

MIND

MANAGEMENT

...

刘鹏凯◎著

心力管理的操作艺术

知心 聚心 塑心



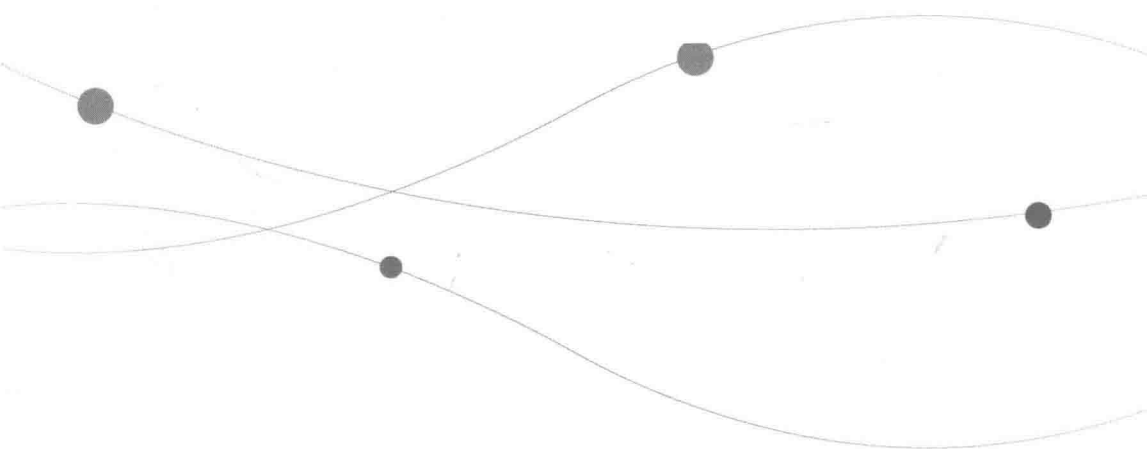
清华大学出版社

MIND
MANAGEMENT

• • •
刘鹏凯◎著

心力管理的操作艺术

**知心
聚心
塑心**



清华大学出版社
北京

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

知心、聚心、塑心:心力管理的操作艺术/刘鹏凯著. —北京:清华大学出版社, 2017

ISBN 978-7-302-47178-3

I. ①知… II. ①刘… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 098661 号

责任编辑:梁云慈
封面设计:汉风唐韵
责任校对:王凤芝
责任印制:王静怡

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:170mm×230mm 印 张:20.25 字 数:267千字

版 次:2017年5月第1版 印 次:2017年5月第1次印刷

定 价:49.00元

产品编号:075486-01

序一

我从事管理方面的研究已经 30 多年，我参观过的企业不计其数，给我留下强烈印象的大企业有海尔和中兴通讯，小企业则是黑松林。它们都是中国改革开放中崛起的优秀企业，它们的掌门人都是中国的优秀企业家，他们都十分重视企业文化建设，十分重视企业软实力的积累，十分重视人力资源的开发。这些优秀企业家都十分具有创造性，并创造出了独具特色的管理模式。

刘鹏凯于 1991 年从黄桥镇工业公司“下海”到企业当厂长，至今已有 25 年。他把当初濒临倒闭的乡镇小厂，打造成了全国知名的优秀企业，“黑松林”也变成了胶粘剂名牌，他所独创的“心力管理”模式则成为管理创新的榜样，他因此于 2014 年被评为全国优秀企业家。

刘鹏凯不仅是一位企业家，还是一位作家，而且是一位非常勤奋和高产的作家。用他自己的话来说，就是“争分夺秒，起早摸黑，坐在车上写，挑灯在旅店写，依在客户的收银台旁边写，有时连谈生意的空隙也忙里偷闲，潦潦草草。那些不同地名的信笺纸成了我的稿纸，创作的艰辛比成功的喜悦更让我难忘”。他先后出版了许多专著，包括《黑松林，我的太阳》《细节的响声》《漫话企业细节管理》《漫话企业文化管理》《心力管理》和《心力管理故事》。他的作品曾获全国企业文化理论成果一等奖、中国化工管理创新成果一等奖、江苏省管理创新成果一等奖、泰州市“五个一”工程奖。

刘鹏凯也被称作“化工作家”，因为他的作品绝大部分是关于企业管理，



特别是化工企业管理的。他的创作灵感大多来源于对黑松林企业管理的思考。刘鹏凯说：我的作品都是几十年来在工厂管理实践的拾零、心得，平淡得像白开水，但出自深山老林中的清泉，无污染，能解渴，或许还有些对人体有益的矿物质。虽没有精深的理论，恢宏的篇章，但易读、生动而实用，希望对企业经营管理者抑或行政管理者有所启示并引起他们的思考。

《心力管理》一书的出版，引起了业界的普遍关注，诸多专家学者给予高度评价。2011年6月24日，刘鹏凯“心力管理”研讨会在连云港市召开。从此以后，业界每年都会召开“心力管理”研讨会。

心力管理在企业界也得到了广泛关注和赞赏，许多企业相继到黑松林参观，并邀请刘鹏凯去介绍心力管理。不仅有众多的中小企业，也有一些大企业。上海华谊集团、胜利油田、南京钢铁集团、德国亚地斯（中国）公司等多次组织干部员工到黑松林学习“心力管理”的模式。

管理学大师彼得·德鲁克在《21世纪管理挑战》一书中提出，将来的管理是要把越来越多的精力花在人的管理上，他甚至提出80%的高管要把精力放在处理人的问题上。但是人十分复杂，管理的复杂性，就在于人的复杂性，人心的复杂性。心力管理的关键就在于对人心的认知和把握。自古以来，在“知”与“行”的关系上，一个争论焦点是“知难行易”还是“知易行难”。我认为，当一个理论诞生之前，大家都在黑暗中摸索的时候，应该是“知难行易”；而当一个理论诞生之后，大家去学习和实践阶段，应该是“知易行难”。现在，许多企业在学习心力管理时，最难的就是如何去做，即怎样操作心力管理。

《知心、聚心、塑心——心力管理的操作艺术》是刘鹏凯的又一部力作，回答如何去做，即怎样操作心力管理的问题。对于关心管理创新的业界朋友而言，又会从此书中获益良多。

2012年4月，我主笔并携弟子余玲艳、刘泱合著了一本书《中小企业



的成功范式——心力管理解读》。该书试图构造出心力管理的理论模式，其中，我把心力管理分为三个维度——知心、聚心、塑心。《知心、聚心、塑心——心力管理的操作艺术》一书，则详细介绍了如何操作知心、聚心和塑心。

怎样与员工“知心”？沟通是解决这一问题的最好方法。正如美国著名未来学家奈斯比特指出的那样：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”沟通的目的是达到双方相互理解，而非意见一致。良好的沟通应是准确理解信息的意义，而不是一定使别人接受自己的观点。

人与人之间的沟通存在诸多障碍，在私有企业，老板与员工间的沟通障碍，主要来自地位的差距。刘鹏凯解决的办法是“以心换心”，从自己修身做起，放低身段，消除心魔。刘鹏凯说，中国有一句成语：放下屠刀，立地成佛。屠刀是什么？其实屠刀就是你的自我。在工厂你举着那把“屠刀”，要征服这个，要征服那个，内心是个什么滋味？反之，如果你放下自我，立地成佛，心静如水，忘我利他，你就会有一种“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”的感觉，有一种如释重负的久违轻松。在放下自我的过程中，你更会明白“一个人浑身是铁能打几根钉”的道理，从而沉浸在众心合力工作的快乐之中。

在“知心维度”中，刘鹏凯还具体阐述了如何构建有效的沟通渠道，以及沟通艺术问题，具有实践指导意义。

“聚心维度”实际上讲的是有效激励问题。他用生动的案例和清晰的思路，介绍了黑松林如何解决薪酬、福利难题，如何以情动人、以主人翁责任感激励员工，满足员工的物质和精神需要，以及如何运用惩罚手段催人向上。这些内容同样具有很大的借鉴意义。

“塑心维度”讲的是如何以文化人，用企业的核心价值观影响和塑造员工的心灵，包括如何率先示范，如何抓住细节教育员工，如何进行养成



教育,如何引导员工反思自省,如何对新员工包容呵护,以及如何借鉴其他企业包括外国企业的成功经验,提升员工素质。这些成功的经验,会启发读者的心灵。

还有一个困扰许多人的问题:心力是如何变成企业的生产力、竞争力的?书中,刘鹏凯详尽地讲述了黑松林如何把核心文化与核心技术相结合,把心力与具体的业务活动、管理规范相结合,从而使心力变成了凝聚力、一致力、精品力、安全力、创新力、营销力、财力和形象力。这些内容新颖而独特,你将受益良多。

改革开放以来,特别是进入 21 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。当前,全国中小企业达 1 000 多万户,超过企业总户数的 99%。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 3~5 年。妨碍其生存和发展的因素很多,有恶劣的外部条件和薄弱的内部条件,其中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,软实力不足。

当我们研究一些成功的中小企业,就会发现:这些企业的老总非常聪明——他们不约而同地摸索出一条“以软补硬”的成功之路。被称作“劳动关系中的一片绿洲”的江苏黑松林粘合剂厂有限公司,以及它独有的心力管理模式,为我们展示了“以软补硬”的神奇和精彩。

黑松林的心力管理模式有两个突出的特点:①深植于中国传统文化的土壤之中;②产生于中小企业的成功实践。这就决定了黑松林模式强大的生命力,以及普遍适用的借鉴价值。

刘鹏凯这本新书是心力管理的最新研究成果,我把它推荐给那些想



研究中国,研究中国经济崛起,研究中国企业振兴之路的人,同时也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,祝愿他们从这本书中吸取智慧,得到借鉴,推动中国企业持久繁荣,推动中华民族的伟大复兴,推动当今的世界变得更加美好。

张德

清华大学管理学教授

2016年12月26日于清华园

序二

企业管理的根在于心力管理

丁酉年春节假期中，鹏凯老总给我发来短信，说他的新著《知心、聚心、塑心——心力管理的操作艺术》将由清华大学出版社出版，希望我能给这本新著写一序。

我和鹏凯是老朋友，朋友之托很难推辞。但我告诉他，我不是心力管理方面的专家，甚至连行家也不是，我可以写一篇备用稿，他可以再找几位心力管理方面有影响的大家来写序，我的序可以更换。

既然答应了，就认真拜读了新著的全书。打开新著，就被书中的观点和内容吸引住了，这是一本有观点、有内容、可操作、接地气的管理实践升华之作，是一本难得的好书。掩卷沉思，感触良多。

感触一：“心力管理”是企业管理的根

企业管理的主体是人，客体也是人。人本管理应该是企业管理的根本，在这个根本的管理中，最核心的应该是人心的管理。人心向背关系着企业的兴衰，“人心齐，泰山移”讲的就是这个道理。但在管理的实践中，无论是管理者，还是被管理者，都能感受到“人心”的管理是一件十分复杂，也是一件难度很大的事情。

这件十分复杂、难度很大的事情，首先在于“人心”的需求的多样性。在需求多样化的世界里，摸清“人心”需求、分析“人心”需求、把握“人心”需求，就是一项十分庞杂、十分细致的工作。在摸清“需求”的基础上，还要



分析“需求”的合理性，研究解决“需求”的方法途径。“知心”是“心力”管理的前提，也是开展“心力”管理的第一步。其次在于“人心”需求的多变性。在客观世界中，变是绝对的，不变是相对的。“人心”的需求也会随着时间、地点、环境的变化而发生变化。“人心”需求的新变化，必然要求“人心”管理拿出新对策，把握新变化、引导新变化，这也是一件十分复杂、难度很大的工作。最后在于“人心”管理的基础性。企业管理的根本任务是充分调动人的积极性，而“人心”又是调动积极性的基础。在企业管理中，人的潜力是巨大的，甚至是无法估量的。只要能把人的积极性充分调动起来，企业的创新能力、生产能力、市场竞争能力、生产效率、资金效率、物化效率都将会达到一个新的高度，甚至达到极致。刘鹏凯的新著正是紧紧抓住了企业管理这个根，开篇就先声夺人、紧扣根本、娓娓道来、环环深入，使人难以释手。

感触二：“知心、聚心、塑心”是企业管理的魂。

这本书以严密的逻辑性，分层次地阐述了心力管理的三大环节：知心、聚心、塑心。刘鹏凯认为，知心是心力管理的桥梁，聚心是心力管理的核心，塑心是心力管理的自觉，三大环节、三大任务、步步推进、节节提升。心力管理不仅要做到“双向沟通”——善于知心，还要做到“赢得人心”——做到心力齐聚，更要“改造人心”——实现心力塑造。“知心、聚心、塑心”是心力管理的魂，其实也是企业管理的魂。企业管理的灵动之处，就是确立战略，实现共识，形成文化，抓住了“知心、聚心、塑心”也就抓住了企业管理的魂，搞好了“知心、聚心、塑心”，也就形成了企业的魂。

刘鹏凯用大量生动的案例说明，要做好“知心、聚心、塑心”，关键要做到“真心”“以心换心”。“真心”“以心换心”既是科学，也是艺术，还有魅力。管理的实践告诉我们，在这个世界上能够打动人心的只有人心，能够征服人心的还是人心。正如古人所言：“种树者必培其根，种德者必养其心”。“真心”“以心换心”真正做到虽然不易，但道理十分简单。



感触三：从“心力”到“竞争力”是企业管理理论的创新，也是管理境界的升华。

企业管理的根本任务是提高企业的市场竞争力。市场竞争力是衡量企业管理水平的最高标准。刘鹏凯把“心力管理”的落脚点放在提高企业市场“竞争力”上，我认为这既是企业管理的理论创新，也是管理境界的务实升华。目前不少企业管理者搞了不少“花拳绣腿”的理论创新，推出了不少新名词、新概念、新理论，但最终的落脚点都不能体现在企业市场竞争力上，这样的理论再多也没有什么用处。而刘鹏凯“心力”到“竞争力”理论的提出，来源于实践，方法提炼也来源于实践，境界升华更是根植于实践，这种扎根实践的理论创新精神，是极其宝贵的，也是值得大力提倡的。

这是一本值得从事企业管理或者立志于从事企业管理的企业家、学者、管理人员认真一看的好书。务实的理论、清晰的逻辑、朴实的语言、生动的案例一定会使你开卷有益、收获匪浅、不虚此行。我愿意把这本带着“泥土”芳香、有温度、有力度的管理新著推荐给大家！

李寿生

中国石油和化学工业联合会会长
西安交通大学管理学院兼职教授

2017年2月18日

目录

第一章 “心力管理”的孕育——	1
一、我和“黑松林”——创业之难	3
二、“心力管理”的萌芽——以软补硬之悟	8
三、“心力管理”孕育的四个阶段	11
四、何为“心力”和“心力管理”	21
第二章 知心维度——	25
一、双向沟通——“知心”的桥梁	26
二、以心换心——实现无障碍沟通	34
三、“条条道路通罗马”——丰富多彩的沟通渠道	43
四、心智并用——沟通的艺术	84
第三章 聚心维度——	103
一、薪中见“心”——建设幸福企业需“薪”和“心”	104
二、赢得人心——同心协力把饼做大	111
三、增加爱心——关爱员工要“有酒有肉”	118
四、从负到正——将惩罚变作“心动力”	124
五、发自内心——爱是一项永不竣工的工程	133



第四章 塑心维度————— 143

- 一、以人为镜——喊破嗓子不如做出样子 145
- 二、自善其心——心力管理“落地”，实现文化自觉 153
- 三、精雕细刻——用心力打磨细节 160
- 四、塑心育人——公司是员工成长的第二学校 168
- 五、从心到心——为每一名员工打开一扇窗户 176
- 六、用心呵护——对新人多一点“耐烦” 185
- 七、自净其心——让员工自己向前走 193
- 八、大智若愚——学一点模糊管理 203
- 九、他山之石——在借鉴中成长 211

第五章 从心力到竞争力————— 223

- 一、心力管理是黑松林的核心竞争力 224
- 二、按需激励——心力变成凝聚力 226
- 三、志同道合——心力变成一致力 229
- 四、造物先造人——心力变成精品力 232
- 五、设一道心灵的“避雷针”——心力变成安全环保力 239
- 六、新办法由心而生——心力变成创新力 253
- 七、融心营销——心力变成营销力 266
- 八、干毛巾也能挤出水来——心力变成财力 280
- 九、将锅炉房当厨房来打理——心力变成形象力 289

后记 306

第一章

“心力管理”的孕育





很多学者不约而同地将管理分三个层次,尽管表述各不相同,但内涵类似。第一个层次为“感性的管理”,领导者最初没有多少管理知识,仅凭常识、个人的感觉进行管理;第二个层次为“生涩的理性管理”,领导者学习各种各样的管理知识和技能,成为“博学”的管理者,其显著特点是经常使用各种并不真正理解的管理术语,但不知道怎么应用,往往会把简单的管理复杂化,制定一些烦琐低效的制度和规范;第三个层次为“成熟的理性管理”,领导者在管理实践中真正理解了理论,并能主动地将理论和实践相结合,达到管理的成熟境界,其标志是用最简单的方式达到管理的目标,不再盲目地拿烦琐的管理知识和技能束缚自己的手脚。

心力管理是江苏黑松林粘合剂厂有限公司(以下简称“黑松林”)在经营与管理过程中长期探索与创新的产物,它诞生在实践的土壤中,既引导具体的实践,又在这个过程中得到不断修正和完善。心力管理不敢自诩为管理理论,打个不恰当的比方,它是麻袋上绣出来的一朵花,是全体黑松林人才智、激情与心血的结晶。

统计数据显示,中小企业在中国数量庞大,平均寿命却只有3~5年。黑松林建厂30多年来,能在激烈的市场竞争中赢得一席之地,做到天天向上,与践行心力管理,使企业愿景、价值观和行为准则深植于员工心中息息相关,得益于心力管理的创新实践。企业的“内功”提升了,凝聚力增强了,黑松林实现了稳步健康持续发展,可谓拥有了源源不断的内生动力。



一、我和“黑松林”——创业之难

1970年，我从黄桥中学高中毕业，当兵未成，眼看着就要上山下乡，却又峰回路转到了黄桥机械厂学车工。进厂前夜，学徒出身的父亲对我说：“捧上饭碗，掂掂分量，捧个牢实，好好干吧，灾荒年饿不死手艺人。”工厂设备破旧简陋，仅有一名技术人员，要学点儿东西真难！无巧不成书，一名成分不好的上海师傅下放后辗转来到黄桥，我与他以心换心，悉心向他讨教车工技术，迈开了求知的第一步。在工厂的12年，我用意志的车刀拓开了一条亮堂堂的路，先后在全国性技术刊物《机械工人》《机械制造》《机械工艺师》上发表40多篇文章，介绍自己的革新成果。其中，拥有省市科技成果10多项，并获得6项专利，受到了倪志福、何光远、沈鸿等时任领导人的接见。

1983年，体制改革的春风刮到了小镇。我参加了当年泰兴县人事局的招聘考试，过关斩将，走进黄桥镇工业公司，坐进副股长的办公室。工作环境在改变，求知的欲望给了我生命的恒温。成天穿梭于工厂之间，我有机会对企业管理理论进行学习、实践、思考与探讨，积累了一些基层企业的管理经验，并在黄桥镇许多领导的关心和培养下，开启了我管理企业的生涯。

1987年，我的第一篇管理论文《浅谈一般产品的不一般发展》在《工厂管理》杂志发表，激起我对管理实务思考和钻研的热情，从此一发不可收拾。

1991年10月，正当我与机械工业出版社签订合同，准备出版一本几十万字的《车工技巧》的书时，却又机缘巧合，我从黄桥镇工业公司“下海”，到濒临倒闭的泰兴县粘胶剂二厂（江苏黑松林粘合剂厂有限公司前身）当厂长。当时，不断有人劝我：“镇工业公司副经理的职位千万别放



手,企业不好干了也能有个退路。”我心里明白,小企业有我的大事业。于是回答得挺干脆:“要下海就不带救生圈!”

我断了自己的后路。

其实,断了后路的事成功率才高,任何事退路不多,其实出路也只有一条,那就是一往无前。面对中国已经向世界敞开大门的现状,该如何用心去努力,我心里如吃了萤火虫——全明了。

就这样,我走进了企业,登上了自己真正意义上的人生舞台。

当时的泰兴县胶粘剂二厂已处于破产的边缘。发展初期,企业底子薄,起步迟,市场形势严峻,在同行业中毫无名气,11个人、2台反应釜外加一屁股债,作坊生产、势单力薄,可谓“一穷二白”,要进军大市场并非易事。“连接两点的最短距离是直线。”于是我引入了借力策略,单刀直入,借他山之石,开拓市场,求生存,再发展,尽量不走弯路。

(一) 借船出海

原上海化轻普陀公司是当时全国经销粘合剂最早的单位,原中国包装材料总公司下属的北方某厂是亚洲地区最大的粘合剂生产厂家,我借这两条大船,用坐标理论纵横联合上技术、上质量、上台阶。既借“上海”这块金字招牌改变自身形象,又借国内大型企业的技术上质量,使产品不再出身寒门而提高身价,表里如一,货真价实,以名扬名,打开市场。

万事开头难。在那个计划经济时代要找个好婆家,谈合作寻联营,难啊!记得那年,我千山万水、千方百计、千辛万苦、千言万语,找到欲想挂靠的原上海化轻普陀公司的时候,人家已和另一乡办企业草签了合作协议。好我在懊悔之时并没被“迟到一步”搅乱了方寸,因为我不想失败。

生活对于不想失败的人总会给一丝希望。

面对“当头棒喝”,我硬是“脸老皮厚”,缠住原上海化轻普陀公司的领导。至今难忘的是那次,为了见这位“冷漠”的领导,我顾不上吃饭,站在