

心力管理故事

刘鹏凯
张德点 著



上海人民出版社

心力管理故事

刘鹏凯

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

心力管理故事/刘鹏凯著.—上海:上海人民出版社,2014

ISBN 978-7-208-12076-1

I. ①心… II. ①刘… III. ①企业管理-管理心理学
IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 029743 号

责任编辑 朱慧君
封面装帧 傅惟本

心力管理故事

刘鹏凯 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

常熟新骅印刷有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 22.75 插页 4 字数 371,000

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-12076-1/F·2215

定价 52.00 元

刘鹏凯简历

刘鹏凯,男,1951年7月出生,江苏泰兴黄桥人。现任江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长、总经理,兼任中国胶粘剂和胶粘带工业协会常务理事、中国化工作协副主席、江苏省企业作协副主席、中国石油和化学工业企业文化建设专家委员、黄桥工商联主席。刘鹏凯长期致力于企业经营管理、企业文化研究与实践,先后出版《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《漫话心力管理故事》等专著。

编者的话

从文化的土壤里滋长出来的心力管理

近几年，“裸面学习”是个热词，“裸面学习”的意思就是让大家摘掉面具、直面问题。无独有偶，“心力管理”和“裸面学习”有着异曲同工之处：即以“人”为中心，进行内在的知识积累，创造一种促进人不断学习和积极发展的组织氛围和共同愿景，然后实现创新发展和自我实现。

由刘鹏凯先生撰写的《心力管理故事》，是一本从企业第一线生长出来的管理著作，带着隆隆的机器声和浓浓的人情味，直接叩响了人性化企业管理的大门。

管理的最高境界是人性化管理，《心力管理故事》中的每一篇文章都源于一个生动鲜活的案例。比如，面对需紧急发货的不合格产品时该怎么处理？当发现患病的员工时该如何给予人性化地关心？对于这一个个案例，一千个管理者会有一千个处理的方式，刘鹏凯用心力管理的理论，成全了自己独特完整的处理方式。

按照清华大学张德教授的企业管理发展三个阶段说法，第一阶段是经验管理阶段，是人治，靠“一把手”的强势领导管理；第二阶段是科学管理，是法治，靠制度管理；第三阶段是文化管理，是文治，心力管理借助的就是文治。

心力管理的高招就在于化有形为无形，它不是写出来的，而是用心力哺育出来的，在他所管辖的企业有着一句本土化名言：“我的工作是你的，你的生活是我的。”这让他的企业文化显得卓而不群。

刘鹏凯常引用北宋欧阳修的名言：“万事以心为本，未有心至而力不能者。”可见，得人心者得天下。当员工们感到企业就是我的家时，员工就会把企业看作“永久牌”，就会把企业的利益看作自己的利益，努力工作，在一个员工处处被尊重，事事受关心的企业文化氛围中，员工必然会自愿地为企业发展献出身心。

就像有经验的农民为了提高土地的使用率喜欢夹种其他庄稼一样，刘鹏凯在经营公司的过程中不忘发明一套心力管理的理论，这不得不归功于他的勤奋和

智慧。

从这个意义上说,黑松林即是一家生产粘合剂的企业,又是一家企业管理的研究所。

2010年,我社第一次出版了刘鹏凯的《心力管理》,后又连续两次再版,在企业界和管理界反响强烈,此次出版的书,是刘鹏凯近两年对心力管理这个概念的升华,书中的案例,也是近两年里发生的新鲜事,值得一读!

序

我与刘鹏凯相识于 2011 年初,当时他送给我几本他的著作——《黑松林,我的太阳》、《细节的响声》和《心力管理》。这些书使我认识到,他是一位把作家与企业家完美结合的奇人。他在他的公司黑松林实施的“心力管理”,深深地吸引了我,这种崭新的管理思想究竟是怎样产生的?怎样实施的?效果如何?很想亲自去学习 and 了解。

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

我做了近二十年的管理学教授,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,是我参观过的最小的企业。与拥有 200 多万员工的中石油相比,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 万家,占了中国企业总数的 99%! 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,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,而且有待用的含

有可燃成分的煤渣,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:从干毛巾中也要拧出水来。

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“用好、爱好、使用好、计量好、记录好”、“会使用、会保养、会分析、会检查、会排故障”)。

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。

第八个印象是劳动关系和谐,黑松林像一个温暖的大家庭。刘鹏凯对员工说:“我的工作是你的,你的生活是我的”,时时刻刻把员工的生活放在心上。员工要去车站接亲人,他给派车;身为中医的老朋友来访,他借机为手下的技术员联系看病;在饭桌上,他与普通员工一起畅饮,不断给员工夹菜;平时给员工递烟递茶更是司空见惯。这家企业还有许多与众不同:1998年以来,无论企业经营状况如何,员工都是每两星期发一次工资;除了营养补贴、高温补贴之外,员工还享受孩子上学补贴,营销员和驾驶员则享有“家属津贴”……随着我看到和听到的故事越来越多,我越发相信:这家企业与众不同。在劳动纠纷越来越多,劳动关系日趋紧张的今天,可以说,这里是劳动关系中的一片和谐绿洲。

第九个印象是以文化人,重视员工素质的提高。在车间的标语牌上,醒目地写着“六倡”——“一倡敬业爱我岗,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,降本降耗路宽广。”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。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,我的总体感觉是“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”。

管理世界犹如自然界,鬼斧神工,变幻无穷。管理是科学,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,我感到这家企业的生机勃勃;从摆在路旁的出土石狮、石兽,我感受到这家企业的文化品位;从正在新征土地上建设的车间库房,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。

在参观黑松林同时,为了更深入地了解这家与众不同的小企业,我设计了详细的问卷,对所有员工进行了一次问卷调查。调查数据表明,心力管理取得的成效没有掺水。通过这次调查研究,使我对心力管理心悦诚服,经过近一年的研究发表了一本专著——《中小企业的成功范式——心力管理解读》,正式加入到心力管理的研究和推介的行列。近两年,国内有越来越多的人到黑松林参观,召开现场研讨会、企业管理论坛,不仅中小企业的管理者受益良多,而且许多大企业的管理者也从中受到启发。

刘鹏凯写道:“北宋欧阳修有句名言:万事以心为本,未有心至而力不能者。人有无限潜能,关键是要激发出来,靠什么激发,靠的是我以我心,真心换真心,激发出来的是觉悟,这就是心力。”可见,心力管理是靠心去管理,而且要管到人的心里。

黑松林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的强大的生命力,以及普遍适用的借鉴价值。

刘鹏凯是一位思考着的企业家,又是一位勤奋的作家。最近,他整理出黑松林管理的近 170 个小故事,每个故事都从一个侧面诠释了心力管理,展示了刘鹏凯的管理智慧和领导艺术,这本书也可称作管理的“万花筒”。为了方便大家阅读,我应作者之邀对每个故事做了点评。

中小企业是国民经济中最活跃最有发展潜力的一部分,但是也是最艰难的一部分。平均生存时间是 3 到 5 年,美国的中小企业的寿命稍微长一点,也是不断自生自灭。金融危机带给中小企业的风险比较大,黑松林有很多困难,但是都克服了,它靠的是什么,是自强。自强的含意是硬实力不行,就靠软实力补,以软补硬,然后软硬的综合实力不断增大,就可以取胜,从这个意义上来讲,心力管理就非常有借鉴价值。

现在的问题是中小企业的管理者缺乏培训,在商学院里面这类学生和这方面

的课程还不多,培训班里面这种班也很少,尤其缺乏中小企业的培训教材。刘鹏凯的这本故事集,就是活生生的企业管理教材。企业怎样创造性地解决管理中的各种问题?怎样激发自己的管理智慧?怎样形成自己的领导艺术?怎样解决好以软补硬的问题?怎样建设先进的企业文化,用软实力的优势去竞争?我希望这本书能够起到抛砖引玉的作用,使黑松林的经验被更多的企业借鉴!

张 德

2014年1月于清华园

目 录

编者的话	1
序	1

第一章 润物无声 1

临时现场会	3
爱心的力量	5
路边的一口痰	7
考试	9
形象	11
润物无声	13
未画完整的句号	15
一串省略号	17
门儿	19
晓理	21
锯掉靠背的椅子	23
包干区里的责任牌	25
即时贴	27
一只烟蒂	29
企业是员工成长的第二学校	31
裁判与教练	33
文化管理是件细活	35
别把自己放在追光灯下	37
另类选美	39
把水卖给员工	41
会议通知背面的文章	43

根,才是最好的果实	45
用心做明天的生意	47
以文化人	49
心灵开发	51
空白的美	53
治心	55
点燃一盏心灯	58

第二章 学会转身 61

100-1=0!	63
“朱马虎”	65
写在地上的眉批	67
安全绳	69
“临门一脚”	71
“大意失荆州”	73
“淌汗”的硬纸片	75
一段挂在墙上的橡胶管	77
楼梯上的“黄河”	79
脚下有水	81
窗口	83
好事不能只做一半	85
让员工保存故事	87
答案在现场	89
管理是一门技艺	91
滚石不生苔	93
活在明天的路上	95
晨诚	98

学会转身	100
“干毛巾也能挤出水”	102
心在哪,效益就在哪	104
故事的力量	106
雨过应该是天晴	108
医生不替别人吃药	110
万分之零点一	112
好一个自责	114
激发潜力	116

第三章 过磅人心 119

谢师酒	121
温馨新规	123
锅炉房里的合影	125
短信传情	127
爱是一项永不竣工的工程	129
留住美丽	131
丹顶鹤失足记	133
爱的短信	135
先打屁股后说事	137
雨中的大红伞	139
心中的鞠躬	141
命令是甜的	143
水煮新鲜	145
福分	147
擦掉你身上的那层水银	149
沙哑,让我们互相感动	151

流淌在骨子里的精神	153
一杯酒,一句话	155
过磅人心	157
紧急通知	159
爱是一根线织成的布	161
转变	163
“送饭送给饥人”	165
功夫	167
“真”“诚”是一对孪生兄弟	169
道歉	171
破例	173
活力,来自沟通	175

第四章 温柔执行 177

柔功	179
惩罚后的问号	181
被烧掉的坏习惯	183
门房内的两张罚款单	185
开在棘刺上的玫瑰花	187
肚子饿,忘不掉	189
一根牙签的故事	191
晒太阳	193
心灵凉茶	195
找零	197
家书抵万金	199
觉悟就是“见我心”	201
管理的另一半	203

问卷似窗	205
温柔执行	207
沉默是金	209
算账	211
招领启事	213
不成文的规定	215
送凉鞋	217
一把锤子的故事	219
长在夏天的“冰棱”	222
撕掉的检查	224
管理需要情境化	226
给你赔礼道歉来了	228
多一点引导,少一点唠叨	230

第五章 细小苍茫 233

细小苍茫	235
两杯隔夜茶	237
另类投资	239
当家	241
给咖啡加糖	243
一杯龙井茶	245
远见	247
悟	249
一叠错乱的报纸	251
收获的,是种下的	253
融心营销	255
于无声处	257

难忘的一课	259
批评是买主	261
感性营销	263
细节是一种文化	265
倒走	267
“赢”销之路	269
细节决定完美	271
教养	273
分享	275
夜间,那闪动着的手电光	277
“拎耳朵”	279
用人之长	281
故事后的故事	283
爱算不出价值	285

第六章 承诺有心 287

走对了那条路	289
给人以第二次机会	291
市场如“九马画山”	294
服务区内的招待宴	297
一张的士票	299
自然飞翔	301
面不等客	303
毛毛细雨打湿衣	305
一束车灯的光	307
一指宽	309
不吃苍蝇	311