**「知識管理」外，更需要「心智模式管理」(2004/7/1)**

記者／蘇登呼 <http://www.ectimes.org.tw/shownews.aspx?id=6071>

大約七年前，筆者到惠普(HP)台灣分公司參觀其Intranet。這套Intranet系統串連了惠普全球各地的分公司，讓全球的惠普業務員可彼此快速交換經驗、提供建議，以解決各自遇到的難題。此系統本身的便利性與效能，無庸置疑，但是「中國人的『藏私』心態、害怕分享知識經驗會損及自身利益，是這套系統發揮效能的最大障礙。」一名台灣惠普業務專員指出。

不只在東方，即便是西方國家的企業，如何鼓勵員工「盡量」將知識經驗分享出來，一直是知識管理的難題。也因此，許多知識管理學者或顧問公司將「分享的企業文化」，視為知識管理的關鍵成功因素之一。

然而，就筆者看來，這背後凸顯出一個應獨立於知識管理之外的更重要議題：心智模式管理(Mental Model Management，MMM)。心智模式是指「深植在人們心中，對於週遭世界如何運作的看法與價值觀，而它會影響人們如何採取行動。」心智模式的問題常不在於它的對或錯，而在人們不了解它是一種簡化了的假設、以及它常隱藏在人們心中不易被察覺與檢視。心智模式的管理，就是有透過刻意、有系統且長期的揭露、檢視、拋棄與新建人們(特別是管理階層)心中的心智模式，而讓組織運作的更有彈性與活力。

為何說心智模式管理比知識管理更重要？知識管理是組織推行的策略、機制或作法的一支，其最終目的仍是要協助組織達成目標。但是，組織目標與整體發展策略的訂定，確是立基在組織成員，尤其是高階主管，甚至是最高主管的心智模式上。當心智模式發生問題，首當其衝的便是目標與策略訂定的失誤，而任何管理機制或工具的推行，效果也將大打折扣。

心智模式的管理不當，在企業史上有一燴炙人口的故事。六十一年前，彼得.杜拉克受美國通用汽車高階主管之邀，對通用汽車進行十八個月的研究，並寫成《企業的概念》一書。這本書日後雖廣受學界與企業實務界歡迎，但通用人卻對它保持敵意的批評，董事長史隆等高階主管則對它視而不見。為什麼會這樣？原因是杜拉克分析與評論的立論基礎是「任何人類所設計的政策，在歷經一段時間後，應該都要重新檢討修正，而通用汽車的政策已經成功實施二十年，應該是被重新審慎檢討的時候了！」杜拉克質疑通用主管「工人只要錢」、「生產力＝錢＋紀律」等信念，而通用的主管告訴杜拉克「我們通用的管理者，關心的是營收和利潤，而你卻把重點放在別的地方。」、「我們花了二十年反覆思考才制定出這些政策，這些政策都經過實務和時間的考驗。我們知道這些政策是有效、正確的。你的建議就像要我們改變地心引力定律！」

在1980年代以前，通用汽車一直是一家高獲利的大型企業，「任何人質疑通用汽車，就好像質疑成功。」但正是這種心態，讓通用汽車高階主管，甚至連員工也一樣無法深刻察覺外面競爭市場與內部組織的變化。「雖然這些通用汽車主管自認是務實的人，但是他們其實是理論家、武斷的教義派人士。」杜拉克下了此註解。結果證明杜拉克所言非假，通用汽車公司在1983年盈餘陡降，並發生經濟大蕭條以來的唯一年度虧損，到了1990年代，其仍陷在泥沼中。

將焦點轉回晚近的網路公司泡沫化危機，我們也可看到類似的問題。許多網路公司經營者將網路或.com視為吸金機，忙著吸金、操作品牌與財務、擘劃美好的未來，卻忘記網路事業仍是一門生意，有機會有風險，需要穩紮穩打地找出獲利方法。於是，杜拉克指出這些新創的網路公司，根本不是在「開創一門生意」，而只是在「進行股票交易的賭注」，反映的是當代工作者的貪婪。

知識管理風行近十年了，其雖重要，但從商業與企業演變史來看，心智模式卻是更長期、更根本且影響力更大的管理問題。在管理流行議題及管理工具不斷在替換的同時，組織應分清「本末、先後、輕重、緩急」，不該對心智模式的管理視而不見。