

第 1 章

追踪最新的管理思想

如何充分利用《管理是什么》

为了透彻理解今天的管理，了解过去曾经发生的什么是有益的，本章阐述了在过去的 40~50 年中管理理论发展历程中出现的主要思想，为本书其余部分深入研究的主题和概念提供了背景性的资料。

我们从何出发

面对着由那些公认的或自诩的管理专家们提出来的数目众多、并且常常相互抵触的理论，人们很容易对当前诸多“如何管理”类型的书籍产生怀疑。然而，并非所有的理论都是一钱不值。当然，其中有很多理论只不过是装扮成智慧的普通常识而已。但是还有一些理论则是基于理智的思考，如果运用得当，会成为威力无穷的工具。每一种理论都很自然地反映出它那个时代的经济现实——在 20 世纪 50 年代和 60 年代那段低竞争、高成长的黄金时代中有用的理论，在 90 年代这个高竞争、经济停滞时期的应用价值可能会大大降低。

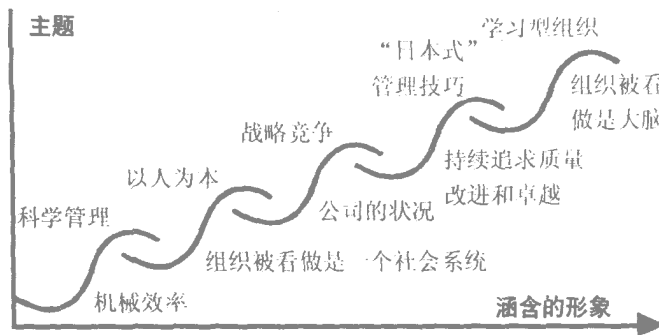
人们在应用管理思想时存在着一种模式，即接受，也就是试用一段时间，然后舍弃，再去追求下一个时尚。一个大型的组织同时致力于削减层次、全面质量管理活动、企业流程再造和培训跨职能团队的现象并非罕见。由于组织同时开展了如此之多的管理创新活动，因此每一项新的管理创新有时被员工看做不过是另一个短暂的流行时尚也就不足为奇了。与此同时，为了试图找到迅速和简单的解决方案，管理者们常常会忽略那些潜藏于许多组织竞争失败背后的深层次问题。

试图将历史简洁明了地划分为数个时期总是很危险的。首先，对于划分时期的标准

和每一时期的开始与结束的时点总是有不同的看法。而且，不同的组织由于管理的远见及其所承受的竞争和管制的压力不同，它们发展的速度也各不相同。20年前汽车制造商和消费用品生产厂商所实验的“日本式”管理技巧现在只有制药公司和政府部门还在采纳。而且很显然，不同的文化会有其独特的个性，这会影响到他们如何应用某种特定的概念——德国、荷兰和北欧国家早已实施了员工参与决策的做法，在这一点上它们超前于英国、法国和美国许多年。

然而，为了能够充分地领悟到今天许多最出色的管理思想的相互联系和巨大作用，将它们置于广阔的历史发展的视野中来考察是很有必要的。我提出了一个模型将最近40~50年里的管理思想划分为5个主要时期（图1—1）。

图1—1 管理思想发展阶段的一种划分方法



科学管理

直到20世纪50年代，管理才被看做是一门科学。财务数字和等级制结构被视为管理组织的一个手段。通过大批量生产和规模经济来追求盈利驾驭了绝大多数组织的政策。X理论成为占主导地位的管理风格——根据数字进行权威管理。泰勒（F. W. Taylor）的思想有着巨大的影响。他认为工作能够被细分为许多小的、可重复的任务，由不同的人甚至在不同的地点执行，从而为完成每件工作找出一种效率最高的方法。

组织被视为一部应当尽可能高效率运行的机器。这个时期是公司官僚阶层的黄金时代，他们创建的巨型多元化经营的公司，在20世纪一多半的时间内主导了世界经济。然而现在，在这个更加复杂多变的环境中，有一些公司已经彻底消失，还有一些仍

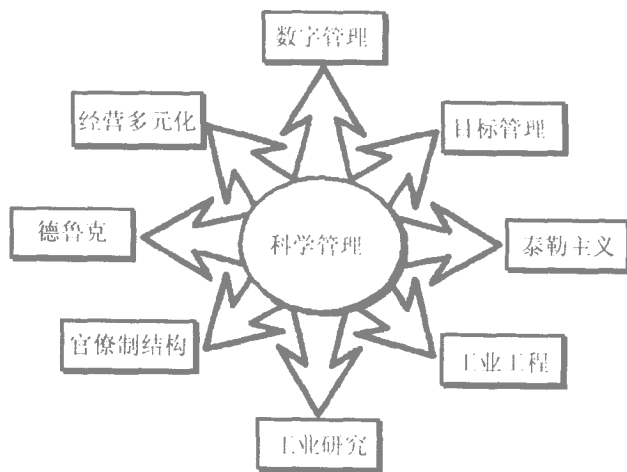
然在努力摆脱集中控制的束缚。

在 50 年代那个相当稳定的政治和经济环境里，面对着稳定的经济增长和不断攀升的消费者需求，大型公司都倾向于成立庞大的、集权的计划部门。它们的信条是“公司的中央部门对情况认识得最清楚。”这些中央计划部门制定组织的长期计划，然后把计划向下传达到执行部门去完成。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）被公认贡献了在这一时期最具影响力的管理理论——目标管理（MBO）。管理人员通过与直接上级的协商来设定他们的目标。这些目标一般以量化的方式来表达，这样就能够很明确地与他们的实际绩效进行对比。事实上，德鲁克早在 1955 年就已经明确地发出了警告，绩效测评体系应当更宽泛，而不应该像传统做法那样固定在那些大多是财务或生产力指标上，但是直到许多年以后，许多企业才开始试着更均衡地测评绩效。

经营多元化被视为大型企业向前发展的出路。它们认为自己拥有“科学”的管理技巧，这些技巧能够被应用在任何一个行业中。因此，为了回避产品需求周期变化的风险，它们沉溺于购买往往是毫不相关业务的狂热之中，然后把它们集中控制的管理方式和认为“可转移的”管理技巧移植过去。到了 90 年代，一些大型联合企业——例如桑一艾美、汉森AT&T 和通用汽车——仍然在试图自我分解，把它们自身分裂为一系列可识别的业务（图 1—2）。

图 1-2



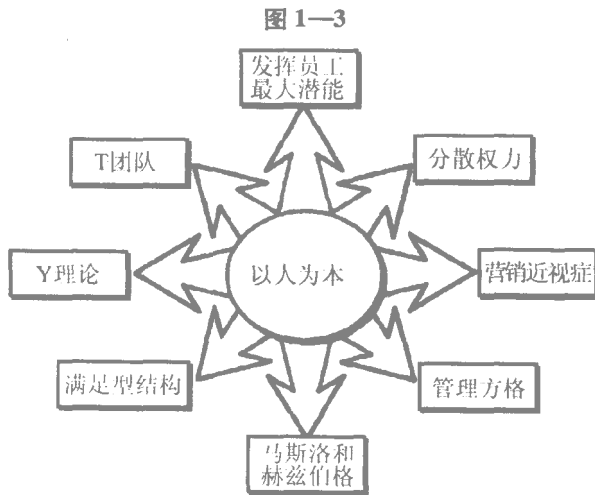
以人为本

在 20 世纪 60 年代，管理理论又开始向相反的方向发展。在马斯洛 (Maslow) 和赫兹伯格 (Herzberg) 等学者的影响下，组织不再只被看做是一部机器，更多地被认为是一个社会系统。这时企业成功被认为要依赖于帮助员工发挥他们的全部潜能，而不是仅依靠严格控制员工的生产力。管理“人”而不仅仅只是“数字”成为管理者的首要问题。50 年代的 X 理论——依靠数字的权威管理，这时被 Y 理论所取代——通过帮助员工自我发展及满足他们自我实现的需要，企业得以获得员工全身心的投入。

由罗伯特·布莱克 Robert Blake 和简·摩顿 Jane Mouton 提出的管理方格是一种有较大影响的工具。这是一个矩阵，管理者可以根据“对人的关心”和“对成果的关心”来进行划分，因此需要提高对员工需求的重视程度，特别是他们对群体动力和有效的团队建设的理解程度。管理者被派出参加 T 团队学习研讨班接受敏感训练——这就是所谓注重情感的管理风格。

作为向以人为本的管理导向发展的一个部分，许多企业开始分散权力，赋予组织中的下层员工更多的行动自由和责任。庞大的、集权的计划部门被视为一种负担，执行部门得到了对自身命运的部分有限的控制。

以人为本的思想不仅仅应用于组织内部的管理，也应用于组织同顾客之间的关系。在 1960 年一篇奠基性的文章“营销近视症”中 西奥多·李维特 (Theodore Levitt) 指出企业应当摒弃“销售导向”（用广告和促销来推销大批量生产的产品），而代之以“营销导向”（识别顾客的真实需求 然后制造能够满足顾客需求的产品）(图 1—3)。

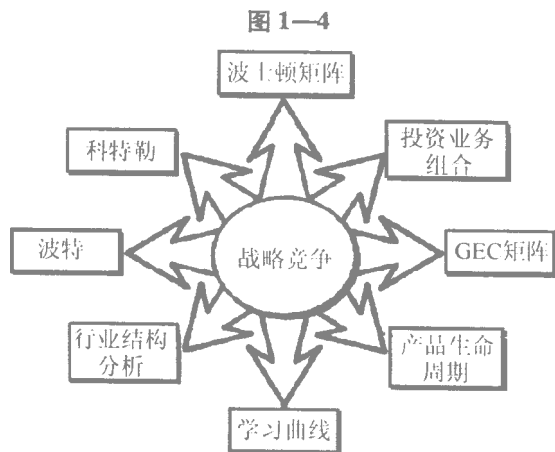


战略竞争

随着企业间竞争日益加剧，管理的焦点似乎从对人的重视和组织的内部经营移向了如何正确选择战略使组织能够最有效地参与竞争。

在 70 年代里，爆发了两次重大的石油危机以及随之而来的经济衰退，在工业化国家中出现了严重的通货膨胀，来自日本的竞争也日趋激烈。这是一个动荡的时期，长期集权的计划控制最终走向了消亡。企业总部不再“知道得最清楚”。相反，管理发展的趋势是将大型企业划分为战略经营单位（SBU），人们认为，比起一个庞大的企业总部，战略经营单位能够更加敏锐地感知经营环境的变化，因此更易于做出正确的反应。在这时，企业不再被视为一个统一的实体，而是被看成是多项经营业务的组合，每项业务根据其特定市场中的位置制定了自己的战略计划。

为了帮助企业为自己为数众多、各不相同的战略经营单位制定战略，两家大公司——麦肯锡和波士顿咨询集团——提出了战略计划矩阵的概念。其中最著名的是波士顿矩阵（BCG matrix），它把企业的战略经营单位划分为瘦狗、明星、现金牛和问号 4 类。其他一些技巧如行业结构分析、产品生命周期和学习曲线也风行一时。许多企业运用这些战略计划工具似乎是基于这样一个信念：如果他们能够找到正确的战略，他们就能赢得可持续的竞争优势。许多基于这种方式制定的战略都失败了。这些工具常常被过于机械地运用，管理者投入太多的精力去寻找正确的战略，而几乎不关心如何成功地实施战略（图 1—4）。



“日本式”管理技巧

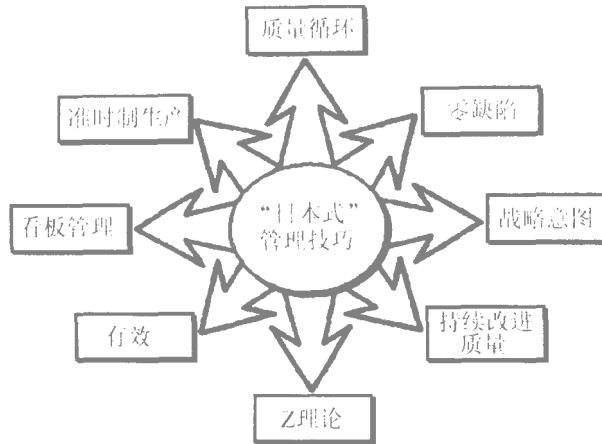
在 80 年代，对管理理论和实践最重要的影响是人们意识到，日本企业很显然一直要比它们跌跌撞撞的西方同行们干得出色得多。这个新的导向促使西方许多组织开始实施“日本式”管理技巧，如质量循环、准时制生产（JIT）和看板管理（一套卡片管理系统用来指示什么时候生产流程的下游工序需要上游工序提供产品存货）。持续改进质量成为许多公司的目标。全面质量管理的概念“制造质量”和零缺陷取代了过时的质量观念“检验质量”和容忍千分之 X 的缺陷率。尽管人们常常认为这些方法是源于日本，但实际上它们是由一位美国统计学家戴明（W. Edwards Deming）发展和完善起来的。

在这个时期，管理理论与实践关注的另一个焦点是在职能部门的内部和跨部门之间建立起有效的工作团队。管理中人性的一面重新得到了重视。Y 理论被 Z 理论所替代——即日本式的员工参与决策以及组织对员工福利的关心。如何培育企业文化成为一个重大议题，相应地，出现了企业使命陈述书和内部创业（在一个大型组织中鼓励类似“小企业”的企业家精神和行为），以及一些分析工具如麦肯锡的 7S 这个工具考虑到了战略（strategy）、结构（structure）、共同的价值观（shared values）、象征性行为（symbolic behavior）、系统（systems）、人员（staff）和技能（skills）之间的均衡。

70 年代的西方战略计划模型受到了越来越多的批评和指责。早在 80 年代初期，就有一些学者如肯尼基·欧麦尔（Kenichi Ohmae）提出警告：西方组织的战略思考过于机械并且缺乏创造性。人们批评西方的战略计划模型只会产出墨守成规、大众化的战略，为太多的公司所奉行，根本就无法赢得任何可持续的竞争优势。从研究日本的成功企业如本田、佳能和小松的经验中发展起来的战略意图（strategic intent）的概念（为组织设定一个宽泛的发展方向和抱负）开始替代了战略计划模型（由中央集权的部门为组织设定一个非常细致的战略发展计划）。

这个时期的另一个发现是，日本和西方企业，主要是美国和英国在管理中所遵循的思维方式颇为不同。许多西方企业的管理者倾向于从狭隘的职能角度看待问题，并且应用过于简单化的管理方案来迎合短期的预算与盈利目标。与之形成鲜明对比的是，日本企业的管理者看待组织和员工的角度更加全面和综合，具有循环性和长期性的时间观念，更加强调追求市场份额而不是对股东和管理者的短期回报。简要地总结一下，西方企业的管理者通过获取短期利润来确保长期生存，而日本企业则通过营造基于市场优势的长期未来来确保盈利性（图 1—5）。

图 1—5



学习型组织

近期的管理理论受到了自然科学发展的极大影响。一些新概念如非线性、不确定性、重复性模式和混沌等已经开始替代我们所熟悉的机械、数学和几何模型。我们已经不再把我们生活的这个世界看做是稳定和可预测的了，而开始把它视为处于混沌状态——承受着不可预测的转移和变动，这既能够给那些有准备的组织带来巨大的机会，有时又能够给那些迟缓行动者造成致命的威胁。

随着许多市场已经达到饱和以及竞争变得日益全球化，组织发现变化的节奏正在加快。一位专家谈论起了“超竞争”的新时代。从国内和国家间的竞争扩展到全球化的竞争给组织带来了新的结构性的挑战——如何保持对当地或某国市场的迅速反应能力，同时又能够获得全球化运作的好处。许多企业当前正纠缠于实施何种组织结构以及如何分配决策权的问题，试图在当地业务的需要与全球化运作所能提供的规模经济之间取得平衡。

为了适应这种新环境的不稳定性，“寻找正确战略”的概念已经被“战略灵活性”的思想所替代——既能够设定一个明确而宽泛的战略方向，同时又能够随着顾客需要的变化和新的竞争威胁与机会的出现而不断地适应和学习。雇员更多地被看做是重要的知识生产者，而不是可以轻易被替换的受薪雇员，被看做是关键资产而不是不断被削减的成本。授权、网络和培养学习的能力被视为建立必需的灵活性的途径。随着竞

争环境变得日益复杂 环境变化日趋迅速“，企业规模”这个曾被视为至关重要的竞争武器，在许多情况下已经成了明显的障碍。曾被视为大型组织必要组成部分的控制和官僚制度看上去抑制了组织适应和发展的能力。

而且，许多组织已经发展出了一种更加全面和综合地看待自己的视角。它们不再把自己看做是一系列被清晰界定的职能，而是看成面向顾客的流程的集合。企业流程再造 (business process reengineering, BPR) 告诫我们不应把注意力集中在单个部门如何工作，而应当把注意力集中在这些部门如何协同给顾客传递价值——集中在信息和产品是如何流经整个组织的。一些组织现在正在努力把自身当做一个突破企业边界的、更大范围内的供应链的一部分来管理，而不是把企业单纯地看做是职能部门的集合。

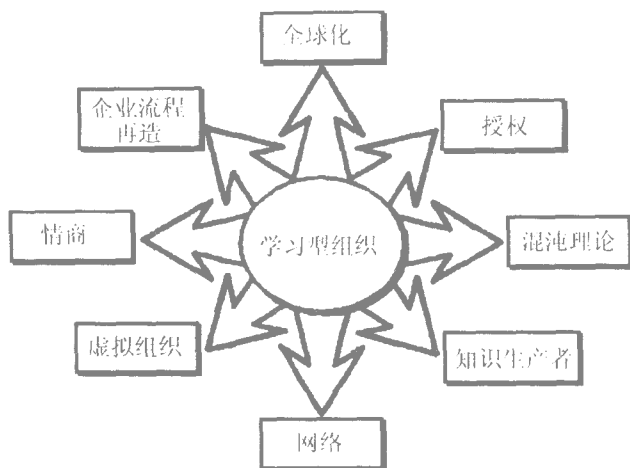
组织和环境之间的界限也变得更加富有弹性。随着企业同外部专家和其他组织建立起网络关系 组织开始向关系和“虚拟”企业的方向发展 而不是正式的结构。价值链被相互联结起来，几乎每周都会有新的战略联盟宣布成立，联盟的成员要么是以前的竞争者，要么是互补行业中的企业。现在是由伙伴关系，而不是竞争利益的思想来驱动组织、竞争者、经营环境、公众和雇员之间的关系。

当然，对于人的自我发展和改善人际关系也受到人们的新的关注。加速学习 (accelerated learning)、情商、神经语言编程 (neurolinguistic programming) 筹理论被提出来帮助我们培训自己和员工的技能——这被称为“人力资本”(human capital)。

我们所服务的组织在测评方面花费了巨大的投资。我们耗用了大量的资源进行这样的测评 如占用资产 (capital employed) 回报率、资产回报率、投资回报率。但是我们却忽略了一种测评，即我们所付出努力的回报率，这被称为“管理回报率”(return on management)。我们是否明确地将注意力集中在关键的战略、目标之上；是否持续关注着少数至关重要的绩效指标；我们的时间使用是否有效率；我们是否能够有效地处理人际关系；我们是否能够迅速地发展和改善我们的能力与管理方法呢？

与我们中的许多人相伴成长的可预测的职业道路和界定得非常清楚的管理方法已经一去不复返了。我们必须适应这个动荡的环境，这就要求我们要有灵活性并且能够持续地更新我们的技能。“终身学习”的概念将会替代在接受一个时期教育后终生工作的模式。本书将提供许多全新的管理理论与方法以便我们能把握住而不是受制于来自复杂、混乱和令人激动的未来的挑战。通过这种方式，本书希望能够为持续学习的过程做出些许贡献 (图 1—6)。

图 1—6



2 重新认识智力

在最近 10 年里，我们步入了一个新的时代——科技产出的信息远远超出了我们吸收的速度。

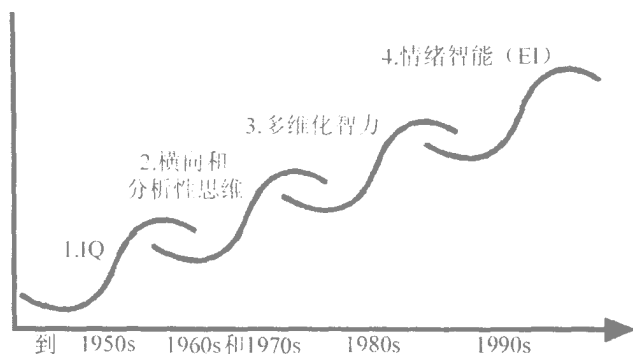
这个时代中，我们再也不能够依赖我们在 8~25 岁期间内所获得的知识来支持我们一生的工作生涯。我们中的有些人将会发现自己为之而学习的工作消失了，我们中的大多数人将会数次改变自己的职业。社会也会分化成为两部分。一部分是接受过教育的精英，他们是能够持续学习的知识生产者；另一部分弱势群体，他们将无法找到自己应该扮演的角色——社会分化为“知道的人”和“不知道的人”两部分。

我们未来的优势，甚至生存将会较少地依赖于物质或金融资产，而日益依赖于我们学习和发展新技能的能力。从金融资本到人力资本的变迁迫使我们不得不重新强调如何来理解和开发我们的能力。这个问题的关键是我们如何理解、评价和培养智力。

智力——不断变化的目标

人类对于人类智力构成这个问题的看法是不断演变的。简单地说，在最近数十年里，对于人类智力的一般认识可以分为 4 个主要阶段（图 2—1）。

图 2—1 我们对智力看法的 4 个主要阶段



这些认识全都是基于前人的思想基础，使我们能够更加全面、更加深刻地认识人类智力。我们对于人类智力的理解越深刻，我们就越有可能找出正确的战略来成功地开发我们的人力资本。

基石——IQ

最著名的智力测试是 IQ 测试，它是由法国心理学家贝纳特 (Binet) 于 19 世纪末期发展起来的，最初是用来帮助贫困家庭出身的学生能够接受更高的教育。贝纳特意识到，那些能够继续接受更高教育的孩子几乎全部来自于富裕阶层，其原因在于这些孩子的特权背景。于是贝纳特开发出了 IQ 测试，这样他就能找出一种更加客观的方法来鉴别那些聪明的孩子，而无论他们是来自于哪个社会阶层。

作为一种客观的测试手段，IQ 测试已经开始日益丧失了它的信誉，其原因是人们在最近将注意力集中在了下面将要讨论的情绪智能理论，人们对 IQ 测试不再感兴趣。这种方法出现时，人类对自己的大脑还所知甚少。现在，人们一针见血地指出 IQ 测试的局限性太强，甚至是片面的。因为 IQ 测试仅仅集中于特定的数学和逻辑技能，根本没有考虑或者是衡量更广泛范围内的人的能力。尽管有诸多对 IQ 测试的指责，然而我们决不能忘记，当 IQ 测试方法第一次被应用时，它所代表的是巨大进步。

有许多人也许会知道一种被称为 GMAT 的智力测试，这种测试广泛地被商学院用来筛选和帮助选择申请者。那些曾经接受过 GMAT 测试的人可能会知道，练习往年的试题越多，在测试中取得的成绩就会越好。因此，目前仍然很不清楚，类似 IQ 和 GMAT 这样的测试究竟衡量的是真实的能力，还是仅仅是在实际测试前为测试所花费的练习时间。

横向思维的挑战

仅仅把智力看做是分析性技能的有限集合的观点遭受到的第一次有力挑战来自于那些被称为横向（或创新）思维理论的拥护者。横向思维理论的出发点是基于下面这个事实：人的大脑可以划分为两个半球——左半球与右半球，大脑的左半球一般是与分析性、逻辑性和数学性功能相联系，而大脑的右半球则被看做是创新、幽默、表达情绪和非语言思想的源泉。

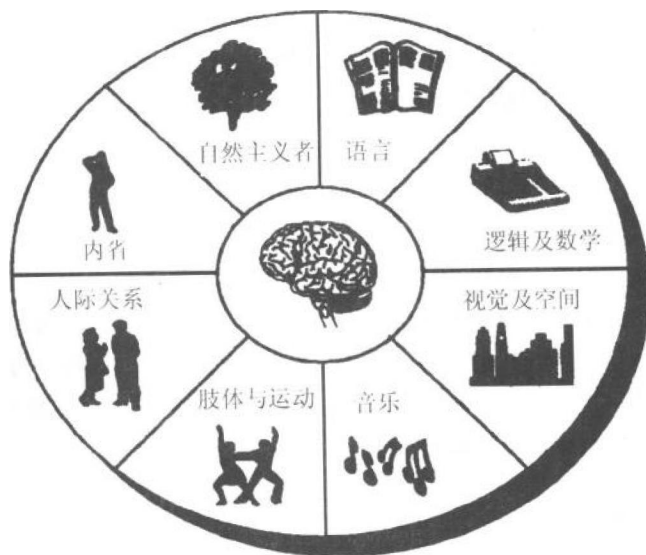
那些倡导该理论的人声称，传统的教育和我们中的大多数人为之服务的组织都没有能够充分地发挥出我们的智力中创新性的那一面。一系列很有力的技巧被开发出来，用于帮助人们从古典的、逻辑的思维的局限中解放出来。这些技巧中最有名的可能要算头脑风暴法、脑图、结构化问题分析、创意方法、相关思维、形象化与运用象征。大多数的管理人员都非常熟悉这些方法。

人类的 8 种智力

一本于 80 年代早期出版的书带来了对于智力看法的一个重大突破。这本书的作者哈沃德·高登（Howard Gardner）认为人类拥有 8 种类型的智力（图 2—2）。这 8 种类型的智力以及最典型地应用领域是：

- 语言——阅读、写作和文字交流 记者、作家、喜剧作家。
- 逻辑及数学——推理、计算、通过逻辑和系统的方式解决问题 科学家、工程师、律师、会计师。
- 视觉及空间——以图像的形式来思考 可以想像到最终的结果 艺术家、建筑师、摄影师。
- 音乐——作曲、节奏感、音乐记忆力 音乐家、作曲家、音乐治疗专家。
- 肢体与运动——在建造东西或运动、舞蹈和表演中运用自己的身体 运动员、外科医生、机械师。
- 人际关系——有效地与人合作 具有同情心和善解人意 教师、管理者、推销员、宗教领袖。
- 内省——对自身的分析和理解、计划与设定目标：在许多领域中表现出色的人。
- 自然主义者——建设性地运用我们对于自然世界的理解：农场主、环境保护主义者、生物学家。

图 2—2 高登的 8 种智力类型



我们的成功要依赖于很宽泛的技能的(或智力类型)而且,不同的职业要求在不同类型的智力上有出众之处。测量智力的传统方法——IQ 测试,实际上仅仅测试了众多能力中的两种(语言和逻辑、数学)并且,我们的教育体系在很大程度上也仅把注意力集中在这两种技能上,当然还有记忆和刻板引用信息的能力。高登认为我们必须拓宽对于人类智力的看法,承认所有这些不同类型的智力都是同等重要的,以确保我们能够识别出人类技能的源泉和价值,并相应地发展(它们)。

最新的发展——情绪智能

在近些年里,我们对于人类智力认识又有了进一步的发展。这就是所谓的情绪智能(emotional intelligence, EI)即我们理解、把握和运用自己及他人情绪的能力。

EI 理论的支持者解释说,为了充分发挥自我潜能,我们的 EI(我们的情绪化商数, EQ)水平即使不是更重要的话,也是与智商(IQ)水平同等重要的。EI 可以被划分为 3 个层次(图 2—3):*

* EI 的全称是 Emotional Intelligence 是一个心理学概念,中文译作“情绪智能”。EQ 的全称是 Emotional Quotient 是一个精神生理学概念,中文译作“情绪化商数”。情绪智能越高越好,因为情绪智能越高,在工作及人际关系的表现上便会越好。

图 2—3 EI 的 3 个层次

1. 对自我的把握：理解、控制自身情绪以及自我激励的能力。
2. 对他人的感知：理解他人的情绪以及同情他人的能力。
3. 与他人的交往 社交技能——如何成功地引起他人的兴趣、激励和领导他人。

理解 EI 的一个出发点是要认识到，人脑发展的速度与最近这个世纪里社会的发展速度之间潜在地不匹配。人类的大脑已经经过了数百万年和数万代的进化。在这个过程中，它增加了新的、更高级的层级，但是在人类大脑的内部仍然有最基础、最原始的部分，这个部分与其他动物相同，它决定了我们对于外界刺激本能的“打或逃”的反应。

人类的大脑能够在两个主要层次上对外界的信号做出反应——本能和理智。本能的“打或逃”的反应能够使我们在面临威胁时确保我们的生存。但是，在我们所生活的这个复杂的现代社会中 即时反应出恐惧、发怒、敌意、懦弱、嫉妒或者其他情绪显然是不合适的。那些低 EQ 的人往往易于迅速和过度地做出反应，而不对情景进行足够的理智分析，对他们情绪的控制明显不足。从日常工作和生活中众多的敌对行为中，如无法与他人一起工作、发怒、犯罪、暴力等，我们可以看到居然有这么多人无法掌握自己的情绪。感受到自己的情绪如希望、高兴、生气、狂怒、失望或者其他是绝对正常

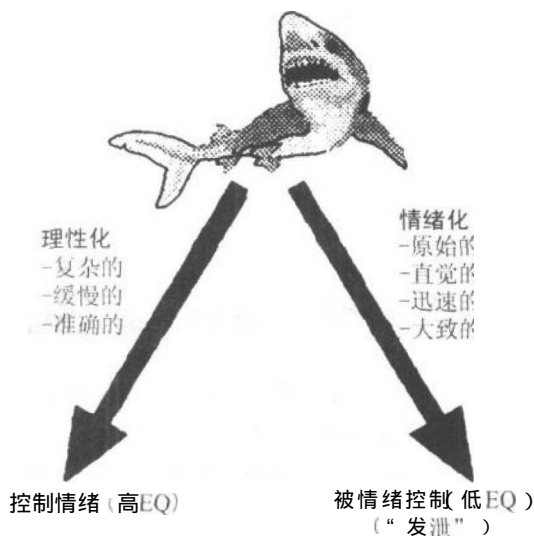
的 而对这些情绪如何做出反应才是关键所在。自我控制、自我激励、对他人的情绪的同情以及与他人交往的能力才构成了所谓的 EI。

我们可以看看 EI 在下述两种情景中如何应用——即时反应和长期反应。

即时反应

当我们遭受了一个外部刺激时，特别是一个会引发强烈情绪的外部刺激时，我们就会体验到本能的、情绪化的反应与更加理性化的反应之间的冲突（图 2—4）。

图 2—4 对外部刺激的两种反应方式



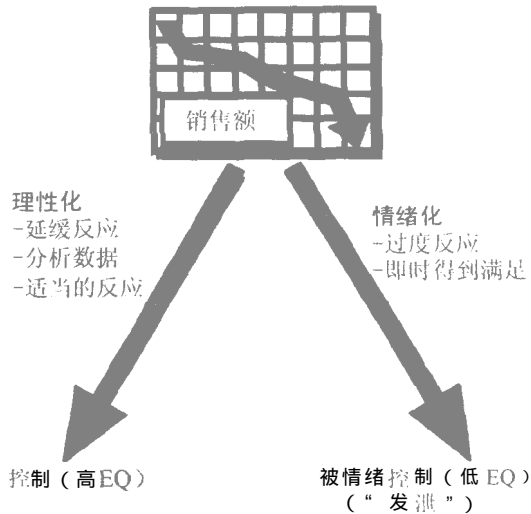
作为我们进化的一部分 我们的生存 即‘打或逃’的本能 肾上腺 要比我们更高层次的、更理性的理智（大脑皮层）反应得更为迅速。是让我们的理智控制自己的情绪 还是允许我们的情绪来控制自己的理智 这取决于我们的 EI 水平。当我们面临一些琐事时——一个司机驾车插在我们前面；一个同事对我们的提议有异议；一位伙伴让我们丢了脸；一个孩子惹怒了我们——我们往往会让自己的情绪驾驭自己，肾上腺激素流经我们的身体，我们用语言的或者甚至是暴力的方式发泄了出来，但迟些时候我们又会感到后悔。

长期反应

在我们对周围环境一般的方面，即成功、爱情、糟糕的后果、人际关系中的问题等等（图 2—5）的反应中，我们也能看到类似的情景。我们可能能够控制局势

并做出适当的反应，也可能会失去对自己情绪的控制从而反应过度，变得沮丧、消沉、恐惧、过于乐观或者其他。当然，我们的 EI 水平越高，我们就越有可能做出正确的反应。

图 2—5 对事件的理性化和情绪化反应



从某种意义上来说，广告就是试图利用我们情绪上的不成熟。它们用各种各样的幻景冲击我们 向我们承诺如果购买了某种产品 就会立即受到欢迎、得到美丽、成功、欢乐或其他。我们的理智可能会告诉我们这种承诺是不真实的。但是这么多据称是全新的香水、健康食品、汽车、饮料、香波等产品的成功表明仍然有许多人受惑于广告的甜言蜜语。

运用情绪智能

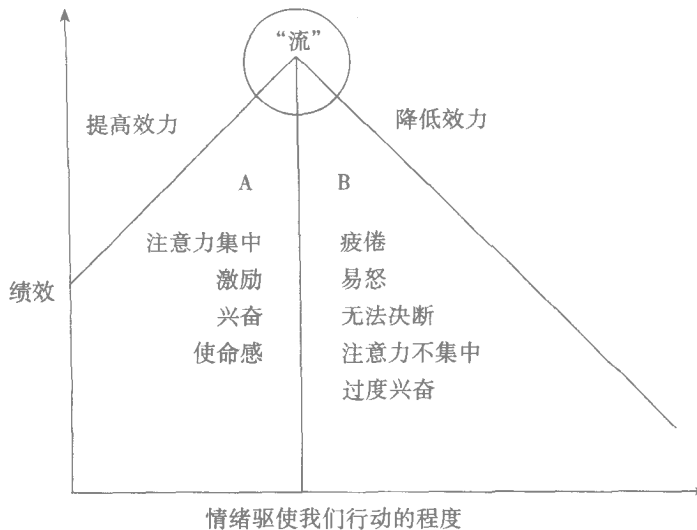
很显然，理解和掌握我们自己以及他人的情绪同我们的 IQ 水平一样 对个人的有效性和人际关系至关重要。一般来说，家庭教养和学校教育对我们的 IQ 影响不大。然而 我们能够学会如何显著提高我们的 EQ 水平。

个人的有效性

在我们的职业和个人生活中，我们总会遇到富于挑战性的局面。每当这时，我们的大脑就会激发起我们的身体 使其表现得更加出色 (图 2—6 中的区域 A) 我们会感到情绪高涨。然而 如果我们不能够掌握这种情绪 就会感到过度兴奋、疲倦、消沉、注

注意力分散 从而也表现出颓败(图 2—6 中的区域 B)。我们常常会看到,人们由于感到无法应付某种情景而丧失了行为能力——如考试或承受了损失。

图 2—6 情绪既可以提高也可以降低我们的绩效



我们越是能够控制自己的情绪,就越是能够利用情绪高潮的能量而不是被其所困。

绩效峰坡的顶部区域被称为“流”这时由于对某些活动如工作、运动或其他产生兴趣、感到兴奋和体验到参与感,我们就能够最有效地行动。

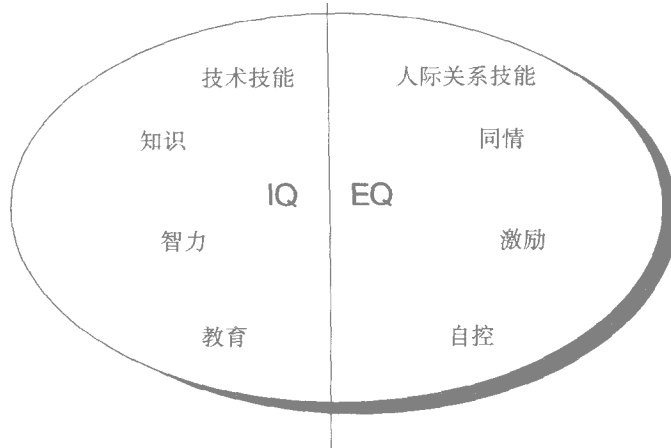
人际关系

我们可能都曾经见过那些误入破坏性轨道的人际关系——合作伙伴不断地重复那些在稍微理智的时刻都认为是非建设性的行为模式,然而他们却无法脱身直至关系完全破裂。类似地,我们也曾经看见过一些前景光明的团队令人惋惜地失败了,而另外一些团队却赢得了未曾预料到的成功。

对于任何工作或私人关系而言,至少都存在很明显的两个方面——智力的和情绪的(图 2—7)。

很显然,任何人际关系或团队取得成功的可能性都取决于参与者的 IQ 与 EQ 之和。你或许能够召集到最天才的精英,但是如果他们缺乏相互交往的能力,那么他们的努力注定会以失败而告终。

图 2—7 人际关系的两个方面



EI 理论真正的贡献在于，它能够运用现代脑成像技术（brain-imaging）和对身体活动的测量（心跳、脉搏、体温等等）更加准确地追踪情绪究竟是如何在我们的的大脑和身体中产生作用的。这能够使我们更好地理解原始的情绪（肾上腺）和进化程度更加高级的理智（大脑皮层）是如何相互作用的，使我们能够找到帮助人们理解和提高 EQ 水平的途径，从而实现更完美的生活。

小 结

生活可以被看做是一系列的问题，由我们与家人、朋友或工作同事一道来解决。解决这些问题可能会需要很大范围内的各种技能。然而，对于我们中的许多人来说，教育仅提供了一些需要背诵的事实或计算方法，从而在考试时可以根据要求再重复出来。

有许多人，无论他们是教育系统之内的还是之外的，都开始意识到我们现有的教育方法既不能教给孩子们知识，更重要的是又不能使孩子们拥有持续学习的愿望，而这种愿望对于他们能否拥有完美的生活是至关重要的。对上述问题的一种反应是号召“回到基础”的方法，回归到传统的教授读、写和算的方法。这可能有益于确保所有的孩子至少拥有一些核心技能。但是，这还远远不能够使他们拥有在这个变化迅速、知识密集的世界中生活的能力。

在这样一个更加复杂、信息数量持续增长的社会中，我们需有一个更加开阔地认识人类智力的视野，从而给予我们自己和我们的孩子相应的教育，使我们能够构筑起