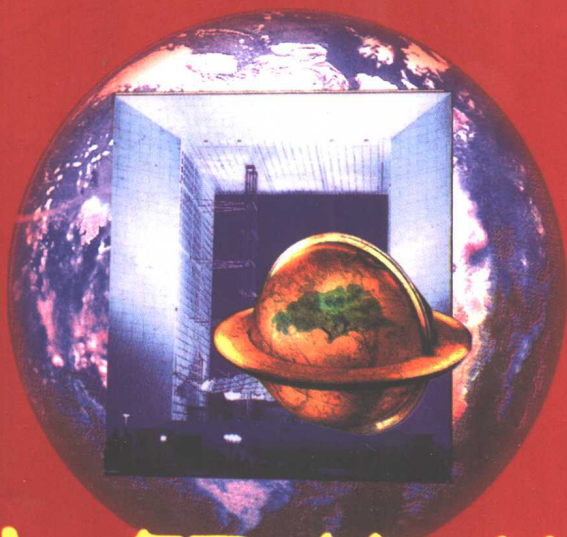


智慧管理丛书

ZHI HUI GUAN LI CONG SHU



心智修炼

—— 超越自我的思维

杨谦 著

 首都经济贸易大学出版社

智慧管理丛书

心智修炼

——超越自我的思维

杨谦 著

首都经济贸易大学出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

心智修炼:超越自我的思维/杨谦著. - 北京:首都经济贸易大学出版社,2000.5

(智慧管理丛书)

ISBN 7-5638-0867-1

I.心… II.杨… III.个人-修养 IV.B825

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 09205 号

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

北京怀柔红螺福利印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 7.25 印张 167 千字

2000 年 5 月第 1 版 2000 年 5 月第 1 次印刷

印数:1~6 000

ISBN 7-5638-0867-1/F·476

定价:14.50 元

总 序

我们生活在一个不确定的年代。从时间上讲,当人们欣喜地跨越世纪和跨越千年的同时,内心也或多或少地有一种无名的惶惑。在进入 2000 年的那一刻,我们看到,世界各地的人们用各种各样的方式向未来传递信息,几乎无不透露着一丝不踏实的内心体验。从社会发展的阶段看,工业经济正在为网络经济的浪潮所激荡,很多人们公认的经济法则、很多人们曾为之奋斗的价值观念、很多人们已经习惯的社会秩序,似乎都受到了挑战。总之,当我们发现已经很难用过去的理论和经验来预测未来的时候,我们会突然感到,我们需要新的智慧。

在世纪之交,整个世界都感受到了社会和全球化的影响。未来的世界,必然是这两股力量作用的结果。网络经济的发展,跨国公司的不断兼并,改变了我们的时空观、价值观、文化观,人们经常会产生无所适从的感觉。然而,这一切又都似乎只是表征,真正的影响力量也许在我们心中。新的世纪、新的千年是这样一种未来:人类可以将自己的思想赋予社会,未来将真正掌握在我们手中。因此,无论未来多么捉摸不定,人类的智慧将会赋予我们创造未来、领导未来的能力。

企业恐怕是对未来的不确定性感受最深的社会组织之一。对每一个企业家和管理者来说,这是一个必须思考的问题。传统的管理理念可能正走向道路的终点,如果人们对管理创新没有足够

的准备,那我们就可能像行驶在一条没有光亮的道路上,任凭技术进步车轮的速度越来越快,其后果是可想而知的。《智慧管理丛书》的写作目的,就是想超越传统的思维,为中国的企业家和管理者提供一个富于创意的空间,为迎接不确定的未来做好准备。

《心智修炼——超越自我的思维》是一本专门研究人类心智的专著。这既是一个中国文化的古老题目,也是人类面向未来的全新课题。与人类自己创造发明的科学技术的发展相比,人类对自身心智的研究显然是落后了,而且没有得到应有的重视。我们的心智模式不仅决定我们如何认知周围的世界,而且影响我们如何采取行动。心智模式是管理领域近几年最重要的研究成果之一,对于我们的组织、社会甚至家庭,心智模式都是极其有价值的管理理念和手段。

《超越管理——转型时期的企业成长智慧》是一本超越经典管理理论的管理著作。它的立足点在于权变理论和创新思维。中国改革开放二十余年的历史已经很鲜明地证明,许多管理理论如果不加创新,几乎没有任何实用价值。因此,以全新的思维来诠释管理理论,给人带来的是智慧的启迪,是我们对未来不确定的把握能力。

《组织智慧——人力资源整合策略》专门探讨在新的世纪里人力资源的整合技术和策略。未来的竞争如果说与过去的竞争有什么不同的话,根本的一点应该是竞争的成败越来越取决于人的因素。然而,在中国,传统的人才观仍然在很大程度上束缚着人们的思维,这往往是浪费人才、埋没人才的主要因素。以整合的思维和资源来看待人,对正在迈进网络经济的中国是十分必要的。这种智慧不仅仅是一种领导智慧,更是一种组织智慧。

《互动行销——点击市场的另类思维》是一本基于新经济的营

销专著,也是一种新的营销理念。在汹涌而至的网络经济中,传统的经济规则受到了挑战。今天,市场越来越多地掌握在消费者和客户手中,与客户的沟通成为市场营销成功的关键。由此而产生的互动行销便成为引领当今企业市场营销的前卫理念。

未来的最激动人心之处在于我们能够塑造它,而智慧则是我们塑造未来的核心力量。《智慧管理丛书》力求做到启迪思考,激发智慧,为中国的管理界提供迈向未来的点滴建议。我们深知,没有人能代替别人思考,我们能做的只是展现一种过程。当人们从这个过程中获得灵感时,这一过程哪怕仅仅是昙花一现,也算是完成了它的历史使命。

未来是不确定的,我们必须依靠超越确定性的智慧去把握未来。

杨 谦

2000年4月

前 言

我接触心智这个领域,是从 1996 年开始的。那时,我的朋友——一位台湾的学者向我推荐《第五项修炼》一书。我托人从上海买到了这本书,抽时间读了几遍。每读一遍,体会就更深一层。这是一本以创建学习型组织为中心的管理学著作,深受国际企业管理界人士的重视。由于此书是台湾人翻译的,文字习惯不同于大陆,初读起来还有些别扭。譬如“心智”这个词,在本书中多次用到。完善心智模式则是“第五项修炼”的一部分。其实,真正读懂心智模式,不是靠书本,而是靠对社会实践的体验。在读《第五项修炼》这本书时,我常常会回忆经历的人和事,思考自己在其中扮演的角色,检讨自己的行为。当然,也会去探索他人行为的根源。

20 世纪的最后 20 年。是中国改革开放取得辉煌成就的 20 年,也是世界科技发展最为迅速的 20 年。尽管中国与世界先进水平相比仍有差距,但这 20 年中国前进的步伐却仍足以让全世界刮目相看。作为这段历史的经历者之一,我感到自豪。但毕竟我们的目光不能总向后看。思考未来的发展,我们要做的事太多了,要补的课太多了。心智模式便是其中之一。

我非常欣赏美国麻省理工学院著名的系统动力学家,也是《第五项修炼》的作者彼得·圣吉的老师杰·弗雷斯特所讲的一段话:“技术进步或多或少是一种生产过程,即如果你将更多的钱和优秀的人员投到某个有着巩固基础的领域,那么技术的进步就多少获

得了保证。人类面临的真正的大问题,是没有能力理解和掌握人类自己的种种复杂系统。”

中国改革开放 20 年的历史可以说明这一点,许许多多投入改革的企业家、政府官员和其他的管理者也可以深切地体会到这一点。我们不得不思考这样一个现象,在科技发达的今天,你可以很迅速地与世界任何一个角落的人沟通信息,但却难以和身边的人做真正有效的沟通。我原来以为,这是制度的问题,或者说是国有企业、事业单位的所有制带来的问题。但我与许多民营企业接触之后,便彻底改变了想法。这些民营企业家中有着无限的权力,却也经常发出与国有企业老总们同样的感叹。在他们看来,技术问题好办,资金问题也可解决,惟独人难管,难以沟通、难以理解。我在私营、民营企业看到了与国有企业同样存在的现象:人浮于事,效率低下,组织内部缺乏沟通,管理阶层常常陷入争权夺利的政治游戏中,人人存在着归罪于外的倾向,推卸责任,而由于碍于面子,企业的问题常常是没有一个责任者……这些现象几乎天天在我们身边发生,而且无论是企业、机关、学校、团体、医院、科研单位,几乎无一幸免,就连幼儿园、小学都不同程度地存在。看看现在的小学生在看些什么书,就能明白。据《北京晚报》2000 年 2 月 1 日报道,放假的小学生们在书摊上只能买到《马屁精》、《损人大全》、《同桌就是你的仇敌》等书。读这种书长大的人,将来一旦来管理企业,陷入上述的那种窘境不是很好理解吗?

这种种体会让我感到,有一个社会问题很可能是我们在新的世纪里实现宏伟发展构想的障碍,那就是民族的素质。1999 年的全国教育工作会议,提出了素质教育的范畴,人们把目光转向了小学。实际上,最该进行素质教育的是成年人。有什么样的成年人,就会有怎样的儿童;有什么样的老师,就会有怎样的学生;

有什么样的父母,就会有怎样的孩子。而且,绝不能把素质仅局限于文化水平上,局限在学历上,局限在外在的表现形式上。我认为,人的素质最核心的部分就是人的心智模式。完善心智模式是我们每个人都面临的任务,而进行心智的教育则关系到整个民族素质的提高。

这正是这本书写作的缘由。我期望通过这本书能让读者对心智有一个初步的了解,能够开始反思自己的心智,能够找到个人心智模式存在的缺陷,并采用本书提供的方式作一些改进。

目 录

前言.....	(1)
第一章 心智:人类自身最重要的资源	(1)
一、一只看不见的手	(1)
二、心智模式:人类行为的导航仪.....	(4)
三、一个亟待开发的领域.....	(11)
四、心智革命:面向 21 世纪的新管理.....	(16)
五、小结.....	(17)
第二章 知识经济时代:开发心智资源的时代.....	(19)
一、比尔·盖茨:一个现代的神话故事.....	(19)
二、心智模式与蝴蝶效应.....	(21)
三、知识创新与心智模式的创新.....	(23)
四、心智也是生产力.....	(25)
五、从他人管理到自我管理.....	(32)
六、从过程管理、行为管理到心智管理	(40)
七、小结.....	(44)
第三章 人类重新认识与开发自我的新世界:心智世界.....	(46)
一、人脑:一个尚未完全开发的世界	(46)
二、从左脑、右脑到全脑的革命	(52)
三、从智商、情商到心商的全智能开发	(59)
四、从意识、前意识到潜意识的多维自我的世界	(72)
五、小结.....	(76)

第四章 认知世界的心灵解密：心智模式	(78)
一、你的眼前有块玻璃：心智模式	(78)
二、心智模式是一把双刃剑	(83)
三、心智模式是一个不断编造故事的精灵	(87)
四、慧光反照：自我心智模式的内视与发现	(93)
五、心智偏好的自我测试	(95)
六、自我诊断与审视	(97)
七、小结	(105)
第五章 遗传、文化、知识与经验：心智模式形成的四大因素	(107)
一、文化习得与原形心智模式	(107)
二、知识学习与心智模式的特化	(111)
三、经验积累与心智模式的形成	(113)
四、小结	(115)
第六章 直指人心的修炼：心智修炼之道	(117)
一、心智修炼：走向盈利的人生之路	(118)
二、“倒掉杯中之茶”的空：扩展心智模式构架的空间	(121)
三、心无一物的静：寻觅驾驭心智模式的大智慧	(127)
四、慎独与反思：在控制与反馈中不断修炼心智模式的内功	(134)
五、爱心与善意：开放的心智模式，融入共享世界的路径	(145)
六、小结	(153)
第七章 无规矩不成方圆：心智修炼的法则	(156)
一、精神修炼法则：主宰自我的念力	(156)
二、因果推理法则：发挥理性的断力	(161)

三、顺逆互推法则：创新与完善的路径·····	(170)
四、舍中求得法则：富有者生财之道·····	(178)
五、内推外联法则：心灵沟通的艺术·····	(183)
六、中庸法则：走出“不是……就是”的误区·····	(189)
七、小结·····	(194)
第八章 从心理到生理：心智修炼与身体锻炼的统一·····	(197)
一、“脑内吗啡”：上帝给心智修炼者的奖赏·····	(197)
二、“脑内吗啡”有惊人的功能·····	(199)
三、“病从心起”在医学上千真万确·····	(201)
四、积极思维与消极思维·····	(204)
五、精神紧张是万恶之源·····	(207)
六、自我价值的实现与“脑内吗啡”·····	(208)
七、小结·····	(211)
参考文献·····	(213)
后记·····	(215)

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

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

103440