,说明这里的定置管理水平很高。

第四个印象是厉行节约。在锅炉房的后院,不仅有待用的煤,计量的地磅,还有拣煤渣的箩筛,他们就是这样从每个细节中节约成本。刘总非常赞成日本丰田的一个口号:从干毛巾中也要挤出水来。

第五个印象是重视安全。在院子里放着醒目的“双环钟”,这是一个演示版,内环为月份,外环为日期,钟的指针指向当日,绿色显示“安全无事故”,当然备选的还有黄色的“轻微事故”和红色的“重大事故”。在车间里,墙上都贴着具体的安全操作规范,下面有责任人的签字和照片。这个“双环钟”具有象征的警示作用:作为化工企业,安全警钟长鸣,这是企业生死存亡的重大问题。

第六个印象是狠抓质量。作为一家小企业,没有规模效应,没有资金优势,也缺乏人才市场上的竞争力,靠什么去与人竞争?靠什么去赢得用户?首先是靠质量。黑松林高度重视质量管理。在车间里矗立着标语牌:“诚信铸就品牌,质量决定命运”,以及明确的质量方针:“一心一意抓质量,真心诚意为顾客。”抓质量管理,一靠员工培训;二靠建章立制。在车间的墙壁上悬挂着“生产操作规范”——“五好”、“五会”(对设备要“用好、爱好、使用好、计量好、记录好”;更要“会使用、会保养、会分析、会检查、会排除故障”)。

第七个印象是重视环保。作为化工企业,应该最大限度地减少对环境的污染,黑松林结合质量管理、文明生产管理、现场管理,用最大的努力,基本上消除了化学品的跑、冒、滴、漏,以至于在整个参观过程中竟闻不到一丝“化工味”,这不能不说是“奇迹”。我曾经参观过不少化工企业,刺鼻、刺眼的“化工味”已经成为惯例,在黑松林则是例外。他们的环境意识是与时俱进的。在水龙头旁,有标语提示:“低碳时代,请节约用水。”可见,在墙上悬挂的“环境方针:绿色的黑松林,绿色的家”不是一句空话。

第八个印象是以文化人,以企业文化来教化员工,重视员工素质的提高。在车间的标语

牌上,醒目地写着“六倡”——“一倡敬业爱岗,黑松林精神记心上;二倡开拓和创新,自我加压闯市场;三倡强化质与量,客户回头厂兴旺;四倡团结如一人,上下心往一处想;五倡‘三老’和‘四严’,奉公守法纪律强;六倡严管不铺张,降本节耗路宽广”。在观看了车间和厂区之后,我们对埋头工作的员工充满崇敬之心,正是他们创造了这样优秀的企业。更应该感谢以刘总为代表的厂领导,培养了如此优秀的员工队伍。在标语牌上还有“黑松林人营造十个好习惯——以厂为家、爱岗敬业的好习惯;明礼诚信、遵守公德的好习惯;关注安全、文明生产的好习惯;遵纪守法、弘扬正义的好习惯;日事日毕、日清日高的好习惯;工作守时、不找借口的好习惯;勤于学习、钻研业务的好习惯;关心集体、建言献策的好习惯;团结协作、互帮互助的好习惯;讲究卫生、爱护环境的好习惯”。从这个侧面,我们也感受到刘总高度重视员工的养成教育,因为,真正有效的文化不是说出来的,而是做出来的。只有当领导者的价值观获得员工认同,特别当这些价值观外化为员工的行动,并形成新的行为习惯时,才能说这个企业文化成功了。

我曾听到如下的一件小事:

一天,上海华谊集团宣传部杨部长参加完一个会议后,路过黑松林,来了个“偷袭”。正巧那天刘鹏凯在,杨部长一下车就幽了一默,“鄙人——杨头,中国石油化工企业文化专家组成员,慕名而来,微服私访我们中化十佳企业文化示范单位之一的黑松林!”杨部长握着刘总的手,像日本人那样深深地鞠了个九十度的躬。看着杨部长,矮矮的个子,四方脸,戴着一副大黑框眼镜,“嘿,个子不高胆子大!”刘总也拿他开心起来。

走在厂区的路上,一辆拉原料的板车迎面走过来,看着弓腰拉车,汗流浹背的员工老冯,杨部长绷着的脸露出一丝感叹,“刘总,你们的员工真辛苦!”

“杨部长,穷人的孩子早当家,这就是黑松林的员工,一个个都是棒棒的!”

“是,是……”杨部长一脸虔诚。

这时,板车慢慢停在了转弯口,在5米开外的地方,老冯朝杨部长一行人笑脸相对。

“杨部长,咱们先走吧,员工在礼让三分呢!”刘鹏凯边说边拉着杨部长的手匆匆走过。杨部长看着站在一边的老冯,似有所思,目光中传导出一种敬意。

“谢谢您,老冯!”看着停在路边的老冯,刘总举起右手,像一名军人一样深深地敬了一个军礼。

细枝末节,其实也是最重要的事,往往就是我们身边看似平凡的事。一个企业,经过长时间的养成教育,达到举手投足都具有鲜明的文化品位,那么文化管理也就大体实现了。

文化无形,落地有声啊!

从这些看到、听到的事实,我感受到刘鹏凯的“心力管理”的味道。

我们走在黑松林的车间和院子里,总体感觉是“小而精”、“小而巧”,精致而小巧,黑松林活脱脱就是一个管理艺术的“盆景”。

盆景也可叫做“微缩景观”,即把大自然中的壮丽景色,微缩到一个庭院、甚至一个花盆之中。我们可以用几种石片巧妙组合,虽然没有“壁立千仞”的雄伟,却能体现“刺破青天锷未残”的险峻;我们可以巧用不同石材,虽然没有“千里冰封,万里雪飘”的广阔,却能传达“山舞银蛇,原驰蜡象”的神韵;我们可把石材和树种巧妙组合,虽然没有“拥护天阙高且坚,迥干春风碧云里”的气魄,却能表现出“直干壮山岳,秀色无等伦”的意境;我们可以通过巧用小水



泵,虽然没有“飞流直下三千尺”的壮观,却能渲染出“日照香炉升紫烟”的美妙。

管理世界犹如自然界,鬼斧神工,变幻无穷。管理既是科学,又是艺术。管理的科学性,说明“管理有规律”;管理的艺术性,说明“管理无定式”。刘鹏凯的“心力管理”,既传达了管理的内在规律,又体现出刘鹏凯的个性特点。因此,走进黑松林就像走进了管理艺术的“盆景”。这里虽然没有大企业劳动纠纷的层出不穷,却有解决劳动关系的良方;这里虽然没有大企业的文山会海,却有有效沟通的机制;这里虽然没有大型化工企业的安全压力,却有安全管理成功经验;这里虽然没有大企业现场的复杂多样,却有现场管理的成熟做法;这里虽然没有大企业质量管理的巨大压力,却有确保质量的综合对策;这里虽然没有大企业多层管理的组织机构,却有精干组织的独家秘籍;这里虽然没有复杂的上下级关系,却有进行有效领导的独特风格;这里虽然没有大企业面对的全球性庞大市场,却有赢得市场的文化营销模式;这里虽然没有大企业类别繁多、数量庞大的员工队伍,却有激励员工、培养员工的管理智慧。通过这个管理艺术盆景,不仅中小企业可得到直接的启迪,大型企业也可以以小见大,有效借鉴。

走在黑松林,我的内心很难平静。从小院里的绿树、红花,我感受到这家企业的生机勃勃;从摆在路旁的各类出土石雕,我感受到这家企业的文化品位;从正在施工的飞檐拱门的新楼新院,我感受到这家企业的稳步发展;从墙上的最醒目标语——“不知道明天干什么的人不是黑松林人”,我感悟到为什么 51 个人可以创造奇迹;从正对着厂门的石刻——“任重道远”,我感悟到黑松林的锦绣前程,以及“心力管理”的历史命运。

看着院子里各色草花上快乐飞舞的一只只蝴蝶,我联想到近几年到黑松林参观考察者日益增多,这就是“蝶恋花”。愿黑松林的管理智慧,带来更多企业以惊喜,愿“心力管理”之花开遍中国大地。

第二章

刘鹏凯和他的心力管理



刘鹏凯,1951年生,高级经济师、工程师,江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长。他看上去更像一个学者,温文尔雅,一旦谈起企业管理、企业文化、传统文化,他的话匣子就会打开,引经据典,滔滔不绝。他的真知灼见,主要不是来源于理论,而是来源于实践。他丰富的人生阅历,是他管理智慧的主要渊源。

第一节 刘鹏凯其人

一、车工刘鹏凯

刘鹏凯 本来不是搞粘合剂的,更不是天生的老板。19岁开始,他曾在黄桥机械厂当了十多年车工。当时,他很热爱车工的工作,善动脑筋,钻研技术,搞革新,拿专利,取得过骄人业绩。时至今日,他总忘不了自己的出身,跟机械行业还割舍不断地保持着许多联系。

二、好人刘鹏凯

每当你与认识他的人谈起刘鹏凯,听到最多的评价是“好人”。

1991年5月16日《中国机电报》报道:著名“刀具大王”金福长退休后,花了8年时间,以病弱之躯,把自己掌握的一套磨刀绝活儿撰文著书,写出35万字,附二百多张刀具视图,想传给后人,但却出版无门,这让黄桥镇上车工出身的刘鹏凯深受感动,坐卧不安。他掏出全月的工资,并给金福长师傅写了一封信:“您老为了把技术留给后人,抱病写书,自己却舍不得花几十块钱把牙镶上,我的心里真不好受。寄上100元,为您老镶一口牙,无论如何收下我这点心意。”

第二年,在倪志福、黄火青等领导的关注下,当金福长的《车刀绝技》一书作为“中国能工巧匠窍门绝活丛书”之一,由中国工人出版社出版以后,金福长亲自签名盖章,从沈阳寄书给刘鹏凯,以示感激之情。

1989年一个偶然的的机会,山东省北墅监狱一位被判了无期徒刑的犯人王建文,从《机械工人》杂志上看到一篇文章,提到“在B665刨床滑枕上加辅助装置,能实现牛头刀架的自动化”。这位服刑之人正为牛头刨的修复发愁,于是便大着胆子给文章的作者刘鹏凯“厚着脸

皮写了一封信”。

收到了监狱里寄出的这封特殊的信，已经当上黄桥镇工业公司副经理的刘鹏凯连夜回信，不但回答了王建文的问题，而且寄去了书籍资料。

王建文是在一次宅基地纠纷中，失手把邻居打成重伤，抢救无效死亡，被判无期徒刑（后改判为10年），服刑期间当上了机床维修工。自从收到了刘鹏凯的信，他简直就像“脱胎换骨”了一样。从此，两人书信往来不断。元旦、春节，王建文总能收到刘鹏凯精美的贺卡和真情的书信。

在刘鹏凯指导下，王建文搞成多项革新，提高了设备利用率和工作效率，创造过一次奖励20分、减刑3个月的记录。他还利用“师傅”寄来的铸造填补胶和粘接技术，解决了日本进口的挖掘机液压系统的漏油问题，使十多台已经报废的大型机械起死回生。

王建文出狱后，头一件事就是去见恩师，35岁的汉子扑通一声跪在刘鹏凯面前，除了眼泪，就是“师傅、师傅”连声呼唤：“8年哪，师傅，让你操心了！”

刘鹏凯的黑松林粘合剂厂不是个大企业，也没有雄厚的资本，但作为一个民营企业家他并不回避自己的社会责任，力所能及地时常捐助公益事业，向弱势群体伸出援助的手。他不仅在当地的黄桥初级中学设立了“黑松林”奖学金，铺路架桥为厂区周边的村民造福，而且总是像“大哥”一样，对需要帮助的人绝不袖手旁观。

湖南少数民族聚居的桑植县是全国十大贫困县之一。这个县的沅源镇第二小学白手起家，搞了个校办工厂，生产胶水，增加收益，以解决当地孩子上学难问题。但由于技术不过关，质量上不去，产品积压，损失上万元。一筹莫展之际，有人从一本杂志上发现“黑松林”有同类产品，学校马上写了一封“求救信”试探，看看老大哥企业能不能伸出手来拉一把。

刘鹏凯当即复信“同意”，并派人“手把手”地传授技术，经过努力所有积压产品“回炉”返工，不到一个月沅源二小的“文化胶”起死回生，重新上市，并得到了消费者的认可，销售一空。不久，刘鹏凯收到了全体师生的感谢信。

在黑松林公司，关于好人刘鹏凯的故事，更是交口传颂，不绝于耳。

三、改革者刘鹏凯

随着改革开放的深入，刘鹏凯的职业生涯也发生了不小的变化。他先是进入政府机关，做黄桥镇工业公司副经理，后来又当上了镇长助理。与镇领导班子一起，经过艰苦卓绝的努力，克服重重阻碍，引导黄桥镇走上改革之路、富裕之路。

提起黄桥，全国闻名。它历史悠久、区位优势、商贸繁荣而成为苏北重镇，“泰兴一城不如黄桥一镇”的记载可以追溯到北宋神宗年间。1940年发生的“黄桥决战”，更使黄桥名声大振，一曲《黄桥烧饼歌》唱遍大江南北。全国解放后，党和政府在这里投资办工业，国营黄桥肉联厂、国营黄桥布厂等一批工厂是令人眼馋的时代宠儿，一批黄桥镇办工厂“大树底下好乘凉”，黄桥的居民家庭里，你在国营厂，我在镇办厂，或者夫妇在同一个厂，全家在同一个厂，吃着厂里的，用着厂里的，拿着厂里的，小日子过得很滋润，还图什么呢？

大锅饭吃着香，端着沉，亏着的是国家，改革犹如箭在弦上，势在必行。但在计划经济向