

## 重构知识经济时代企业的心智模式

文/潘晓云

### 一、企业心智模式的涵义

心智模式 (mental model) 概念最早由苏格兰心理学家 Kenneth Craik 在 1943 年提出, 指那些在人们心中根深蒂固、影响人们如何认识外部世界以及如何采取行动的许多假设、陈见和印象。他认为心智将现实建构成“小型的模式”, 并用它来对事件进行预测、归因以及做出解释。人们通常不易察觉自己的心智模式, 以及对行为的影响。自从心智模式概念被提出后, 这一概念在很多学科领域中出现, 不同的学科从各自的视角出发, 对其内涵有了不同的诠释。

有的学者将心智模式视为人类理解复杂系统的模式。Veldhuyzen 和 Stassen (1977) 提出心智模式包括有关被控制的系统的知识, 有关作用于系统的干扰性的知识, 有关规模和策略的知识等。Wickens (1984) 把心智模式定义为用来解释采样 (sampling)、搜索 (scanning)、计划 (planning) 等人类的行为一种“理论的结构”。在系统动力领域中, 学者们认为心智模式是一种比较持久和可测量的, 对外部世界或其中的某个方面的内部符号的表征。鉴于个体和所处的环境之间存在着互动的作用, 个体通过使用心智模式来协调生活, 决定采取哪种行为构建社会。在认知科学中, 心智模式是人们长期的生活经历中留下的关于认知世界的一种固定模式。心智模式让人们快速、有效地应对日常生活事件, 操控个人行为。心智模式一直存在人的心中, 人们透过它看世界, 用它解释自己的经验, 赋予经验特殊的意义。Howard Gardner 在《心灵的新科学》(The Mind's New Science) 一书中写道: “我认为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。”

目前在文献中被引用最多的是 Peter Senge 对心智模式的定义。Peter Senge (1992) 用心智模式将隐藏于认知个体内心种种独特的看待、思考、处理问题的方式和对某些事物的概括性的看法及假设进行了概括。认为心智模式是根深蒂固于心中, 影响人们如何了解世界, 如何采取行动的许多假设、成见或图像、印象。心智模式一旦形成, 人们将自觉或不自觉地从某个固定的角度去认识、思考问题, 并用习惯的方式予以解决。所以, 心智模式是人们对客观外界反映到头脑中的种种现象进行整理加工, 形成支配人们思考问题和采取行为的思想观念和理论假设, 是深藏在人们思想深处的作为行为依据的思想观念和理论假设。

根据组织行为理论, 组织中存在拟人化的集体思维, 因此, 借用本意用于解释个体的心智模式概念, 可以认为企业的心智模式是深深固结于企业成员心中, 影响企业如何认识周围世界, 以及如何采取行动的许多假设、陈见和印象。企业的心智模式是企业生产经营活动中形成的, 建立在价值观、思维方式、行为习惯、经验教训等基础上的理解、看待周围事物的思维方式或思维惯性, 会影响企业对现在或未来事物的理解和判断, 从而影响企业对“什么能够或不能够”等一系列问题做出决定, 采取行动。企业心智模式建立在个人心智模式的基础上, 但这并不意味着企业内员工个人心智模式简单相加就形成企业的心智模式。企业内员工个人的心智模式只有上升到企业层面, 为所有企业员工所共有, 才构成企业心智模式。所以, 企业心智模式是描述企业作为一个整体的心智模式, 根植于企业所有员工心灵中, 并为其所共有。

### 二、重构企业心智模式的必要性

心智模式是根深蒂固于每个人或每个组织中基本固定的思维认识方式和行为习惯。心智的产生源于“物积”效应。所谓“物”是对物质、事物的认识、分解和观点。“积”是指对“物”的沉淀、积累、垒加。“物积”效应是心智的中心源。由此可见, 企业的心智模式可以通过后天的教育, 通过知识的“内化”, 通过特定的生活与工作环境而形成。企业的心智模式是可以改变的, 也必须随着时代的变化而不断改变。心智模式具有发展和进化的性质, 这为企业优化和完善心智模式提供了可能。

在工业经济时代, 企业的心智模式普遍受到西方“机械论”世界观的深刻影响。“机械论”世界观在伽利略的思想中就已经有所体现, 在他看来, 自然(界)是受定律制约的运动着的物质系统。运动时一切事物的要旨、核心, 一切事物又必然有其机械(性)原因[2]。十七世纪牛顿的“经典物理学”的提出, 又大大强化了这种观点。“机械论”世界观存在三个重要的假设, 即事实是客观的; 效果是可以预测的; 知识可以通过信息的收集和分析而获得。牛顿曾将宇宙比作是一个巨大的钟表状的机器, 这一比喻也被用于企业组织。企业中的各个部门被视作一个巨大机器中的组成部分, 管理者试图通过管理员工获得利益, 员工宛如一个个机械齿轮, 被管理、被控制, 出现破损时便被替换、被丢弃。

追溯管理思想、管理理论的发展，可以发现自泰勒提出科学管理理论后，工业经济时代的各种管理思想、管理理论中无不蕴涵这种“机械论”世界观。深受管理思想、管理理论熏陶的企业心智模式毋庸置疑地深受这种世界观的洗礼。普遍认为，企业组织所处的经营管理环境是一个相对稳定的状态，环境的变化是连续的变化，过去是未来的向导。组织被视为“机器”，全部注意力被用于如何将定义明确的工作分配到合适的组织结构中，以确保有效的目标探索。因此，企业的管理由一系列有逻辑的、线性的、可预期的活动组成。认为存在着以管理方法作为原因，以生产效率的提高作为结果之间的因果关系。任何管理中的挑战都能被转化为一个可以明确界定的问题，能够找到一个最佳的解决方案。因此，更多地强调管理功能的应用，重视信息的作用，管理者不能容忍信息的匮乏，会积极地寻求信息，但对信息的使用却是僵硬的。企业管理中还极为重视、强调量化（定量），“计量一些可以计量的，无法计量的也应使之可以计量”。任何一种管理理论都注重或至少不会舍弃数量管理或数量控制，事实上，数量管理或数量控制在任何一个具体的管理领域或是企业组织中都被非常认真地奉行着。

但是从二十世纪以来，科学领域发生一系列思想上的革命，尤其是二十世纪初的物理学革命，牛顿物理学的框架被打碎了，相对论和量子力学相继建立。随着生物学、生态学和一般系统论的发展，尤其是组织理论的问世，世界的系统性、有机性、复杂性和多样性开始被人们所认识。一般系统论与控制论、信息论等技术科学相结合，形成了一种普遍的思潮，被逐渐应用于管理中。随着知识经济时代的到来，随着人类的脚步迈入二十一世纪的门槛，“机械论”世界观的基本假设进一步被颠覆。持续、快速的不连续性变革是常态，错综复杂、相互交织的变化既不稳定也根本无法预测。问题极少孤立存在，而是与其它问题相伴而来，并且栖身于被阿科夫（Russel Ackoff）恰当地描述为“乱题”（messes）的密切相关的问题情形之中。处于这样环境中的企业组织如仍一如既往的持有“机械”观点，进行计划、组织、指挥和控制必定会举步维艰。企业的心智模式固守“机械”观点的必然结果定如斯蒂芬·罗宾斯所指出的，分裂、竞争和被动充斥当今普遍缺乏学习能力的各类组织中。

### 三、构建知识经济时代企业的心智模式

随着“机械论”世界观基本假设的颠覆，构筑在“机械”观点之上的企业工业经济时代的企业心智模式必然需要重构，正如Einstein曾说的那样，“我们不可能凭借导致问题产生的思考方式去寻找解决问题的方法。”企业必须构建与以系统性、有机性、复杂性和多样性为特征的知识经济时代相匹配的心智模式。

#### 1、企业心智模式的生态观：企业是一种生态系统

生态观是借用生物学的概念。生物圈内的生物，不论是同种或异种，彼此间都会相互影响，生物和它所生活的环境间，也会发生相互作用，这些现象被称为生态。地球上的各种生物彼此相互影响，而生物和环境之间相互作用，这些现象所构成的环境即称为生态环境或生态系统。

构建企业心智模式的生态观，首先应该承认企业是一个有机体，是一个与环境即满足其生存需要的子系统有紧密关系的复杂系统。正如Capra（1996）指出的，我们对时代的主要问题研究得愈多，就愈加认识到这些问题不可以分立地去理解，它们是系统的问题，这就是说它们相互联系，且相互依存。企业作为一个有机体与其环境有明显的界面，并通过这个界面与环境进行交换使自身维持在其某一稳定状态。由此可见企业也是一个开放的系统，从周围环境中获得输入，对输入进行转换，然后再以产品或服务的形式返还给环境。企业为求生存必须密切关注环境的需求，保证与其周围环境有良好的互动关系。

其次，提倡共同演进，实现企业跨业务协同效应。在生物界，两种或两种以上的生物学意义上相互依赖的独特物种，它们进化的轨道随着时间的推移变得相互交织，在适应生存环境后，彼此之间也变得相互适应，最终形成由部分依赖又相互适应的物种组成的生态系统。这一种连续的变化就是所谓的共同演进（coevolving）。产生的相互依赖的情况通常是各物种互相帮助的共生关系，也有可能成为一方利用另一方的共栖关系。有时竞争性的相互依赖也会发生，即其中一物种将另一物种赶走，或者各自发展变成独特性、不具竞争性的生态。依据Kathleen M. Eisenhardt与D·Charles Galunic发表在《哈佛商业评论》2000年1/2月号上的《共同演进：实现协同的必由之路》一文观点，自然生态系统中的共同演进与那些多业务协同效应明显的公司内部的合作网络十分相近。都是通过与外部的系统结盟的形式结合在一起。企业内从各业务部门间的信息交换、知识等等资源共享，到多角化经营策略等合作关系，都不是固定不变，而是会随着部门或个人相互间以及与经营环境的互动关系，演化、调整。业务部门间产生的连续变化，会随着时间演进更多地交错，各部门为适应环境也会相互适应，结果就产生部分相互依赖的部门与彼此适应后的企业组织生态。因此，企业构建生态观心智模式，以生态观来看待组织，以生态观来面对和处理业务部门间的协同问题，重构业务间的关系、模糊协作与竞争的差别，才能实现跨业务协同效应，获得一加一大于二的功效。

#### 2、企业心智模式的学习观：企业是“大脑”

Gareth Morgan（1986）对组织即“大脑”的形象比喻直接源自控制论，强调积极主动地学习



能力的重要性。随着知识经济时代的到来，未来的不可预知性，环境的不确定性，技术的日新月异，竞争的加剧……所有这些无不使得企业难以建立固定的目标、计划、设计改革进程。一个企业组织要生存、发展，必须具备不断寻求新的战略对策以及迅速变革和创新的能力。而这种能力的获得又必须以企业所拥有的学习能力来保障。正如荷兰皇家壳牌公司的小组规划协调员Arie de Geus (1988)所言，“我们明白，一个未来公司所拥有的唯一的竞争优势，就是它们的经理们与其竞争对手相比，学习速度更快。”

企业必须构建心智模式的学习观，努力创建学习型组织。学习型组织主要包括两个关键性要素，即终身学习的组织成员和终身学习的组织环境。组织成员是学习型组织的主要组成分子，提高组织成员在各种情境学习的能力，培养成员成为终身学习的个人，是学习型组织的主要表现指标。但是组织学习并不是个人学习的简单加总，而是组织成员的知识能力的共享。企业组织的学习与个人学习互为依赖。Daniel H. Kim (1993)提出了一个组织学习的集成化模型——OADI-SMM模型，即观察（observe）、评估（assess）、设计（design）、执行（implement）-共享心智模式（shared mental models）（如图1所示），揭示了个体学习与共享心智模式之间进行信息交换而产生的学习循环问题。其中个人学习循环指信念改变过程以及将这些改变发展成个人心智模式的过程。个人学习循环通过组织的共享心智模式发生影响从而影响组织层次上的学习。共享心智模式包括组织的世界观和组织常规两个部分。当个人心智模式通过共同心智模式而成为组织的一部分，并进一步影响组织行为时，组织的双环学习由此产生。因此，企业还应建构有利于学习的组织环境，在企业内部建立完善的“自学机制”和“分享机制”，使企业在个人、工作团队以及整个组织三个层面上都得到共同发展，形成“学习-持续改进-建立竞争优势”良性循环。

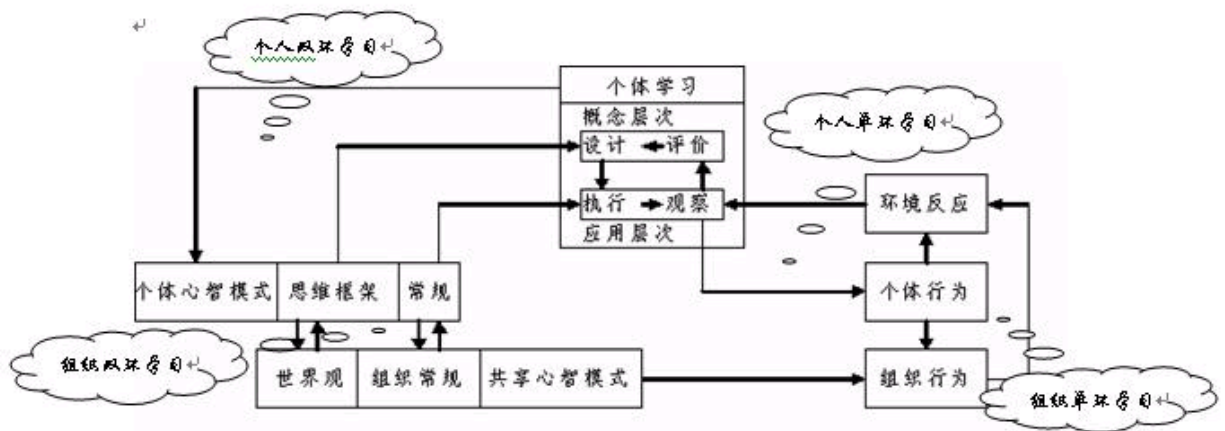


图1 组织学习模型

### 3、企业心智模式的变革观：企业是变迁和转换

DMR的一系列研究结果发现，过去几十年一直沿用的传统计算机系统已无法保证企业在竞争激烈的市场环境中获胜，技术应用及技术本身都在发生巨大的变革，由此可以推断一种新的技术范式正在形成。企业所处的商业环境范式也发生了转变。早在世纪之交时，一批知名的思想家们撰写的一些新作，诸如科尼奇·奥马（Kenichi Ohmae）的《没有国界的世界》、《互联经济的经营战略》；比得·F.德鲁克（Peter F. Drucker）的《新现实：政府-政治/经济-贸易/社会-世界舆论》；帕特里西亚·阿伯丁（Patricia Aburdene）和约翰·奈斯比特（John Naisbitt）的《2000年的大趋势——90年代的十种方向》；约翰·纳德尔（John Nadel）的《纵横全球市场——如何在全球各地经商》以及迈克尔·波特（Michael Porter）的《国家竞争优势》等等，都揭示了世界经济格局和贸易性质的根本变化。Gareth Morgan更是通过一张环境压力图揭示了现代社会经济环境的复杂性，标识出了可能对现代企业组织产生影响的47种趋势，而这一图示远未穷尽所有趋势。企业正处于一切变革的漩涡中心。

企业必须构建心智模式的变革观，事实上社会经济环境中的躁动和变革既带来挑战，同时也意味着机遇。企业必须正视变革，要将变迁作为常态，培养一种能够应对源源不断的新观点、产品、技术、技能、信息以及处理人际关系、组织关系的思维和技巧。某些时候，甚至要将危机视为常态。并且需要学会通过顺应潮流的方式来驾驭这样或那样的纷乱状况，要意识到变革是一种过程，改变应是一种自发行为。从某种角度看，改变是学习的另一种释义。所以，企业必须保持面向未来的发展模式，摆脱反应模式，打破遮蔽状态，不断向前看。只有始终保持一种积极的、寻求机遇的态度才有可能获得成功（作者单位：复旦大学管理学院企业管理系；华东师范大学商学院工商管理系）

落实科学发展观，推动循环经济发展  
就业与经济发展  
试论经济法的调整对象  
中部地区经济增长方式剖析  
转轨经济中融资结构的选择  
重构知识经济时代企业的心智模式  
经济发展中社会保障与城市化健康发展  
基于操作层面对跨国并购绩效影响因素的分类  
我国经济发达地区在经济腾飞阶段土地利用研究

---

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心