

发现 优势

吴光琛 杨志学 师建华 唐纯林◎著

FIND
STRENGTHS



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

FIND
STRENGTHS

发现
优势

吴光琛 杨志学 师建华 唐纯林◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

发现优势 / 吴光琛等著.

北京: 中国经济出版社, 2017. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4677 - 2

I. ①发… II. ①吴… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 076103 号

责任编辑 宋庆万

责任印制 巢新强

封面设计 金刚设计

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12.75

字 数 145 千字

版 次 2017 年 5 月第 1 版

印 次 2017 年 5 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

序

—

2011年10月，我的第一部全面阐述“优势导向”管理理论的著作《优势型经理人》，在经历了22年的艰苦研究和写作之后，由清华大学出版社正式出版。我在书中提出了一种全新的管理理论：“优势导向管理法。”新书上市后，得到了广大企业管理者和专家、学者的认同和肯定。2016年7月，我的第二部全面阐述“优势导向”管理理论的著作《优势导向管理法》，由经济管理出版社正式出版。这是在第一部著作所提出的优势导向管理理念的基础上，又花了近5年的时间，对“优势导向”管理理论进行了更新更全面的研究和总结，提出了更为完善的理论与方法。同时，我还根据优势导向管理实践的需要，对“优势”的概念、分类，影响经理人对优势判断的因素及发现优势应具有的心态及其路径和方法进行了深入的研究，创新性地开发了一系列适应管理实践需要的管理工具，提出了一些具体可行的管理路径和管理方法。

二

然而，在一本薄薄的小册子中，要想一次性深入地阐述这些新的思路与方法，还是有较大的难度的。因此，我采取了先提出理论与方法的框架，再分专题进行深入探讨和论述的研究和写作的方法，也才有了《发现优势》这本小册子的诞生。与此同时，我也发现，一个新理论的诞生，非我一个人的力量所能完成的，必须要有一批有志之士共同努力，才能达到我们的目标。于是，也才有了《发现优势》这本小册子的研究和写作团队的出现。更让我高兴的是，通过《发现优势》的研究和写作，我发现我们这个团队几乎就是为

“优势导向”管理理论而诞生的，是一个近乎完美的团队。我相信，在这样一个团队的努力下，优势导向管理理论一定能够深入广大管理工作者的内心，成为推动广大企业走向成功的强劲动力，成为广大管理者乐于遵守的管理理念、路径和方法。

非常感谢顺德职业技术学院经济管理学院副院长杨志学博士、师建华博士、唐纯林老师的加盟。他们的加盟，为优势导向管理理论的研究注入了更新更强劲的专业力量，开拓了更为广阔的研究视野。我相信，我们这个团队，一定会在优势导向管理理论研究和推广的道路上越走越远，直至达成我们的目标。

三

《发现优势》全书共有七个章节，从重新定义优势、影响管理者对优势判断的因素、发现优势要具有的良好心态、发现优势的路径、发现优势的方法及优势是一棵树，到优势型人才的识别，围绕的都是如何发现、培育和发挥员工优势的问题展开的，目的是帮助广大管理者有效地把握员工的优势，提升管理的效率。优势导向管理法，发现员工的优势是第一步，只有把握了员工的优势，培育和发挥员工的优势才有具体的着力点。因此，也可以说，发现优势是优势导向管理关键性的一步。这一步走得好不好，直接影响到优势导向管理的效果。

本书还在部分章节的后面，附录了我们为优势的发现而开发的一些管理工具，这些管理工具从不同的角度，用不同的方法，为管理者发现员工的优势提供了便利的路径和方法，也便于广大管理者及时有效地发现员工的优势，使每一个企业都能充分发挥员工的优势，提升企业的竞争力。同时，我们还在每一个章节的后面，开设了一个“思考时间”，目的是让广大管理者和我们一起来思考、研究，以提升我们的理论研究。

四

发现优势，有两条不同的路径：一是从成功学的角度来观察。

即以自身为观察目标，找出自己的优势，如马库斯·白金汉、唐纳德·克利夫顿所著的《现在，发现你的优势》一书提出的发现优势的路径。二是从管理学的角度来观察。即以被管理者为观察目标，发现被管理者的优势。从这个角度来观察优势，目前，还没有前人做过细致具体的观察和研究，可以说，《发现优势》做了一个开创性的工作。

本书主要关注的是发现优势的第二条路径，即从管理者的视角出发，根据企业发展的需求，充分地发掘员工的优势，激励员工最大限度地展示自己的优势。员工优势的不断发现，可以激励它不断成长。一个员工优势没有被埋没的企业，才是一个优秀的企业，才是有利于员工不断成长的企业。管理者的第一要务，就是要不断地去发现员工的优势。优势导向管理理论认为：“工作需要的是人的优点。”因此，管理者应该是一个善于发现优势的人。

五

管理的目的是什么？

优势导向管理理论认为：它就是让员工从被动地工作到主动地工作。但如何才能让员工从被动地工作转变为主动地工作呢？这话说起来容易，可做起来就不一定容易了。为了达到这一目的，不少管理者采取的是构建良好的企业文化、建立完善的企业制度、简化企业的管理流程及进行绩效管理策略与方法。但效果如何呢？可以这样说，说有也有，说无也无，其效果并不像我们想象中的那么明显。这是为什么？

其实，道理也很简单。就是这些策略和方法，管理的都是员工的外在行为，或者说是外在管理者要求员工具备某些思想素质和行为素质，一句话，就是来自管理者从外部对员工的要求，而不是来自员工内心里的动力。我始终认为，管理如果不能穿透人性，外在的要求再美丽，也无法被员工接受，更不可能转化为员工内心自觉的素质与行为。每一个人都有一个自己来自内心的需求，那就是自身的不断成长。管理如何与员工自身的成长结合起来，是我们每

个管理者需要思考的问题。管理员工实质就是帮助员工不断成长，员工成长了，管理的目的也就达到了。

六

管理如何穿透员工的人性，是当代管理变革必须面对的一个重中之重的问题。人性的觉醒，人们对自身的关注，越来越成为这个社会的主流。所以，在当下的管理中，员工自我意识的权重，越来越成为管理中一个不可忽视的因素。

据我的观察，员工自我意识的提升，主要是表现在员工对自我价值的关注。以“90后”员工为例，他们思维前端、活跃，现代知识与技能的能力较强，接受新知识的能力较快，且精力充沛，所以，他们对自我价值的关注越来越多，这其实就是他们的优势所在。管理者在对他们实施管理时，如果能主动地去关注、培育、发挥他们的这些优势，他们就一定能成为企业需要的人才。

在管理实践中，我常用的方法是：去帮助员工的成长，而不是去干预员工的成长。帮助员工的成长，就是去发现、培育和发挥员工的优势，是沿着员工优势的轨迹顺势而为，而不是根据自己的要求去改变员工的优势，或强势要求员工必须建立某种优势，逆员工的优势轨迹而为。

点滴感受，是为序。

吴光琛

2017年2月26日

于广东省管理创新和发展研究会
优势导向管理研究中心

第一章 重新定义优势 1

发现员工的优势，没有正确的优势观是无法做到的。“优势视角”是一种关注人的内在力量和优势资源的视角，意味着应当把人们及其环境中的优势和资源作为管理过程中所关注的焦点，而非关注其问题和毛病。

- 一、对优势的再认识 / 3
 - 二、优势的分类 / 5
 - 三、从优点到优势 / 10
 - 四、发现优势要运用“优势视角” / 12
- 管理者工具：你了解自己的管理方式吗？ / 15

第二章 影响管理者对优势判断的因素 19

“企业最重要的工作就是发现员工的优势。”这话初听起来，似乎有点唐突，但在实际工作中，确实如此。作为一名管理者，既不知道自己员工的优势是什么，也不知道员工的优势在哪里，他又能如何有效地管理好员工，何况有效地帮助员工的成长呢？

- 一、站在不同的角度，对员工优势的看法不同 / 21

- 二、角色不同，对优势的看法也不一样 / 26
- 三、对价值的判断，影响到对员工优势的判断 / 29
- 四、情绪好坏，影响管理者对员工优势的判断 / 31
- 五、管理者的性格，也是影响对优势判断的重要因素 / 35
- 管理者工具：我是一位善于发现员工优势的管理者吗？ / 39

第三章 发现优势要具有的良好心态 43

正确的优势观来自正确的认识与心态。每一个员工都有他的优点，只是优点的大小和表现形式不同而已，但要想有效地发现员工的优势，管理者就必须树立一个正确的优势观。

- 一、容人之短，是做管理者必备的品格 / 45
- 二、看待员工的优点，要用发展的观念 / 54
- 三、要把员工当作自己的合作伙伴来看待 / 59
- 四、积极主动地去发现和培育员工的优势 / 62
- 五、懂得欣赏别人，才能更多地发现员工的优势 / 64
- 管理者工具：我如何发现员工的优势？ / 70

第四章 发现优势的路径 97

每一个员工都有他的优势，但要真正地去发掘员工的优势，光有良好的心态和认识，还是不够的。良好的理念要有良好的路径和方法作指导，才能最大限度地发掘出员工身上的优点，也才能根据企业发展的需要去培育员工的优势。

- 一、了解员工的优势才能科学用人 / 99
- 二、由表及里识别员工的优势 / 101
- 三、管理者发现优势的路径 / 103
 - 路径1 在学习中发现员工的优势 / 103
 - 路径2 在工作中发现员工的优势 / 104
 - 路径3 在社交活动中发现员工的优势 / 108

路径4 在组织活动中发现员工的优势 / 110

路径5 在员工的牢骚中发现优势 / 111

管理者工具：我是一位善于激励的管理者吗？ / 114

第五章 发现优势的方法 119

找到了发现员工优势的路径，并不等于管理者就能对员工的优势了如指掌，要想清楚地了解员工的优势，还必须运用良好的方法，去对员工的优势进行深入仔细的探寻。

一、观察法 / 123

二、比较法 / 129

三、分析法 / 132

四、询问法 / 136

五、激将法 / 138

六、回顾法 / 142

管理者工具：我怎样使员工更加积极地开展工作？ / 146

第六章 优势是一棵树 155

优势是一棵树，它只在适宜的气候中萌芽和成长。企业的管理者就是制造这种“气候”的人，他们采用“发掘潜在优势”“激励显在优势”和“营造新优势”的方法，成功地对员工进行优势导向。如果管理者能经常关注员工的表现，就能发现许多值得激励的行为。如果管理者及时地、持续不断地行使激励权，那么，员工将会很珍惜这种来自权力中心的信任和荣誉，工作也将倍加认真。

一、优势是在不断发现、培育和发挥的过程中成长起来的 / 157

二、优势是在包容的过程中走向至善的 / 159

三、优势需要良好的生存“气候” / 161

四、管理者是优势成长的良好“气候”的制造者 / 165

五、拥有优势就拥有竞争力 / 166

第七章 优势型人才的识别 169

什么样的员工才是优势型人才？优势型人才应该具备何种素质呢？本工具基于优势导向管理法的基本理论，从优势型人才识别的3个维度，24个测评指标出发，进行测评，使企业经理人能有效地识别优势型人才，发挥好优势型人才的作用。

一、优势型人才识别器的基本框架 / 171

二、优势型人才测评 / 176

三、三个维度的综合测评 / 190

后 记 193

第一章

重新定义优势

发现员工的优势，没有正确的优势观是无法做到的。“优势视角”是一种关注人的内在力量和优势资源的视角，意味着应当把人们及其环境中的优势和资源作为管理过程中所关注的焦点，而非关注其问题和毛病。

一、对优势的再认识

企业的管理者经常发出感叹：“现在什么都不缺，就缺人才。”人才真的“难得”吗？现实情况是：管理者一方面感叹人才难得，一方面又对身边的人才视而不见，有意无意地予以忽略。结果是，现有的人才纷纷离去，需要成长的人才又无法成长。优势导向管理理论认为，不能识别和珍惜人才的管理者，即使得到了人才，也无法发挥人才的作用，更不要说任用好人才。所以，人才难得并不是问题，如何识别人才和使用人才才是问题。

现代管理学之父彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》中说：“有效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成任何事的，为实现目标，必须用人所长、用其同事之所长、用其上级之所长和用其本身之所长。利用好这些长处可以给你带来真正的机会。充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。要知道任何人都必定有很多缺点和短处，而缺点和短处几乎是不可能改变的。但是我们却可以设法使其不发生作用。管理者的任务就是要充分运

用每一个人的长处，共同完成任务。”蒙牛乳业集团的创始人牛根生曾说：“对缺点，我睁一只眼，闭一只眼；有时候，干脆两只眼都闭上了；只有我想睁开的时候，我才会睁开，而且是两只眼都睁开了！”对于管理者来说，企业的用人之道在于知人善任、用人之长。所谓知人善任、用人之长就是了解和掌握员工的优势，在工作中要尽量发挥员工的工作特长，并将其合理地安排到相应的岗位上工作，做到人尽其才。

发现员工的优势，没有正确的优势观是无法做到的。那么，到底何为优势？“优势”在百度词库中的解释很简单，即泛指在某些方面超过同类的形势。它的反义词是“劣势”。在现实生活中，“优势”一词的用途非常广泛，大到超越同类的形势，小到超越自己的小进步，都统称为优势。换句话说，只要你有一点进步，你就有了一点优势。哪怕这一点优势与别人的优势无法相比，哪怕这一点优势对别人来说，根本就算不上优势，但只要与自己相比有了进步，就可以将其看成是优势。

二、优势的分类

优势导向管理理论认为，从优势的性质来分，优势可以分为潜在优势、显在优势和新优势三类。

1. 潜在优势

所谓潜在优势，是指一个人所具备的具有成长性的某种潜质，这种潜质经过自己的不断努力和外在动力的不断作用，从而逐渐成长成为一种独特的竞争能力或素质。优势导向管理理论认为，每一个人都具有某种潜在的优势，这种潜在的优势能否成长为员工的一种独特的竞争能力或素质，关键在于员工自身的不断努力和外在动力的良性推动这两大关键因素的作用。企业管理者的管理要义就在于：一是要有效地激励员工自身不断地努力；二是要善于利用外在动力对员工优势进行良性的推动。

潜在优势具有两个特征：一是不容易被发现。所谓潜在，就是深藏在员工的内心深处，或者隐蔽于员工的某个特征中，有时甚至

是寄生在员工的某个缺点里，不易为管理者所把握。二是它需要有较好的“气候”或“土壤”，才能生长与成熟，成为员工真正的优势。

面对员工的潜在优势，我们的管理者往往不大愿意予以关注和重视，更不愿意去培育和激励。他们常常从一个员工的显在优势来判断其优劣，致使许多员工的潜在优势得不到有效的培育和发挥，原本应该成为人才的员工，被活活地压抑了，这种人才的浪费是导致企业发展停滞不前甚至失败的重要原因之一。

2. 显在优势

所谓显在优势，是指在员工身上已经表现出来的某种素质和能力，这种素质和能力能够有效地帮助其完成工作，赢得竞争。它也和潜在优势一样，每一个员工身上也都具有某种显在的优势。例如，甲员工长于沟通，乙员工善于分析，丙员工工于策划，丁员工团队意识强，等等，这些都是员工身上表现出来的显在优势，它是员工出色表现的重要基础。显在优势的有效发挥，使员工得以成长成为优秀的员工，是企业保持持续发展的保证。这就要求企业的管理者：一是目标要明确，知道员工的优势在哪，知道企业需要什么样的优势；二是培育要主动，管理者要以主动的心态去发现和培育员工的优势；三是激励要及时，要抓住时机，乐于和善于激励员工的优势，如果等到“黄花菜都凉了”的时候再去激励，那优势就会丧失。

显在优势的特征：一是只要用心就可以被发现。所谓显在，就是说，它是管理者看得见、感觉得到的一种现象或表现。二是变化性较大。也就是说，这种显在优势是不稳定的，如果激励或关注不及时，很容易随境而变。三是这种显在优势是因人而异、因时而异