

# 基于个体的优势管理研究<sup>\*\*\*\*\*</sup>

□李永壮 赵 涛 [天津大学 天津 300072]

**[摘 要]** 组织目标的实现是员工努力的结果,因此,发挥组织个体的优势对提高组织管理的效率至关重要。根据美国盖洛普公司从成功心理学角度对个体优势所做的解释,本文从个体优势的定义、组成、才干特点阐述开始,厘定了优势建设的内涵及其特征,并进行了实证分析。基于个体的优势管理研究为组织从事人力资源管理提供了一条新思路。

**[关键词]** 个体优势; 才干; 优势培养

**[中图分类号]** C931.3

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1008-8105(2005)04-0031-03

随着全球经济一体化进程的加剧,市场竞争愈加激烈,人力资源管理面临越来越大的挑战。特别是基于个体的管理中,出现许多难解之谜,如为什么同样资源配给、相似工作环境,甚至基本同等努力程度,却导致了千差万别的个体绩效结果?为什么同样的岗位,有的畏难如虎,有的潇潇洒洒。究其原因,激励仅仅是外部动因,而个体优势才是真正的根源。从统计学规律看,成功的个体或者高绩效的个体往往关注个体优势、发挥个体优势,而不是完善缺点和劣势,这也是成功心理学的新观点。本文通过对个体优势及优势建设的特点和流程进行厘定和阐述,为人力资源管理中的人才招聘与选拔、绩效管理以及生涯规划等提供一条新思路。

## 一、个体优势

### (一)个体优势的定义

所谓个体优势就是个体做一件事所具有的持续的近乎完美的表现<sup>[1]</sup>,也是其他人所无法比拟的个体所独有的核心竞争力。个体能否取得高绩效,在外部条件给定的情况下,关键在于能否识别并全力发挥他的个体优势,从而实现其潜在的能量。

### (二)个体优势组成

美国盖洛普公司通过对上百万的成功案例进行研究,发现虽然成功者艰难历程各异,但却有一定的规律,那就是扬长避短,充分发挥自己的优势,不盲目崇拜他人长处,也不过分关注自己短处。盖洛普公司以成功心理学研究为基础,认为个体优势由个体才干(individual talent)、个体技能与个体知识三元素组成。个体才干是个人所展现的自发而持久的并能产生效益的思维、感觉和行为模式<sup>[2]</sup>。个体技能是个体在某一

工作中完成各种任务的可能性<sup>[3]</sup>。个体知识就是个体经过个人生活经验或教育所获得的见闻与认识的总体<sup>[4]</sup>。总之个体才干是核心,个体知识是基础,个体技能是关键。

通过脑科学研究成果证明个体才干是遗传和早期形成的,其特性极难改变。个体才干是在适合岗位上产生高绩效的先决和必要条件并且无法教授与培训,也是个体所独有的特征并贯穿于人的一生。因此,发现和发挥个体才干是实现个体优势管理的最关键环节。

盖洛普公司发明了一种描述个体才干的语言体系和识别个体才干的工具,并将多种多样的人类个体才干归纳为34个主题,这些个体才干就是成就、竞争、行动、关联、适应、回顾、分析、审慎、统筹、伯乐、信仰、纪律、统率、体谅、沟通、公平、专注、完美、前瞻、积极、和谐、交往、理念、责任、包容、排难、个别、自信、搜索、追求、思维、战略、学习、取悦。每个人都拥有自己独特的才干,只不过每种才干所体现的程度各异而已。个体才干与其他优势元素相比具有以下特性:

#### 1. 独一性

个体才干是独一无二的,产生高绩效的个体均具有鲜明特征的才干,关键是如何找出自己的才干并充分激活和利用。

#### 2. 遗传性

个体才干是由遗传因素决定的,一旦形成极难改变。只有适应其个体特征。

#### 3. 可识别性

人们往往认为个体才干仅仅属于那些取得高绩效成功的名人、天才,实际上,每一位个体都具有才干,只不过没有关注或没有有意识地去运用。盖洛普公司通过研究认为个体才干是可以识别的,而且通过一套优势识别软件,可以很方便地帮助个体识别出自身的才干。

• [收稿日期] 2005-03-26

.. [基金项目] 国家软科学研究计划项目(2003DGQ2B138)

... [作者简介] 李永壮(1967—)男,天津大学管理学院博士研究生;赵涛(1960—)男,天津大学管理学院教授,博士生导师。

基于以上特征可以看出个体才干是个体所独有的、遗传的、可识别的特征。而且贯穿终生,却不可以通过培训、学习等后天努力来获得,因此,只能承认它并努力适应它。

### (三)个体技能、知识

个体技能是处理问题解决问题的能力,可以通过后天的努力或培训进行加强和完善。个体知识也是可以通过多种方式的学习获得。

总之,对优势而言,天生的个体才干加上后天努力所获取的丰富知识与专业技能才是产生高绩效的充分条件。

## 二、个体优势建设内涵及其特征

### (一)优势建设内涵

优势建设就是组织有计划地对员工个体优势进行发现、甄选、培育、激发和利用的过程。其内容与实现主要包括优势发现机制、优势培育机制和优势开发利用机制三个方面。优势建设结构图见图1。

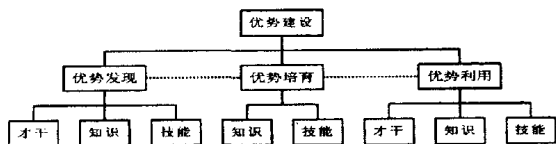


图1 优势建设结构

### (二)优势建设的作用

通过优势建设的目的是要把个体优势与组织战略和目标匹配、整合并相互协调起来,从而发挥个体优势和整体优势的作用。个体优势方向与组织目标方向的联系见图2。优势建设的作用就是实现个体优势方向与组织目标方向的一致性和协调性,有效地实现组织目标。

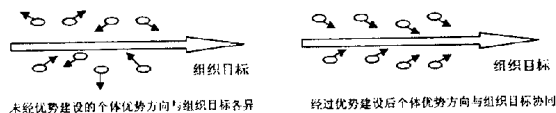


图2 个体优势方向与组织目标方向

### (三)优势建设的特点

与传统的培训相比较,优势建设具有如下特点:

#### 1. 优势建设的复杂性

传统培训往往是针对某些个体知识或个体技能而进行的单项项目。而优势建设是包括个体才干发现、个体知识、个体技能培育等项目的多环节复杂系统。

#### 2. 个体才干关注性

传统培训注重弥补员工个体劣势或不足之处,优势建设则更注重个体才干识别。至于个体劣势或不足之处,只要不影响到优势发挥就不用关注;传统的培训只注重某项个体知识或个体技能获得,而优势建设则更注重在发现个体才干以后,充分利用个体才干并进行优势的培育。

#### 3. 岗位结合性

传统培训是基于岗位需求对员工个体技能和知识的培育

和提高,而优势建设是基于对个体优势的发掘,赋予其更合适的岗位和工作,发挥其优势的潜能。

### 4. 综合性

传统的培训仅仅是从企业的需要结合员工的需求出发拟定培训规划、实施培训战略。而优势建设不仅注重了企业的需求与个体的需求,更重要的是紧紧结合个体所特有的个体才干、个体知识和个体技能形成基于个体的核心竞争力。

## 三、实证分析

某公司对部分关键岗位员工个体进行了优势管理,共选取个体样本20进行统计分析,并通过访谈、问卷等手段获取了绩效差异数据。

首先通过调查问卷、访谈、讨论等多种形式对组织个体优势进行调查分析,查明个体是否对自己的优势具有比较清晰的了解。

第二步是进行优势识别。主要是对员工利用盖洛普公司测试密码进行在线测试,测试结果统计归类以备以后分析(见表1中的盖洛普测试结果部分)。本次调研选择的20位关键员工进行了盖洛普测试。

表1 优势管理才干测试与优势培养策略统计表

| 编号  | 盖洛普测试结果(前五项目才干) |     |     |     |     | 优势培养策略 |      |      |
|-----|-----------------|-----|-----|-----|-----|--------|------|------|
|     | 才干1             | 才干2 | 才干3 | 才干4 | 才干5 | 培训技能   | 培训知识 | 岗位调整 |
| 1   | 和谐              | 责任  | 伯乐  | 统筹  | 学习  | 有      | 有    | 无    |
| 2   | 责任              | 公平  | 统筹  | 和谐  | 成就  | 无      | 无    | 有    |
| 3   | 审慎              | 专注  | 理念  | 成就  | 纪律  | 有      | 无    | 无    |
| ... | ...             | ... | ... | ... | ... | ...    | ...  | ...  |
| 17  | 排难              | 专注  | 包容  | 信仰  | 统筹  | 有      | 有    | 无    |
| 18  | 行动              | 完美  | 和谐  | 交往  | 分析  | 无      | 无    | 有    |
| 19  | 专注              | 成就  | 分析  | 追求  | 前瞻  | 无      | 有    | 无    |
| 20  | 责任              | 分析  | 公平  | 伯乐  | 专注  | 无      | 无    | 无    |

第三步优势培养是指对优势中的个体才干与岗位进行适应性对接(包括工作职责、工作环境调整以及岗位调整等)以及对个体知识和个体技能的培训,以期达到组织对个体优势的要求与期望(见表1中的优势培养策略部分)。当然,在优势培养中尤其应注意个体优势的培育必须建立在公司战略框架下,兼顾公司与部门的长远利益,当然还要考虑到个体本身的需求意愿。

最后优势管理评估就是对优势管理的有效性、显著性进行评估,通过分析优势管理中员工的绩效变化来综合考察优势管理的价值(见图3)。实际上进行评估时还要考虑到优势管理的成本和收益。主要是优势鉴别的成本和培养的成本;收益包括显性收益(如工作绩效的提高)和隐性收益(如员工整体素质的提高)<sup>[5]</sup>。通过对研究个体的本人、直接上级、同级进行访谈,收集了研究个体绩效变化资料。通过统计分析,样本中75%的研究个体出现了不同程度的绩效改善,有20%的个体绩效没有明显的变化,有5%的个体出现了绩效降低的反常现象(见图3),从整体上反映了个体优势管理的有效性。

对于图形中所出现的反常现象可能是由于个体优势管理中的偏差或者是绩效评估中的误差所致,这有待于在今后的研究中进一步发掘问题根源。

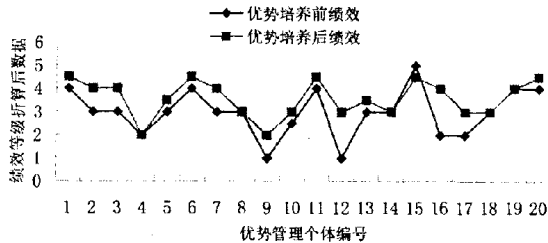


图3 个体优势培养前后绩效对比图

#### 四、结束语

一个组织对于个体优势管理,应该基于对其才干的认识来选择个体优势,注重技能和知识的培育与开发。个体优势

的实施选择和培育个体优势的过程就是组织有效实施个体优势的管理过程。组织从事个体优势建设应紧紧围绕组织目标,在优势建设形成的全过程选择适合的方式进行科学管理、合理地开发,最大限度地发掘个体优势,也要更好地创造发挥个体优势的工作环境,在充分调动个体实现其优势的同时,为组织目标的实现做出更大的贡献。

#### 参考文献

- [1] Buckingham M, Clifton D O. Now Discover Your Strengths[M]. 北京:中国青年出版社, 2002. 11
- [2] McCrae R R, Costa P T, Lima M P de, et al. Age Differences in Personality Across the Adult Life Span: Parallels in Five Cultures[J]. Developmental Psychology 1999, 35: 466 - 77
- [3] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京:中国人民大学出版社, 1997. 72
- [4] 孙恒志. 从已有知识定义的缺陷看知识定义的科学整合[J]. 山东科技大学学报, 2002, 4(3): 14 - 17
- [5] Lipsey M W, Wilson D B. The Efficacy of Psychological, Educational, and Behavioral Treatment[J]. American Psychologist 1993, 48: 1181 - 1209

### Study on Individual Strengths Management

Li Yong - zhuang ZHAO Tao

(Tianjin University Tianjin 300072 China)

**Abstract** The organization fulfills its purpose by employee's hard working and it's very important to improve the efficiency of organization management with exerting individual strength. According to the explain of individual strengths from the successful psychology in Gallup Company, this paper defines and illustrates the composition of strengths, the characteristics of talent and strengths construction, practical cases, and these supply a new method for human resource management.

**Key Words** individual - strength; talent; strength - cultivating

(上接第 24 页)

### On Problems of Current Financial Supervision

ZU Qing - jun

(UEST of China Chengdu 610054 China)

DENG Bin - jing

(Chengdu Huaxia bank Chengdu 610000 China)

**Abstract** Focusing on the introduced measures aiming at cooling down the current macroeconomy, this paper analyses several issues relevant with financial supervision, i.e. the relationship between financial supervision and monetary policy, path choice of financial supervision construction and the boundary of financial supervision. It is found that market - orientation of China with financial supervision is becoming more and more obvious.

**Key Words** financial; supervision; market economy; monetary policy

# 基于个体的优势管理研究

作者: [李永壮](#), [赵涛](#), [LI Yong-zhuang](#), [ZHAO Tao](#)  
作者单位: [天津大学, 天津, 300072](#)  
刊名: [电子科技大学学报 \(社会科学版\)](#)  
英文刊名: [JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA \(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)  
年, 卷(期): [2005, 7 \(4\)](#)

## 参考文献(5条)

1. [Bukingham M;Clifton D O](#) [Now Discover Your Strengths](#) 2002
2. [McCrae R R;Costa P T;Lima M P de](#) [Age Differences in Personality Across the Adult Life Span: Parallels in Five Cultures](#)[外文期刊] 1999
3. [斯蒂芬·P·罗宾斯](#) [组织行为学](#) 1997
4. [孙恒志](#) [从已有知识定义的缺陷看知识定义的科学整合](#)[期刊论文]-[山东科技大学学报\(社会科学版\)](#) 2002 (03)
5. [Lipsey M W;Wilson D B](#) [The Efficacy of Psychological, Educational, and Behavioral Treatment](#)[外文期刊] 1993

本文链接: [http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_dzkjdxsb-shkx200504009.aspx](http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxsb-shkx200504009.aspx)