



风里领导力丛书

风里
包晨星 著
王宇

知人者智

——
风格与管理

上海财经大学出版社

风里领导力丛书

知人者智

——风格与管理

风 里
包晨星 著
王 宇

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

知人者智:风格与管理/风里,包晨星,王宇著. —上海:上海财经大学出版社,2008.9

(风里领导力丛书)

ISBN 978-7-5642-0283-5/F·0283

I. 知… II. ①风… ②包… ③王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 108352 号

□ 责任编辑 王永长

□ 封面设计 周卫民

□ 版式设计 刘 军

知人者智

——风格与管理

风里 包晨星 王宇 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海竞成印务有限公司印刷装订

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

710mm×1000mm 1/16 12.75 印张(插页:1) 183 千字
印数 0 001—3 000 定价:28.00 元

本书简介

本书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,本书从工作动力学(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。本书以近百位古今中外名人的工作风格举例,加上幽默卡通画,会增加读者对本书的阅读乐趣。

鸣 谢

这本书的基础——《工作风格问卷》，凝结了许多人的心血和智慧。

风里创造性地把管理学和心理学有关工作行为个体差异的理论和概念，作为《工作风格问卷》的维度。包晨星、张颖和风里共同设计了《工作风格问卷》的大部分题目。包晨星负责所有《工作风格问卷》的心理计量学的工作，包括基于大量样本的题目分析、信度、效度验证，并撰写了《工作风格问卷》的技术报告。张颖、孙庆乐、路思铭参与了《工作风格问卷》的各版本的修订。黄颖隽参与了本书的文字工作。记者王立伟提供了一些高管违纪的素材。

感谢参与《工作风格问卷》的测评和培训的所有管理者和普通员工。

在本书出版过程中，黄泓博士因病去世，我们将永远怀念她。

工作风格自评量表

在阅读本书之前,我们建议读者自己评估一下自己的工作风格。这里所用的工具,是自评量表。自评量表是一种简化的评估工具,在信度和效度上,远不如《工作风格问卷》。但是,它的优点是简便。

现在我们举例说明如何利用《工作风格自评量表》作自我评估:

阅读了每一对风格维度的描述之后,分别估计这两段描述符合自己的程度,从 0 到 10 打分。分数越高,代表这个描述越适合你自己。

注意:一对工作风格维度的两个风格之间不是矛盾的关系。例如,工作型和事业型不是矛盾的关系,两个可以都高,都低,也可以一个高,一个低。总之,判断一个工作风格符合自己的程度时,不要受另一个工作风格的影响。

工作风格自评量表

工作动力学	
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。
工作型 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 事业型
外归因:对环境及随机或偶然因素感觉敏锐,深知除个人努力之外,成败有时更多取决于机遇、运气等。	内归因:相信成败取决于个人或集体的能力等稳定的因素或者努力等非稳定因素。
外归因 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 内归因
自我评价高:充分估计自己的能力,对自己能完成工作信心十足。	自我评价低:客观评价、不高估自己的能力,在工作中表现得谦虚低调。
自我评价高 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 自我评价低
低基线:工作中有忧患意识,对工作很少盲目乐观。	高基线:情绪通常保持在一个较高水平上,经常显得快乐,遇到困难也能保持乐观,甚至鼓励周围的人。
低基线 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	高基线

个人工作行为	
灵活性: 不习惯严格按照计划做事,而习惯于走一步看一步,随时调整时间安排。	结构化: 不习惯随时调整时间安排,而习惯于做事严格按照计划。
灵活性 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 结构化
果断: 在工作中,关于自己的事情做决定很快。	慎重: 在工作中,关于自己的事情做决定很慢。
果断 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 慎重
数据型: 在工作中做判断依赖大量信息,已有认知结构的作用较小。	图式型: 在工作中做判断依赖头脑中已有的认知结构,对信息的依赖程度低。
数据型 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 图式型
内在标准: 用内在的、自己制定的标准来衡量自己的工作表现。	外在标准: 用外在的、别人制定的标准(例如,参照他人的表现或上级的评价)来衡量自己的工作表现。
内在标准 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 外在标准
团队工作行为	
内敛: 极少表露自己的兴趣,兴趣与注意指向自身及其主观世界;不与他人随便接触,待人含蓄,喜欢沉思。	外露: 兴趣与注意指向外部世界,工作中喜欢与不熟悉的人接触,对人热情。
内敛 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 外露
随和: 不喜欢在交往或合作中占据主导,不会主动影响别人的行为;当行动受到束缚时不会感到反感。	主导: 在工作中,喜欢在与他人交往或合作时占据主导,努力使别人按照自己的意愿行事,追求自由,不愿被人指手划脚。
随和 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 主导
竞争: 将自己与同事的关系视作一种竞争关系,不甘落后,求胜意识强。	合作: 将自己与同事的关系视作一种合作关系,根据集体的目标调整自己的行为。
竞争 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 合作
自然表露: 和同事相处时很少掩饰,愿意向同事展现真实的自己。	印象整饰: 在别人面前努力表现自己,追求出众的表现,注意在外表、举止、言谈方面维护自身的形象。
自然表露 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 印象整饰

对下属工作行为																						
协商:决策时讲求民主,相信集体决策的力量;喜欢征询下属或同事的意见,不独断专行。												决断:身为决策者,相信自己的判断,不为他人不同意见所干扰,注重决策效率。										
协商	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	决断
指派:对下属的结果有详细而明确的要求,最后按照当初的指令和预先设定的标准验收,是一种类似战场上指挥官的领导风格。												指导:在下属工作过程中提供及时与充分的帮助,包括传授技能、提供信息、协助工作等,是一种与下属并肩战斗的领导风格。										
指派	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	指导
授权:给予下属高度自主,给予其自我发挥的空间。												监控:对下属的工作进程进行严密的监督,当出现偏离时及时纠正。										
授权	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	监控
迂回:当和服务供应商、下属发生争执或矛盾时,有意识地回避冲突,追求和谐的工作或业务关系。												交锋:和服务供应商、下属发生工作或业务上的矛盾时,采用针锋相对、据理力争的方式维护公司或个人利益。										
迂回	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	交锋
注重结果:在工作中以结果好坏来判断一个人的表现和一件事的成败。												注重过程:在工作中以过程来判断一个人的表现和一件事的成败。										
注重结果	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	注重过程
任务导向:把完成团队任务看得很重,甚至以牺牲关系为代价。												关系导向:看重建立、维护团队内和谐人际关系,甚至以牺牲完成团队任务的质量为代价。										
任务导向	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	关系导向
权威型:认为自己的影响力来自自己的职位,即领导的法定角色。												魅力型:认为自己的影响力来自自己的个人属性(例如:魅力、能力、品德)。										
权威型	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	魅力型
对上级工作行为																						
参与:积极参与决策过程,把自己的想法向上级提出,渴望承担更多的责任。												待命:工作中除了做好自己的本职工作外,不会主动地参与决策,也不会主动承担其他的工作。										
参与	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	待命
求助:工作中主动征询上级的意见,遇到困难时不会坐等,会主动寻求上级帮助。												独立:工作中遇到困难或拿不定主意的时候,倾向于自己解决,不轻易向上级求助。										
求助	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	独立
争取:当认为自己的观点是正确的而不为上级接纳时,会据理力争。												让步:当和上级观点不一致时能够服从上级,不固执己见。										
争取	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	让步

工作中的精神健康												
情绪健康: 情绪不健康的两个症状群:一个是抑郁,一个是焦虑。抑郁就是情绪低落到对生活失去兴趣的程度。工作和生活中表现为沮丧、悲观、失望、情绪低落甚至厌世。抑郁症状可能表现为情绪低落到情绪高涨的周期性变化。焦虑就是没什么实实在在的威胁也紧张、不安、担心、恐惧。												
情绪健康	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	情绪不健康
反社会行为模式: 正常的外表下隐藏着不正常的敌意,由于社会化过程失败,没有内化道德规范形成良知,或者没有形成控制愤怒和攻击性的能力,因而会做出伤害周围人的事情。												
无反社会行为模式	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	有反社会行为模式
分裂型思维: 思维与现实工作脱节,关心普通人不关心的事务,而不关心普通人关心的事务,给人的印象是思维另类。												
无分裂型思维	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	有分裂型思维

工作风格他评量表

工作风格的自我评估。只是你自己的看法,如果你想了解别人对你的看法,你不妨找一个比较了解你如何工作的人,让他或她评估一下你的工作风格。

下面的量表就是为这个目的准备的。如果你想邀请更多的人评估你的工作风格,你可以把这个量表多复印几份。

工作风格他评量表

工作动力学	
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。
工作型 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 事业型
外归因:对环境及随机或偶然因素感觉敏锐,深知除个人努力之外,成败有时更多取决于机遇、运气等。	内归因:相信成败取决于个人或集体的能力等稳定的因素或者努力等非稳定因素。
外归因 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 内归因
自我评价高:充分估计自己的能力,对自己能完成工作信心十足。	自我评价低:客观评价、不高估自己的能力,在工作中表现得谦虚低调。
自我评价高 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 自我评价低
低基线:工作中有忧患意识,对工作很少盲目乐观。	高基线:情绪通常保持在一个较高水平上,经常显得快乐,遇到困难也能保持乐观,甚至鼓励周围的人。
低基线 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	高基线

个人工作行为	
灵活性: 不习惯严格按照计划做事,而习惯于走一步看一步,随时调整时间安排。	结构化: 不习惯随时调整时间安排,而习惯于做事严格按照计划。
灵活性 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 结构化
果断: 在工作中,关于自己的事情做决定很快。	慎重: 在工作中,关于自己的事情做决定很慢。
果断 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 慎重
数据型: 在工作中做判断依赖大量信息,已有认知结构的作用较小。	图式型: 在工作中做判断依赖头脑中已有的认知结构,对信息的依赖程度低。
数据型 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 图式型
内在标准: 用内在的、自己制定的标准来衡量自己的工作表现。	外在标准: 用外在的、别人制定的标准(例如,参照他人的表现或上级的评价)来衡量自己的工作表现。
内在标准 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 外在标准
团队工作行为	
内敛: 极少表露自己的兴趣,兴趣及注意力指向自身及其主观世界;不与他人随便接触,待人含蓄,喜欢沉思。	外露: 兴趣与注意力指向外部世界,工作中喜欢与不熟悉的人接触,对人热情。
内敛 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 外露
随和: 不喜欢在交往或合作中占据主导,不会主动影响别人的行为;当行动受到束缚时不会感到反感。	主导: 在工作中,喜欢在与他人交往或合作时占据主导,努力使别人按照自己的意愿行事,追求自由,不愿被人指手画脚。
随和 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 主导
竞争: 将自己与同事的关系视作一种竞争关系,不甘落后,求胜意识强。	合作: 将自己与同事的关系视作一种合作关系,根据集体的目标调整自己的行为。
竞争 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 合作
自然表露: 和同事相处时很少掩饰,愿意向同事展现真实的自己。	印象整饰: 在别人面前努力表现自己,追求出众的表现,注意在外表、举止、言谈方面维护自身的形象。
自然表露 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 印象整饰

对下属工作行为																						
协商:决策时讲求民主,相信集体决策的力量;喜欢征询下属或同事的意见,不独断专行。												决断:身为决策者,相信自己的判断,不为他人不同意见所干扰,注重决策效率。										
协商 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 决断										
指派:对下属的结果有详细而明确的要求,最后按照当初的指令和预先设定的标准验收,是一种类似战场上指挥官的领导风格。												指导:在下属工作过程中提供及时与充分的帮助,包括传授技能、提供信息、协助工作等,是一种与下属并肩战斗的领导风格。										
指派 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 指导										
授权:给予下属高度自主,给予其自我发挥的空间。												监控:对下属的工作进程进行严密的监督,当出现偏离时及时纠正。										
授权 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 监控										
迂回:当和服务供应商、下属发生争执或矛盾时,有意识地回避冲突,追求和谐的工作或业务关系。												交锋:和服务供应商、下属发生工作或业务上的矛盾时,采用针锋相对、据理力争的方式维护公司或个人利益。										
迂回 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 交锋										
注重结果:在工作中以结果好坏来判断一个人的表现和一件事的成败。												注重过程:在工作中以过程来判断一个人的表现和一件事的成败。										
注重结果 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 注重过程										
任务导向:把完成团队任务看得很重,甚至以牺牲人际关系为代价。												关系导向:看重建立、维护团队内和谐人际关系,甚至以牺牲完成团队任务的质量为代价。										
任务导向 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 关系导向										
权威型:认为自己的影响力来自自己的职位,即领导的法定角色。												魅力型:认为自己的影响力来自自己的个人属性(例如,魅力、能力、品德)。										
权威型 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 魅力型										
对上级工作行为																						
参与:积极参与决策过程,把自己的想法向上级提出,渴望承担更多的责任。												待命:工作中除了做好自己的本分工作外,不会主动地参与决策,也不会主动承担其他的工作。										
参与 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 待命										
求助:工作中主动征询上级的意见,遇到困难时不会坐等,会主动寻求上级帮助。												独立:工作中遇到困难或拿不定主意的时候,倾向于自己解决,不轻易向上级求助。										
求助 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 独立										
争取:当认为自己的观点是正确的而不为上级接纳时,会据理力争。												让步:当和上级观点不一致时能够服从上级,不固执己见。										
争取 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 让步										

工作中的精神健康													
情绪健康:情绪不健康的两个症状群:一个是抑郁,一个是焦虑。抑郁就是情绪低落到对生活失去兴趣的程度。工作和生活中表现为沮丧、悲观、失望、情绪低落甚至厌世。抑郁症状可能表现为由情绪低落到情绪高涨的周期性变化。焦虑就是没什么实实在在的威胁也紧张、不安、担心、恐惧。													
情绪健康	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	情绪不健康	
反社会行为模式:正常的外表下隐藏着不正常的敌意,由于社会化过程失败,没有内化道德规范形成良知,或者没有形成控制愤怒和攻击性的能力,因而会做出伤害周围人的事情。													
无反社会行为模式	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	有反社会行为模式	
分裂型思维:思维与现实工作脱节,关心普通人不关心的事务,而不关心普通人关心的事务,给人的印象是思维另类。													
无分裂型思维	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	有分裂型思维	

现在你可以对比一下自己和别人的评价。甚至,你可以向他们请教一下,为什么他们会这样评价你。然后,再调整一下自己对自己的判断。

现在你可以带着自己的初步测评结果,开始阅读本书了。在阅读过程中,如果希望进一步确认自己的工作风格,可以使用附录 1 的自评问卷。

祝阅读愉快!

目 录

工作风格自评量表/1

工作风格他评量表/1

引言/1

传统人格测验的失败/1

《工作风格问卷》的创新/3

《工作风格问卷》能做什么? /7

《工作风格问卷》不能做什么? /8

1. 工作动力学/10

工作型—事业型/11

外归因—内归因/15

自我评价高—自我评价低/19

情绪基线和情绪稳定性/24

2. 个人工作行为/31

灵活性—结构化/32

数据型—图式型/36

果断—慎重/39

内在标准—外在标准/42

3. 团队工作行为/46

内敛—外露/48

- 2 随和—主导/53
 - 竞争—合作/57
 - 自然表露—印象整饰/62
- 4. 对下属行为模式/68
 - 协商—决断/69
 - 指派—指导/73
 - 授权—监控/76
 - 迂回—交锋/79
 - 注重结果—注重过程/81
 - 任务导向—关系导向/84
 - 魅力型—权威型/88
- 5. 对上级工作行为/92
 - 参与—待命/94
 - 求助—独立/99
 - 争取—让步/104
- 6. 工作中的精神健康/108
 - 情绪健康/109
 - 行为健康/114
 - 思维健康/120
- 7. 风格的匹配/124
 - 同事之间的风格匹配/125
 - 上下级之间的风格匹配/128
- 8. 《工作风格问卷》的技术分析/131
 - 《工作风格问卷》的开发过程/132
 - 《工作风格问卷》的信效度分析/135
 - 项目分析/135
 - 信度分析/139

效度报告/140	
反应偏差的控制/143	
《工作风格问卷》的版本、题型及常模/144	
工作风格培训课程/149	
《工作风格问卷》测评反馈/149	
《工作风格问卷》反馈式培训/150	
附录1 工作风格自评问卷/157	
附录2 风格人物列表/169	
附录3 曾经患有情绪障碍的名人列表/175	
附录4 关于《工作风格问卷》的媒体报道:《“风格”不是能力》/179	

引言

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(assessment center)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