

●把自己当成警察，这是传统型经理人最大的误区。

他们的特征是：一切以问题为出发点，整天忙于发现问题，解决问题，而忽视了人性中最大的优势，即人人都有优点。结果是，问题越找越多，效率却越来越低。

●工作需要的是人的优点，企业管理的核心就是发现、培育和发挥员工的优点。

●以优点来取舍人，那么员工的优点就会越来越多，以缺点来取舍人，那么员工的缺点也会越来越多。

●一个员工，他的优点的增长，就意味着他的缺点的减少。

●没有一个人故意变坏，一个人变得消极懒惰的时候，往往是在他得不到激励的时候。

优势型 经理人

【一本真正意义上的人本主义管理著作】

吴光琛／著



清华大学出版社

优势型 经理人

吴光琛／著



清华大学出版社
北 京

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

优势型经理人/吴光琛著. —北京:清华大学出版社, 2011. 10
ISBN 978-7-302-26679-2

I. ①优… II. ①吴… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第180651号

责任编辑:宋丹青

封面设计:漫酷文化·王春雨

版式设计:KITE

责任校对:王荣静

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:148×210 印 张:7 字 数:108千字

版 次:2011年10月第1版 印 次:2011年10月第1次印刷

定 价:25.00元

产品编号:043995-01

前 言

在当前企业管理的实践中，我们的经理人几乎都自觉或不自觉地把自已当成了一个“警察”，每天的工作似乎就是发现问题，防范问题，围绕着员工的问题、企业的问题在绕圈子。其结果是：问题发现了不少，也解决了不少，但令其困惑的是，员工和企业的问题并没有因此而减少。

问题的结症在哪里？是现在的员工因为自我意识的觉醒而越来越不自觉？还是因为市场的竞争越来越复杂而导致企业的问题越来越多？带着这个问题，我一直在苦苦地思索。直到有一天，我在一次企业的管理咨询活动中隐约地发现，我们的经理人的管理理念与方法似乎出了一点问题。他们在看到员工和企业的问题的同时，却忽略了员工的优点和企业的优势。他们对问题给予了极大的关注，而对优点优势却有意无意地予以了忽略。

每一位员工都有他的优点，每一个企业也都有它的优势。人的成长需要优点，企业的发展也需要优势。那么，企业管理呢？无疑，最需要的也就是对员工的优点

和企业的优势的发现、培育和运用。优势的增长，就意味着劣势的减少，企业的发展需要的正是员工优点和企业优势的不断增长。遗憾的是，我们很多的经理人却把他们的注意力投注在了员工和企业的问题上。

基于这一认识，我在珠三角十多年的企业管理咨询的过程中，把自己主要的注意力放在了对这一问题的研究和探索中，在无数次的观察、思考和总结后，逐渐地形成和完善了“优势导向”这一全新的企业管理的理念与方法。为了验证这一理论的价值，我在好友的企业和自己的管理工作中付诸实践，出乎意料的是，都收到了较好的效果，从而坚定了我对“优势导向”理论的信心。

在这里，我要特别说明的是，“优势导向”理论的形成，并非我一个人的成就，我的大学同学，现在深圳市育才中学任教的严凌君老师，对这个理论的形成倾注了很多的心血，贡献巨大。虽然我们那时关注的重点是学校的管理，与企业的管理有着巨大的差别，而且时间的距离又是如此之大。

那是在 1989 年，大学毕业不久的我们，凭着一腔热

血和初生牛犊不怕虎的胆气，共同撰写了一篇题为《优势导向——和中小学校长谈学校管理》的文章，刊登在1989年3月号的《江西教育》杂志上。文章刊出后，在江西教育界引起了较大的反响，该文当年就被国家教委评为优秀论文一等奖。受到巨大鼓励的我们，在当年又一口气写出了《优势导向——一门新的学校管理艺术》一书，但因种种原因，原本已经决定当年在广西教育出版社出版的这本小册子，终未能问世。后来，严凌君离开吉安，去了深圳，而我在江西省教育委员会（现在称教育厅）工作。因两地相隔甚远，又各自忙于自己的工作，我们都逐渐淡忘了此事。

1998年，我离开江西省教育委员会，搭上南下的末班车，来到了广东省顺德市。在和珠三角广大企业家的交往中，我逐渐感觉到，“优势导向”的理论，如果能和企业管理的实践结合起来，一定会焕发出全新的魅力。这时的严凌君已经成为深圳市颇有名气的散文作家和国内名师了，并正在进行语文阅读教学的改革，正致力于《青春读书课》阅读教材的编辑工作，而我却正踏脚进入企业管理咨询和研究的行列。于是，我便将我们

两个人多年以前共同提出的“优势导向”的理论，独自根据企业管理的特点和要求进行彻底的改良，以求能对企业管理有所贡献。在这个过程中，珠三角许多知名的，或者说经验丰富的企业家，为我的改良提供了许多建议。经过十多年的努力，今天，终于要和广大读者见面了。在此，我要把这一成果的成功问世，首先归功于我的同学严凌君。

《优势型经理人》只是我对企业管理系统思考的起步之作，未来还将陆续推出其他专著，希望能对企业的团队管理、商业模式和企业变革等方面有所探索和思考。从市场经济的层面来说，企业的发展，不只是规模的不断扩大和市场化程度的不断提升，理论的不断成熟和完善，也是企业发展中一个不可忽视的因素，有时甚至是关键的因素。唯愿我能对此有所贡献，为我国企业的发展贡献一份微薄的力量。

当今的社会，是一个快餐文化盛行的时代，在这个时代里，我也无法独善其身。于是，为了适合广大读者的阅读需求，我一改理论书籍枯燥烦琐的论述模式，采用故事和对话的形式，试图能最大限度地调动起读者的

阅读欲望。我也知道，这一转变不一定能够成功，但我的个性是，做任何事总喜欢有一些创新。但愿广大读者能喜欢上这本小册子，在此，我诚挚地对大家道一声：谢谢！

吴光琛

2011 年 6 月 11 日于广东顺德

目 录

上 卷

第一章 经理怎么越来越像警察	3
1. 缘起	3
2. “经理怎么越来越像警察?”	4
3. 问题越找越多, 效率却越来越差	6
4. 逆反心理从何而来?	8
5. 目标离我越来越远	9
6. 寻觅之旅	10
我的感悟	12
第二章 寻觅优势型经理人	13
1. “拜师学艺”	13
2. 为何大家都充满了激情?	14
3. 我的第一份工作: 寻找优点	15
4. 小马的变化让我感到震惊	17
5. 为什么要去寻找优点?	19

我的感悟	22
第三章 优势型经理人素描	23
1. 优势型经理人的三个特征	23
2. 特征一：目标明确	25
3. 特征二：乐于发掘优势	26
4. 特征三：主动出击	28
5. 优势型经理人与传统经理人的区别	30
我的感悟	32
第四章 优势型经理人——一种全新的形象	33
1. “专家型”员工如是说	33
2. 小张案例的启示	35
3. 优势型经理人是一种全新的形象	37
4. 优势型经理人的激励观	38
我的感悟	40

第五章 优势型经理人最重视的策略——	
优势导向	41
1. 优势与优势导向	41
2. 优势确认的标准与方法	43
3. 优势的导向	47
我的感悟	49
 第六章 优势型经理人最有效的权力——	
激励权	51
1. 经理人的五种权力	51
2. 激励是一种效力极大的权力	53
3. 激励要注意阶段性特征	55
4. 激励权会导致新的向心力的产生	57
5. 经理人要自觉运用激励权	58
我的感悟	59
 第七章 劣势的导向	61
1. 尊重人性的弱点	61
2. 管理人的劣势和劣势的人	63
我的感悟	67

第八章 工作需要的是人的优点——

优势激发原则	69
1. 新的寻觅	69
2. 两组广告的启示	70
3. 每一位员工都有他的优点	72
4. 每一个员工都希望展示自己的 优点	74
5. 优势是需要经常激发的	76
6. 引导优势的迁移	78
7. 优势激励不拘一格	80
8. 激励的时机	81
9. 优势是一棵树	82
我的感悟	84

第九章 你是重要的——整体信任原则 85

1. 皮格马利翁效应	85
2. 对每一个员工都要有明确的期望	86
3. 整体信任是发挥员工优势的前提	88
4. 关注沉默的中间层	91

5. 员工也是自主管理者	92
我的感悟	94

第十章 加入整体的进程——目标网络原则 95

1. 优势导向是一个目标管理的 过程	95
2. 目标要成为员工优势的催化剂	96
3. 企业总体目标构成需遵循的 两个准则	98
4. 团队目标导向的两条基本渠道	99
5. 目标的网络化管理	101
我的感悟	104

第十一章 人有几个形象——情境管理原则 105

1. 根据员工当时的优势状态 实施灵活的优势导向	105
2. 员工“成熟度”的四个水准点	107
3. 对不同的员工采取不同的 领导风格	108

4. 对同一个员工也要采用不同 的领导方式	110
5. 人人都有几个形象	111
我的感悟	113

第十二章 让我帮助你——走动管理原则 115

1. 经理人要走出办公室	115
2. 管与理相结合	116
3. 让我帮助你	117
4. 帮助要体现在目标网络的 每一个环节上	118
我的感悟	120

下 卷

第十三章 员工的优势导向 123

1. 走进“优势导向”	123
2. 人人都有自己的发展轨迹	124
3. 给员工一个明确的目标	125
4. 公开你对员工的期望	127

5. 扬其所长 化其所短	129
6. 给员工工作的自由度	132
7. 为他鼓掌	134
8. 牢骚的价值	137
9. 员工自我激励的诱导	140
我的感悟	142
 第十四章 团队的优势导向	 143
1. 共同的愿景	143
2. 注入共同的价值观	145
3. 能人效应	147
4. 沉默的中间层	150
5. 有效的沟通	152
6. 增强团队的士气	155
7. 协调有序 竞相发展	156
我的感悟	159
 第十五章 整体的优势导向	 161
1. 管理团队的整体威望	161

2. 发挥各职能部门的优势	163
3. 企业文化的力量	165
4. 优势互补	168
5. 整体优势的选择与导向	169
我的感悟	172
第十六章 新优势的导向	173
1. 新的目标需要新的优势	173
2. 员工的新优势导向	174
3. 团队的新优势导向	177
4. 整体的新优势导向	180
我的感悟	184
第十七章 优势导向的批评艺术	185
1. 激励有两个面	185
2. 批评的目的：为了把工作做得更好	186
3. 批评是一种期待	187
4. 批评是一种交流	190

5. 批评是一种指导	191
我的感悟	194
第十八章 你可以成为优势型经理人	195
1. 优势导向没有公式	195
2. “优势导向”不只是经理人	
一个人的管理	198
3. 优势导向所不能代替的	199
4. 你可以成为优势型经理人	201
我的感悟	203
尾 声	204
后 记	206