

知音

Bosom Friend
Cultural Management

知 文化管理五讲

第一讲
什么是知音文化管理

第二讲
「泰山不让土壤，故能成其大」

第四讲
「知行合一」

怎样打造知音伙伴式团队

徐彦平◎著

第三讲
「其身正，不令而行」

 復旦大學 出版社

知音

Bosom Friend
Cultural Management

文化管理五讲

第一讲
什么是知音文化管理

第二讲
「泰山不让土壤，故能成其大」


第四讲
「知行合一」

怎样打造知音伙伴式团队

徐彦平◎著

第三讲
「其身正，不令而行」

第五讲
「坚毅」之道

 復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

知音文化管理五讲——怎样打造知音伙伴式团队/
徐彦平著. —上海:复旦大学出版社,2011.8
ISBN 978-7-309-08237-1

I. 知… II. 徐… III. 企业文化-文化管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 127131 号

知音文化管理五讲——怎样打造知音伙伴式团队
徐彦平 著
责任编辑/宋文涛

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
常熟市华顺印刷有限公司

开本 787 × 960 1/16 印张 14.75 字数 208 千
2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-08237-1/F · 1717
定价: 28.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

给员工朋友们的一封信(代序)

——我们倡导的知音文化管理，并不是通过外在的压力或者简单的指令来实现的，而是从人的内心中唤起一种自然而然的忠诚，并与管理和被管理者认可、尊重、赏识和愉悦的感受相呼应；它不是一种对权力与功利的被动式反应，而是基于自愿、信任、义务、承诺、情感以及对善的共同观念而产生的人与人之间的知音关系。^①

很久以前，我就想和我们的员工详细地谈一谈为什么我们要践行知音文化管理。因为种种原因，未能如愿。这封信提供了一个契机，借此我希望能和大家分享一下我对知音文化管理的认识。

我们的时代已经处在文化管理的时代。这一点，我坚信不疑。原因很简单，当社会、经济发展到一定阶段，对文化的需求就紧迫了。毫无疑问，如今的中国正处于这样的形势之下。企业以创造财富为使命，不过很多人都忽略了与此相生的另一个问题：创造出来的财富如何分配和使用？创造财富，需要一定的道德观、价值观来指引；分配和使用，又何尝不是如此呢！也就是说，在财富的背后应该有种更高的人文关怀和价值意识。否则就会颠倒本末，人被财富所驾驭而不是驾驭财富。在这个意义上，文化构成了某种终极性的指向，为我们创造、分配、使用财富，为我们的管理工作提供了坚实的根据。这也就是我所理解的文化管理的意义。

文化是我的追求，管理是我的职业。尽管我在这两个领域都没有取得多少值得夸耀的成就，但我一直以来都想有效衔接文化和管理，创立一种符

^① 这段话引自斯蒂芬·杨(Stephen Young)的《道德资本主义》(余彬译，上海三联书店，2010年)一书。我们认为这段话与知音文化的主旨颇为吻合，因此做了细微改动。

合我们这个时代所需,同时也符合我们企业所需的具有针对性的管理模式,以解决企业在发展过程中所遇到的种种问题。经过多年的探索和思考,我得出了些初步的成果,不嫌浅陋,把它称之为“知音文化管理”。

关于知音文化

“知音”,出于俞伯牙和钟子期以高山流水的琴曲彼此结缘、倾心的故事。经过千百年的流传,已经演变成一个文化符号,象征着人与人之间那种志趣投合、心心相印的关系,甚至可以说是人际关系的最理想的境界:彼此有完全的理解和认同。在文学艺术中,知音的故事一直都是反复描摹和刻画的母题,人们借助于“知音”的形象来追慕那种和谐美好的人际关系,这就构成了源远流长的知音文化。

朋友们,不知道你们平时是否注意到一个值得寻味的话题:为什么在我们每个人的内心深处都渴求“知音”的出现呢?这种渴求“知音”的情结的本质又是什么呢?在我看来,其本质就在于“知音”式的人际关系是一些普适性的价值理念的充分实现,而这些价值理念就是“平等”和“公平”。

显然,只有在平等者之间,才会有“知音”的出现。据传说,俞伯牙本是楚国高官,而钟子期则是区区一樵夫,两人在身份上差异巨大,但最终结成知音,说明身份等外在因素所造成的人和人之间的不平等在“知音”中融化、消失了。如果俞伯牙执著于他高贵的身份,轻视身为樵夫的钟子期,情感的交流根本不会在两人心中产生。所以在“知音”中,人才处于完全的、真正的平等状态。

再者,俞伯牙寄寓在琴曲中的情感被钟子期真切体验到了。钟子期理解了俞伯牙的心声,并有准确的鉴赏。朋友们,这不就是以心换心、以情换情吗?两个人进行情感的同等交换,产生情感的共鸣和融合,所以结成了知音。试想,假如钟子期不是以自己的情感去交换俞伯牙的情感,两个人的情感没有产生交集,“知音”是不会达成的。所以,在“知音”现象中可以看出有某种“交换”的公平达成。前人有词云:“用我心,换你心,始知相忆深。”相忆之深正源自于公平地以心换心。当然,这还仅仅是“情感”的交换,但是不妨碍我们推而广之:人的一切交换活动,无论是情感的,还是利益的,难道不应

建立在这样“公平”的基础上吗?

这样,就可以澄清某种误解了。有的朋友可能会把我们的知音文化理解成江湖文化,因为江湖文化最重义气、讲交情、尚然诺、守信用、同苦乐,这与知音文化有某种程度的类似之处。事实上,知音文化与江湖文化有绝大的差异,其根本点在于是否追求“平等”和“公平”的价值理念。江湖文化中,人与人之间带有某种人身依附性质,无平等可言;相互之间的情感关系多是单向的(比如:即使你对我仁,我也不可不义),无公平可言。所以我们不可把知音文化混同于江湖文化。

因此,把知音文化引入管理,就是把平等、公平的精神植于整个管理过程中,让它成为管理的灵魂。

以“平等”和“公平”为核心的价值观

管理是管人的道理。在探究管人的方法、技术形成具体的管理制度以前,首先要反思的是管人的目的。目的决定手段,为什么管决定着怎么管。

管理、企业管理,从形式上看,是处在一定的人际关系中的人,有效组织和利用这一关系,以达到对物质的创造和拥有的目的。那么,从知音文化的角度来说,我们要组织和利用什么样的人际关系呢?我要说是知音式的人际关系。而知音式的人际关系,其核心之处是致力于实现人与人的“平等”与“公平”。“平等”和“公平”,可能是人类文明中最没有地域性、时代性差异的基本价值了。一部人类的历史,几乎可以说是不断追求“平等”、“公平”的过程。

“平等”(equality),其基本意思是无差别,这一观念反映了对于人的尊重,对人之价值的珍视。每个人都是有价值的,没有任何一个人比另外一个人更加高贵和优越。所以,平等,其核心表现便是人格平等,由此进一步引申为身份、权利的平等。我们可以看到,当今的许多企业确是如此为之的。比如废除特权和严格的等级制,取消上、下层之间的不平等待遇等。比如著名的“丰田生产方式”,取消了“功能等级”与“职称等级”之间的对应关系,其用意在于扩大参与权,让“平等”在工作过程中现实地体现出来。

“公平”(equity),其基本意思是交换与分配的公正、均等,这一观念反映

了人对正当的物质获取方式的期盼。一个人有所贡献,得到了他所应当得到的,他以他的工作成果换取了对等的价值回报,这才是公平合理。如果分配不“公平”,我们的真实价值又何从体现呢?“知音”岂不是成了一句空话?

知音文化管理的精神实质是追求和维护从“平等”到“公平”的价值。用传统文化的术语来说,任何时候都不放弃“道义”的考虑,以“义”来驾驭“利”。把“义”视作“利”的标准,“利”就有了正当性和合理性。

面向“平等”和“公平”的知音管理方法体系

价值观明确了,方法论也随之产生。知音文化管理的具体方法,即是围绕着“平等”和“公平”来展开的。

“平等”,意味着对的人格、权利的尊重。所以知音文化管理倡导的基本管理方式是“沟通”。为什么只能是“沟通”而不可以是命令、强迫?很显然,在两个平等的人之间,只能用“沟通”的方式完成信息的传递和交流。再者,“沟通”也有助于了解对方的心声、需求,知其所需,才能满足其所需,最终建立起知音关系。朋友们,我曾对大家多次说过我们企业中每个人事实上都处在上下、左右的坐标轴上,每一个关系都可以是、也应该是知音关系,而沟通则是实现知音关系的必要渠道。我们知音文化管理提倡“用心沟通”的工作方式,是要每个人立足于各自的位置上为沟通创造便利条件,消除可能的障碍,实现彼此的良性互动。

“平等”,还意味着对人须抱以信任的态度。我们知音文化管理提倡“信任授权”的原则,主张充分信任员工,依靠你们,在合适的情况下尽可能地授予你们必要的权力,便于你们积极稳妥地自主处理问题,完成任务。

信任,是我们知音文化管理的基本条件,也就是对员工“劳动的价值、创新的价值和团队精神”的基本信任。立足于平等,尽可能在我们企业中营造出平等的氛围,大家能够受到足够的尊重和信任,“劳动的价值、创新的价值和团队精神”才可以激发出来。知音文化管理是“知彼知己”的管理,是给予你们和我共同的机会去实践、去尝试、去努力、去创新,不怕犯错误,不会因为怕犯错误就因噎废食,阻止我们去实践、去体味和创造我们的文化管理。

着眼于“公平”,知音文化管理在分配领域建立起“效益公平”的制度。

我们中国传统文化对“公平”也是很注重的,孔子早就说过“不患寡而患不均”,即分配不公平比物质紧缺的危险性更大。从国家层面来讲,无疑很有道理。分配不公,贫富不均,往往造成动荡不安。但我认为这是“公平效益”,是国家调控的作为;企业是市场经济的产物,市场是讲“效益公平”的,对于企业来说,应该注重的是“效益公平”,让人能够得到与其能力、贡献对等的回报。一定程度上甚至要形成差距,因为这更有助于激发起人的竞争力和创造欲,从而提升效率。

所以提倡知音文化,不等于“你好、我好、大家好”。这是无原则、非理性的,表面上看似乎全都受益,实际上不利于确认每个人的具体贡献和价值。要知道,唯有准确衡量和评估人的价值,才有可能建立起知音关系。价值评估失当,就有负知音中的“知”字,我们管理者就难辞其咎。从我们员工方面来说,如果他的贡献、价值得不到我们管理者应有的承认,自然会认为激励不当,遭到忽视,从而产生不适感、边缘化,甚至有被抛弃感。这些都有违于知音精神。所以,知音文化管理内的分配举措是“效益公平”——立足于每个人的具体效益,给予对等的回报。实施“效益公平”的难点在如何精确评估、量化效益。为此我们花费很大成本,引入ERP系统,使用“挣值”管理法,以便于对大家的成绩和贡献做出科学的评估。

知音思维:一种文化管理经济学的思考方式

我还想特别提出一点:知音文化管理可以成为一种处理问题的基本模式。知音文化管理,冠以管理的名号,好像只是针对管理者来而言,不关一般员工的事儿。其实,管理无处不在,我更愿意说它是一种立身处世、解决问题的思维方式和行为方式,对于想做好工作的人都是适用的。我们不一定都从事管理工作,但我们都会遇到同样的问题。问题总是在一定的人际环境下产生的,从容调适好与他人、环境的关系,力争做到圆融无碍,也有利于问题的解决。

在这个意义上,知音文化管理就表现出一种融合了经济学思维的处理模式。经济学的思维,简而言之,是把人看成一个合理利己主义者,而利己的合理性表现在善于权衡收益和成本的关系,权衡的基础则是人的确切

“需求”。

知音文化管理以实现共赢、建立知音为最终目的，它主张从“平等”到“公平”的过程进行活动。在实现的路径上，要求一方主动观察另一方的“需求”，还有边界和底线，尊重它，顺适它，满足它。以此作为自己进与退、舍与得的尺度，避开不必要的风险、纷争，既坚持原则，又富于灵活性，主动创造最佳的结果来。顺便说一下，经常有人感叹知音难觅，不可否认有时确实难觅。但是，很多人忽视了，知音难觅的一个现实原因是“不明需求”。朋友们，不能明白他人所求，如何能做他人知音呢？不让别人知道自己需求什么，当然知音难觅了。许多人工作的混乱、行为的盲目、决策的失误、人际关系的失调、生命的虚耗等等，很大程度上源自需求不明，不清楚真正要什么，有时好像自己清楚了，有时又好像模糊了。不清楚要什么，怎样去要是无着落的。

总之，“知音”式的思维，是以“利他”的方式来“利己”，以满足他人“需求”的方式来满足自己的“需求”，实现人我的两利。由此说来，知音文化管理也可以是一种“知音文化管理经济学”。

文化管理的现状和未来

管理的最主要的对象是人。人的地位的改变，对人的认识的深化，以及社会的发展程度决定着管理思想的演变。不过这是从纵向一面来看，从横向的一面来看，不同的组织、企业有相对不同的管理方法，比如一个工厂的管理和一个高科技企业的管理，无论是在组织架构、制度安排还是激励方式上，都有不同的考虑。尽管如此，总的来看，现在的企业，尤其是规模到了一定程度、在市场上相对站稳了脚跟的企业，都开始重视文化管理。

现在很多企业把文化管理的重心放在企业文化建设上。比如企业价值理念、形象、标识符号的定位，各种文化、联谊、娱乐、教育活动的有序实施，和谐的工作关系的建构等等，这些都属于一般的企业文化的内容。说明这些企业认识到这些举措对于增强员工的参与意识和责任意识，培养员工的文化素养，激励员工的工作热情，起着非常重要的作用。

企业文化建设，仅仅是在企业中营造一种有利于员工工作的氛围，对于

文化管理来说,这极有必要,但仍然不够。这只是“目”,而不是“纲”。文化管理才是“纲”,它是一种价值追求——真正做到以人为中心,真诚理解、尊重、认同人。企业管理中,我们必须真正明确员工作为企业的核心,树立员工在工作中的主体地位,发挥员工的能动性和创造性,让员工在此体验到如获我心的踏实感、成就感和归属感。所以,文化建设不能替代文化管理。

只有在真正意义上把人当成目的而非手段,人才能把工作过程当成是他体力和智力的全面享受,才能不断激发和释放潜能,表现出工作的自觉性和创新性。曾经为马克思大力批判的异化劳动,其最大的弊端就在于把劳动者变成了劳动的工具、最卑微的工具。放眼西方近代以来的经济管理思想的历程,恢复人在工作中的主体地位不正是思想演化的最主要的内因么?从泰勒行为标准化的科学管理到注重人的心理需求的“行为科学”,再到二战后日新月异、五花八门、林林总总的管理思想流派,总的趋向都是如何更好地落实“人是目的”的终极要求。

人是目的,就是要发觉、重视和满足人的需求,尤其是从“平等”到“公平”这个高层次价值递进的需求。再回到本文开始所提及的,我坚信文化管理在我们这个时代是大有作为的。我们要做好切实的准备——理论上的研究、制度上的创新——来迎接它的到来。

我更希望的是我们的员工能在我们的企业中有如获知音的感受。让我们一起来践行我们的知音文化管理吧。

目 录

给员工朋友们的一封信(代序)	/ 1
第一讲 什么是知音文化管理	/ 1
一、文化渊源	/ 1
二、管理理念	/ 8
三、知音思维	/ 14
四、效益公平	/ 22
第二讲 “泰山不让土壤,故能成其大”	
——知音文化管理的人力资源观	/ 29
第一节 放大优点,成就自我	
——“知音”理念与员工的工作态度、方法	/ 30
一、善于为自己而工作	/ 30
二、有放大自我优点的意识	/ 35
三、工作的态度与方法	/ 39
四、在团队中发展	/ 44
第二节 “士为知己者用”	
——选任与培训人才	/ 47
一、破除用人上的观念障碍,高效引进人才	/ 48
二、因事设岗,人尽其才	/ 54
三、培训是为企业的未来而投资	/ 56
四、让员工有逐步适应的空间	/ 59
五、培训工作应有针对性	/ 60
六、妥善安排培训计划	/ 63

第三节 合作不成情谊在

- 合理应对人才流失 / 65
- 一、洞悉员工流失征兆,防微杜渐 / 66
- 二、对员工离职切勿掉以轻心,及早查明原因 / 68
- 三、尊重员工选择,不设障碍 / 70
- 四、加强职业规范教育,必要时依法解除聘用关系 / 73
- 五、让员工自觉忠诚于企业 / 75

第三讲 “其身正,不令而行”

- 谈知音能力和领导方法 / 78

第一节 知音能力举隅 / 78

- 一、用心倾听 / 79
- 二、培养员工归属感 / 82
- 三、尊重隐私 / 85
- 四、有欣赏员工的气度和眼光 / 87
- 五、巧于批评 / 90
- 六、妥善化解员工情绪 / 93
- 七、善解人意,体谅员工难处 / 96
- 八、寻求认同 / 99

第二节 领导方法随谈 / 101

- 一、管理岗位与专业技能的平衡 / 102
- 二、低姿态,高境界 / 106
- 三、明确身份,扮演好管理者的角色 / 108
- 四、大气稳重,少作抱怨 / 111
- 五、勇于承担责任 / 114
- 六、帮助员工汲取教训 / 116
- 七、帮助员工突破职业停滞期 / 118
- 八、宽容员工,不要掉进“完美”的陷阱中 / 121
- 九、训练员工自我管理意识和能力 / 123

第四讲 “知行合一”

- 从决策、任务分配到绩效考核 / 127
- 第一节 决策思维 / 127
 - 一、扩大心胸,学会取舍 / 128
 - 二、下决定之前全面了解情况 / 131
 - 三、放开权力,实行“信任授权” / 133
 - 四、有效决策,把握关键环节 / 137
 - 五、做人有底线,决策有原则 / 139
- 第二节 分配工作 / 143
 - 一、以德安众、以能服人 / 143
 - 二、了解员工,态度公正 / 146
 - 三、尊重员工的差异性 / 148
 - 四、不可以“指使”的态度来分配工作 / 151
 - 五、工作任务明确而简要 / 153
 - 六、信任下属 / 155
- 第三节 绩效管理 / 158
 - 一、建立绩效评估体系 / 158
 - 二、结合企业发展战略设计绩效考核标准 / 161
 - 三、把握薪资支付的细节 / 163
 - 四、合理加薪 / 165
 - 五、以“效益公平”的原则来激励员工 / 168
 - 六、适时、适度提拔员工 / 169

第五讲 “坚凝”之道

- 如何打造知音伙伴式团队 / 172
- 第一节 居安思危,维护企业安全 / 173
 - 一、有危机感,防患于未然 / 174
 - 二、合理对待员工的自利性 / 177
 - 三、结交知音,做好公关 / 179
 - 四、建立品牌,增强企业价值 / 182

4 知音文化管理五讲

五、尊重竞争对手	/ 185
六、创业和守业的辩证关系	/ 187
第二节 打造“知音”团队	/ 190
一、避免内耗	/ 191
二、管理者要善于当“配角”，起“辅助”作用	/ 194
三、及时给予员工反馈，促成良性互动	/ 196
四、宽容不同意见，营造知音氛围	/ 198
五、既要奖励个人，也要激励团队	/ 200
六、建立互信	/ 201
七、增强协作意识	/ 205
八、团队至上	/ 207
九、高层同心	/ 209
十、企业文化建设	/ 211
参考书目	/ 215
后记	/ 217

第一讲 什么是知音文化管理

文化管理,是上世纪80年代之后从日本、美国的企业管理实践中逐步形成的一种现代管理思潮。这种管理思潮一经产生,其魅力就为全世界的企业所倾倒,为全世界的企业管理学家和经营者、管理者所关注。文化管理的出现,是管理理论发展的一个巨大飞跃,它适应了新经济和文化时代到来的需求,使管理关注的焦点从以机器等物为中心转向以人为中心,从以事务管理为中心转向以经营灵魂为中心,从以规范硬约束为中心转向以塑造个性为中心,从以短期目标和行为为中心转向以长期目标和行为为中心。正是这种转变,为新经济和文化时代的管理奠定了坚实基础。

中华民族文化博大精深。在文化管理思潮的形成过程中,很多管理大家都从中华传统文化中吸取了养分,在其未来的发展过程中,中华文化必将有更大的作为。立足于管理实践,我们在经营企业的同时也在文化管理理论方面做了一些初步的探索和尝试,形成了一套具有中国特色的文化管理模式——知音文化管理。

下面,我们从文化渊源、管理理念、知音思维以及效益公平等四个方面来阐述知音文化管理的内涵。

一、文化渊源

“知音”这个名词,专门用于描述和赞赏两个人之间心领神会、默契共通的关系。不过,它不是泛泛使用,它在人性中有根基,在文化传统中有表现,在思想史上有理性论证。它表达着人内心永恒的渴求和期待。于是我们在此基础上建立起我们的管理理论。

当然,我们首先要对知音文化做一个简单的梳理。“高山流水”的知音

故事美妙动人,千古以来,传诵不绝,俞伯牙和钟子期被视为人世间美妙情谊的象征。这也反映出人内心的一种普遍向往,都以“俞伯牙”自居,期待着能够读懂和品鉴自己心灵的“钟子期”,不会因为难以遇到就丧失这种期待,甚至越是难遇,这种期待越是强烈。

俞伯牙和钟子期的传说最初记载于《吕氏春秋》,明代的通俗小说家冯梦龙把它改编成小说,收入了他编著的小说集《警世通言》中,这就让高山流水的故事更广为人知。由于两人以“音乐”作为交流的媒介,因此,人们也把心灵上极为契合的情谊称之为“知音”。“知音”一词出于《礼记·乐记》“审音以知乐”、“不知音者,不可与言乐”,本来是一个音乐术语,说的是能够欣赏音乐。但音乐是心灵之声的流露,因此“知音”有着极为广泛的意义,可以代指那些善于欣赏他人的人,同时也可以指心心相印的友情。

(一) 从孤独说起:知音是人皆有之的情结

我们认为对知音的期待是人心中最根本的需求。为什么这样说?这要从孤独说起。人需要孤独,从一个孩子的成长就可以看出,到了一定年龄阶段,特别反感他的隐私被暴露、被公开。对于家长、老师的关怀、督促等凡干涉他意愿的行为,无论好心还是恶意,都无比拒斥,经常说“不要你们管”、“让我一个人待着”、“我要静一静”等。孤独意识是一个孩子开始步入成熟的标志,因为有意识地把自己封闭起来,拒绝外人的进入,才真正开始体会到自己作为一个人的独立性。独立性越是强的人,在社会交往中越不愿意被卷入喧嚣和躁动,许多人宁愿和热闹拉开距离,独坐一隅。过去许多有修养的人,在家中设置一室,名曰“养静”,实际上也是让自己暂时从群体中抽身出来,远离俗务,保持孤独,在孤独中恢复到自我的真实状态。

孤独是一种拒绝,拒绝社会、他人对自己心灵的窥伺、侵入和占据。因此,在孤独中,人体验到他的独一无二,体验到他的广漠深沉。唐代诗人陈子昂有首诗:“前不见古人,后不见来者。念天地之悠悠,独怆然而涕下。”表达的正是这亘古未有的孤独感,上下求索,可在无尽的历史时空中找不到可堪共鸣者。于是,孤独也成了人心不能承受之重。

人需要孤独把自己和他人区分开,只有这样,他才能切身感受到自己是

和其他任何一个人不同的人。但这又是一个悖论：既然沉浸于孤独中是要感觉到自己的绝无仅有，这是怎样证实的呢？如果没有一个肯定者在肯定、在支持这种感觉，自己的绝无仅有就不能成立。换句话说，即使是在彻底的孤独中，事实上也有一个知我者存在。人不是害怕自己的孤独、克服自己的孤独而需要“知己”，是为了证明自己的孤独而需要“知己”。孤独代表着人的个性需求，知音代表着人的共性需求。为了证明自己的孤独而需要知音，就是说人只有在社会中才能真正成为一个独立的人。所以，我们说知音是人的最根本需求，即使在孤独中也逃避不了，毋宁说正是孤独开启了对知音的期待。

在孤独中，外界的喧嚣全部烟消云散，只剩下一个孤零零的我，这个孤独的我其实就是一对知音，最深刻的孤独状态也就是最不孤独的状态。很多人可能会觉得莫名其妙，“我”就是“我”，怎么会是一种关系呢？而且还应当是一种“知音关系”？

（二）“自我”即构成了知音关系

其实，“自我”是一个矛盾体。我们每个人随时都能体验到：我可以在意识中把自己化身为二，以旁观者的眼光来审视我本人。日常生活中，人都有反省的能力，都会脸红、羞愧。自己做错了事，即使天不知，地不知，别人也不知，但还是瞒不过自己。自己会自责，会悔恨，甚至还会自欺：情有可原，理有可恕，只此一次，下不为例。自欺能减轻自责的力度，化解紧张的情绪，让心理恢复到正常状态。问题是这个能审视、在督责我的旁观者仍然是同一个我。这就是人尽管能自欺而终怀歉疚的原因，毕竟是自己错了，而不是另一个人错了，责任无法推脱，只能由自己承担下来。

孤独使人的意识从对外界的注意转移到自己身上，自己注视着自已。假如自己无法取得自己的理解和认同，人就会在痛苦中煎熬；假如自己无法成为自己的知音，人就会在迷惘中度日。因此，我们说自我应当是一种知音关系。

当自己和自己能结成知音时，立刻进入澄明虚静的心境中，安详而充实，平和而从容，不会为任何事物所牵引和惊扰。大千世界的万事万物尽管