

我公司（公司全称：上海浦东建筑设计研究院有限公司；地址：上海浦东浦建路 1149 号；邮编：201204；联系电话：021-68456420）自 98 年改制以来，取得了较大成就，公司各项工作日趋走向市场化的正常轨道。在改制过程中，需要全体员工观念的转变、公司制度的完善，也需要公司领导自我素质的提高。现将几年来在个人素养提高方面、在公司的经营过程中取得的点滴经验做一总结，以飨读者。

## 自我超越与人本主义管理

——上海浦东建筑设计研究院有限公司 董事长卞能超

自我超越就是把自己真心向往的事情作为起点，为自己所追求的最高愿景而不断的努力。自我超越也是表现出永不满足，实现学习型组织的精神，达到理想的境界。由此可见，自我超越的过程是个人成长学习修练的过程。具有高度自我超越的人，能不断扩展他们创造生命中真正心之所向的能力，从个人追求不断学习为起点，形成不断追求卓越的精神。而人本主义管理的核心，是尊重人，发现人的闪光点，并激发人实现自身价值的信心，给人创造实现自我价值的条件，满足人追求的愿望。可见人本主义的管理，是在人追求最大愿景的基础上，以尊重人，了解人的长处，给人创造条件，使人实现价值，达到个人目标愿景与组织目标共同实现的方法。

自我超越是一项修练，如何有效地进行自我超越的修练。

第一，建立个人“愿景”。个人的“愿景”要发乎内心，要有出自内心的“上层目标。因为真心地追求上层目标或终极目标，而非次要目标，是进行自我超越的基础。萧伯纳曾说：“生命中真正的喜悦，源自当你为一个自己认为至高无上的目标，献上无限心力的时候，它是一种自然的、发自内心的强大力量；而不是狭隘地局限于一隅，终日埋怨世界未能给你快乐”。我们要树立为实现上层目标而奋斗的信念，因为上层目标是一个奋斗的方向；我们也要为实现个人“愿景”而努力，因为愿景是具体的。尽管上层目标和愿景是相辅相承的，但如果上层目标若是有了愿景，就更落实、具体，也容易衡量、描绘与沟通。因此，要进行自我超越，首先必须建立个人“愿景”。

第二，保持创造性能力。创造性能力是自我超越的核心原理，它整合了这项修练的所有要素。创造性能力的原理告诉我们，你想成就一番事业，实现心目中崇高的目标，在这个奋斗过程中，在前进的道路上，每前进一步都会有阻力，越接近目标愿景，你的阻力越大。因此你想到理想愿望，你必须具有极大的毅力和耐力。反过来说，你做每一件事，如遇困难，而降低标准，那么你个人的“愿景”你在不知不觉中受到侵蚀，你的目标愿景将难“实现”。因此，真如费利所说：“真正有创造力的人，知道所有的创造都是通过重重限制达成的，没有限制就没有创造”。可见，保持创造性能力，对实现愿景目标是多么的重要。

第三，要看清结构性冲突。人的愿景有正面与负面之分。正面可

达到理想状况；负面变成为恐惧的结果。如宗教以正面愿景为主，邪教则以负面愿望为主。人在实现愿景过程中，都有限制自己创造力的矛盾，一种是相信自己没有能力实现真正在乎的事情；另一种是认为自己不够资格得到所想要的。我们应警惕自己不要掉入这个陷阱之中。但实际情况是，当我们在寻求一个愿景时，如果有无力感或不够资格的想法产生，结构性冲突的力量就会开始活动，阻止我们迈向成功。因此，我们必须看清并寻找克服结构性冲突的力量所带来的阻碍，以求实现理想目标愿景。

克服结构性冲突弊病的策略，一是消极的让愿景被侵蚀；二是通过有效操纵冲突，使自己或他人更加努力，追求想要、或专注于除去、或避免我们能不想要的。三是运用意志力，也就是全神贯注地去击败达成目标过程中所形成的抗击力。

第四，要实事求是。做事要符合客观实际，做人不能自己骗自己，要诚实地面对真相。中国革命的成功，是把马克思主义普遍原理同中国实际相结合，产生了毛泽东思想，才会取得成功的。中国改革开放的成功，主要是邓小平理论符合中国国情，才有今天的辉煌。这二大成功都体现了实事求是真理的光辉。我们做人，我们要实现崇高愿景，只有实事求是，才能脚踏实地，也只有实事求是，才能更好地发现问题，解决问题，逐渐走向成功。

第五，要运用意识。自我超越的实践过程，隐含必要的另外一个面向——意识。我们要对认准的事，有益实现愿景的事，一要进行无数次的反复实践，通过这千百次反复实践，把显意识，逐渐转为潜意

识，犹如我们驾车，通过长期的驾车实践后，驾车时踩油门，踩刹车等处理问题的一系列动作几乎都是潜意识的反映。因此，自我超越，要充分开发脑子的空间，充分地反复出去实践有益的东西，把显意识，逐步转化为潜意识，然后把潜意识调动起来为实现愿景所用。

人本主义的管理。首先，要尊重人的志向，引导员工确立人生目标，实现人生目标愿景。第二，相信员工努力追求人生有意义的价值，创造条件促使员工创造性地实现与自身利益相关的组织目标。

第三，帮助员工克服实现目标过程中的阻力与困难，培养和锻炼奋斗的意志和决心。第四，倡导员工用实事求是的思想方法去面对现实，正视得失，正确前进。第五，充分调动员工的潜能，以求个人的愿景与组织目标的完美实现。

综上所述，自我超越的修练是实现人本主义管理的基础，二者是互为作用的，且人本主义管理为自我超越，达到个人目标愿景与组织目标的共同实现起到了实在而艺术的重要作用。

## 系统思考与 modern 管理

——上海浦东建筑设计研究院有限公司 董事长卞能超

系统思考是要求人们学会由看片段、部分到看整体，以尽可能改变思考机制、思考构建，达到少犯错误的目的。学习系统思考，主要

是为了提高管理能力，即提高控制和操纵能力，而就现代管理而言，管理应从传统的控制和操纵管理模式中，转向相互交流，彼此和谐，达到个体要理解整体，整体也要考虑个体，彼此借力，产生互动，获得正和效应。由此本人想谈谈系统思考与现代管理几个观点的理解。

一、今日的问题来自昨天的解决方案。事情往往是这样的，如本公司前一时期宣布所有员工不能在办公室内抽烟，违者罚款，因此，抽烟者按管理要求到室外和公共场所抽烟，因有的公共场所没有烟缸，所以，烟头随处可见，影响了环境整洁。这说明，现在公共场所烟头比一前多，是因为以前规定不能在室内抽烟，而又没有配足丢烟头的烟灰缸之故。象这样昨天的解决方案而引起今天的问题是比较常见的。以系统思考指导管理工作而言，管理者应考虑到作出不能在室内抽烟的同时，要解决好室外抽烟丢烟头的问题。

二、愈用力推，系统反弹力量愈大。我的儿子对数学不感兴趣，他越不感兴趣，我越是逼迫他学数学，做不好数学就罚他。结果他对数学越反感、也学不好。我终于明白，这样逼、压、罚力度越大，其反抗、反感力度也越大。于是我采取减压奖励的政策，即不作硬规定，有进步便奖励，并培养其兴趣，这样效果反而好。我们在管理过程中，也应把握一个度，恰当的做好恰当事，让员工比较自觉地顺应管理者的要求。本公司起初的工资改革矛盾甚大，后通过做了大量的调整，解释工作，基本达到管理者与被管理者相统一的目的，较好地完成了工资改革的任務。因此，现代管理，必须懂得“愈用力推，系统反弹力量愈大”的原理，管理者要把握“度”，管理者与被管理者要彼此

适应，设法寻求一致，通过各种方法措施解决矛盾，才能较为顺利地解决问题。

三、渐糟之前会渐好。在我们日常管理中，有的管理者想集中权力，制定规定，要求下属凡事必须由他决定，不给下属办事的自由空间，这往往起初效果较好，因为，办事者事事请示汇报，管理者了如指掌，事事明白掌握，但时间长了，却发现管理效果不好，很多事情没有办或没有办好。这是因为办事者在职责范围内没有足够的权力处理事务，由此造成了没有做好事情的后果。这就告诉我们，处理问题不能只顾一时、只顾眼前，而应该考虑长远，整体效果。对具体办事者来说，管好自己职责范围内的事；对领导者来说，要抓原则，制定好政策，实施检查监督的管理职权，而不必事事躬亲，否则，往往会出现“回光反照”的局面。

四、显而易见的解往往无效。现在的社会是属转型期，是介于过去和将来的社会之间。因此，转型期的社会，不能凭经验去思考未来，经验的度是有限的。思考未来，必须转变思维模式，转变思想观念，一定要用开放的思维去思考未来。当前社会要“解”空间的转换，从计划经济空间，从计划经济模式中走出来，而走出来的是非常广阔的，无边无际的，因此，走市场经济的路是不能停步的。有人说：“要第三次思想解决”。

面对新的市场经济，转型的社会，不能用老的方法。这个世界不只是中国的转型，而是世界也在转型，只不过中国不仅要从计划经济转向市场经济，而且还要顺世界经济发展潮流而转。因此说，显而易

见的“解”往往无效。

五、对策可能比问题更糟。有些人为了提神而经常抽烟，结果养成了抽烟上瘾的恶习。一家设计公司因无法经营，请求本公司兼并，考虑其原来与本公司有点血缘关系，在上级公司的协调下同意接受，结果，该公司的人员安排、资产清理、债权债务等等一大堆问题需要处理，同时对本公司各方面工作冲击不小，影响也较大。可见，采取对策一定要系统考虑，慎之又慎，否则，采取的对策很可能比问题更严重。

六、欲速则不达。企业的管理者总希望自己的公司成长：“快、更快、最快”，然而实际是不可能的。一个企业要发展，除了有适合的体制、机制、制度，也要有市场因素，产品质量与前景，还要有各种高素质的人才和训练有素的员工与企业同甘共苦等因素。离开了基本条件，想一步登天是不现实的。因此，系统思考的真正涵义不是不行动，而是一种根植于新思考的行动。以系统思考处理问题，比一般处理问题的方法，更成熟、更现实、更具挑战性和长远性，但也就更有希望。

七、因与果在时空上并不紧密相连。在一般思维中，往往对一个小孩学习不好，只认为他学习不认真；一个家庭的经济条件差，总认为家庭主人工作单位效益差或工作不好等等。其实从系统思考理论讲，小孩学习不好，不一定是学习不认真这个因果关系，或许小孩生理有不足，父母教师教育的方法有欠缺等其他因素。一个家庭经济条件差，也不见得只是主人单位效益差或工作不好之故，也许其主人文

化程度低、能力差，找不到好工作或高收入的行业；也许家庭有重病号影响经济条件；也许家庭有其他重大的变故而造成经济条件差。在复杂条件中，事实真相与我们习惯的思考方式之间，有一个根本的差距。要修改这个差距的第一步，是撇开因果在时间与空间上是接近的观念，用系统的思考模式来分析问题往往会更准确一些。

八、寻找牛鼻子。处理难题的关键，在于看出高杠杆解的所在之处，也就是以一个小小的改变，去引起持续而重大的改善。如本公司要求更大的发展，关键的在于体制和机制的改革。把体制、从形式上的国有控股，改革成实际上的经营者和技术骨干控股，以解决自主权和利益的分享权；改革分配激励机制，以解决真正意义上多劳多得的问题，更好地激励有关贡献者。因此，系统思考也必须突出重点，寻找杠杆解即寻找牛鼻子解是一种挑战，在挑战中求得生存才会具有更大的意义。

九、鱼与熊掌可以兼得。在传统思维习惯中，鱼与熊掌不可兼得，也就是你专注于做某一件，只能获得某件做好了事的利益，而不可能再得到其他利益。但按系统思考方式，只要你能抓住机会，做好工作，你就有希望获得多赢的效果。在人事管理过程中，管理者一方面为了留住优秀员工又不让增加成本太多，另一方面又要这些人才不破坏团体精神，与整体保持相对平衡。这在短期内，或许只能二者择一，即要么给优秀人才较高的待遇，要么维持整体的团队精神。但只要我们经过长期的仔细工作，努力寻找解决这二者问题的解，两者都会得到改善。

十、不可分割的整体性。系统解决问题不能只从一个侧面，一个角度、某一件事去思考判断；而要从全面、整体、一个完整过程中去思考、分析、判断。把握整体既要考虑内和外，横向和纵向，也要考虑个体与群体，还要考虑硬件和软件，只有这样才是你掌握了系统思考的真谛，才会真正把握整体。

十一、没有绝对的内外。有了问题往往查找别人的原因，这是常见。然而系统没有绝对的内外之分，系统思考有时会造成问题的“外”部原因，变成系统的“内”部原因来处理，这是由于解决之道，常常藏在于你跟你的“敌人”的关系之中。我们在平常的管理中发现问题，往往不一定完全是被管理者的问题，有时问题恰恰在于管理者在管理过程中不妥而造成的。因此，问题的出现尽管没有责任轻重之分，但恰没有绝对的内外之分。所以，系统思考的要义，在于我们把造成问题的“外”部原因，恰当变成系统的“内”部原因来处理，以利于使问题的完善解决，并使此问题不再重复出现。