第一章
心智:人类自身最重要的资源

一、一只看不见的手

1998 年 11 月的一天晚上，我正在准备第二天在一个“成功学研讨会”上的演讲稿,题目是‘心智赢家”,主题是如何完善个人的心智模式。我最苦恼的是如何开头。因为我作为一个大学老师，讲课最深切的体会之一就是必须开好头，因此我几乎把 50% 的备课精力全部花在开头上。这时，我所在的学院来电话，说有一位在校学生被同学用刀子刺伤，生命垂危。我立刻赶到学校。病人已经躺在了医院的急救室。在那里，我看到一个刚刚 20 岁的年轻人被推到了死亡的边缘。整整一夜，我没有回家，配合公安部门进行连夜的调查。等到我们在早晨的阳光下结束调查时，我的脑子里

需要全本请访问 www.ertongbook.com

竟然仅仅得到的是一个如此简单的事实：受伤的同学眼睛不好，又没戴眼镜,当他听到敲门声时,便走上去打开门,眯着眼睛(那是近视眼患者习惯的动作）看着敲门的人。而敲门的同学认为，被眯着眼睛看是受了侮辱，于是找来几个同学说理，便发生了刚开始的那一幕。

如果读者认为这个例子太具偶然性，是个误会，那我还可以举一个看来带有必然性的误会模式。

几十年以来，美国的三大汽车公司对美国消费者购买汽车的偏好一直存在同样的判断，即相信消费者考虑的是式样，而不是品质或可靠性。它们对市场进行调查的结果，也支持了这一判断。著名的管理顾问米特罗夫还就此提出了通用汽车公司成功的原则，并使之成为美国汽车业普遍被接受的假设：

“通用”的事业是以获取利益为首要；

汽车是地位的象征，所以式样比品质重要；

美国的汽车市场不受世界其他市场的影响；

工人对于生产力或产品的品质没有重大的影响；

坚信企业的分工和功能导向的组织结构。

然而，德国和日本的汽车制造业者，慢慢地教育了美国的消费者，使他们认识到品质与式样并重的好处。因此，使这两个国家的汽车在美国市场的占有率从接近于零提高到 1983 年的 38％。美国的汽车已经风光不在。

这是一个典型的煮青蛙现象。美国的汽车业就好像一只青蛙一样，如果它的市场占有率在一年之内下降到 60％的话，也许它会猛醒，奋起与日本汽车业竞争，如同青蛙被扔进沸水会蹦出来一样。然而，事实上，它是在市场占有率的缓慢下降中度过的，如同水温是慢慢上升的。当它感到威胁的时候，市场已经有近 40％让

国外竞争者占有。这不是一个偶然的误会，而是必然的误会，因为美国的汽车业者们一直生活在自己的假设之中。

其实，在人类社会生活中，类似这种一直生活在假设之中的例子比比皆是，如果我们稍微留意一下，也许身边就有，甚至可能自己就是这样的人。可悲的是，人们要从这种假设中逃出来很难，通常必须经过一个痛苦的被动过程。而更可悲的是，绝大多数人甚至经过了这样的过程都无法跳出来。

我有一位朋友，他的脾气特别暴躁，就是对自己的妻子也常大打出手。而他的妻子却十分贤惠，对丈夫的粗暴无礼没有过多的怨言，并把他当做终身依靠。没想到她的丈夫因有了外遇非要与她离婚。这让她感到天要塌下来一样。在万般无奈、万念俱灰的心态下她去办了离婚手续。然而，不久之后朋友们再见到她时，发现她像换了一个人似的。她说，真没想到做单身女人的感觉是这么好。

我讲这件事，是想说明在生活中类似她这样生活在假设之中的人太多了，原有的生活方式有可能毁了她。

人们在分析这类事例时，往往是从人的性格中找答案。但从心理学的角度看性格是很难改变的。因此，这似乎演变成了性格会决定人的行为，甚至最后决定人的命运的定理。从表面上看，这似乎正确，但实际上，这并不完全是性格的问题。从心智上去研究这个问题，可在很大程度上解释这难以找到答案的问题。在上述三个例子中，都有心智模式的作用。只不过有的时候，当人们分析问题的时候，往往会忽略心智模式，特别是事情的当事人这种倾向更严重。因此，心智模式是作用于人的行为导向的一只看不见的手。它调节着人的行为，却不为人察觉。我们必须抽丝剥茧，将行为的外表剥开，看一看这只不易察觉的手到底是怎样运作的。

二、心智模式：人类行为的导航仪

心智模式一词是从英文 Mental Models 翻译而来。目前，在国内对它的研究极为有限。美国企业管理学家彼得·圣吉在他的《第五项修炼》一书中，第一次把它作为一个管理学的范畴进行了系统的研究。不过，哲学家、心理学家谈论这方面的问题已经有2000年了。特别是中国古代的哲学家对这方面的论述也不少。我们现在的任务，是要明确心智模式这一概念，并将其引入到管理过程中。

心智模式应该是认知心理学的一个概念。因此，我们先来看一下什么是认知。

在通常的意义上，智力、思维和认知这三个词具有很大的相似性，即都表示人在认识方面的特点和能力。因此，在实际中，它常常被混用。但是严格讲来，这三个概念之间存在着差别。“智力”是指人认识、理解事物和现象并运用知识、经验解决问题能力的总和，它包括所有的与认识活动有关的能力。智力包含思维。“思维”是人运用表象和概念进行分析、综合、判断、推理等认识活动的过程，是智力的最高级和最核心的部分，是智力中的灵魂。“认知”则是指能使主体获得知识和解决问题的操作和能力。它既包括动态性的加工过程（认识），也包括一种静态性的内容结构。它与智力和思维的区别在于，它仅仅是后二者的一部分。智力所包含的能力更广泛，而认知能力仅是人对事物接触、认识、分析及判断的能力；思维从纵向上包括多个环节，而认知仅是其中的一个环节。由此我们可以看出，认知是人认识客观事物的基础活动。

心智模式是认知活动的结果。认知心理学家嘉得诺（Howard

Gardner)在他的著作《心灵的新科学》一书中说:“认知科学最主要的成就是清楚地展示人类行为各个不同构面的心智表现层次。”

所谓心智模式是指深植于我们心中关于我们自己、别人、组织以及世界每个层面的假设、形象和故事。它是引导我们行为的心灵地图。我们每个人都受心智模式的导引,我们的行为根源在于心智模式。人的行为的差异,也是不同的心智模式引导的结果。

特别值得解释的是假设、形象和故事三个关键词,它们是理解心智模式的重点。

假设,是指人们在以往的认知基础上自觉和不自觉地产生出许多假设,这种假设常常成为下一次认知的依据,许多判断都是根据这种假设作出的。以本章开头的那个案例来说,打人的同学在心智上已经假设被别人用眯着的眼睛来看是一种侮辱,因此他很容易就得出判断,从而酿成了一场误会。这一点很容易解释实际生活中所产生的误解和矛盾。

形象,它是心智模式的一个重点,即它的有形性。当然,这种有形性仅指脑海中的有形,而不是可触摸的有形。在人的心智活动中,图像是常常出现的,它是人们的一种认知活动。人在认知外界事物时,总是把形象的和非形象的因素统筹起来接收的,因此会形成一种图像基础。在判断时,这种图像基础也会起作用。

故事,这是人的心智模式最有特色的一个方面,即它的发挥性。人在认知事物时,常常会依据自己已有的基础对所认知的事物进行发挥,编出许多故事来。在人与人之间的关系上,这一点表现得尤为明显。《列子》一书中有一个典型的故事说明了这一点。过个故事说,一个人遗失了一把斧头,他怀疑是邻居家的孩子偷的。于是便暗中观察这个孩子,他觉得这个孩子的一举一动都像是偷斧头的人。后来,他在自己家中找到了遗失的斧头,再碰到邻

需要全本请访问 www.ertongbook.com

居的孩子时，怎么看又不像是会偷斧子的人了。其实，看着像和不像，都是他内心所编的故事所造成的。他会编出很多故事来接收信息，当然会越看越像。这类事情在现实生活中真是太多了。

心智模式在我们的行为中到底起什么作用？在《第五项修炼》一书中，彼得·圣吉说：“我们的心智模式不仅决定我们如何认知周围世界，并影响我们如何采取行动。”哈佛大学的阿吉瑞斯教授是研究管理团体及其障碍的权威，从事心智模式的研究三十余年。他认为：“虽然人们的行为未必总是与他们所拥护的理论（他们所说的）一致，但他们的行为必定与其所使用的理论（他们的心智模式）一致。”两位专家的精辟论述很清楚地说明了心智模式的重要性。凡是有人类活动的地方，就有心智模式的存在。要提高人类自身的生存质量和组织的效率，就必须认真对待心智模式。

首先，心智模式会影响到我们所“看见”的事物。中国有句俗话：“耳听为虚，眼见为实”。其实，这句话是很成问题的。眼见的东西未必实，眼睛通常会骗我们，而这种骗的真正作祟者是心智模式。请看图 1-1。

看完图后，你的看法是什么，即你看到了什么？我想，回答肯定是不一样的。为什么呢？下面用中国心灵体操的创立者唐映红的一段话来说明这个问题。

老妇人／小姑娘双关图(图 1-1)有可能使我们掉入片面的陷阱。当我在某个班级讲课时，重复了柯维在哈佛商学院的实验。我把一堆卡片拿进教室，把学生分为两组。其中一组我先给他们看一张没有歧义的老妇人图像，然后呈现双关图，并请他们评价他们看到的图像。另一组学生首先看到的不是老妇人，而是没有歧义的小姑娘图像，然后呈现双关图，也请他们评价看到的图像。

他们看到的双关图其实是同一张卡片。但两组学生的评价截



图 1-1　老妇人／小姑娘双关图

然不同。第一组很肯定地告诉我，他们看到的是一位“老妇人”图像，没有一个学生看出别的图像来；而第二组却相反，他们承认看到的是一位“小姑娘”的图像，根本不可能是别的什么。当我让两组学生彼此交流他们的评价时，几乎所有的人都在怀疑另一组人的欣赏力。直到我把三张卡片同时呈现给他们看时，他们才恍然大悟。前后呈现两幅图片，结果第一张图片使他们在观看第二张图片时产生一种‘惯性’,他们受这种惯性的影响,从而忽视了其他的细节。

其实，这样的经验你可能在生活中经历了很多，只是大多数时候并没有人把三张图片同时向你展示，因而你毫不怀疑自己的判断。

其实，用这简单的游戏可以解释很多生活中的现象。在一个组织中，我们可以听到很多的矛盾故事，如果仔细分析一下，很多都是由于矛盾的双方对同一事物、同一现象看到的是不同的重点，强调的是不同的重点，因而才会造成双方的差距越来越大，以至大到无法弥合的程度。可当人们有时间坐下来认真分析一下，就会发现几乎没有什么应该弥合的，需要做的事只是双方都去了解一下对方看到的是什么。事情就这么简单。爱因斯坦说过：“我们的理论决定了观测的结果。’即便在理论上应该是最‘客观’的科学家尚且承认这一点，何况我们呢？了解心智模式，才能使我们知道，任何人都无法完全客观地观察这个世界，包括我们的家庭、我们的组织、我们周围的人群甚至我们所处的社会。

其次，心智模式影响我们与外界的信息交流。人总是处在组织当中，总要有与外界的交流。人际之间的交流和沟通是人的一种需求。这种交流出现障碍是难免的，但如果障碍太多或障碍长期得不到消除，对个人来讲是痛苦的，对组织来讲则是灾难。目

前，在中国的企业中，这类现象是常见的。企业管理团队成员之间的问题很难沟通，而且很多的中国企业管理者不会沟通。他们把沟通当做展示自己思维和心智模式的演说，因而使得沟通双方都感到困难。产生这一问题的根源在于，沟通者对心智模式的了解过于简单。沟通必须是以对方的心智而不是自己的心智为基础。在交流方面，最大的障碍在于开放自己的心灵。然而，这对中国人的心智模式来讲是比较难的，因为中国的社会文化传统是倾向于含蓄的。在这种文化积淀的基础上，大多数中国人的心智模式都是以“不能伤别人的面子”为理论的，因此在沟通上常常是拐弯抹角。它可称做“兜圈子”现象。由于不是直截了当沟通便产生障碍。在企业管理中，这是一个普遍的现象。近几年，市面上讲沟通的书很多,但多数都是以技巧见长,探讨采用什么方式、技巧、细节去沟通。这固然是需要的，但如果沟通不触及心智模式，那沟通只能是一种‘作秀”。

再次，心智模式是影响人们行为的基础。所谓影响，通常是以一种概念化的表象出现的。例如，当一个人抱有“人是不可信的”这一信条时，他就会按这一信条去衡量事物，对任何人都会去怀疑。再如，有许多下岗职工，在下岗时他们的条件是差不多的，但一年以后或两年以后可能差别很大，有的可能自己创业，又找到了生活和事业的支点，而有的可能仍在每日等待政府的救济，无所事事。后者为什么不像前者那样呢？后者常常会说：我不行，我没有人家的本事。究竟这不同的结果是由什么决定的？是由他们不同的心智模式决定的。由此，我们甚至可以解释几乎所有人的发展道路。成功的人有成功的心智，失败的人有失败的心智，要使自己成功，首先必须先具备成功的心智模式。

目前，国内很流行成功学，也出版了不少这方面的著作。其

中，最权威的当属美国的成功学家拿破伦·希尔的著作。希尔是20世纪初美国的一位新闻记者，21岁时专为一家杂志撰写名人成功史稿件。他在采访当时美国的首富、钢铁大王安德鲁·卡内基时，以自己的热情感动了卡内基，卡内基破格为其讲了许多成功经历,并且给他介绍了500位当时美国的名人。希尔采访了这些成功人士，并将他们的经历作了总结。1931年,希尔的《心理创富法》(有的译成《思考致富》)一书轰动了全美国。这本书为后来的成功学奠定了基础，也激励了许多青年人走向成功。可希尔在总结这本书时只说了一句话:"一切的成就,一切的财富,都始于一个意念。"这与后来彼得·圣吉所讲的心智模式有异曲同工之妙，只不过圣吉发展了这一观点，并将之用于企业管理的研究中。

在系统理论中有一个观点，即结构影响行为。这里的结构是指随着时间的推移，影响行为的一些关键性的相互关系，它存在于关键性的变量之间。通俗地讲，系统是一个无所不在的结构体，人自身是一个系统，人又同时处于另外的系统中；组织是一个系统，组织也同时处于另外的更大的系统中。一个系统的行为是由系统的结构所决定的，因为系统结构往往决定了系统的运作机制。我们通过图1-2来了解心智模式所处的层次。

如图1-2所示，以系统观点来对系统行为作出解释，可以分为四个层次 第一层次可以称为"事件层次",也是最浅显的层次。此时，系统关注的仅是事件本身，而并不是深究事件背后的原因，因而对事件采取的对策也就必然是反应式的，是针对事件本身的。第二层次是"行为变化形态层次"。在这个层次中，与事件层次相比已较为深入，较为注重根据行为变化的形态，进一步探讨其长期变化的趋势，注重考察行为的规律，因此它反映了对事件原因的重视。第三层次是"系统结构层次"。它说明结构可以支配行为，或

很多行为的变化形态是由更深层的结构所决定的。第四层是“心智层次”,只有心智改变,系统才能改变。

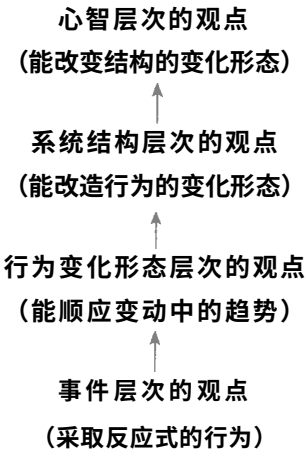


图 1-2 以系统观点解释复杂状况的层次

通过对心智模式的研究,我们可以从根本上理解各种差异。人的改变,组织的改变,乃至一个民族的改变都如此。

三、一个亟待开发的领域

心智模式的研究对我们来说应该是既陌生又不陌生。说它陌生,是因为这种提法是近几年才有的;说它不陌生,是因为中国人在很早就很注意这方面的问题了。中国古代哲学家的“正心、诚意、修身、齐家、治国、平天下”就是极为精辟的论述。“正心”是“平天下”的基础。虽然不能教条地看待上述的顺序,但“正心”被提到如此的地位,足见古代哲人对心智的重视。但是,中国的民族文化中,也有一些影响因素,使得这种思想未能渗透到社会管理的各个

需要全本请访问 www.ertongbook.com

层面。因此，我们必须把心智模式作为一个尚未开垦的处女地来对待。

讲到这个问题,必须提到‘ 人格 ’这个概念。探讨中国人的‘ 人格 ”，是近几年学术界的一个热点。很多学者期望通过这种探索，来揭示中国人性格中的缺陷，引起人们的重视和反思。但“ 人格 ”这个概念太宽泛,它包括人的气质、兴趣、性格、心理等多方面的内容，因此，这些探讨往往局限于对现象的分析，或仅仅局限于精神层面上，更有些学者把这种讨论引导到了道德的范畴上。其实，人格是一种文化传统的积淀在人类行为上的反映。而文化传统铸造成了一种民族思维的习惯，也就是我们所讲的心智模式。我们必须把人格的分析建筑在心智模式分析的基础上。

不能否认的是，中国文化传统带给我们这个民族的心智模式确有许多与今天的社会发展不相符合的方面。这些正是我们需要提出来的，也正是本书研究心智模式的现实意义所在。下面，各举几例加以说明。

其一;‘ 随便 ’心智。在人们的嘴边,有一个词使用的频率相当高 随便。请客吃饭,主人请客人点菜,客人必说‘ 随便 ”。到别人家去做客,主人问客人想喝什么,客人也必说‘ 随便 ”。甚至有人去商店买东西,也是请售货员‘ 看着给吧 ”。但不要真的相信这个“ 随便 ’就是‘ 随随便便 ”。当客人“ 随便 ’过后,主人定会根据客人的身份、地位、爱好,点出相适宜的菜,或者端出相适宜的饮料,绝不会随随便便。这种“ 随便 ”心智既有面子的问题，也有暧昧的性格。它造就了中国人交流之中的‘ 悟文化 ”,即当对方说‘ 随便 ’时,你必须揣摩一下这“ 随便 ”的含义。如果你真的随便了，往往就会出现问题。因此,在中国的企业中、组织中到处是‘ 悟文化 ’的影子,人人都以自己看明白了而不说破为高明。这种心智是造成中国组织

效率比较低下的重要原因之一。

其二“鸡头”心智。所谓“鸡头”心智，用中国一句俗话说，即是“宁为鸡头，不做凤尾”。这是中国人在家以外的组织中处世的一种哲学。抱着这种心智的人，与他人的合作均是一种有限合作。他们不懂如何在一个组织中与他人分享一种思想以及这种思想带来的结果。于是，经常出现的是组织的破裂。在中国有一个现象，即企业可以做小，但却不可以做大；大家可以创业，但却很难守业。于是，我们看到很多企业的分化，甚至兄弟、夫妻合办的企业在到了一定的规模后就会分家，成为对立者。

西安有一种很有名的小吃“贾三灌汤包”。最早时有一个贾家灌汤包，是个老字号，但后来贾家三个兄弟分开了，便出现了三家贾家灌汤包，为了加以区分，便以排行命名。“贾三”因为经营得好，后来成为比较知名的一家。试想，如果其他两家都以“贾三”命名成为连锁店，是不是更有规模效益？

“鸡头”心智在一个组织内的同事之间也常会暴露出来，使得组织内山头林立，矛盾频频，影响组织的效率。本来，个人主义是西方的价值观，而我们东方人崇尚的是大同文化，是集体主义，但为什么在现实中“鸡头”心智却如此普遍呢？经过研究，我发现在许多集体中有很浓重的平均主义的色彩，集体必须在大家的结果差不多的情况下才能维持住，否则便会有人让这个集体存在不下去。这种“鸡头”心智便是平均主义的另一类副产品。

其三“麻将”心智。麻将牌是中国的“国宝”之一，据说有权威机构在国外调查对中国的认识，一些外国人只能讲出两条，一是长城，二是麻将，恰好在民间麻将也被戏称为“长城”。此种巧合虽不能说明问题，但却突现了麻将的中国特色。所谓“麻将”心智，是指这样一种心态：我不和，也不能让你和。在社会实践中，这类心态

的泛滥是大家有目共睹的。在一个组织中，一个部门为另一个部门设置障碍的事比比皆是；在市场上，竞争不过，采取别的手段玩一个同归于尽的游戏也是常有的；在生活中，邻居之间的争吵，最后大家什么也得不到，但却还心安理得；男女恋爱，女孩子认为不中意，想另择良偶，男方竟可以使出些破相的手段，谓之“我得不到，别人也别想得到”。这些现象的根源就在于“麻将”心智。

在《第五项修炼》一书中，彼得·圣吉指出了这样一个现象，即组织智商低于个人智商之和。在中国的组织中，“麻将”心智就是造成这一现象的重要原因。

当然，如果认真分析，在中国人的思维方式中，还有许多值得反思的方面。这里仅举几例来说明在中国的民族心智上，我们大有改善之余地。同时也想说明，心智模式的研究对我们这个民族尤为重要。如果我们不能从心智层次上来思考这些问题，我们就无法真正地提高民族的素质。

之所以说心智模式是一块尚未开垦的处女地，还有一个更重要的原因，那就是中国人很少能受到这方面的教育。从小学到大学，能够算得上是这方面教育内容的真是少之又少，而从家庭获得这方面教育的机会就更少了。我们的学习，只局限于学习知识，但却很少能学到提高认知水平方面的内容，因此完全要靠自己的积累和生活的经验。悟性高的人还有可能从经历中、从学习中得到进步，而悟性不高的或性格比较被动的人，就几乎得不到认知方面的进步。而中国近 20 年正好是一个社会转型期，我们看到由于心理问题，一些人无法适应社会的变革。其中有些人可能是真的有心理疾病，而有些人则完全是认知上的偏差，固有的心智模式转变不了，才造成与外界的巨大落差。对于后者，若通过心智模式的教育和训练，使人逐步掌握完善自我心智模式的方法和手段，完全有

可能使很多人解决心理上的束缚。

另外，还必须指出的是，提出心智模式的意义还在于人性的一个弱点，即人往往是具有极强的防卫心理的。心智模式深藏在心中，极难被人察觉。人类有一个共同的弱点，即“归罪于外的偏好”。所谓归罪于外的偏好，是指当行为出了问题后，人们常常归罪于外。例如，篮球运动员的球投不进去，可能全归罪于球场不适应 双方之间发生矛盾,追究责任时,双方都会极力推向对方 企业的产品质量出了问题，各个部门都会力图排除或减轻自己的责任；企业经营状况不佳，总经理的总结通常都不会忘了讲一讲“市场客观上发生了变化，而这是我们无法控制的”。这种归罪于外的偏好从心理上讲，是人类所具有的一种防卫机能，不能说它不对，只能说它会妨碍我们发现问题的真正所在。例如上述所举，企业如果把经营不好的原因归罪于外，可使企业上下都松一口气，但是真正的问题却仍然存在，明年企业的经营状况可能会依然如故。可是，人们有时为了大家都相安无事，而宁愿看着归罪于外的恶果发生。

由于归罪于外的倾向存在，人们会更难检视自己的心智模式。要想突破自己的防卫机制需要了解和学习很多东西。人们只要承认以下几点，了解自我心智模式的过程就可能比较顺利：

- 人无完人，每个人的心智模式都有缺陷。
- 心智模式没有对错的问题，只有如何完善的问题。
- 心智模式深藏于人们心中，不易发现，如果不是主动地自我检视，就无法察觉自己的心智模式。
- 心智模式的完善是一个无限的过程，是一个学习的过程。

四、心智革命：面向 21 世纪的新管理

21 世纪，将是知识经济、信息经济、智慧经济的世纪。心智模式对于这个世纪是极其重要的。在本书以后的各章中，读者会看到这方面的论述。下面简要地阐述一下心智革命在 21 世纪管理中的基本要点。

未来的年代是一个以智慧资产为主体的年代。所谓的附加值都是由信息、智慧、经验、学习这些无形的东西带来的。在这样的经济中，创新成为主流。何为创新，从最原始的环节讲，创新就是认知上的发展。对个人来讲，创新是人的一种心智模式。美国 MCI 电脑公司的一位高级主管说："在 MCI 被‘枪毙’的不是那些做错事的员工，而是那些不敢冒险的人。"

创新的主体是人。在漫长的人类历史中，人一直被作为主体来认定的。当然，人的确是这个社会的万物之灵。然而，我们稍微回忆一下就可以看到，至少在工业社会的一二百年之间，人仅作为物质的附属物的现象极为普遍。流水线的发明，加速了产品的生产速度，却使人失去了自由，人的动作主要按照机器的频率来协调；传统的直线制组织扼杀了人的主动性，使人依附在命令、控制的组织机制中。因此，曾有一位哲人说过，"19 世纪神死了，20 世纪人死了"。这是一个极为精辟的论述。当然，这并不是说人的作用全没有了。所谓"人死了"，应该说指人心中的自我丧失了，人的心智受到了压抑。世界畅销书《再造公司》的作者之一迈克尔·哈默博士说："200 年来，组织机构一直沿袭的是‘命令加控制’这一近似于古罗马军团始创的模式。其基本概念是，个人应当执行命

令，而命令发自最高层，所有的知识和智慧都存在于一个组织的最高层，由少数几个人来作出基本的战略决定。”他认为，这种传统的管理概念正在走向终结。而新时代的管理，正是开发人的智慧和潜能的管理。所谓“以人为本”，是真正让人感到生命意义的一种管理思想。

要做到这一点，需要有一个根本的转变，一个心灵的根本转变。因为，这涉及到我们以往许多的假设必须改变。而这些假设恐怕早已深深地植入我们的头脑中，已经形成了我们固有的思维模式。在 21 世纪这一知识经济的盛世中，改变自己的思维模式，将是我们最重要的任务，也是我们思考新世纪管理的基本。总之，变化是必须的。人们通常不怕改变，而是怕被改变，而这一次，要让人在思维模式、在心智模式上彻底改变，这必然是一个痛苦的过程。因此，需要一场心智的革命。

21 世纪的管理，是对心智的管理，是运用心智资源的管理，更是完善心智的管理。

五、小结

- 在人类社会生活中，一直生活在自己的假设之中的人比比皆是。
- 人们常常用性格决定人的行为来解释一些人不可思议的举动。实际上，这不是性格问题，而是心智问题。
- 心智模式与智力、思维、认知有着密切的关系。它是根植于我们心中关于我们自己、别人、组织以及世界每个层面的假设、形象和故事。
- 心智模式不仅决定我们如何认知周围的世界，而且影响我

需要全本请访问 www.ertongbook.com