

吴光琛 著

优势导向 管理法

——构建企业核心竞争力的法则

斯坦福大学终身教授、动态管理之父**谢德荪**作序鼎力推荐



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

吴光琛 著

优势导向 管理法

——构建企业核心竞争力的法则

斯坦福大学终身教授、动态管理之父**谢德荪**作序鼎力推荐



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

优势导向管理法/吴光琛著. —北京: 经济管理出版社, 2016.5
ISBN 978-7-5096-4360-0

I. ①优… II. ①吴… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 094535 号

组稿编辑: 杨国强

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 司东翔

责任校对: 王 森

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.75

字 数: 168 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4360-0

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

企业发展的过程就是一个分利的过程

企业成长的过程就是员工成长的过程

企业最重要的工作是发现员工的优势

企业最伟大的战略是培育员工的优势

企业最关键的策略是发挥员工的优势

企业最有效的管理是管理员工的优势

谁把握住了人才的优势

谁就叩开了企业管理的大门

包容是人类进步的良药

——吴光琛

序一 管理者的核心思维

[美] 斯坦福大学终身教授 谢德荪

被喻为现代管理学之父的彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为，一个组织最重要的目的是使平凡的人做出不平凡的事。一个组织不能只依赖几个天才，一个组织是否优秀，在于管理者是否知道为了达成整体目标，自己能做出哪些贡献，以及如何激励他人做出每个人的贡献，使组织内所有成员的缺点互相抵消，从而提高组织的绩效。

《优势导向管理法》的核心观点是优势导向管理法，书中鼓励读者充分地发掘、培育和发挥员工的优势，提高企业绩效。作者的目的是通过该方法，帮助管理者从控制员工转向激励员工。中国有很特殊的情况，中国经济发展从1980年开始到现在，可以说是把西方200多年走的路，在短短的30多年走完，因此现时中国的企业组织结构是多样化的。有很多在1998年后成立的互联网公司，如阿里巴巴与腾讯等，都以激励为管理核心思维，也有很多在20世纪80年代成立的大型企业，以目标管理鼓励员工尽其所能为核心思维，但仍有不少在80年代成立的中小型传统制造行业，依然以控制员工少犯错误为管理核心

| 优势导向管理法——构建企业核心竞争力的法则 |

思维。根据历史的教训，这些以控制员工少犯错误为管理核心思维的企业，如不改变，企业将会在激烈竞争的情况下被淘汰。现在中国很多传统企业都面临困境，大家都迫切地寻求突破升级。这些企业必须把握时机，找寻突破升级的新商机，设定创新转型战略，在实行突破升级的同时，引进激励为管理的核心思维，以配合创新转型战略。转型期中的中国企业，很值得参考《优势导向管理法》这本书。

要探讨现代的企业如何找到最有效的组织管理方法，我们必须回顾企业发展的历史。在工业革命早期，开始生产机械化，核心是以机器取代人力生产，当时工厂雇用知识水平低的工人操作机器，目的是降低工资成本。早期的英国甚至雇用童工，之后很多农民从农村搬到城市，受聘为工厂员工。这些员工大部份都是知识水平低，而且对机器是初次认识，他们要先接受训练，然后必须按照指示工作。为了提高组织的绩效，增加竞争力，最佳的管理方法就是控制员工，使他们都服从指示，少犯错误。当时的管理者经常用这个方法，慢慢的这种管理方法便形成了管理者的核心思维，按照这个思维，管理者不断改良管理方法，以增加绩效，因此这个时代管理者必须全面控制员工。随着工业革命的发展，员工的知识水平不断增加，对机器也熟悉了，企业的竞争转为产品质量及生产效率，用控制员工的管理思维已经不能提高组织的绩效和增加竞争力。这个时期，管理者发现用目标管理是最佳的管理方法，企业定下管理者与员工都认同的质量标准及营业指标，管理者启发及鼓励员工尽其所能，达到质量标准，如企业达到或超过营业指标，管理者

与员工都会得到奖金，管理的核心思维是启发及鼓励员工。随着经济的发展，教育的普及，受高等教育的年轻人越来越多，员工的知识水平也不断增加。随着信息时代的到来，管理者的核心思维转为激励及权授，高知识员工的工作效率成为企业竞争能力的关键，高知识水平的员工成为企业竞争聘用的对象，但是他们的贡献有时候也不太容易量化。在 20 世纪 80 年代，期权是硅谷高科技公司重要和有效的激励机制。现代的企业已经进入创新时代，以期权为激励机制不是很有效了，前瞻的企业正在探索这个时期最优质的组织及管理方法。

在不同的社会、行业、市场及员工知识的环境中，最有效的组织管理方法应该是不一样的。最有效率的组织及其管理的核心思维是随着员工的平均知识水平、科技的发展以及市场的竞争而定。从工业革命开始到现在，管理组织的核心思维从控制员工演变为激励员工，用了大约 250 年的时间。这个转变不是一步到位的，而是经过几个阶段，每一个阶段都长达几十年，从一个阶段到下一个阶段都是颠覆性的改变。管理者在这个改变的过程中，往往不想改变及抗拒新的管理的核心思维及方法。对管理者而言，改变思维及方法有可能影响他们的权力及利益，因此在企业面临顺境时，他们不会考虑改变。企业如果因收益递减而面临困境时，若是只改善管理方法，并不能改变企业走下坡路的趋势。企业需要及时找到突破的新商机，使企业有新的发展空间，如找不到的话，很有可能便会被淘汰。所有的突破新商机，都需要企业找出并发挥自身的优势，作为支点，组合内外资源，创造新价值。如果企业能在这个最好时机大幅度

| 优势导向管理法——构建企业核心竞争力的法则 |

改变组织的结构，实施突破转型战略，必定能建立先进的管理方法。

随着工业的发展，员工的知识水平提高，信息科技的快速发展，市场的竞争全球化，企业管理员工的核心思维也逐步从控制转向授权，从对员工怀疑变为信任，一个企业最重要的资源，也从机械、科技转向有贡献力量的员工。今日的企业，一定要具备这种核心思维才能够持续发展，现代的美国企业，已看不到控制员工的影子了。

2016年4月25日

于斯坦福大学

注：谢德荪，美国斯坦福大学终身教授、动态管理之父、《IEEE 学报》等国际一流学术杂志副主编。谢德荪教授是当今公认的“创新战略理论和创新商业模式引发新市场”领域最前沿的学者，以及企业创新转型的策划大师。他独创的“创新战略生态系统”及其构建方法——“两面市场”体系及多领域应用实例分析，为中美各类型企业及政府决策部门，在结构调整方面，找到突破口和富有实效的转型路线，获得政商界著名领袖们的高度赞誉。他的专著《重新定义创新》已经成为企业创新的指南。

自序 优势型经理人如是说

在我们经理人的队伍中，有两类特点比较突出的经理人。

一类是被称为“开明”的经理人。这类经理人，能比较充分地尊重员工的劳动，能在一定程度上和员工交朋友，但他们往往把工作的重心和注意力放在对员工的缺点及不足的引导与补救上。因而，他们的工作方法是：当员工出现失误或工作停滞不前的时候，及时地帮助员工寻找出失误或工作停滞不前的原因，引导他们改正错误，以“愉快”的心情投入工作。

另一类经理人，则被称为平庸或者说无能的经理人。他们的工作似乎就是寻找员工的错误和不足，然后予以批评或惩罚，以迫使员工服从他们的旨意，从而维持企业经营管理工作的正常开展。

很显然，这两类经理人都不会为企业员工的成长带来突破性的成效。第一类经理人，或许能在某种程度上或者相对的一段时间内获取管理的成功，但这种成功是脆弱的，也是暂时的。因为，他们的工作无异于亡羊补牢，永远走在员工成长的背后。员工虽然改正了错误，但在多次的重复之后，心理上和感情上产生隔膜感是不可避免的，他们甚至对经理人采取敬

| 优势导向管理法——构建企业核心竞争力的法则 |

员工获得工作的乐趣；意味着尊重员工的牢骚与缺点；意味着公开员工的业务档案，引导员工建立自我激励的机制，使员工的优势得以充分地展示与发挥。

作为对团队的优势导向，激励意味着帮助每一个员工团队建立富有魅力的共同目标，给每一个团队成员注入共同的价值观念；意味着充分发挥“能人”的榜样作用，以打破“中间层”的沉默，使“弱者”转化为“强者”；意味着淡化团队的压力，以增强团队的士气，使各个团队协调有序，竞相发展，使各个团队成员的优势凝聚成更具活力的团队优势，成为企业发展的主体力量。

作为对企业整体优势的导向，激励又意味着建立自豪的企业文化；意味着树立管理层的整体威望，以调动企业各职能部门的优势；意味着通过企业“资源”的优势以及企业文化的潜力发挥，提高企业整体的管理质量，使企业的各项经营工作都显示出蓬勃的生气，构建优势型企业。

作为对新优势的导向，激励又意味着对员工以及企业的优势在转化成最佳绩效后的优势迁移；意味着当一个目标达成后及时地更新目标，以推动企业的发展吻合于时代发展的步伐。

但要确保激励的效果，经理人要在员工和企业的肌体中注入积极的文化基因，构建良好的优势生态系统，建立具有激励效能的企业制度。

在优势导向的批评艺术中，激励还意味着经理人应及时地指导员工走出误区，以崭新的姿态和工作热情投入企业工作的进程，从而不断地削弱阻碍自身发展的劣势，强化使员工自身

不断完善与进步的优势，使每一位员工都成为崭新的优势形象。

优势导向没有公式，它存在于企业的各项工作中，是企业管理中一门最具魅力的艺术，具有传统管理方法所无法显示的作用。同时，优势导向也不是万能的灵丹妙药，它也有自身的缺陷与不足，需要经理人在企业管理的实践中不断地完善和补充，以期更趋完备与系统，更具魅力与作用。

只要经理人能把企业的发展作为己任，那么，每一个经理人都能成为优势型经理人。

愿《优势导向管理法》这本尚不成熟的小册子，能助你走向成功。

目 录

第一章 管理的核心是什么	1
一、企业的成功就是用人成功	1
二、人是企业管理的核心	3
三、当前管理中的四个误区	4
四、对优势的新定义	9
第二章 人的优势——企业的管理之门	17
一、优势导向管理法	17
二、优势导向管理法与传统管理方法的比较	21
三、每一个员工都具有自身的优势	24
四、每一个企业都有人才的优势	25
五、企业真正的优势是人才的优势	26
六、获得人才优势的途径	28
七、优势的确认	29

第三章 经理人——优势的导向者	33
一、优势型经理人的特征	33
二、一种重要的权力——激励	36
第四章 劣势是优势的前奏	41
一、劣势是优势的前奏	41
二、管理人的劣势和劣势的人	42
第五章 优势导向的五项法则	45
一、工作需要的是人的优点——优势激发法则	45
二、你是重要的——整体信任法则	51
三、加入整体的进程——目标网络法则	56
四、人有几个形象——情境领导法则	60
五、让我帮助你——走动管理法则	63
第六章 发现优势	67
一、影响经理人对优势判断的 5 个因素	67
二、发现优势要具有 5 种良好的心态	68
三、发现优势的 5 条路径	72
四、发现优势的 6 个方法	75
第七章 优势型人才识别器	81
一、优势型人才的 3 个识别维度	82

二、优势型人才的 24 个识别指标	83
三、为什么需要优势型人才识别器	86
第八章 构建优势生态系统	87
一、优势生态系统	87
二、优势生态系统中的三大子系统	89
三、构建优势生态系统的 5 个关键因素	90
四、优势生态系统构建的三大路径	93
五、优势生态系统构建的策略与方法	98
第九章 批评的模式与艺术	101
一、表扬的误区	101
二、批评的目的：为了把工作做得更好	103
三、批评是一种期待	104
四、批评是一种交流	106
五、批评是一种指导	107
六、批评的效果控制	109
第十章 优势的导向	113
一、优势是走向成功的最短距离	113
二、员工的优势导向	114
三、团队的优势导向	136
四、整体的优势导向	158
五、新优势的导向	179

第十一章 优势导向的反思	187
一、优势导向没有公式	187
二、优势导向所不能替代的	191
三、你可以成为优势型经理人	193
后 记	197

第一章

管理的核心是什么

一、企业的成功就是用人的成功

在这里，用杰克·韦尔奇在一次全球 500 强经理人员大会上与同行们的一段对话作为本书的开篇：

问：“请您用一句话说出通用电气成功的最主要原因。”

答：“是用人的成功。”

问：“请您用一句话概括高层管理者最重要的职责。”

答：“是把世界各地最优秀的人才招揽到自己的身边。”

问：“请您用一句话概括自己最主要的工作。”

答：“把 50% 以上的工作时间花在选人用人上。”

问：“请您用一句话说出自己最大的兴趣。”

答：“是发现、使用、爱护和培养人才。”

问：“请您用一句话说出自己为公司所做的最有价值的一件事。”

答：“是在退休前选定自己的接班人依梅尔特。”

问：“请您总结一个最重要的用人规律。”

答：“一般来说，一个组织中，20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。这是一个动态的曲线。一个善于用人的领导者，必须随时掌握20%和10%的人的姓名和职位，以便实施准确的奖惩制度，进而带动中间状态的70%。这个用人规律，我称之为活力曲线。”

问：“请您用一句话概括自己的领导艺术。”

答：“让合适的人做合适的事。”

很长一段时间以来，在企业管理咨询的实践中，每当笔者遇到问题时总喜欢重温一下杰克·韦尔奇的这段精彩对话，慢慢地笔者发现，这段对话，深刻地揭示出了企业管理中的一个真理：即企业的成功就是“用人的成功”。

韦尔奇在这段对话里，有三句话值得我们特别关注：

通用的成功是“用人的成功”；

韦尔奇最大的兴趣是“发现、使用、爱护和培养人才”；

他的领导艺术是“让合适的人做合适的事”。

企业要想成功，用人是关键。用什么人，怎么用人，用人之长还是用人之短？经理人要有一个清晰的认知；用人之长，你的企业中就会出现一大批人才，用人之短，你的企业中就会出现一批庸才。同样一个人，使用的方法不一样，他的成长也不一样。因此，经理人要做的事，是不断地发现和培育人才，“让合适的人做合适的事”。

人是企业管理中最困难也最有效的因素，人的管理工作做