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

张德

清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系原主任，教授、博士生导师。主要科研方向为组织文化、人力资源开发与管理、组织行为学、企业管理合理化。已在报刊上发表论文233篇，出版著作25本，其代表作为《从科学管理到文化管理》、《组织行为学》、《人力资源开发与管理》、《现代管理学》、《组织文化》、《和谐管理》等。主持和参加过5项国家自然科学基金项目、5项国家社会科学基金项目。他提出的经验管理、科学管理、文化管理“管理模式的三阶段”理论，在企业界和学术界得到广泛的认同。他注重将理论研究与应用研究相结合，已为57家企业进行管理咨询。先后被聘为中国企业文化研究会常务理事、学术委员会委员，北京企业文化建设协会副会长，中国人才研究会常务理事，中国劳动学会常务理事、学术委员会委员，中国人力资源开发研究会常务理事，美国人力资源开发学会会员。2004年荣获亚太人力资源研究协会、香港人力资源管理学会、中华人力资源管理协会及《财智》杂志（中国）联合评选的“2004年中国杰出人力资源教育精英奖”。2008年荣获中国企业评价协会、中国人力资源开发研究会等联合评选的“第三届中国人力资源管理十佳人物大奖”。2011年被教育部聘为《组织行为学》编写组首席专家。

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

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

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：

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 刷 者：
装 订 者：
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　月第 3 版　　**印　次**：2012 年　月第1 次印刷
印　　数：1～0 000
定　　价：00.00 元

产品编号：

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重要力量，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 1 030 万户(不含 3 130 万个体工商户)，按现行中小企业划分标准测算，中小企业达 1 023.1 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

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

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，在此谨表谢忱。

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:穷不失志,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

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

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1 000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”——地面无痰迹、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，汗流浃背的员工老冯，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，却有安全管理的成功经验；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，带给更多企业以惊喜，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

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com