

# Examining the Core Elements and Shaping Strategies of Business Managers' Thinking System

Qi Xu, Wenhao Luo\*

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Email: [luowenhao@ncut.edu.cn](mailto:luowenhao@ncut.edu.cn)

Received: Nov. 12<sup>th</sup>, 2018; accepted: Nov. 23<sup>rd</sup>, 2018; published: Nov. 30<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

The present study focuses on business managers' thinking system. We firstly emphasized the important role of managers' thinking system in enhancing enterprise development and personal career. Based on the extant studies and several practical cases, this study identified five core elements of managers' thinking system, namely systematic, open, collaborative, dialectic, and innovative thinking styles. Moreover, with the intention of improving managers' thinking system, this study suggested five potential shaping strategies at the end of this paper.

## Keywords

Manager, Thinking System, Learning, Shaping

---

# 企业管理者思维的核心要素及塑造策略

徐 奇, 罗文豪\*

北方工业大学经济管理学院, 北京

Email: [luowenhao@ncut.edu.cn](mailto:luowenhao@ncut.edu.cn)

收稿日期: 2018年11月12日; 录用日期: 2018年11月23日; 发布日期: 2018年11月30日

---

## 摘 要

本文围绕管理者的思维风格展开探讨。在明确了管理者思维对于企业发展和个人成长的重要作用之后,

\*通讯作者。

文章引用: 徐奇, 罗文豪. 企业管理者思维的核心要素及塑造策略[J]. 现代管理, 2018, 8(6): 593-601.

DOI: [10.12677/mm.2018.86077](https://doi.org/10.12677/mm.2018.86077)

基于已有研究和实践案例, 本文识别出管理者思维的五个核心要素, 分别是系统思维、开放思维、协作思维、辩证思维和创新思维。为了帮助管理者更好地形成这些思维风格, 本文针对性地提出五种有助于塑造管理者思维的策略建议。

## 关键词

管理者, 思维风格, 学习, 塑造

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

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

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



Open Access

## 1. 引言

在当今企业竞争日益激烈、商业环境愈加动荡和不确定的社会经济背景下, 企业的健康生存和发展壮大, 越来越需要依赖于管理者的作用。企业管理水平, 也已经成为当代企业发展态势的重要标尺。近年来, 随着管理教育和理念的普及, 不少企业在选拔和培养管理者之时愈加重视对于管理者管理技能和管理经验的考察, 企业自身也通过学习借鉴或者借助外部智囊开始引入和实践一些新兴的管理工具(诸如战略地图、学习型组织、平衡积分卡等等)。然而, 这些举措带来的结果却大相径庭, 在有些情形下甚至给企业的发展造成了波折和困扰。

有鉴于此, 我们应当审慎地反思管理者在企业中的角色和作用。本文以管理者的思维风格作为讨论的切入点, 试图在认识和理解思维风格对于企业和管理者重要性的基础之上, 识别管理者思维系统中的五个核心要素, 并对其主要内容加以阐释。最后, 笔者针对性地提出了塑造和培养管理者思维风格的可能路径。

## 2. 管理者与管理者思维

识别和界定谁是管理者, 是我们讨论管理者思维的一个前提问题, 也是管理研究和实践中的一个基本问题。在企业实践中, 我们常常倾向于将管理者理解为“管理人的”, 也就是说管理者需要有员工或下属成为他们的被管理者。然而, 这种理解会让我们在观察和理解企业时陷入“管理者-被管理者”对立存在的思维模式之中, 从而不利于系统地考察企业发展。事实上, 管理作为一种制度安排, 旨在通过对于人、财、物等资源的调动(而不是占有和控制)来实现特定的目标。德鲁克也认为管理的三大基本职能是管理他人、管理企业组织和管理自我[1]。从这个意义上看, 企业中的任何一名成员都有可能也应当被赋予管理者的角色。高层管理者更多地要去思考管理企业组织的问题, 中层管理者更多地思考管理他人的问题, 而组织所有成员都应当将管理自我纳入到考虑范围中去。当代企业中知识性员工的比例逐渐增加, 企业的发展也越来越需要依靠企业中全体成员的集体智慧和努力。为企业成员赋予管理者的角色, 可以在很大程度上激发他们的工作热情, 从而更好地促进企业目标的实现[2]。

思维, 作为一个抽象的概念, 却是人类生活中不可或缺的一部分, 具有主体性、动态性、可塑性、系统性和模式化等基本特征。笔者将管理者思维界定为管理者在进行管理活动中所具备、形成、运用并且不断强化的、具有较强稳定性的思维特征, 反映出管理者看待客观事物的模式化特征, 是指导管理者开展管理活动的基本认知力量。管理者思维的重要性可以从学习型组织的首倡者彼得·圣吉所著《第五项修炼》中窥见一斑。圣吉借用了心智模式的概念, 强调企业在建设学习型组织进程中, 应将组织成员

心智模式的自我超越作为五项修炼之一[3]。

### 3. 管理者思维的重要性

第一, 管理者思维能够成为企业发展的助推力。在企业的发展过程中, 企业获取竞争优势已经不能够仅仅依靠资源(物质、资金、人力、信息等)上的占有。企业管理者在思维水平上落后竞争对手一步, 便很有可能使企业陷入到十分被动的境地中而不能自拔。在企业实践中, 管理者的行为和管理活动往往是我们易于观察和发现的, 而其背后隐藏的思维模式则常常被我们所忽略。然而, 有什么样的管理思维, 才有可能出现什么样的管理行为和活动。如果持有不同的管理思维, 即使表现出同样的管理行为, 也可能带来截然不同的效果。在手机通讯行业里, 诺基亚从最初的木材工厂, 发展到长年占据行业领导地位, 其发展动力在于不断的产品创新; 然而, 我们也看到近年来, 诺基亚的市场地位已经为后来居上、同样以创新著称的苹果公司所替代。为何昔日老大风光不再? 仅仅将原因简单地归结于两家公司在技术研发和创新上的差异, 是难以回答这一问题的。事实上, 诺基亚公司每年的研发投入并不比苹果公司少, 甚至于苹果手机中一些核心的技术最初源于诺基亚公司的研究成果。对诺基亚来说, 为何他们具备强大的科研能力, 却仍然在市场竞争中并未取得优势呢? 一个很重要的原因在于两家企业对于用户需求的判断存在差异。诺基亚在推动产品创新的过程中, 关注点是不断地识别和满足用户新的需求, 表现出一种渐进式、应对式的思维。而苹果公司的策略则是创造出客户本来并不存在或者不显著的需求, 同时通过自身的产品来满足相应需求, 是一种突破式、创造式的思维。两家企业在管理思维和对用户需求判断上的差别, 使得两家企业类似的产品创新活动带来了不同的绩效结果, 从而也改变了企业间的竞争态势和整个行业的格局。

第二, 管理者思维是管理者自身职业成功的加速力。影响员工和管理者职业生涯成功的因素很多, 譬如性格、能力、智商、机会、平台、关系等等。在众多可能的影响因素中, 管理者思维水平上的差异是区分成功管理者与失败管理者的一个重要度量。成功的管理者注重整体利益而不是一己私利, 注重发展他人而不是事必躬亲, 具备战略视野而不是关注眼前利益[4]。这里不妨以人力资源管理举例加以说明。人力资源管理承担的是企业组织中一些相对比较专业化的职能, 简单归结起来就是“选育用留”。遗憾的是, 不少企业里人力资源管理远远没有起到应该发挥的作用。事实上, 如何将企业中的人力资源转化为促进企业发展的人力资本, 是人力资源管理从业者所必须思考的一个问题。显然, 要想解决好这一问题, 从人力资源部单一部门的思维出发是难以成功的。优秀的人力资源管理工作, 要能站在组织战略规划和追求长期发展的高度上考虑人力资源管理问题, 从而在推动企业发展的进程中, 获得自身的职业成功。

第三, 管理者思维是现代管理教育的生命力。虽然不同层次的管理教育在教育对象、培养目标、教育内容和方式上有着明显的差异, 但它们之间存在一个共性的目的, 即传递和塑造受教育者的管理者思维, 使每一位受教育者成为潜在的管理者。管理实践兼具科学性和艺术性。管理的科学性可以通过有关管理知识、管理技能和管理工具等的学习获取, 而管理的艺术性则更多地涉及到对于学员管理者思维的培养和塑造。管理教育和培训或从管理理论入手, 或从管理实践入手, 其最终目的不在于掌握理论知识或者解决某些具体问题, 而应当是期望学员能够在学习和培训的过程中修炼一种有效的管理者思维方式。管理教育需要帮助学员完成从知识到能力到思维的两次飞跃。对于管理者来说, 固然不能够缺少知识、缺少技能, 但思维的独特价值正是在于它可以促进知识和技能真正产生积极性作用[5]。

### 4. 管理者思维的核心要素

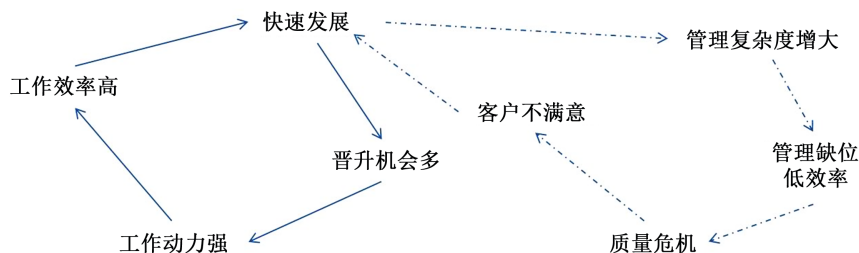
管理者思维包含哪些内容? 有关这一问题的研究为数不多, 并且不同的研究者做出的归纳和认识也

见仁见智, 缺乏系统性的整合。基于已有的研究成果和对于管理实践的考察, 笔者在这里凝练出管理者思维中五个核心的基本要素, 分别是系统思维(Systematic)、开放思维(Open)、协作思维(Collaborative)、辩证思维(Dialectic)和创新思维(Innovative)。

#### 4.1. 系统思维

系统思维要求人们在观察和认识对象的时候, 不能仅仅从要素本身出发, 还要同时考虑要素所在的系统, 以及系统与环境、系统与要素、要素与要素、系统的结构和功能等多个方面, 并在综合考虑上述多方面因素的基础上做出决策[6]。落实到管理情境中, 系统思维要求管理者不能从局部的要素、局部的部门出发, 而是要抱有整体视角, 权衡某一行动发生对于系统的整体性影响。缺乏系统思维的管理者, 常常会陷入到简单的线性思维之中, 即 A 影响 B, 只能够看到最为直接和明显的一对因果关系。事实上, 由于组织是相互嵌套在一起的有机体, 任何一个单一的事件(A)除了其直接结果(B)之外, 还有可能对其其他的一些对象(C, D, E……)产生间接的作用。人们所熟知的“牵一发而动全身”、“蝴蝶效应”反映的就是这样一种相互影响、部分作用于整体的思维。然而, 在管理实践中, 不少管理者仍然缺乏这种复杂、非线性、相互影响的思考方式[7]。

例如, 企业是否应该一味地追求高速发展? 如图 1 所示, 发展速度快, 在企业内部会带来更多的晋升机会, 从而让企业中的各级管理者看到未来的希望, 也会更加有工作的动力和高涨的团队士气, 整个企业的工作效率与效果都会相应地得到提高, 从而进一步促进企业的发展——这是高速发展所带来的正向循环。与此同时, 我们也需要注意到, 高速发展的同时, 往往会带来企业管理复杂性的增大。当企业的管理水平难以适应更加复杂的管理情境时, 就容易出现管理失位、质量危机等情况, 消费者和市场最终便会选择“用脚投票”, 使企业陷入到停滞甚至是危机之中——这是高速发展带来的负向循环。上述两个循环是不可分割地共同作用于组织。然而, 管理者忽视负向循环、仅仅看到正向循环的案例在国内外企业中屡见不鲜, 究其根本就在于系统思维的缺失。



**Figure 1.** The effect of rapid development (the solid line indicates a positive cycle and the dashed line indicates a negative cycle)

**图 1.** 快速发展所带来的效果示意图(图中实线表示正向循环, 虚线表示负向循环)

#### 4.2. 开放思维

如前文所述, 人的思维具有模式化特征。因此, 这往往会造成个体对于已有模式(尤其是那些带来成功的思维模式)的依赖, 甚至造成思维模式的僵化。已有的思维模式主要来源于过往的经验, 在面对相对比较稳定的环境下往往会显得更加有效率。但当外部环境存在极大不确定性、充满变革的时候, 习惯性地依赖已有的思维模式, 会让人们忽视新环境中新的变化、信息、机遇和潜在的危险, 从而错失良机或者犯下错误。因此, 管理者应当努力使自己的思维保持开放(fresh mind), 持有空杯心态, 不断地从外部环境中学习新的思维方式。具体来说, 开放思维主要体现在以下几个方面: 1) 广泛的学习, 并且常常表现为跨领域、跨学科的学习。已有学习的积累会给我们一个相对比较清晰的知识结构, 但往往也会使我

们难以跳出稳定的知识结构。优秀的管理者,应当注意不断地获取新的知识。尤其是,管理者要能够跳出自身专业背景的限制,迅速有效地在新的领域中进行学习。2) 追求精确性的同时容忍模糊性。科学管理往往追求精确,试图在精确的信息环境下做出最优的判断。然而,企业管理者很难完全得到精确的信息,出现在他们面前的情景往往是模糊和不确定的。因此,作为管理者,要习惯并且善于在模糊的状况下做出推断。容忍模糊性,要求管理者能够根据残缺的信息或者模糊的信息评估多种可能的状况并相应地做出评判,从中选择相对更利于企业发展的决策[8]。3) 多角度多层次的思考。面对具体的问题时,尝试进行横向、纵向、交叉、立体式的思考。面对同样的问题和情境,我们可以找到不同的观察视角,从而得出各不相同的结论。多角度多层次地考虑问题,可以避免我们陷入先入为主的思维僵局,较好地实现换位思考。针对于某一个管理问题(例如产品销量的下降),多样化的思考角度会带来更综合的看法。例如,横向上不同的业务部门对销量下降会有怎样的看法?不同职级的管理者会有怎样的想法?高层管理者该采取怎样的行动策略?4) 发散式思考与收敛式思考并举。在做到类似上述发散式思考的同时,优秀的管理者还应该能做到“能放能收”,即能在广泛的思考基础上进行总结、抽象和深层次的归纳。这要求管理者能够透过表面的现象看到事物的本质规律和特征。在面对各不相同甚至是相互矛盾的发散式结果的时候,管理者要能够对之进行有机的组合与加工,并发现问题的症结所在。

作为电子产品行业领导者的苹果公司,其创始人乔布斯给世人留下了深刻的印象。乔布斯自己笃信的信条之一就是“stay hungry, stay foolish”(求知若饥,虚心若愚),便是旨在敦促自己保持开放的心态。他个人的发展历程和苹果公司的发展历程也充分地证明了这一点。我们看到,乔布斯早年对计算机技术产生兴趣,并最终创办苹果公司;虽然个性与众不同,但他一生仍旧不断地通过与朋友或同事交流拓宽自己的认识疆界;乔布斯还对音乐、动画、宗教、书法、禅学等领域都有所涉及,而他从这些领域中的所得也部分地折射在苹果公司的产品之中;乔布斯对于产品创新的永不满足和持续追求,使苹果公司及其产品成为业界创新的代表。苹果公司和乔布斯上述这些事实,都无一例外地表明了保持开放性思维对于企业和管理者的重要意义[9]。

### 4.3. 协作思维

所谓协作思维,指的是重视与他人或其他组织开展合作,而不是一味地单独依赖个人或者单个组织的力量。管理环境的复杂性和市场竞争程度的提高,使得协作在组织内和组织间都成为企业必须考虑的重要问题。从组织内部来看,管理者的一项重要工作就是要整合各类资源以实现企业的目标,简单地说就是用人办事。整合的过程中必然出现协作的问题,这便要求管理者培养起出色的协作思维。借助协作思维的力量,企业内部的所有成员,都应当学会并善于借助他人的力量来实现自己的成长和发展,进而在企业内部形成合作共赢的文化氛围。从组织间的角度来看,现代企业的竞争,已经越来越由直接竞争走向间接竞争。间接竞争往往又被称为竞合,即竞争与合作的统一。企业管理者应该从仅仅追求占据蛋糕中的一大部分,转向力求共同将蛋糕做大。在当前的市场环境下,健康的企业竞争不再是传统意义上的你死我活,企业要学会运用合作的心态来进行竞争。事实上,在很多行业中,一家独大反倒并非是最优选择。一个或多个强有力的竞争对手的存在,使得企业不断地保持着强劲的发展动力。这些企业之间的关系,更多的时候表现为相辅相成。

无论在组织内部还是在组织之间,在协作的过程中都有以下几个问题需要明确:1) 为何协作?协作的目的和动力何在?不同的个体或者组织之间,如果不能对协作的目的达成共识,便很容易陷入到混乱之中,协作关系通常也难以持续长久地维持。唯有明确协作的目的,才能使协作关系的各方能够明确自己的贡献和所得,从而实现双赢或多赢的局面。2) 与谁协作?即协作的对象。不同的个体或者组织,依据协作目的和自身定位的不同,通常会选择不同的协作对象。例如,人们一般倾向于寻求与自身具有一

定异质性的对象进行协作。协作的双方如果在能力、知识和资源上具有较大的同质性, 就很容易造成信息的相对闭合和冗余, 从而不利于各自的发展。3) 如何协作? 即协作的形式。在明确了协作目的和对象之后, 协作的形式也需要管理者加以考虑。协作形式的关键问题在于——在维持协作关系的同时, 个人或组织应该保持多大程度上的独立性? 对于上述三个问题, 不同的管理者或许会有截然不同的考虑。而对这些问题进行考虑的背后, 则折射出管理者们所持有的协作思维。

#### 4.4. 辩证思维

辩证思维又称矛盾思维, 其基本主张在于对立统一。也就是说, 在看待事物的过程中, 要看到事物具有正反两个方面的属性和特征。一方面, 要看到事事有矛盾、时时有矛盾。对于矛盾的普遍存在, 要敢于正视和积极应对, 而不是刻意规避。另一方面, 对于一些负面的要素, 也没有必要过于恐慌, 而是要看到矛盾的两面可以在一定的条件下相互转化。中国传统道家思想中的阴阳太极图非常准确地刻画了这种关系。在阴阳太极图中, 我们可以看到, 两条阴阳鱼相对而生, 表现为矛盾的两个方面; 同时每一条阴阳鱼中又都包含了对立面的一部分, 这体现了矛盾双方相生的关系。

辩证思维在企业发展的整个过程中都有借鉴意义, 其中尤以危机管理最为明显。在企业实践中, 经常会遇到程度不同的危机。但危机有可能成就企业新的发展机会。在面对危机时, 如果处理得当, 就可能转危为安。能否将危机转化为机遇, 需要管理者以建设性的态度来应对和处理危机。强生公司对待泰诺中毒事件的处理方式堪称企业危机管理的典范。泰诺是美国强生公司生产的治疗头痛的止痛胶囊商标。1982年9月29日, 有消息报道, 芝加哥地区有一位妇女服用泰诺后死于氰中毒。开始报道时是死亡3人, 后增加到7人、25人, 直到传闻有250人因此致死。这些消息的传播引起了服用此药的消费者的极大恐慌。当时的市场调查显示有94%的消费者知道泰诺中毒事件。面对这一危机, 强生公司采取了一系列的应对措施: 包括及时与媒体沟通、成立以CEO为首的专门委员会、收回所有胶囊、及时通知医院、医生和经销商、积极配合调查并及时向公众公布等等。在这一系列措施的共同作用下, 强生公司在中毒事件发生后的5个月内便恢复了原有市场占有率的70%; 舆论和媒体对强生公司也好评不断, 如《时代周刊》以《泰诺神奇般地重返市场》为标题报道了泰诺转危为安的奇迹; 强生因此获得了美国公关协会颁发的银钻奖, 原本一场灭顶之灾竟奇迹般地为强生迎来了更高的声誉。强生公司管理层在这次事件中的反应和做出的应对, 真实地体现了辩证思维在企业管理实践中的作用。

#### 4.5. 创新思维

创新是一个民族和国家进步的灵魂。具体到企业层面, 创新也已经成为了当代企业谋求更大发展的必由之路。不难发现, 管理者的工作本质上是一种智力活动。当代经济社会环境的急速变化, 要求管理者必须具备高水平的创新思维。管理者往往需要根据自身实际, 对快速变化的环境以及相关情况做出灵敏的反应, 找到应对策略, 而不是生搬硬套、缘木求鱼, 否则就会出现“桔生淮北则为枳”、水土不服的状况[10]。1999年前后, 实达公司几乎照搬麦肯锡给出的咨询方案, 在推动内部变革上出现了不小的问题, 可以被视为一个缺乏适应性创新的例子。总之, 管理是一项开拓性极强的实践活动, 在现实情境下往往与创造性紧密地联系在一起。

当然, 创新思维并非意味着对于现有状况的完全否定。创新的形式也很可能体现为一些微小的改变或是变革。不少人对于创新有一种恐惧, 害怕创新会带来翻天覆地的变化; 另一部分则怀疑自己或企业缺乏创新的本领与勇气。这两类人共同的一个问题在于对于创新的误解。事实上, 创新未必全部是颠覆性的创新。在现状的基础上做出微量的、改进性质的创新, 对于个人与组织的发展同样具有重要的价值。从一般意义上说, 创新可以体现为提出或者发现新的问题或内容, 也可以表现为对问题进行了新的分析,

还可以表现为提出新的解决问题的方法与举措。笔者在这里强调管理者的创新思维, 无意让管理者们事事创新、时时创新, 而是寄希望于管理者对于组织内外的环境保持敏感, 并在适当的时机下做出适当程度的创新。盲目地、一味地强调和推动创新, 有时候反而会带来截然相反的结果。

笔者在这里试图对管理者思维的内容做出分析, 并初步提炼了管理者思维中五类相对重要的思维要素。但是, 对于管理者思维的认识和界定仍然是一个开放性的问题, 笔者也不排除其他合理的解释。就这里提出的五类思维来看, 我们很难对它们按照如重要性或其他指标进行排序。在管理者的实践活动中, 这五类思维更多地表现为相互关联、相互依赖, 是一个统一的整体。

## 5. 管理者思维的塑造策略

正如前文所述, 人的思维具备可塑性。也就是说, 人们可以通过有意识的努力, 来培养和塑造特定的思维方式。在认识了管理者思维的五类核心要素之后, 管理者们可以通过哪些手段或途径, 来有效地塑造出适应于当代管理环境的思维体系, 是一个具有很强实践意义的议题。管理者思维的塑造, 主要包括以下一些可能的路径:

### 5.1. 规律性的思维训练

鉴于人的思维可以通过不断地强化得以形成, 管理者可以通过有意识地进行有规律的思维训练来锻造自己的思维风格[11]。目前, 国内外已经有一些较为知名的思维训练方法, 比如爱德华·德·波诺和他的“六项思考帽”工具[12], 托尼·布赞及其“思维导图”工具等。有兴趣的管理者也可以针对自身的情况, 有目的性的对自己的逻辑思维、发散思维、辩证思维等进行训练。通过不断的思维训练, 是可以帮助管理者习得相应的思维习惯和方法的。但是, 值得注意的是, 思维训练只是一种方法, 能不能培养起预期的思维方式, 有赖于受训者自身对于思维的理解和坚持的练习[13]。

### 5.2. 主体化的反思式学习

现代企业中管理者有越来越多的机会进行学习, 部分企业甚至组建了自己的商学院或者企业大学, 我国的管理教育(尤其是 MBA 教育)和培训也得到迅猛的发展。然而, 无论是采用何种学习, 管理学习所带来的效果往往并不理想。其中很重要的一个原因是, 学习者往往局限于汲取知识或者提高能力, 而对于管理思维的学习和培养重视不足[14]。从思维培养的角度出发, 笔者主张管理者应当努力养成主体化的反思式学习风格。其基本含义在于, 管理者在学习相关管理知识时, 要将自己作为学习的主体, 以自己的经历和问题作为学习的出发点; 在学习方式上, 要通过对习得的知识和管理实践进行反思, 来努力促进学习与实践的对接。这种学习方式大致包括了“学习 - 实践 - 反思 - 修正 - 再学习”的基本循环过程。只有不断地将学习的成果(通常表现为知识)与实践中的具体问题进行碰撞、互动和反思, 才有可能真正将学习到的知识运用到管理实践中, 并进而明确进一步学习的方向。

### 5.3. 建构个性化的知识框架

在知识性员工和管理者在企业中比例越来越高的背景下, 企业也同时面临着知识缺乏系统性和重复性高的问题。如前文所述, 知识的堆积很难带来思维的养成。但是, 知识的有序整合, 可以作为思维养成的前提条件。特别是在当今大数据时代背景下, 企业可以通过在组织内构建知识管理平台, 为企业中的所有成员提供系统整合的知识。管理者可以通过知识管理平台对自身的知识进行优化与系统整合, 建构起个性化的知识框架, 从而为思维力量发挥作用提供基本素材。大多数管理者都具备本行业的专业知识, 此外他们大多有机会习得一些管理知识。在这两类知识之间如何相互刺激、相互提高, 如何在这两类知识的基础上发展基本的思维框架, 是值得管理者们认真思考的问题。

#### 5.4. 干中学、错中学

管理是一门实践。任何管理思维, 如果仅仅停留在思维层面, 就算再科学、再完善, 都很难对企业发展产生实际作用。管理者将管理理论应用到管理实践中会产生异化作用, 即管理者有选择性地剥离、裂解管理思想和应用条件或环境, 造成管理理论转化中的扭曲变异, 继而导致实践效用递减甚至产生相反效果的现象。之所以会产生异化作用, 其中一个主要原因是管理者个人因素。如果管理者一味最求管理理论而忽视理论与实践的差异性, 则很有可能发生这种现象。因此, 管理者应当注意从具体的管理实践中反思和总结自身的管理思维, 并认清楚管理理论运用的前提条件。尤其应当指出的是, 管理者应当重视从错误中学习。每一次错误发生之后, 重要的是对错误的原因进行剖析和反思, 发现错误的关键所在, 并进而对自身的思维风格和处理方式进行调整或修改。

#### 5.5. 他山之石, 可以攻玉

这里主要强调管理者的社会学习过程。管理者可以在工作中观察到领导和同事处理问题的方式, 进而能够尝试理解他们的基本思维风格。通过这种观察和学习, 管理者可以对他人思维风格中的有益成分进行借鉴, 融合到自身的思维风格之中去。例如, 杜玲毓等研究(2018)指出, 变革型领导的形成前因之一是学习上级或同事的变革型领导行为。除同事外, 中高层领导凭借其地位与权力, 往往更容易成为低层领导学习的榜样[15]。除了这种相对直接的观察式学习之外, 管理者还可以通过新闻报道、文章杂志、名人传记等多种方式, 广泛地学习借鉴, 汲取百家之长, 从而不断地塑造和更新自身的思维风格。

### 6. 结语

管理者思维是一个十分重要同时也十分复杂的议题, 然而长期以来在管理教育和研究界尚未得到充分的重视。本文尝试性地对这一问题做出初步的探索。我们将管理者思维具体化为系统思维、开放思维、协作思维、辩证思维和创新思维五个方面的核心要素, 并简要地提出了有助于管理者思维养成的路径。我们希望通过本文强调和引起对于管理者思维的重视, 并能够加深管理者对于管理者思维的认识和理解。但是, 正如前文所述, 对于管理者思维的探讨本身就是一个开放性的议题。本文的一些观点和主张, 自然也有待于在管理实践中进一步加以检验和考察。

### 基金项目

本研究得到北方工业大学毓优人才项目(XN012/031)和优秀青年教师培养项目(XN019/020)的资助。

### 参考文献

- [1] 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [2] 龙驰. 基于斯滕伯格自我管理理论的思维风格内涵探析[J]. 当代教育理论与实践, 2017, 9(12): 111-113.
- [3] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实践[M]. 北京: 中信出版社, 2009.
- [4] 樊金娜. 对管理者思维理念问题的现实关切[J]. 吉林广播电视大学学报, 2016(5): 122, 138.
- [5] 唐勇, 温容祯. 以管理思维能力为导向的管理教育探析[J]. 江西社会科学, 2006(7): 201-204.
- [6] 赵妍. 系统思维方法在管理科学中的应用探讨[J]. 系统科学学报, 2015, 23(1): 88-89.
- [7] 迈克尔·杰克逊. 系统思考[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2005.
- [8] 上海国家会计学院. 思维、问题与决策[M]. 北京: 经济科学出版社, 2011.
- [9] 沃尔特·艾萨克森. 史蒂夫·乔布斯传[M]. 北京: 中信出版社, 2011.
- [10] 陈湘纯, 傅晓华. 论创新思维的哲学内涵[J]. 科研管理, 2003, 24(1): 10-14.
- [11] 王效琴, 梁东丽, 郭亮, 李志. 论系统思维训练在环境管理学教学中的必要性和可行性[J]. 教育教学论坛,



2017(36): 213-214.

[12] Mitez, S. (2012) Six Thinking Hats. *Asian Journal of Management Research*, 2, 814-820.

[13] 王向东. 思维训练[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2006.

[14] 王绪琨, 刘世玉. 管理思维与管理思维学[J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2002, 23(4): 4-8.

[15] 杜玲毓, 孙健敏, 尹奎, 彭坚. 变革型领导从何而来? 变革型领导的形成机理[J]. 中国人力资源开发, 2017(11): 87-97.

#### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)