

# 心智模式在组织管理中的概念与应用

李辰翔

西南大学, 重庆

收稿日期: 2022年8月11日; 录用日期: 2022年9月13日; 发布日期: 2022年9月21日

## 摘要

心智是每个人在心底持有的一种思考问题、为人处世的模式, 也可以简单看作是一种模板或者图示。心智的形成和发展受到遗传基因、后天选择和环境的多重影响。在团队和企业管理方面, 心智不仅存在于员工个人, 还存在于团队和组织。本文主要围绕企业家、员工、团队等多板块的心智模式内容与构建方式进行分类归纳, 并对于各板块心智的定义、理论背景、作用机制和现实意义进行简要介绍, 讨论心智在管理实践中的应用。

## 关键词

心智, 心智模式, 组织管理

# Concepts and Applications of Mental Models in Organizational Management

Chenxiang Li

Southwest University, Chongqing

Received: Aug. 11<sup>th</sup>, 2022; accepted: Sep. 13<sup>th</sup>, 2022; published: Sep. 21<sup>st</sup>, 2022

## Abstract

Psychological mind is a mode of thinking and behaving that everyone holds in their heart. It can also be simply regarded as a template or a diagram. The formation and development of the mind are influenced by genes, selection and environment. In team and business management, the mind exists not only in the individual employee, but also in the team and the organization. This paper mainly classifies and summarizes the content and construction methods of mental models of entrepreneurs, employees and teams, and briefly introduces the definition, theoretical background, mechanism of action and practical significance of mental models of each plate, and discusses the application of mental models in management practice.

## Keywords

### Psychological Mind, Mental Models, Organizational Management

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 心智模式概论

### 1.1. 心智模式定义

心智模式(mental model), 它是一种深藏在每个人心中的思想行为逻辑, 这种逻辑影响我们对世界的认识与改造。心智是较为隐蔽的, 却时常参与我们如何提出假设、进行行动、提取图像和分析印象等, 是一种对世间万物如何运行的既有认知。

心智模式最早在 1927 年由 Georges 在《Children's Drawings》中进行描述, 但并未进行广泛研究。直到英国心理学家 Craik (1943)年再次提出该理论, 他认为心智将现实构建成为“小型的模式”或是“一种映射”, 以预测事件、进行推理或者把它作为解释的基础。Johnson Laird (1983)撰著的《心智模式》的出版使心智模式再度引人注目, 学界各领域纷纷提出了不同的内容定义。总的来看, 虽然心智模式的概念在各个流派中存在不同的定义, 但可以提取和归纳出一些共同的内容: 首先, 心智是结构性的知识体系, 并不是与生俱来的。其次, 心智反映了人对外部环境的认知方式、内容与结构。再者, 心智会根据客体的基本特征进行人为的再加工。最后, 心智模式可以构建和改变, 从而对人的认识和行为产生影响。心智模式是简化的知识结构认知表征, 人们常用心智来理解周围世界以及与周围世界进行互动。

Norman (1983)对众多职业与大量工作者进行研究后总结出心智模式的六种共同特质: 1) 不完整性。心智大多是不够健全的, 不够完整的。存在可以弥补的漏洞和缺陷; 2) 局限性。即心智的运行依赖很多额外能力, 能力不足则会导致心智模式难以施展; 3) 不稳定性。即某些心智模式并不是稳定的, 存在用进废退的规律; 4) 不科学性。即某些心智的产生和使用可能存在迷信的色彩, 或者从经验主义、理想主义归纳而来, 并不是完全理性的产物; 5) 无明确边界。即不同心智模式之间存在相互交叉涵盖的现象, 使用机制可能会混淆; 6) 简约性。即心智可以使行为思想和逻辑更加简约, 从而节省不必要的行为损耗。

简单来说, 心智模式也可以看作是思维定式的一种, 但这种思维定式不是包含贬义的形容, 而是一种认识事物的方法和习惯, 与人的认知水平、认知结构和方法相关。人们是通过询问类似“是什么”、“为什么”、“目的”、“如何运作”、“后果”这样的问题去搭建自己的心智模式。而这种心智思维定式的形成过程又在不断的“询问中”呈现“刺激-反馈-强化”的逻辑, 即先由环境和讯息带来刺激, 之后经由个人行为与环境 and 信息的交互产生反馈, 若自己主观认定该反馈是正向的、积极的, 那么该行为会得到强化, 心智的这个方面也会得到保留和强化, 反之会修正或消退。

管理学家彼得·圣吉(1994)年出版的《第五项修炼》标志着心智模式在管理学领域的首次提出, 彼得·圣吉认为心智是认知框架的一种外显, 是识别世界的一种指南, 它关乎认识和改变世界的方式以及如何采取行动的诸多假设或印象。一些固有的观念一直在影响着我们的生活, 控制我们思考和行动, 因此企业家需要通过不断的自我修炼才能跳出被禁锢的心智, 才能开展经营创新。

## 1.2. 心智模式的形成背景

目前学界较为认可的是 Dweck & Hong (1995)的内隐人格理论,该理论强调人会根据自身需求和基本特质形成自己的模式,预测自我存在的状态。此后, Dweck 将代表基本特质固定不变的实体论重新定义为固着型心智模式;将代表基本特质可变及可塑的渐进论重新定义为成长型心智模式。具体而言,在内隐人格理论下的心智理论中,若个体相信自己可以挑战新事物,但潜在的特质水平不会发生变化,那么个体就具有固着型心智。反之,若个体认为基本特质是存在差异的,且可以通过不断地吸取经验、参与实践而改变,那么个体就具有成长型心智模式。以往的研究发现个人可能在不同的领域和场合存在不同的心智模式,且不同的心智模式可以互相变动。

心智模式作为指导人认识世界和如何行动的一种内在模式,其源头也可能与生理和社会因素有关,即心智模式由人们的遗传、人格等因素与社会实践等外部活动交互碰撞产生,从而形成一套“为人处世”的行为范式。同时,心智模式在认知、归因、预测活动的基础上不断与行为决策构成循环反馈,由心智模式指导下的行为结果会反作用于心智模式的构建,从而达到个体不断完善心智的效果。

## 1.3. 心智模式的多元影响

心智模式作为人们认识世界的指南,本身不存在正误之分,但它的作用在不同的场合也可能是一把“双刃剑”。

“和谐”是中华优秀传统文化倡导的境界,也是心智模式的发展目标。和谐的基础是个体心理和谐,只有心理和谐才能造就社会和谐(石国兴,曹保刚,2005)。和谐的心智是指心智的各个角度都是以达到和谐为目标与特征的,以和谐为核心驱动力的一种模式。

### 1.3.1. 促进绩效与创新

以酒店餐饮业员工为例,关于和谐心智的研究已经证实和谐的心智对提升餐饮业服务人员的人际绩效和任务绩效存在积极作用(曹振杰,2013)。除餐饮业外,企业家心智模式是影响企业家培养创新意识、提出创新目标,践行创新要求的重要影响因素。如果心智模式在企业家中过于雷同,那么集群的创新意识会产生降低的趋势(黄文静,赵江明,2005)。胡君辰,徐凯(2008)的研究指出个体绩效存在差异的主要原因是个体所持有的心智模式不同。总体而言,较为积极和谐的心智在面对绩效要求时更加主动,反之容易产生畏难情绪从而导致绩效水平较低。另外,心智的意义还在于影响员工的创新创造行为。尤其对于知识型员工来说,心智模式是影响其创新创造行为的关键因素之一。心智通过影响员工的创新创造态度进一步对企业的创新绩效产生影响(齐义山,2010)。

### 1.3.2. 与心理资本的交互作用

从积极心理学角度而言,和谐的心智模式与心理资本存在一定的交互作用。心理资本(PCA)是指个体在成长和发展的过程中表现出的积极态度,包括自我效能感、乐观、坚韧等优秀品质。高心理资本拥有者在对未来的预期上往往是乐观和向往的,对未来抱有期待,这种积极归因方式有助于促进个人发展和提升绩效,是超越人力资本和社会资本的一种重要心理素质。滑卫军等(2021)在研究心智模式与学生学习成绩的关系中发现,和谐发展的成长型心智与心理资本、自主动机和学习投入之间呈显著的正向相关,心智模式可以促进学习能力的综合发展。此外,和谐心智在处理自我与环境的关系上更加具有灵活性和智慧性,心理资本可以参与完善这一过程。赵璐(2012)的研究表明心理资本对跨国管理者全球心智发展过程中的文化判断与跨文化适应动机有显著的正向作用,心理资本可以为心智发展提供更强的能动力与适应力。

### 1.3.3. 提高创造力与创造识别

心智模式在关于创造自我概念、创造兴趣与创造力方向上存在一定的影响。成长型心智模式可以有

效显著预测创造自我效能感,这种创造自我效能的能力在成长型心智所有者身上尤为明显。在心智模式与创造能力上, Mumford et al. (2001)发现个体心智模式的质量与创造力绩效呈正相关,成长型心智可以有效提高问题解决的效率并有助于创新观点的产生和实践。在影响员工创造性行为外,管理者心智还会影响对员工的创意识别。白新文等(2019)针对“千里马常有,而伯乐不常有”的现象开展了管理者心智与创意识别关系的研究,结果表明,灵活且不断审视自我的成长型心智有助于提高管理者对员工创造力和创新本质的内隐认知,更容易识别员工的创新性意识和行为。反之,持有固着型心智的管理者鲜有发现和采用员工的创造表现。由此可见,组织内成长型心智的培养尤为重要,可以成为组织软实力、创造力的重要组成部分。

## 2. 企业家心智模式

在管理学领域,心智模式被看作是一种知识、意识结构系统,是人们从事认识、行动和预测的适应性行为决策系统。个人心智模式的产生与环境不无关系,同样心智模式也可以反作用集群环境,这在管理学领域极为突出。

### 2.1. 产生背景

企业家心智是在遗传、原生家庭环境等大背景基础上由个人经历经验、知识水平及认知水平综合影响形成的一种心智模式。包含人口统计学因素、认知水平、性格特征、奖励与绩效等。在企业的发展过程中,多元化经营是一项重要战略,企业家为代表的“高阶”心智模式对多元化经营开展具有重要影响。

“高阶”理论将个体的年龄、教育水平、经济社会地位、社会履历来等特征与决策者的认知方法相结合,阐释了“高阶”人群进行战略决策的机制。Barr et al. (1992)论证了认知水平和情感方向在心智模式中对企业战略决策的重要影响,企业家在面临一些无法全面认知或前所未见的经营困难时,会结合个人心智和组织特点最终进行战略决策。心智模式的内容是“描述、阐释和预测”,那么关于企业家的心智模式可以认为是一种包含特殊知识模式(经营管理知识等)。企业家心智模式是企业家在长期的生活和工作实践中慢慢形成的有关于知识、经验、人际、规则等概念和知识框架的积淀。

### 2.2. 企业家心智的重要意义

企业的生存发展与资源、环境、组织能力等因素息息相关,但最重要的还是领导层的决策,如何做乘风破浪的舵手。一个好的企业领导者离不开他持有的心智与智慧,这种心智智慧帮助领导者根据市场趋势、需求变化等整合社会资源、调整战略方向、开展创新创业。企业家掌握整个企业的生死存亡命脉,是企业生存的核心支柱。骆志豪,胡金星(2010)认为知识体系和信念体系是构成高层领导心智模式的主要内核,两者以无形的作用决定着管理人的心智活动。不尽相同的是, Martignoni et al. (2016)在进行特定企业领域的研究后发现心智模式在不同的行业管理者中并不是绝对合理的,仅从结构上讲,十分繁杂和十分简略的心智模式都不利于企业发展。企业之间的竞争实质上是企业家心智与能力的竞争,“组织管理也是企业共有心智模式的一种外化”。

在企业决策方面,领导者的心智模式是为应对复杂的商业环境建立的,“高阶”团体同样是由一个个具有“有限理性”的人组成的,其心智模式直接关乎公司的发展方向;在企业文化方面,高层管理者的心智模式在企业文化中的重要意义在于价值观与认知假设,像一只无形的手影响着管理公司的各种行为,同样也决定了公司文化的走向。特定的心智模式在于高层如何对待客户、员工、合作伙伴,决定着企业的行为标准和风格特点。在组织设计方面,大多数企业的组织架构调整也是由高层领导者带来的。在经营过程中,若组织环境和架构与领导者的心智模式不符,例如公司层级过多导致员工意见无法向上级反馈,各个层级之间推诿扯皮等,会直接导致高层领导者进行组织变革,对组织形态进行调整。

### 3. 员工心智模式

#### 3.1. 员工心智特征

个人心智在企业中形成具有特点的员工心智，这些特点例如：性别差异、组织差异、文化依赖等。

性别差异性与管理学、心理学经典的研究课题。在心智的信念和知识层面总体来说，男性员工更多将工作中的冲突转化为动力，时刻关注市场走向、设备使用等。女性员工在此方面更多以任务完成为主，对于冲突的化解并不高效。然而上述方面在不同企业均存在不同表现，因此建立在此基础上的员工心智模式存在组织差异性。最后，在文化依赖性上，知识型员工对于组织文化的依赖性更强，心智会受到组织提供的文化多样性和文化价值观的影响，他们更期望被给予坚定持久的文化内核和丰富多彩的文化活动。

#### 3.2. 员工心智对企业管理的影响

普遍而言，员工心智对企业管理的影响体现在以下三个方面：1) 影响企业决策行为。赫伯特·西蒙(1982)认为，个人只具有有限的理性，即便公司决策由企业家进行，但决策落实于实践的过程由员工心智掌握，由此员工心智可以决定决策内容是否可以顺利执行。2) 影响组织结构设计。基于知识型员工的创造力、流动性和强烈的沟通需求等特征，企业的团队结构逐渐实现扁平化、团队化和无边界化以适应各类新员工的工作需求。3) 影响企业文化和管理风格。员工心智下的共同行为是企业文化的根本体现，除此之外员工的心智也决定了团体行为标准、规范和态度，影响员工的工作积极性与参与度进而影响企业家的领导风格。

#### 3.3. 员工心智问题与危机干预

##### 3.3.1. 忽视心智的交互理解

成员之间的心智探讨可以称为交互理解的一种形式，熊学兵(2011)指出交互理解包括自我审视、智力的回忆、推理、判断等。员工在心智交互时容易产生心理误区，造成马太效应、晕轮效应等现象。如果交互过程不能得到合理的规范，那么将会促使员工形成利益团体，导致团队的分裂。因此，创造员工之间的心智交互机会，规范内容与流程，定期进行工作模块、岗位的轮换有助于盘活员工心智，防止心智闭塞和小团体产生。

##### 3.3.2. 工作压力对员工心智的影响

员工在工作中受到的压力大致可分为公开型和潜在型两种。公开型压力指员工必须满足企业制定的要求、规章制度和命令等等；潜在型压力指人不得不遵从的权威说法或者群体内部多数人的观点一致性。

公开型压力可以通过有效沟通、任务优化和工作能力提升得到改善，适当的公开型压力有助于员工提高绩效。潜在型压力难以被发现和修正，成为团队和员工心智发展的绊脚石。霍斯曼在观察霍桑工厂工人生产行为时发现，当员工工资以个人劳动生产率来支付时，员工会一致将生产率维持在较低水准，产生了在工作上“无功无过”的群体意识。只要有人违反这种意识，就会受到群体成员的排挤和鼓励，霍桑现象成为初入职场的年轻人不敢放手去做的一个思想重担。莱万特在《管理心理学》阐释团体潜在压力的作用过程：讨论 - 劝导 - 攻击 - 心理排斥。持有新问题解决方案的员工会首先在讨论时面对新方案与固有思维的碰撞，之后还会被团体意志所劝导和反驳，大部分的员工都会在“劝导 - 攻击”时产生畏难情绪而选择退出，坚持下来的员工在面临第四阶段时又会因孤立无援而难以忍受，最后产生心理重担或离岗离职。团队中的潜在型压力实际上需要自上而下的思想革新，打破团队固有心智的束缚才有可能改善。

### 3.3.3. 裁员行为对员工心智的破坏

员工心智的建立与成长需要持续稳定的工作环境与心理状态，而企业裁员无疑会打破这种稳定的关系。裁员对员工心智的破坏呈现如下几个过程：首先，裁员消息对员工来说是一种心理冲击，会增加负面情绪。其次，裁员导致工作环境的打破和伙伴的分离是很多老员工不能接受的，由此导致沉重的内疚、失落，并对于今后是否还会裁员产生恐惧。在产生上述不良情绪后，员工的不安全感开始伴随工作行为，随之而来的是工作满意度下降。之后，在安全感和满意度双下降的情况下，组织信任可能遭到破坏，而信任一旦缺失，组织内部定会陷入信任危机，组织架构摇摇欲坠。因此，裁员实际上是一种组织承诺的打破，破坏劳资双方的信任关系，也破坏了员工与组织达成的心理契约(李利, 2010)。

在裁员过后，未被裁撤的员工称为“裁员幸存者”。他们作为组织裁退行为中的“生还者”并不能完全摆脱裁员带来的思想负担与恐惧，心智也会遭受一定程度的改变与分化，具体类型如下：

1) 恐惧型反应幸存者。恐惧是人们面临危险却又无能为力去避免的压抑状态。当人们面对从未预知或必须面对意料之外的变故时，恐惧成了一种伤害。对于恐惧型反应幸存者而言，“担心”、“害怕”、“拖延”是他们的代名词。这类幸存者认为裁员是有害的，认为自己无法接受裁员行为，更无法接受自己的好友同伴被裁员。

2) 服从型反应幸存者。服从是个体在外界强迫压力下不得不顺从的行为状态。对于服从型反应幸存者而言，“冷静”、“宽慰”、“循规蹈矩”是他们的代名词。这类幸存者同样不能接受裁员，但他们可以做到保持现状继续工作，做好员工应该履行的责任和义务。

3) 愤世嫉俗型幸存者。愤怒是指愿望破灭或行为受挫时引起的一种紧张而不愉快的情绪。愤怒不仅存在于自身事件，还存在于对他人遭遇的极度反感，裁员便是对同伴遭遇的一种不满。对于愤世嫉俗型幸存者而言，“生气”、“诋毁”、“报复”是他们的代名词。这类幸存者会变现出极为不满的情绪。在情感上认为受到了组织的背叛与不公并通过不满情绪影响公司环境，做出不配合工作、故意与公司作对等行为。这类幸存者也被称为团队“吹毛求疵的评论者”。

4) 憧憬型反应幸存者。憧憬在心理学上指对未来的期待和向往，且这种向往可以产生麻痹痛苦的效果。对于憧憬型反应幸存者而言，“乐观”、“激动”、“解决问题”是他们的代名词。憧憬性员工可能是裁员过程中最具有成熟心智的一类人，他们会始终保有积极的态度。不断充满期待并将裁员看做自己事业上升的一种机会，在行为上会增加对组织的忠诚、更加努力为企业工作。

从幸存员工的角度看，在经历裁员之后更要积极应对与适应新情况。进行反思与工作复盘，监视自己的工作行为，必要时与同事进行心智互通，共享工作看法与审视自己在组织中的表现，以弥补心智漏洞。工作上多与憧憬型员工肩协作，尽量调控和化解自己的消极情绪，从而开发新动力，寻找新方向，向组织领导靠拢，以获取稳定的过渡期；对于企业来说，裁员后的员工帮扶与激励必不可少，这可以最大化保护幸存员工的心理健康。并基于上述四种类型对幸存员工进行精准识别，重新组建和优化团队，整合资源发展团队共享心智，为企业赋能。

## 4. 团队共享心智模式

心智模式由个体上升至团体，发展出团队、共享心智模式。团队心智模式最早由 Cannon-Bowers et al. (1990)提出，是指在一个群体内团队成员共同遵守的普遍共识及行为知识结构。团队心智模式产生于团队行为活动中，在团队实践中可以帮助队员对任务进行描述、解释与评估，并根据共享心智的方式形成解决问题、完成目标的合力。团队共享心智模式在于如果团队成员对于团队所面临的挑战、任务具备共享的理解，那么团队就可以进行有效的运作，它是团队成员在相似的成长框架下形成的对问题界定、情景应对中体现出的协调一致性。

团队心智模式分为协作型心智模式和任务型心智模式(Marks et al., 2000)。协作型心智模式主要关注在团队活动中成员的人际关系及互动,主张每个人的特性发展;任务型心智模式则以任务驱动为导向,关注绩效和工作结果。同时,共享心智模式分为相似性和准确性两种模式。相似性指团队成员之间有相似的目标和价值观归属,在一些事情的看法和解释上不约而同,对行为规划和未来预测也存在相似点;准确性则反映了团队成员之间对某件事情理解的准确程度,以精准、科学、正确为标尺(Edwards et al., 2006)。

## 4.1. 团队共享心智的形成因素

### 4.1.1. 团队同质性、交互理解与团队环境

Wenzel & Kraiger (1997)提出影响团队共享心智模式的四个主要因素,分别是个体、团队、组织和环境。其中最重要的因素是团队成员之间的同质性、团队认知的差异水平和成员的个性特征。同质性程度是指团队成员在一个或几个共同被需要的方面存在相似倾向的程度,如果成员之间的差异性过大,同质性程度过低,便难以形成统一看法,或者成员之间的性格区别难以融合为一个整体,都会导致团队共享心智无法正常建立。

交互理解和多层次的信息互通可以促进团队共识的建立,从而加速团队共享心智的成熟。交互理解是除了团队心智产生原因中知识、愿景、认知能力等同质化或异质化之外的新概念。通俗来讲,交互理解就是怎样在成员协作中互相认同,是成员相互准确预测其他成员心智模式的一种程度(Klimoski & Mohammed, 1994)。交互理解是特定环境中团队成员之间的心智交流与认同,包括智力、回忆、认知、预测、反省等多个方面,是组织团队内部的一种交流方式。团队成员可以通过交互的方式探寻他人的心智模式并展示自己持有的心智特点。这种交互可以促进成员心智模式在内容、结构等方面的融合,从而加速团队共享心智的整体性发展。Marks等(2000)认为团队领导的行为对共享心智建设起到支撑作用,并探索出交叉培训能够促进团队共享心智模式的建立,这也成为交互理解的一种应用。

### 4.1.2. 团队环境

团队环境分为团队内部环境与外部环境。团队内部环境包含团队氛围、协作能力、凝聚力等,团队外部环境包含所处的组织环境和竞争环境等。和谐的团队内部环境、团队凝聚力和向心力直接影响团队共享心智的质量(荣鹏飞,葛玉辉,2013)。在团队运行环境上,Levesque等(2001)认为团队协作逐渐深入的过程会带来团队责任的日益分化,这种细化的目标和要求会在一定程度上导致团队共享心智功效的降低,因为这意味着团队交互慢慢减少,且这种交互作用会在团队共享心智模式的形成中起中介作用,因此这种共享默契需要不断通过各种方式进行巩固和发展。同样,环境对团队心智模式的影响是逐步显露的,如果一个集体以个人主义、英雄主义为进步动力,将绩效考核压力直接放在个体能力上来,那么这个集体的凝聚力就会降低并形成人人明哲保身与他人避而不谈的竞争关系,这非常不利于团队共享心智的形成。

在文化环境方面,若实行以团队为单位的薪酬体系和激励政策,重视团队的文化取向,便有助于团队共享心智模式的建立。组织环境是一个以多种特质为圆心向外扩散的架构,类似于蜘蛛网,成员以共同的心智特征作为网络中心,形成韧性最强且牵一发而动全身的组织圆心,成员们作为圆心之外的组成部分并时刻注视着机构圆心,以圆心为各种活动开展的主要标准。这种不断向内靠拢的组织关系靠同质化的心智圆心凝聚,使成员知识共享不断推进,最终形成统一的、牢固的成员心智网。

## 4.2. 团队共享心智的多元影响

### 4.2.1. 绩效进步

Cannon-Bowers和Salas(2001)从团队知识相似性和分布性角度提出共享或重叠、相似或认同、相容

或互补以及分布的四维度框架。软件开发作为一种知识密集型的产业，在开发过程中拥有更加复杂，分散和专业的知识，并且高度依赖团队成员之间的有效协作。这就要求团队成员们具备高相似性的知识储备与知识认同，拥有相互认同的逻辑与默契。

白新文等(2011)提出两型团队的不同特点。即任务型团队共享心智模式侧重于团队在任务认识、任务执行、操作规范、资源使用等方面形成默契，在产品研发中减少错误、减少资源浪费，提升研发速度。尤其是在高科技产业模式中，团队成员对任务的相似理解倾向于共建代码一致性标准、设计思路标准等，通过提升团队向心力来改善绩效。协作型团队共享心智模式突出的是角色之间的特殊性、讲求团队分工的相异，着眼于角色的互补，由此带来的资源重组、节约成本、发散思维是提升绩效的可行路径。

#### 4.2.2. 提高团队创造力

团队创造力是在实现组织目标的过程中，成员共同形成的有价值、有创新性的想法和方案。与个人创造力的概念不同，团队创造力是对组织成员知识与能力的整合，是在工作中体现整体创造力特性的一种概念。创造力从个体上升为团体，不仅仅是整合那样简单，这种转变需要组织文化、组织氛围和组织认同的共同作用，并非着眼于团队中个人的突出贡献或关键作用。在绩效的评定上也将成员的贡献排行作为评价标准，而非以某个成员的绝对产出进行评定，即贡献排名的先后与利益的获得直接挂钩。基于以上问题，团队协作共享心智模式可以在创造产生和评价结构上给予帮助，可以通过安排合理强度的团队互动与协作，使知识形成共享交叉的产权结构，突显团队与集体的利益，促进获得的隐形、复杂知识的转化，加强知识、信念的互补，有助于弱化固有思维并促进团队创造力的提升。黄同飞，彭灿(2015)指出团队共享心智模式在呈现“倒U型”结构时最有助于激发团队创造力。

### 5. 企业家心智设计

心智模式的价值不仅体现在人的行为操作上，还体现在对集体和组织的管理。成功的创业者普遍存在几种优良品质，如自我效能感高、自律和坚韧不拔的毅力。优秀的管理者同样需要具备一些特有心智，心智的质量很大程度上影响企业管理能力的培养。在组织变革中，管理者的心智是关键，这种心智决定管理者能否和员工达成一致，尤其在一些重要问题上能否和员工荣辱与共，祸福同享。成功的管理者都清楚自己的心智模式会对员工心智产生怎样的影响，把握好自己的行为，制定出符合组织意志的决策，树立榜样意识等都是促进公司形成良好工作环境、与员工建立共同愿景与美好目标的有效途径。

#### 5.1. 企业家心智的基本要求

学者陈林菁(2007)提出当今时代成功企业家需要具备的几种心智具体内容：

1) “人为为人”。是基于企业家心智可以影响员工心智的理论提出，因此正确把握自我行为，为员工树立良好榜样是建立共同发展目标的有益尝试。以“以人为本，人为为人”不断改善领导者自身素养进而影响全体员工的心智，企业才能达到无为而治的理想境界。

2) “不断创新”。创新是事业永葆活力的源泉，没有创新的企业终将被市场淘汰。市场需求总是错综复杂且不断改变的，企业要想始终屹立不败之地就要做到知己知彼、不断进取，用创新跟上时代步伐。

3) “持续学习”。企业的经营要不断认识错综复杂的市场需求，而持续学习就是提高认识能力的一种方式。持续学习首先要求企业家不能陷入经验主义，对经验的可靠程度要合理看待；其次，在学习中要不断深入，不可蜻蜓点水、一知半解；最后，学习必须与知识消化相结合，在学习后能为我所用。

4) “敢为天下先”。一名优秀的企业家必须具备与常人不同的胆魄。改革开放后的中国经济“摸着石头过河”，是否吸收国外先进的管理经验都需要缜密考虑。企业发展是风险与机遇并存的，管理者需要在企业成长的每一步做出选择，以一种理智的冒险精神去迎接挑战绝对优于坐以待毙。“无限风光在



险峰”，“敢为天下先”是企业家心智模式中需要学习的一种品格。

5) “坚定自信”。自信是自我效能感的一种表现，自信是事业成功的前提。企业家的自信除了要拥有相信自己的信心还要具备自知之明和处事不乱两个特质。自信而不盲目，处事要显大智慧，这样的自信才能坚定自己的目标，促进团队成员自我效能的提高。

## 5.2. 企业家心智的优秀特质

1) 重视内因。内因即“自我的因素”，包括能力、动机、兴趣、爱好等因素。优秀的企业家更应该看重内因的作用，这意味着时时刻刻对自己的事业负责，将出现的障碍看作一种挑战，无论好坏都将失败看作反馈而不是打击。2) 高度容忍不确定性。许多人难以忍受自己出于对事物的不确定状态，需要一套明确的规则和事情应该怎样发展的预期，否则就会忧心忡忡、停滞不前。创业就是一种对未知的探索，优秀的企业家往往对不确定性具有高容忍度才更可能在有限等信息条件下冒险。3) 焦虑产生动力。焦虑是非常普遍的情绪，但往往让自己平静下来却很难做到。把焦虑化为动力可以显著提高表现水平，这种方式常见于职业运动员中，他们经常在取得优异成绩时持有这种转化来的额外动力。

## 6. 员工心智模式设计

任何一种管理方式的背后都隐藏着管理者对被管理者人性的一种假设，管理者对员工的工作方式、工作态度和绩效表现都受到他对员工的某种假设影响，这种假设体现在管理者对于员工行为的解释和预测，并成为如何进行管理的理论基础。这里员工在企业中的人性，或者说各种行为和特征就是员工的心智模式，它不仅左右着管理者如何管理企业，还影响着企业的发展走向。

员工的心智模式由多种因素构成，因素的搭建与改善可以作为心智模式的建设蓝图。随着企业越来越成功，一些拥有权力的员工会形成心智的 3C 模式(王志刚, 2009)，即自满(Complacency)、保守(Conservatism)和自大(Conceit)。这些模式毫无争议地与企业文化相背离，由此企业和人力资源管理者要对 3C 模式的出现多加警惕。

### 6.1. 员工心智的自我管理

#### 6.1.1. 利用“左手栏”进行反思

左手栏即自己选择回忆一个场景，在这个场景中自我感受当时的行为有哪些不足或者行为是否与自己的心智不吻合。在一张纸的右侧回忆书写场景，并在左侧对应写出你对这段场景的评价：是不是内心所想驱使、是否满意当时的行为。“左手栏”实质上是一种时间层面的自我对话，是对自我的一种反思，更是强化心智的一种方式。

#### 6.1.2. 善用“UIEL”循环

该循环模式是指探询、检验和学习(杨亚萍, 2012)。首先，个体要做到与他人的相互探询，即完整地向别人表达自己的看法，开放自己的思维并鼓励他人探究你的想法。紧接着就是检验，从不同的观点和角度去提取和分析是什么在指导我们的行为和思想。最后就是树立不断学习，终身学习的目标。心智模式的发展必定需要和新事物、新逻辑结合，只有不断了解知识才能在心智的改善中有的放矢。

#### 6.1.3. 避免“跳跃性推论”

跳跃性推论是指直接从观察得到概括性结论的推演方式，它是没有经受实践检验的。如果我们陷入了“跳跃式推论”的陷阱，就会将所有的想法向一开始接触到的那个描述归因，最终导致对他人、对事物的不合理认识。想要避免“跳跃式推论”就要询问自己对身边事物持有怎样的看法。首先询问自己对某件事或某个人的看法来源的“原始线索”是否真实合理，是否愿意等等看，探索“原始线索”的可靠

性, 如果答案是不愿意, 就没有再继续下去的意义。如果愿意对某些原始看法提出否定, 就应该把事物和原始看法进行分离。

## 6.2. 员工心智的组织管理

### 6.2.1. 公平裁员

裁员的公平性会影响裁员幸存者对工作环境的看法。如果幸存者认为他们的伙伴受到了不公的裁员对待, 他们会产生抗拒和组织怀疑。公平裁员, 根据严格制定的规章制度执行有助于员工对公平的理解, 有助于加强员工继续努力的意识。

### 6.2.2. 强化心理疏导

心理问题并不像行为问题那样外显, 组织领导者不仅要根据规章制度管理组织成员的行为规范, 更要深入成员的心理层面, 准确识别成员可能出现的心理问题。尤其关注组织中的特殊群体, 例如“裁员幸存者”, 绩效成果大幅波动者等, 这些人群极有可能因为生活、工作状态变动而产生心理状态的波动。此外, 企业管理者还应精确识别员工的个人特质, 适当满足员工的合理需求, 关注员工内在潜能的挖掘, 发挥员工不同特质的积极作用。因势利导, 具体问题具体分析, 切忌“一刀切”带来组织成员共享心智的破坏。定期组织员工心理状况普查, 并给予处在心理危机的员工及时充分的心理疏导或治疗转介。

## 参考文献

- (美)彼得·圣吉(1994). *第五项修炼*. 上海三联书店.
- (美)赫伯特·西蒙(1982). *管理决策新科学*汤俊澄, 等, 译). 北京中国社会科学出版社.
- 白新文, 刘武, 林琳(2011). 共享心智模型影响团队绩效的权变模型. *心理学报*, 43(5), 561-572.
- 白新文, 齐舒婷, 明晓东, 周意勇, 黄明权(2019). 骏马易见, 伯乐难寻: 决策者心智模式影响创意思考的机制及边界条件. *心理科学进展*, 27(4), 571-586.
- 曹振杰(2013). 基于扎根理论的员工和谐心智模式构念开发. *管理学报*, (8), 1110-1115.
- 陈林菁(2007). 21世纪成功企业家的心智模式初探. *绍兴文理学院学报(哲学社会科学版)*, 27(2), 104-107.  
<https://doi.org/10.16169/j.issn.1008-293x.s.2007.02.021>
- 胡君辰, 徐凯(2008). ERG理论视角下的员工情绪管理. *人力资源管理*, (6), 34-37.
- 滑卫军, 张建卫, 周愉凡, 冯亚群(2021). 成长型心智模式对研究生心理繁荣和学习投入的影响. 见 *第二十三届全国心理学学术会议摘要集(下)* (pp. 640-641).
- 黄同飞, 彭灿(2015). 非正式网络对研发团队创造力的影响研究——以共享心智模型为中介变量. *科学学与科学技术管理*, 36(7), 57-69.
- 黄文静, 赵江明(2005). 企业家心智模式与企业集群成长的关联机理. *经济论坛*, (4), 37-39.
- 李利(2010). 裁员幸存者心理契约的破坏及对策——员工援助计划. *学理论*, (30), 84-85.
- 骆志豪, 胡金星(2010). 高层管理者的心智模式研究. *学海*, (6), 56-59.  
<https://doi.org/10.16091/j.cnki.cn32-1308/c.2010.06.045>
- 齐义山(2010). 知识型员工创新行为的心智模式研究. *中国科技论坛*, (1), 122-127.  
<https://doi.org/10.13580/j.cnki.fstc.2010.01.022>
- 荣鹏飞, 葛玉辉(2013). 团队共享心智模型的多层次模糊评价. *工业技术经济*, (5), 10-16.
- 石国兴, 曹保刚(2005). 构建和谐社会的心理学思考. *河北学刊*, 25(5), 199-202.
- 王志刚(2009). 企业心智模式及其管理要点. *企业改革与管理*, (3), 6-7.
- 熊学兵(2011). 交互理解影响团队成员共享心智模式的机理. *财经科学*, (4), 118-124.
- 杨亚萍(2012). *员工心智模式管理研究*. 硕士学位论文, 天津: 天津商业大学.
- 赵璐(2012). *跨国管理者的全球心智发展研究*. 博士学位论文, 武汉: 华中科技大学.  
<https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CDFD1214&filename=1012361281.nh>

- Barr, P. et al. (1992). Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 15-36. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131004>
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on Shared Cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202. <https://doi.org/10.1002/job.82>
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1990). Cognitive Psychology and Team Training: Training Shared Mental Models and Complex Systems. *Human Factors Society Bulletin*, 33, 1-4.
- Craik, K. J. W. (1943). *The Nature of Explanation*. Cambridge University Press.
- Dweck, C. S., & Hong, Y. Y. (1995). Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A Word from Two Perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0604\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0604_1)
- Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur, J. W. et al. (2006). Relationships among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 727-736. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.727>
- Johnson Laird, P. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness* (p. 397). Harvard University Press.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Constructor Metaphor. *Journal of Management*, 20, 403-437. <https://doi.org/10.1177/014920639402000206>
- Levesque, L. L., Wilson, J. M., & Wholey, D. R. (2001). Cognitive Divergence and Shared Mental Models in Soft Ware Development Project Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 135-144. <https://doi.org/10.1002/job.87>
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance Implications of Leader Briefings and Team-Interaction Training for Team Adaptation to Novel Environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971-986. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.971>
- Martignoni, D., Menon, A., & Siggelkow, N. (2016). Consequences of Misspecified Mental Models: Contrasting Effects and the Role of Cognitive Fit. *Strategic Management Journal*, 37, 2545-2568. <https://doi.org/10.1002/smj.2479>
- Mumford, M. D., Feldman, J. M., Hein, M. B., & Nagao, D. J. (2001). Tradeoffs between Ideas and Structure: Individual versus Group Performance in Creative Problem Solving. *The Journal of Creative Behavior*, 35, 1-23. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2001.tb01218.x>
- Norman, D. A. (1983). Some Observations on Mental Models. In D. Gentner, & A. L. Stevens (Eds.), *Mental Models* (pp. 7-14). Lawrence Erlbaum Associates.
- Wenzel, L. H., & Kraiger, K. (1997). Conceptual Development and Empirical Evaluation of Measures of Shared Mental Models as Indicators of Team Effectiveness. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. W. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods and Applications* (pp. 63-84). Psychology Press.