

<<知人者智>>

图书基本信息

书名：<<知人者智>>

13位ISBN编号：9787564202835

10位ISBN编号：7564202831

出版时间：2008-9

出版时间：上海财经大学出版社

作者：风里，包晨星，王宇 编

页数：184

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<知人者智>>

前言

老子说：“知人者智，自知者明。”知人不易。

我们在服务企业的过程中发现，管理者由于不了解自己和他人的工作风格，而难以在工作中有效地计划、组织、激励和控制。

而人才测评技术作为识别人才的科学手段，至今仍掌握在少数咨询机构和人力资源专家手中。

西方国家的测评工具，其实是很难成功翻译和移植的。

即使可以成功翻译和移植，传统的人格测验也往往过于学术化。

所以，从2003年开始，风里和包晨星就着手设计《工作风格问卷》，并用它作为评鉴中心（assessmentcenter）的辅助工具，服务于众多中国境内的跨国和本土企业。

《工作风格问卷》帮助我们了解到数千管理者和普通员工的工作风格。

在以《工作风格问卷》为基础的领导风格和工作风格培训课上，客户的热情坚定了我们将其推广的想法。

我们相信，这套植根于中国的基于测评的培训课程简单而且实用，基于这个课程的本书的出版，能够让更多的人了解自己、同事、上级、下属的工作风格，并从中体味心理学和管理学的精华。

传统人格测验的失败 风格、性格、个性、人格这四个词，在日常语言和文学中有所不同，但在心理学上，它们都是一个意思。

这个意思就是人和人之间的能力以外的差异，换句话说，是一个人独特的、持续的与众不同之处。

而心理学家比较常用“人格”这个词，即英文的personality。

我们简单回顾一下人格测验的历史。

分类是研究世界万物的第一步，对人格的研究也是从分类开始的。

中国古人按照阴阳学说，把人分成太阴、太阳、少阴、少阳、阴阳平和五类。

中国古人又根据五行学说，把人分成金、木、水、火、土五类。

这样的思路成为一个人格学派，别人统称它们为类型学。

西方类型学以希波克拉底的“体液”说为始祖，以荣格（Jung）的心理类型学最广为人知。

体液学说根据血液、黏液、胆汁和黑胆汁在体内的比例，把人分成多血质、黏液质、胆汁质和抑郁质四类。

荣格的心理类型学根据内倾—外倾（introversion—extroversion）、思维情感（thinking—feeling）、感觉—直觉（sensation—intuition）、判断—理解（judging—perceiving）。

这样4对特征 $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 组合产生了16种类型。

有一对酷爱荣格学说的母女Myers和Briggs设计了一个问卷。

专门测这16种类型，这个测验目前很流行，叫做MBTI。

类型学具有娱乐价值，也有助于增进自我了解，甚至可以做团队建设活动的工具，但不能代表现代人格研究的水平和主流。

能够代表西方人格研究的水平和主流的是特质学派，他们把人格分解成维度（dimensions），任何一个人在多种维度上的得分，就构成了他独特的人格特征图（profile）。

人力资源管理上最流行的人格测验是卡特尔16人格因素，与之齐名的还有好几种人格测验。

我们知道，这些测验当初并不是为满足管理的需要而设计的。

当初这些测验的设计，目的是了解一般意义上的人与人之间的差异。

这些测验要求人们报告他们如何生活，却不询问他们如何工作。

长期的研究证明，人格问卷与工作表现之间的关系不大，相关系数总是徘徊在0~0.3之间。

这个0.3对于人格测验来说是一道不可逾越的鸿沟。

0~0.3的相关系数意味着，人格问卷所测量的东西与工作行为之间或者没有关系，或者关系非常小，小到可以忽略的程度。

我们认为人格测验的失败，不是因为它与工作表现的低相关性，人格本来就不应该与业绩之间有

<<知人者智>>

直接关系。

我们发现两个更加朴实的原因，导致人格测验的失败：第一，这些测验的问题不问人们如何工作。第二，这些测验的报告没有用现代管理学所积累的智慧来理解人与人之间的差别。

可以说，人格测验报告带给经理们的感觉是隔靴搔痒。

因此，《工作风格问卷》的设计必然是——反传统人格测验的另起炉灶。

《工作风格问卷》的创新 传统人格理论和测评工具有三个缺陷。

第一，传统人格理论的核心假设是，个体行为跨越情境、关系、角色的一致性。

我们开始挑战这个假设。

第二，传统人格测验，例如卡特尔16人格因素，报告的人格特征图中没有管理学。

报告不能直接告诉我们如何管理这个人，也不能直接告诉我们这个人的领导风格怎样。

第三，传统人格测验的维度没有借鉴管理学的研究成果。

商业化的人格测验要实用得多，例如，心理测验公司SHL的核心测验OPQ

(Occupational Personality Questionnaire) 解释了工作行为，但这些测验的维度仍然取自心理学，并没有以管理学作为观察行为的视角。

我们所能找到的从管理学角度看工作行为的测验，只是个别管理理论家依据自己的管理理论而设计的工具，例如，Blake和Mottton两个人设计的管理方格(Managerial Grid)。

于是，我们决定集心理学和管理学的大成，设计一个不同以往任何人格测验的问卷。

我们决定做三件事：第一，只研究工作舞台上的行为，而不研究一般社会生活中的行为；第二，我们区分工作舞台中的不同角色，而非对工作行为一概而论；第三，我们以心理学和管理学对工作的研究成果为基础，针对工作中的特定角色类别，设计风格的维度，其中一些维度的名称直接取自心理学和管理学概念。

例如，内归因—外归因取自心理学众多的归因研究。

再例如，监控—授权取自领导风格研究。

我们对工作舞台的想法源自欧文·戈夫曼(Ervin Goffman)，他把社会比喻成舞台，而每个人都要表演不同的角色。

我们把工作看作人生的重要舞台。

这个舞台的角色和规则与人生其他的舞台有所区别。

工作舞台的特点是高度组织化、结构化。

工作舞台(business organizations)与社会舞台(communities)的区别在于：社会以福利为目标，工作舞台多以盈利为目标；社会舞台讲人权还要讲民主，工作舞台讲人权但不讲民主；社会舞台可以为公平牺牲效率，工作舞台可以为效率牺牲公平；社会舞台以法治为主，工作舞台以人治为主。

除了舞台之外，角色是另一个重要概念。

中国人有根据角色约束行为的传统。

中国人的“三纲五常”，讲的是针对特定角色的道德规范。

忠义孝悌是分别针对官宦、朋友、子女、兄弟姐妹这四种不同角色的不同行为规范，有时它们之间会有冲突，所以常听有人说，忠孝不能两全。

西方人喜欢讲绝对的对错，讲普遍道德准则。

他们的社会也同样有因角色而定的行为规范，只是他们更看重普遍规范而已。

我们意识到，研究人格要限定舞台和角色。

同样一个人，在不同舞台上会表现出不同风格。

一个平时嚣张的人到了战场上可能变成胆小鬼。

反之，一个平时胆小的人在战场上可能异常勇猛。

正是因为如此，第一次世界大战期间，心理学家武德沃兹(Robert S. Woodworth)设计了一套125题的问卷预测一个人在战场上的表现，结果并不成功。

同样道理，在社交舞台外向的人，在工作舞台，例如做销售打陌生电话的时候，可能表现得非常“内向”。

我们的观察还发现，同样一个人，在扮演不同角色时，也会表现出不同风格。

<<知人者智>>

例如，扮演下属角色越是谦恭的人，扮演上级角色的时候越是暴虐。

我们设计《工作风格问卷》的逻辑是，在特定舞台和角色里看风格。在测量工作风格之前，首先锁定工作这个舞台。

然后，选定这个舞台的几类重要角色，从心理学和管理学的相关研究成果中，为每一类角色提炼相应的风格维度。

人们在工作中扮演这样四类角色：1. 独立的个体的工作者（individual worker）；2. 作为团队一员的同事（co-worker）；3. 资源控制者（resource controller）：领导者或代表客户的一方；4. 资源寻求者（resource seeker）：被领导者或代表产品/服务供应两的一方。

我们问自己，在这个工作舞台上，不同角色的看点是什么？找到看点，就找到了风格的维度。

作为独立的个体的工作者，看点在于：你为什么工作？我们称其为工作动力学。

关于工作动力学，心理学内在动机与外在动机的理论，为其贡献了第一对维度：工作型—事业型。心理学的归因理论为其贡献了第二对维度：内归因—外归因。

这个维度的要点是，你如何解释周围的世界决定你如何对周围世界做出反应。

心理学的自我知觉理论为其贡献了第三对维度：自我评价高（或自信）—自我评价低（或谦逊）。这让人想到阿德勒（Alfred Adler）的自卑与超越。

你自我评价多高多低，你如何看待自己，决定你如何为自己设立目标以及你如何对待别人。心理学的情绪研究告诉我们，关于情绪，最主要的是情绪基线水平和稳定性。

我们据此设计了两个维度：情绪基线和情绪稳定性。

作为独立的个体的工作者，看点还在于：你如何工作？我们称其为个人工作行为。

关于个人工作行为，灵活性—结构化以及果断—慎重，是来自于传统的人格测验的维度。

认知心理学关于图式（schema）的研究，以及对人脑信息加工的理论，为《工作风格问卷》贡献了数据型—图式型这对维度。

社会心理学的社会化理论，特别是其中内化的概念，为《工作风格问卷》贡献了内在标准—外在标准这对维度。

作为团队一员的同事，看点在于：你如何与人共事。我们称其为团队工作行为。

关于团队工作行为，内敛—外露这对维度来自传统人格测验以及心理学对自我暴露（self-disclosure）的研究。

主导-随和对维度是传统人格测验常用的维度。

竞争—合作直接取自社会心理学和管理学共有的研究题目。

社会心理学的重要课题自我表现（self-presentation），特别是其中的印象管理（impression management）概念，为《工作风格问卷》贡献了自然表露—印象整饰这对维度。

作为资源控制者，他们或者是领导者，或者在供应商面前代表客户一方，因而处于权力的上风。资源控制者的看点在于：你如何通过别人实现组织目标，你如何培养人，你如何保证你所购买的产品和服务的质量。

管理学的参与式领导（participative leadership）概念，刺激我们设计了协商—决断这对维度。

管理学的领导风格理论区分为四种领导风格：指令（directing）、兜售（selling）、教练（coaching）、授权（delegating）。

这些风格刺激我们设计了两对维度：指派—指导、授权—监控。

任务导向—关系导向直接取自管理方格。

魅力型—权威型，说的是领导者如何理解和使用自己的权力，我们借鉴了管理学和心理学文献中的魅力型领导（charismatic leaders）和转型领导（transformational leaders）两个概念。

我们在管理学和心理学文献中没有发现有关迂回—交锋、注重结果—注重过程的理论研究，但我们认为，这两对维度对于上级对下级的行为非常重要。

<<知人者智>>

迂回—交锋涉及上级如何对下级实施惩戒。

注重结果—注重过程涉及上级如何评判下级的工作表现。

作为资源寻求者，他们或者是被领导者，或者在买方市场的客户面前代表产品服务供应商一方，因而处于权力的下风。

资源寻求者的看点在于：你如何让你的上级和客户满意。

当他们滥用领导和客户的权力的时候，你如何应对。

管理学主要研究的是如何管理人，而非如何被人管理，所以可供我们设计《工作风格问卷》维度参考的理论很少。

我们设计了三对维度：待命—参与、求助—独立、争取—让步。

待命—参与说的是主动向上级提建议和被动接受上级指示两种风格。

求助—独立说的是，在遇到困难时，是向上级寻求帮助还是自己独立解决。

争取—让步说的是在与上级意见不一致时，多大程度上去争辩或听从上级意见。

我们在工作风格中加入了精神健康因素。

这样做是出于两个考虑：第一，这些精神健康维度，具有强烈的风格色彩；第二，我们希望《工作风格问卷》的附带功能是诊断人格障碍明显的人。

人格障碍影响工作和人际关系，如果不加诊断而奢谈人格障碍者的工作风格如何如何，《工作风格问卷》的声誉会受到影响。

就这样，我们不仅参考了人格和社会心理学的研究成果，而且也涉猎了大量的管理学文献。

这两个领域的结合，产生了我们认为在工作中最值得注意的23对46种风格。

人类有23对染色体，这虽然纯属巧合，但是方便记忆。

我们相信，在以后的研发过程中，我们还会增加、合并某些风格。

我们知道，工作风格的维度不会穷尽。

我们希望将来的研究者继续挖掘《工作风格问卷》所忽略的工作风格，同时，补充《工作风格问卷》所遗漏的心理学和管理学成果。

《工作风格问卷》能做什么？

《工作风格问卷》既是人格测评工具，又是管理知识技能培训手段。

《工作风格问卷》让员工了解自己，让员工彼此了解，让上级了解下级，让下级了解上级，这些了解是提高团队效率的第一步。

虽然风格不创造业绩，但风格影响个人和团队能力的发挥。

风格影响人与人之间的互动，风格如同分子结构，预示并解释两种物质放在一起会起什么样的化学反应。

设想一个参与型（喜欢向领导提建议）的下属，遇到协商型（喜欢倾听下属建议）的上级，很容易产生如鱼得水的感觉。

反之，一个参与型的下属，遇到决断型（不喜欢倾听下属建议）的上级，恐怕有了隔阂还说不出为什么。

因为风格影响能力的发挥，所以，风格需要管理。

管理风格的第一步，是理解自己和周围人的风格。

理解自己的风格，可以扬长避短；理解同事的风格，可以促进合作；理解下属的风格，可以知人善任；理解上级的风格，可以赢得更多机会。

我们曾经为多家著名企业做过工作风格反馈，讲解各种工作风格在工作中的机会和问题，内容就像这本书中所讨论的一样。

经理人一边看着自己的工作风格报告，一边听我们讲解，然后讨论，并通过角色扮演体验不同风格对工作效果的影响。

通过这种形式的培训，参与者还能够学习、体会管理心理学概念，从而提升管理造诣。

所以，《工作风格问卷》既是人格测评工具，又是管理知识技能培训手段。

《工作风格问卷》不能做什么？

《工作风格问卷》不能用作选人工具。

<<知人者智>>

风格不是能力。

风格是——一个人想问题、说话、做事以及情绪反应的习惯方式。

风格是可以伪装一时、不可以伪装一世的个人特征。

风格是在紧张、疲劳、酒后人们自然流露的品性。

风格是位高权重、得意忘形的时候，一个人淋漓尽致的表现。

工作风格是体现在工作上的风格。

工作中以风格取人，如同以貌取人。

某些岗位以貌取人，尚有一定道理；大多岗位以风格取人，绝对缺少根据。

工作中，创造业绩靠的是能力。

风格不创造业绩。

太多的企业领袖把风格与能力混淆：或误以能力为风格，或误以风格为能力。

例如，误以为决策力低下的领导者决策风格慎重，误以为决策风格慎重的领导者决策力低下。

这两种误解，同属识人失误。

误以能力为风格的例子还有：缺乏判断者，谓之风格兼收并蓄；变革创新者，谓之风格胆大敢为；不善言谈者，谓之风格稳健厚重；仗义执言者，谓之风格情感外露。

误以风格为能力的例子还有：风格活泼外向者，谓之善于交际；风格随和顺从者，谓之缺乏魄力；风格辗转迂回者，谓之循循善诱；风格热情洋溢者，谓之性格不成熟。

这许许多多的失误，导致平庸者升迁，怀才者不遇！

风格无优劣之分。

从工作而言，能力有高低，而风格无优劣。

假定销售能力相等，你能说外向的风格比内向的风格更能产生销售业绩吗？

作为专业测评师和培训师，我们可以告诉你什么是管理能力、销售能力，但我们不会告诉你什么是适合做管理者的工作风格、什么是适合做销售的工作风格。

领导对于下属的工作风格有个人偏好，而且有匹配问题。

同样，下属对于领导的工作风格也有个人偏好，也有匹配问题。

然而，单纯根据风格选人，是一种根深蒂固的错误。

这种错误目前仍然没有人去纠正。

更可惜的是，用风格（或人格、性格、个性）选人的逻辑，成为全世界泛涨的人才测评业的理念。

我们大胆断言：以卡特尔16因素、MBTL大五以及《工作风格问卷》等为代表的人格测验，不能用作选人的主要标准，顶多用作选人和组队的参考。

人与人之间的风格有相互欣赏与不欣赏之说，有匹配与不匹配之说。

但风格对工作岗位而言，无所谓优劣，也无所谓匹配。

各式各样岗位上的卓越人士，他们的风格也是各式各样的。

我们倡导的理念是“不拘一格降人才”，这个“格”，是“风格”的格。

<<知人者智>>

内容概要

《知人者智：风格与管理》旨在让正在从事管理工作和志在管理的读者，通过分析自己和周围人的工作风格，掌握管理心理学核心概念。

作者风里和包晨星多年从事人才测评工作，他们使用自己开发的《工作风格问卷》，评估、培训过数千名跨国公司、国有企业和民营企业管理人员和普通员工。

在大量研究数据的基础上，《知人者智：风格与管理》从工作动力学（不同的人工作的动机和价值有什么不同）、个人工作行为（不同人的信息收集和决策过程有什么不同）、团队工作行为（人们共事的方式有什么不同）、对下属工作行为（不同的人怎么管理下属）、对上级工作行为（不同的人怎么被管理）以及工作中的精神健康六个方面解析工作风格。

《知人者智：风格与管理》以近百位古今中外名人的工作风格举例，加上幽默卡通画，会增加读者对《知人者智：风格与管理》的阅读乐趣。

<<知人者智>>

作者简介

风里，本名李峰，独立咨询顾问，管理思想者。

风里以管理心理学概念作为人格维度，开创工作风格研究。

曾任合益集团（Hay Group）大中华区测评业务总监，普德管理咨询有限公司（PersonnelDecisions International）资深顾问，上海人才有限公司副总裁兼测评及咨询事业部总经理，盖洛普咨询有限公司（The Gallup Organization）研究总监。

曾为沃尔玛、可口可乐、苹果电脑、安利、万科、宝钢国际、上海大众、美的集团、华晨汽车等著名跨国和本土企业提供领导力和市场营销方面的咨询和培训。

1988年毕业于北京大学心理学系，1998年获香港大学心理学博士学位，攻读博士学位期间，在美国心理学专业刊物上有多篇论文发表。

（风里个人网站） 包晨星，现为独立咨询顾问。

曾任上海伦勤系统有限公司技术总监，合益集团（Hay Group）咨询顾问，上海人才有限公司咨询及测评事业部技术总监，为多家企业主持开发资质模型、评鉴中心的各类情境模拟、计分系统、结构化访谈和纸笔测验。

对职业生涯管理、资质与风格测评、战略资质建模等有深入研究，在国内核心的人力资源管理刊物上发表多篇文章。

曾为明基电通、宝钢国际、万科集团、南方李锦记、世联地产、中集集团、广东烟草等知名企业提供过管理咨询服务。

包晨星毕业于北京大学心理学系。

王宇，浙江至美环境科技有限公司总经理。

曾任加拿大某集团公司上海分公司总经理，财智传媒集团总经理、《财智》杂志执行主编，成功策划和组织在澳门和北京人民大会堂举行的2004年度、2005年度中国人力资源年度评选，曾主持南京大学商学院市场和品牌中心工作。

王宇1993年获浙江大学工学硕士，2002年获新西兰waikato University MBA学位。

<<知人者智>>

书籍目录

工作风格自评量表 工作风格他评量表 引言 传统人格测验的失败 《工作风格问卷》的创新 《工作风格问卷》能做什么？

《工作风格问卷》不能做什么？

1. 工作动力学 工作型 事业型 外归因—内归因 自我评价高—自我评价低 情绪基线和情绪稳定性 2. 个人行为灵活性 结构化数据型—图式型 果断—慎重 内在标准—外在标准 3. 团队工作行为 内敛外露 2. 随和主导 竞争—合作 自然表露—印象整饰 4. 对下属行为模式 协商决断 指派—指导 授权—监控 迂回—交锋 注重结果—注重过程 任务导向—关系导向 魅力型—权威型 5. 对上级工作行为 参与待命 求助—独立争取—让步 6. 工作中的精神健康 情绪健康 行为健康 思维健康 7. 风格的匹配 同事之间的风格匹配 上下级之间的风格匹配 8. 《工作风格问卷》的技术分析 《工作风格问卷》的开发过程 《工作风格问卷》的信效度分析 项目分析 信度分析 效度报告 反应偏差的控制 《工作风格问卷》的版本、题型及常模 工作风格培训课程 《工作风格问卷》测评反馈 《工作风格问卷》反馈式培训 附录1 工作风格自评问卷 附录2 风格人物列表 附录3 曾经患有情绪障碍的名人列表 附录4 关于《工作风格问卷》的媒体报道：《“风格”不是能力》

<<知人者智>>

章节摘录

1.工作动力学 工作型—事业型 风格释义 工作型：深知成就任何事业、实现个人幸福与理想的基础是物质与财富，所以，在工作中以金钱或有形的物质作为动力。

事业型：以精神追求（健康的人际关系、成长、荣誉等）作为工作的动力。

一个人在多大程度上是工作型，可以从以下几个方面判断：（1）他总是讨论如何找到高薪工作；（2）他总是打探某公司的工资水平；（3）他不愿意多负责任。

如果他符合以上描述，这个人有可能工作型特征突出。

一个人在多大程度上是事业型，可以从以下几个方面判断：（1）他自己掏钱做一些他认为有价值的事情；（2）他对工作氛围有强烈的好恶；（3）他愿意扩大职权，即使没有工资增长。

如果他符合以上描述，这个人有可能事业型特征突出。

值得注意的是，工作型、事业型这两种风格与事业心无关。

无论工作型的人还是事业型的人，都可以有事业心，也都可能没有事业心。

我们不能从一个人是否敬业来判断一个人更多地属于哪一种类型。

埃德加·辛（Edgar Schein）的职业锚（career anchor）概念，从相似的角度解释一个人为什么而工作。

Career Anchor之一：技术 / 职能
管理是很累的事情。

“我拿到了博士学位，已经有了一定的学术地位。”

千万别让我管事，我只想做化工专家。

Career Anchor之二：管理才干
我不怕得罪人。

“我喜欢做决策、不怕冒风险。”

<<知人者智>>

编辑推荐

老子说：“知人者智，自知者明。”知人不易。

我们在服务企业过程中发现，管理者由于不了解自己和他人的工作风格，而难以在工作中有效地计划、组织、激励和控制。

而人才测评技术作为识别人才的科学手段，至今仍掌握在少数咨询机构和人力资源专家手中。

《工作风格问卷》就可以帮助我们了解到数千管理者和普通员工的工作风格，这是一套植根于中国的基于测评的培训课程简单而且实用的管理法，《知人者智：风格与管理》就从工作动力学、个人工作行为、团队工作行为、对下属行为模式、对上级工作行为、工作中的精神健康等方面全面地介绍了这一管理方法。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>