

高等学校教材

网络化 企业运营与管理

宋培义 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高等学校教材

网络化企业运营与管理

主编 宋培义
编著 宋培义 黄锐
曾海波 卜彦芳



机械工业出版社

网络技术的快速发展使企业的经营管理环境发生了巨大变化,并导致企业在生产经营、管理过程、组织结构、企业文化等各方面发生了重大变革。围绕这一主题,本书系统地论述了网络化企业管理理论基础、网络化企业管理实务、网络化企业战略管理、网络化企业电子商务基础、网络营销管理、网络化企业物流管理、网络化企业供应链管理、网络化企业客户关系管理及网络化企业发展趋势等内容。为了说明问题,本书的某些章节给出了一些案例。

本书内容丰富,概念清晰,注重将管理思想的基本原则与网络技术和信息技术的发展有机地结合到一起,力求反映现代网络化企业经营与管理的最新理念、过程和方法。本书可作为经济管理类学生的教学用书,同时也可供企业及公司的各级管理人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

网络化企业运营与管理/宋培义主编. —北京:机械工业出版社, 2004.5

高等学校教材

ISBN 7-111-14107-5

I. 网… II. 宋… III. 计算机网络—应用—企业管理—高等学校—教材 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 016563 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹俊玲 版式设计:霍永明 责任校对:王欣

封面设计:张静 责任印制:闫焱

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 8.25 印张 · 299 千字

定价:21.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前 言

计算机和网络技术的快速发展使企业的经营环境发生了巨大变化,并导致企业在生产经营、管理过程、组织结构、企业文化等各方面发生了重大变革。在这种形势下,企业面临的竞争格局、管理重心正发生以下变化:竞争的焦点从成本优势的竞争到个性化的竞争;竞争主体从单个企业转向整个价值链;竞争资源从传统人、财、物竞争到知识、信息竞争;管理核心从生产管理到供应链管理;管理出发点从产品中心到客户中心;管理性质从离散管理到集约管理;管理范围从大而全到业务外包,等等。国际上先进的企业为了适应以上环境变化,也不断提出一些新的经营理念,采用一些新的管理方式和方法。

为了适应新形势的发展及教学的需要,我们认为在高等学校的经济管理类专业中有必要开设类似网络化企业运营与管理这样的课程,并尽快出版相关的教材。鉴于这种情况,我们于一年前组成了课题组,申请了北京广播学院重点教材建设项目,并获得批准。本书在编写过程中参考了大量国内外文献资料及最新研究成果,注意总结当前网络化企业管理实践中成功与失败的实例,力求反映现代网络化企业经营与管理的最新理念、过程和方法。本书的内容共分为九章,分别论述了网络化企业管理理论基础、网络化企业管理实务、网络化企业战略管理、网络化企业电子商务基础、网络营销管理、网络化企业物流管理、网络化企业供应链管理、网络化企业客户关系管理及网络化企业发展趋势等内容。

本书既不完全偏重于技术层面,也不完全偏重于传统的管理概

念，而是将现代管理思想的基本原则与信息技术的最新发展有机地结合起来，使人们能较为全面地学习和掌握网络化企业的管理思想和运营实务。本书可作为经济管理类学生的教学用书，同时也适合其他相关专业的学生作为选修课教材。此外，本书对社会上的各类企业、公司员工及各种管理岗位的工作人员也有较大的参考价值。

本书的第1章，第2章的2.1、2.2、2.4，第3章，由曾海波编写；第2章的2.3，第4章，第9章，由宋培义编写；第5章由卜彦芳编写；第6章和第7章主要由黄锐编写，宋培义编写了其中部分内容；第8章由黄锐编写。全书由北京广播学院媒体管理学院副院长宋培义教授担任主编。

由于作者学识有限，尽管付出了很大努力，但书中难免存在错误与疏漏之处，敬请读者批评指正。

编著者

目 录

前言

第 1 章 网络化企业管理理论基础	1
1.1 知识管理理论	1
1.1.1 知识管理的内涵	1
1.1.2 知识的建构观	2
1.1.3 知识管理的原则	3
1.2 学习型组织理论	4
1.2.1 学习型组织的内涵	4
1.2.2 学习型组织的特征	5
1.2.3 学习型组织的构建模型	5
1.3 企业能力理论	11
1.3.1 企业本质上是一个能力集合体	12
1.3.2 能力是对企业进行分析的基本单元	12
1.3.3 培育核心能力	12
1.3.4 核心能力的特征	13
1.4 智力资本理论	13
1.4.1 智力资本的基本内涵	14
1.4.2 智力资本的管理	14
1.5 竞争合作理论	15
1.5.1 竞争合作并非权宜之计	15
1.5.2 贡献、亲密、愿景是竞争合作成功的三要素	15
1.5.3 “双赢”或“多赢”是竞争合作的目标	16
1.5.4 慎重选择竞争合作伙伴	16
习题与思考题	17

第 2 章 网络化企业管理实务	18
2.1 网络化企业的组织管理	18
2.1.1 企业组织理论发展的基本趋势	18
2.1.2 企业组织发展的主要模式	20
2.2 网络化企业的人力资源管理	22
2.2.1 人力资源在网络化企业中的作用	22
2.2.2 网络经济对企业人力资源管理的影响	24
2.2.3 网络化企业人力资源管理与开发	27
2.3 企业流程重组	28
2.3.1 企业流程重组的概念	28
2.3.2 企业流程重组的成败因素	31
2.3.3 企业流程重组与 Intranet 的结合	33
2.4 基于网络环境的技术与创新管理	35
2.4.1 技术创新理论与模式	35
2.4.2 新产品开发管理	36
2.4.3 技术创新的全球化与网络化	41
习题与思考题	44
第 3 章 网络化企业战略管理	45
3.1 企业战略理论的发展趋势	45
3.1.1 战略的概念及过程	45
3.1.2 战略管理层次及策略	45
3.1.3 战略管理思想的发展	46
3.2 网络环境的战略分析	48
3.3 网络化企业的战略选择	51
习题与思考题	62
第 4 章 网络化企业电子商务基础	63
4.1 电子商务的基本概念	63
4.2 电子商务应用的类型	67
4.3 电子商务的安全问题	70
4.4 电子商务的主要安全技术	72
4.4.1 防火墙技术	72
4.4.2 数据加密技术	74
4.4.3 信息认证技术	77
4.4.4 电子商务认证机构	79

4.4.5 主要的安全交易标准	80
4.4.6 电子商务安全体系结构	83
4.5 企业实现电子商务的方法	83
4.5.1 企业独立建站	84
4.5.2 电子商务外包	85
4.6 电子商务的战略制定	87
4.6.1 电子商务战略的四个定位方向	87
4.6.2 电子商务战略的纽带	90
4.7 电子商务应用案例分析	92
4.7.1 电子商务解决方案的概念	92
4.7.2 微软电子商务解决方案	93
4.7.3 基于 Web 服务技术的中小企业电子商务数据集成	96
习题与思考题	107
第 5 章 网络营销管理	108
5.1 网络营销概述	108
5.1.1 网络给传统营销带来的变化	108
5.1.2 网络营销的定义及特点	110
5.1.3 网络营销发展中面临的问题	114
5.1.4 网络营销对企业管理的影响	115
5.2 网络营销的环境分析	116
5.2.1 网络营销的宏观环境分析	116
5.2.2 网络营销的微观环境分析	119
5.3 网络营销的战略与计划	122
5.3.1 网络营销战略	122
5.3.2 网络营销计划	128
5.4 网络营销策略	129
5.4.1 深入分析用户市场	129
5.4.2 网络营销的产品策略	131
5.4.3 网络营销的广告策略	133
5.4.4 网络营销的公共关系策略	136
5.4.5 网络营销的价格策略	139
5.4.6 网络营销的渠道策略	140
5.4.7 网站营销策略	142
习题与思考题	144
第 6 章 网络化企业物流管理	146
6.1 物流概述	146

6.1.1 物流的定义	146
6.1.2 物流的特点	148
6.1.3 物流活动	149
6.1.4 企业物流的分类	149
6.1.5 物流的重要性	150
6.2 物流管理概述	151
6.2.1 物流管理的含义	151
6.2.2 物流管理的目标	152
6.3 物流战略和规划	154
6.3.1 企业战略与物流战略	154
6.3.2 制定物流战略的基本原则	154
6.3.3 物流规划	156
6.4 物流客户服务	158
6.4.1 客户服务的含义	159
6.4.2 物流客户服务的重要性	159
6.4.3 成本与服务	159
6.4.4 应对意外事件的客户服务	160
6.5 物流管理的组织	161
6.5.1 设立物流组织机构的必要性	161
6.5.2 物流组织机构的形式	162
6.5.3 第三方物流	164
6.5.4 案例:金鹰公司为星网工业园提供第三方物流服务	167
6.6 物流的控制	168
6.6.1 确定标准	168
6.6.2 绩效衡量	169
6.6.3 修正措施	171
6.6.4 信息技术在物流控制中的应用	171
6.7 物流信息系统	172
6.7.1 物流信息需求	172
6.7.2 物流信息系统的层次	173
6.7.3 物流信息系统开发的基本原则	175
6.8 电子商务环境下的物流	176
6.8.1 电子商务与物流的关系	176
6.8.2 电子商务物流因素	178
6.8.3 电子商务物流模式	179
习题与思考题	181

第7章 网络化企业供应链管理	182
7.1 供应链概述	182
7.1.1 供应链的定义	182
7.1.2 供应链的主要特征	183
7.1.3 供应链的类型	184
7.2 供应链管理概述	185
7.2.1 供应链管理的基本思想	185
7.2.2 供应链管理的主要职能	186
7.2.3 供应链管理的类型	187
7.2.4 供应链管理与物流管理的关系	188
7.2.5 供应链管理与业务外包	188
7.2.6 企业实施供应链管理的意义	190
7.2.7 案例: IBM 公司的供应链管理与业务外包	191
7.3 供应链的设计与实施	192
7.3.1 供应链设计的原则	192
7.3.2 供应链设计的步骤	193
7.3.3 供应链管理的实施过程	194
7.3.4 案例: 福特公司供应链设计	195
7.4 信息技术在供应链管理中的应用	196
7.4.1 条形码技术	196
7.4.2 GIS 技术及应用	197
7.4.3 GPS 技术及应用	197
7.4.4 射频技术及应用	198
7.4.5 Internet/Intranet/Extranet 技术及应用	198
7.4.6 电子商务与供应链管理的集成	202
7.5 企业应用案例	203
7.5.1 戴尔公司的供应链管理	203
7.5.2 惠普公司的供应链管理	204
习题与思考题	206
第8章 网络化企业客户关系管理	208
8.1 客户关系管理概述	208
8.1.1 客户关系管理的产生	208
8.1.2 企业客户	211
8.1.3 客户关系管理的含义	212
8.1.4 客户关系管理与其他管理思想的关系	214

8.2 客户关系管理的实施	215
8.2.1 企业实施客户关系管理的意义	215
8.2.2 企业实施客户关系管理面临的困难	217
8.2.3 企业客户关系管理实施要点	218
8.2.4 案例：上海宝钢工程技术有限公司的客户关系管理体系	223
8.3 客户关系管理系统的开发过程	226
8.3.1 客户关系管理系统的内容	226
8.3.2 客户关系管理系统分析	230
8.3.3 客户关系管理系统的设计和实施	231
8.3.4 客户关系管理系统评价	232
8.3.5 客户关系管理系统的应用和提高	233
8.3.6 案例：客户关系管理解决方案	233
8.4 客户关系管理与电子商务	237
8.4.1 电子商务环境下客户关系管理的特点	237
8.4.2 电子商务环境下的客户关系管理策略	238
8.4.3 案例：Basic Vegetable Products 公司利用外部网实现客户关系管理	240
8.5 客户关系管理咨询服务	242
8.5.1 咨询服务的发展	242
8.5.2 第三方咨询的必要性	243
习题与思考题	244
第9章 网络化企业发展趋势	245
参考文献	250

第 1 章

网络化企业管理理论基础

管理理论的每一次发展都是当时的企业所处的历史条件与企业的实际管理需要相结合的产物，具有极强的时代特征。当人类进入 20 世纪 80 年代，尤其是 90 年代以后，企业所处的内外环境在不断变化。企业外部的变化有：知识经济的悄然来临；各种竞争力量和竞争规则的迅速变化；消费者的个性化需求日益明显地显现；对可持续发展的要求；人力资源的竞争；社会文化对管理的作用加大。企业内部的变化有：企业工作方式的变化；企业员工需求的变化；由于信息技术的运用，企业管理手段和管理方式的变化。这些变化致使其在管理实践中遇到了许多新的问题。

在这种情况下，不少学者和专家关注当今世界企业管理实践领域出现的新动向，积极探索企业管理理论发展的一些前沿问题，相继涌现出知识管理理论、学习型组织理论、企业核心能力理论、智力资本理论、竞争合作理论等新的管理理论。

1.1 知识管理理论

1.1.1 知识管理的内涵

21 世纪最有力的竞争武器是教育和劳动者的技能。随着工业经济向知识经济的转变，知识正取代资本成为企业中最重要生产要素和第一资源，知识管理必然成为知识经济条件下企业管理的核心。

1. 知识管理的特点

根据美国管理咨询专家卡尔·弗拉包罗的观点：“知识管理不同于信息管

理,它是通过知识共享、运用集体智慧提高应变和创新能力,是企业实现显性知识和隐性知识共享寻找新的途径。”另一位美国管理专家维纳·艾黎则将知识管理定义为:“帮助人们对所用的知识进行反思,帮助和发展支持人们进行知识交流的技术和企业内部结构,并帮助人们获取知识来源,保证他们之间进行知识的交流。”

总结几种定义,知识管理共有的特性为:

(1) 知识管理的对象是企业面对纷繁复杂的世界形成的认知结构。

(2) 知识管理过程本身是知识的学习、运用创新和传播的过程。

(3) 知识管理是以知识和知识活动为核心的综合管理,它把知识活动过程作为研究对象,把物流和价值流看作是从属于知识活动的东西,通过知识管理实现企业的各种管理职能。

2. 知识的分类

知识可以分为显性/有形知识与隐性/无形知识。有形知识是指以文字、软件、数据库等形式记录下来的知识,例如工作规程、操作指导书、历史档案、计算机数据库、领导指令、会议记录、报告、论文等;无形的组织知识是指除有形的知识以外的组织知识,例如组织中的个人经验、技能与技巧、管理者的管理艺术与方法等。成文的知识能够在组织中以正式系统的语言传递,不成文的知识确立于行动与经验中,居于人们的意识中,更加个人化,难以传播。成文知识传播迅速,所以再使用有较高的经济利益。不成文的知识传递缓慢,并要求面对面或更丰富的交流媒介。

1.1.2 知识的建构观

1. 知识的建构观

每个人的知识和经验都是自身建构的结果。在知识的建构过程中,工作者、管理者、高层领导之间具有不同的关系,并发挥不同的作用。

中层管理者在组织中充当教练的角色,以辅助者和协调者身份帮助工作者从事创造性或常规型的工作。在建构知识和经验的过程中,管理者可以进行“支架式教学”,即在管理者或专家的帮助和指导下,工作者进行知识的建构,进行显性知识与隐性知识的互相转化。

高层管理者具有远见与洞察力,提出和发展组织的共同愿景,并担负将这种愿景进行灌输和传播的重任,扮演说服者的角色。

2. 组织学习

(1) 组织学习来源于经验,组织通过经验学习进一步适应环境。

(2) 组织学习过程导致组织行为与认知的相对永久变化。

(3) 组织学习是个人行为在社会背景下的行为变化,组织记忆通过组织成员的互动,形成了一个不确定的现实,表现为组织的各种传统与故事。

(4) 组织学习过程受组织现有规则、程序的影响,被组织现有的程序、规则所重新构造。

3. 组织学习的动态发展

组织学习发生后并不表明组织可以敏锐地应对环境,组织的经验会形成一种相对稳定的看待世界的方式,当环境发生不可预测的变化时,组织经验就会成为组织的障碍。组织经验面临着双重困境:一方面,组织经验会成为组织有效应对当前事件的认知方式,另一方面,组织经验有可能在未来影响组织对环境的灵活应变。

组织学习可以分为两种:组织内部的学习与组织外部的学习。通常我们所说的学习一般是指组织内部的学习,即组织内部成员的经验共享,而组织之间、组织与外部环境之间的关系较少涉及。组织外部的学习主要通过组织竞争和组织合作获得。通过组织的内外部学习形成一种动态的机制,既可以有效应对现状,又有利于应变。

1.1.3 知识管理的原则

要创造和利用各种知识,必须坚持以下三个原则,即知识积累、知识共享和知识交流。

(1) 知识积累是知识管理的基础。任何一个企业,自它成立的第一天起,就会有大量的知识产生。如果没有知识积累,这些知识会随着业务项目的结束而消失,随着员工的离去而流失。而这些知识都是企业的财富,将它们一点一滴地汇集起来会形成企业的文化、企业价值和核心竞争力。因此,企业一定要注意知识的积累,由知识积累而形成的知识库是企业知识管理的主要对象之一。

(2) 各企业内部的知识要做到尽可能地公开,要使每个员工都能接触到,每个员工都有权利使用企业的知识。当然,知识共享涉及到政治和权力问题,如何在共享与政治权力之间取得平衡,还依赖于知识管理者的管理技巧。

(3) 知识交流是使企业知识最大限度发挥作用的有效途径。如果没有知识交流,企业就不能实现有效的知识管理,知识管理的核心就是在企业内部建立一个有利于交流的组织结构和文化氛围,使员工之间的交流畅通,使知识交流者得到启发和提高。

1.2 学习型组织理论

1.2.1 学习型组织的内涵

美国麻省理工学院史隆管理学院学者彼得·圣吉在1995年出版的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中，系统提出了学习型组织的理论。

圣吉认为，传统的管理观念把组织和它所处理的事务按照专业化分割为互不关联的部分，而根据系统论的观点，系统的各个组成部分是相互关联、相互影响的。这种分割认识问题的方法使我们不能认识系统的复杂性，而简单的分析的方法，往往导致采用临时性的措施暂时解决问题，这样不仅不会从根本上解决问题，还有可能使问题恶化。

所以圣吉认为我们应该从根本上改变心智模式，通过深度汇谈了解自己在思考问题时存在的假设，正是这些假设妨碍了我们系统地思考问题。

我们应该把组织看作是一个完整的有机体。只有各个部分相互协作、互相支持，才能在面对危机时表现出灵活的应对素养。而这种整体性并不为组织的每一个个体所理解。所谓系统思考就是要开启组织成员的心智，以真诚、诚实的态度来面对自身，面对组织这个系统，集中大家的经验，一起去认识系统的动态复杂性。

圣吉对此持乐观的态度。他认为企业组织具有创造的动力，可以通过五项修炼：团队学习、共同愿景、自我超越、心智模式及系统思考来达到对系统复杂性的认识，并且这种思维方式有助于建立学习型组织，即在面对变迁的环境时具有良好的适应能力的组织。

在五项修炼中最为困难的是心智模式的改变。个体心理的支撑系统是个体在成长过程中逐渐固化的各种观念和经验。这些经验以自我为中心构成了一个完整性的整体。对于他人和外界而言这个观念的整体也许是虚拟的，对于个人而言，这个观念体系却是客观而坚实的，正如骨骼和脊柱支撑着人的身体一样。对个体而言，否认和改变这个观念体系首先威胁到的便是自我中最为核心的部分，即自尊和自我价值。心理的防御机制作用表现为一旦面对威胁便本能地启动防御机制，例如合理化、否认等等。只要有利于原有的自我观念体系，个体会不惜歪曲事实，寻找理由，维护原有观念体系。这样的心智模式是封闭的，这种固步自封的认识体系必然难以达到对系统复杂性的认识。

学习型组织是指把学习者与工作系统持续地结合起来，以支持组织在个人、工作团队以及整个组织系统这三个不同层次上的发展。在组织内每个人都

要参与识别和解决问题,使组织进行不断的尝试,并且改善和提高它的能力。

学习型组织使得企业的效率提高,知识共享,使企业获得竞争优势。而拥有知识的人力资源是最重要的核心竞争力。

1.2.2 学习型组织的特征

(1) 组织设计:进行无边界组织设计,即组织设计不受组织内外部界限的限制;组织中上下层级以团队为基础;对下级进行充分适当的授权。

(2) 信息共享:在组织中做到信息开放、及时、准确,使组织成员共享经验和知识。

(3) 领导:组织领袖人物创设共同的愿景,以合作的态度和精神领导所有组织成员。组织成员拥有共同的愿景。愿景可能是由领导者提出的关于未来的具体而生动的远景规划。正是由于其生动性,才容易得到组织成员的认同,并且可以激发其为之而奋斗和努力的意愿。

(4) 组织文化:组织成员形成相互依赖的关系;对组织使命具有强烈的认同感;组织成员相互间充满关怀与信任。

1.2.3 学习型组织的构建模型

下面介绍彼得·圣吉的五项修炼模型。

1. 第一项修炼:自我超越(Personal Mastery)

组织的学习需要通过个人的学习才能实现。虽然个人学习的同时并不能保证整个组织也在学习,但是没有个人的学习,组织的学习也就无从谈起。所以,“自我超越”首先是一种个人成长的学习修炼,不断理清个人的真正愿望,集中精力,培养耐心,并客观地观察现实。具有高度自我超越意识的人,会不断挖掘其内心最本质、最真实的信念,会不断扩展其对生命内涵和价值的理解,从而以个人追求不断学习为起点,形成学习型组织的精神。

要实现“自我超越”,首先要明确两点:其一,对自己最重要的是什么;其二,自己目前所处的真实情况如何。清楚了这两点,也就清楚了“愿景”(Vision,愿望的景象)与现状的距离,这时心中便会产生一种“创造张力”(Creative Tension),一种想把二者合而为一的力量。而“自我超越”的关键点就是学习如何在生命中产生和延续这种创造性张力。

“自我超越”是指突破极限的自我实现,或技巧的精熟。在这里,通过自我超越而进行的学习的含义并非单指获取更多的信息,而是培养如何实现生命中真正想要达到的结果的能力。所以,实现自我超越要做好以下几点:

(1) 建立个人“愿景”。大多数人对于自己真正愿景的意识通常较为微弱,

易把它与阶段性的目标相混淆。其实个人的“愿景”是指个人所真正追求的终极目标。把焦点放在真心追求的终极目标上，而并不是仅放在次要的目的上，这种能力的具备是“自我超越”的基石。

(2) 保持创造性张力。即使“愿景”是清晰的，人们对于谈论自己的愿景仍还有很大的困难。因为存在于“愿景”与现实之间的差距会被人们敏锐地意识到，所以需要一股正面的力量来帮助缩短其间的距离。这股正面的力量就是前面所提到的创造性张力，它是“自我超越”的核心原理，整合了这项修炼的所有要素。

(3) 看清结构性冲突。多数人心中常会因为存在着一些根深蒂固的成见，而限制了自己创造力的发挥。较为常见的是，认为自己没有能力实现真正渴望的事情，或认为自己不够资格得到所想要的。在寻求一个“愿景”的过程中，如果无力感或不够资格的想法产生，则结构性冲突的力量就会开始活动，阻止我们迈向成功。应对这种结构性冲突的策略通常有三种：第一种就是消极地让“愿景”被侵蚀；第二种是“操纵冲突”；第三种则是常见的“意志力”运用策略。尽管如此，由于每一种策略都有着其难以逾越的缺陷和限制，所以这种起于内心深处的结构性冲突仍无法得到根本的改善。

(4) 诚实地面对真相。在这里，诚实地面对真相不是指追求一项绝对的真理或追究万物之本源，而是根除看清真实状况的障碍，并不断对自己心中隐含的假设加以挑战，也就是不断加深我们对行为背后结构的理解以及警觉。它有助于我们尽可能地避免走入结构性冲突的陷阱。

(5) 运用潜意识。潜意识对于我们的学习是非常重要的。培养潜意识最重要的是，它必须契合内心所真正想要的结果。越是发自内心深处的良知和价值观，越容易与潜意识深深契合，甚至有时就是潜意识的一部分。

有些组织为了达到不断“自我超越”的目的，设计了一些带有强烈个人色彩的成长训练课程，逼迫组织成员学习，不管其出发点有多么的善意，最终还是适得其反。那么领导者对于培养“自我超越”到底能够做些什么呢？其实，他们可以为员工创造一种“自我超越”的组织氛围，在这样的组织中，“追根究底”与“诚实面对真相”是一种文化，而挑战现状则更成了一种期望。尽管如此，但在这一切中最核心的却是要“以身作则”，因为鼓励别人追求“自我超越”的最大力量，便是自己先认真地追求“自我超越”。

2. 第二项修炼：改善心智模式 (Improving Mental Models)

“心智模式”是隐藏于人们心中的、根深蒂固的一种思维模式，是指影响人们如何了解世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至图像、印象等。

通常我们都不易察觉自己的“心智模式”，因而也不太会留意它对于我们