

M 管理学通用教材
MANAGEMENT

内容提要

《人员素质测评》紧紧围绕人员素质测评是什么、测什么、用什么测、怎么测以及如何确保测评的质量这五个方面来展开，全面介绍了人员素质测评的基本原理、基本技术和实务操作，反映了人员素质测评领域的新发展，展现了人员素质测评的魅力。

- 责任编辑 / 辛 凯
- 责任校对 / 黄添生
- 版式设计 / 詹锦玲
- 封面设计 / 珞 珈

ISBN 978-7-307-07628-0



9 787307 076280 >

定价: 29.00元

M 管理学通用教材
MANAGEMENT

人员素质测评



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人员素质测评/赵琛徽主编;黄化锋,周新军副主编. —武汉:武汉大学出版社,2010.4

管理学通用教材

ISBN 978-7-307-07628-0

I. 人… II. ①赵… ②黄… ③周… III. 人员测评工程—高等学校—教材 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 024241 号

责任编辑:辛 凯

责任校对:黄添生

版式设计:詹锦玲

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:湖北鄂东印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 21 字数: 418 千字 插页: 2

版次: 2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-07628-0/C · 255 定价: 29.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

总 序

经济全球化、新技术革命及过度竞争不仅改变了 21 世纪企业的生存基础，而且也给中国高等教育带来了新的发展机遇和挑战。在我国现行教育状况下，专业范围和专业训练过于狭窄，使得学生在进行综合思考和知识创新方面存在局限。虽然职能化和专业化在企业业务决策和管理中具有十分重要的作用，然而，面对日益复杂的市场竞争环境以及职业发展的更高需要，通才才是最好的专才。为此，有必要摒弃业已陈旧的人才培养模式、狭窄的课程设置和落后的教学内容，对工商管理类各专业的培养目标、培养模式、课程设置、教学内容和教学手段等进行一系列重大改革，以宽口径、厚基础、高素质、重能力为原则，把培养面向现代化、面向世界、面向未来、基础扎实、知识面宽、综合素质高、富有创新意识和开拓精神以及良好职业道德的高层次管理人才作为我们办学的重要使命。

教材建设作为本科教学的一项基本任务，体现着教学改革和教学水平的主要方面。为了将学生培养成应用型、融通性、开放式的通才型专才，我们精心挑选“国际贸易理论与实务”、“商品流通概论”、“电子商务”、“战略管理”、“人力资源管理”、“物流管理概论”、“管理科学概论”、“中国农业与农村经济”及“旅游学”等专业基础课作为管理类各专业通修课程，期望通过这一举措将本科教学改革和教育水平推进到一个新高度。

这套系列教材的鲜明特色主要表现在以下四个方面：

1. 系统性。这些课程选自管理类专业的专业基础课，较为全面地反映了管理类专业的知识体系与课程精华。企业——作为一个有机整体，

决策的基本单元是企业本身，至于企业内部各职能部门——作为企业整体的一个不可分割的组成部分，其决策必须符合企业整体的生存与发展需要。鉴于大多数工商管理类专业属于职能性专业，故其在课程设置及课时安排上各有自己的不同侧重，其结果将不利于学生在今后职业生涯中全面发展。本套教材针对的这些课程则在很大程度上弥补了各专业在课程设置及培养目标上存在的先天性局限。

2. 专业性。基于企业的基本现实及企业管理的基本需要，一次性地将管理各主要专业的主要基础课程对管理各专业进行通识教育，不仅开阔了学生的专业视野，而且还为学生进一步学好各专业课程奠定了坚实的知识基础。这意味着，随着各个学科课程共性的进一步提高，各专业的特殊性不仅没有削弱，反而还会变得更具纵深性，各专业间的学习交流与互动变得更加切实可行。

3. 先进性。这些课程的教材编写者都是相关专业的教学科研骨干，对所选课程的体系和内容都进行了系统性更新，吸收了国内外最新理论成果。培根说“知识就是力量”，但德鲁克说得更好：“分享的知识才有力量。”在科技发展日新月异、知识更新不断加速的今天，对最新的理论知识进行系统性分享的有效途径之一就是将其编入新版教材，只有这样，才能确保新的知识能得到更大范围及更高程度的及时传播、学习、吸收与运用。

4. 成熟性。本系列教材按照国际上各专业教材的通行标准和体系，结合中国的具体实际，在结构上进行了很好的取舍和调整，使得教材体系变得更加清晰，特点也更加突出。

本系列教材适用于我国全日制本专科学生相关课程教学及理论研究。因时间紧迫及能力所限，一定还存在着这样那样的漏洞和错误，故而诚恳恳求各位读者批评指正。本系列教材在组稿及撰写过程中，参考了国内外同行大量的研究资料、数据、图表和理论观点，在此，向各位作者及作品出版单位表示诚挚的感谢。本套系列教材在组稿、编写及出版过程中，得到了武汉大学出版社范绪泉博士的大力支持与帮助，没有

他的辛勤劳动与汗水，这套系列教材很难这么快地问世。在此，我代表作者对他的敬业精神表示最真诚的敬意与谢意。

张新国

2008年3月于武汉

前 言

人类已跨越农业经济时代，飞跃到工业经济时代最辉煌的巅峰，并昂首跨入知识经济时代。人作为能动的生产要素，不仅是知识、信息和科学技术的载体，而且是人类全部知识的发现者、创造者、传播者和使用者。从这个意义上讲，知识经济乃人才经济，即以高素质的人力资源为依托的经济。在知识经济时代，掌握了高新技术和具有现代化管理理念的人力资源将成为企业的战略性资源，一个拥有持续创新能力和大量高素质人力资源的企业，将具备形成核心竞争能力、赢得持续性竞争优势的巨大潜能；一个缺少高素质人力资源、缺少对市场环境变化的识别能力、响应能力和创新能力的企业，不仅将失去知识经济带来的机遇，而且将被市场无情地淘汰。放眼天下，全球范围内企业实力的竞争和座次的排定，实质上是人才的竞争即人力资本运营的竞争。面对未来的竞争，企业最需要的，也是最为缺乏的就是高素质的人才，谁拥有高素质的人才，谁拥有丰富而不可复制、不可模仿的人力资本，谁能高效地运营这些人力资本，谁就拥有自己的核心竞争能力，谁就能在波涛汹涌的市场大潮中打造一艘永不沉没的航空母舰。

人类的素质，是人成为万物之灵的基础，素质的研究与测评，在人类社会中具体悠久的历史。孔子把人的智力分为上、中、下三等，三国时期的刘劭则根据心理素质与智能素质把人区分为圣贤、豪杰、傲荡、拘慄，他认为：“心小志大者圣贤之伦也；心大志大者豪杰之隽也；心大志小者傲荡之类也；心小志小者拘慄之人也。”刘劭在对人的素质进行了研究与分类的基础上，还提出了一系列测评素质的方法论原则。而诸葛亮在《心书》中亦提出素质测评的基本方法，他说：“问之以是非以观其志；穷之以词以观其变；咨之以计谋以观其识；告之以祸难以观其勇；醉之以酒而观其性；临之以刑而观其廉；期之以事而观其谋。”

“你也许能教会一只火鸡去爬树，但还是找一只松鼠来得容易一点。”由此可知，人员素质测评是人力资源管理工作中一个至关重要的环节。能否对人员素质作出准确的评价，能否选拔优秀的人才加入到组织中来，企业的发展至关重要，正如现代管理学之父彼得·德鲁克所说：“没有任何决策比用人决策的影响更深远。”

企业兴旺之要，唯在得人，得人之道，在于知人。古人亦云：“人之难知，江海不足喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变。”因此过去那种单凭经验选人、评价人的方法已不再适合新时期对人才的需要了，迫切需要构建系统而又科

学的人员素质测评体系。

素质驱动行为，行为产生绩效。首先，在任何一个组织，认识人和管理人从来都是相辅相成的。柳传志说：“办企业就是办人，”只有对组织成员的人性结构，素质结构和能力结构有充分的认识 and 了解，才能真正做到有的放矢地选拔人、培训人、管理人、激励人，从而把人工成本变为人力资产。汉高祖刘邦在总结以弱胜强打败项羽的经验教训时说：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓、给粮饷、不绝粮道，吾不及萧何；连百万之军，战必胜、攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之取天下也。”这一经典案例说明，在一个组织中，要善于管理人才，首先要有知人之明。知人之明，是善用人的前提条件，才不会瞎指挥。如果刘邦任命萧何带兵打仗，韩信管理钱粮，就难以战胜项羽，从而奠定汉王朝数百余年的基业。

另外，素质测评也是个体全面了解和认识自己，进行正确的择业和定位，进行恰当的职业生涯规划和开发的基础。认识自己，把握自己，这是热爱生命的现代人终生不倦的追求。古希腊哲学大师苏格拉底曾说：“真正认识自己的人，才是最有力量的人。”每个人都渴望成功，每个人都渴望生命美丽而精彩，但是，如果一个人不能认识自己的现在和未来，不能理性地认识自己的长处与短处、优势与劣势，不知道什么职业适合自己，不知道怎样设计才容易事业有成，他就不可能成为一个最有力量的人，不可能获得成功的前提条件，从而在实现自我的过程中实现组织目标和社会目标。

显而易见，人员素质测评体系是现代社会的“伯乐”，它不仅为组织进行科学的人事决策和人力资源管理提供客观的依据，而且对于个体正确地认识自己和确保其在人生的道路上走向成功与辉煌，提供了全面的信息支持，在人与人之间、人与岗位之间、人与组织之间架起了一座对应的金桥。

本书共有十一章，第一、二、三章着重于理论的阐述，介绍了素质测评的概念和发展历程、素质测评的基本原理、测评指标体系的建构，该部分力求简洁、清楚和透彻；第四、五、六、七、八章系统介绍了履历分析、心理测验、纸笔测验、面试及其应用、评价中心等素质测评的方法，该部分力求全面、详细和准确；第九、十、十一章重点介绍人员素质测评的组织实施、质量控制以及素质测评报告的撰写与应用，突出强调如何进行素质测评设计以及如何应用测评报告，该部分力求实用、科学和清晰。在教材的编写过程中，由赵琛徽提出写作框架和大纲，并具体负责教材组织的编写工作。其中第一章由杨俊杰和王聪负责，第二章由赵琛徽和雷琳负责，第三章由梁步菁负责，第四章由易宏焯负责，第五章由田蕾负责，第六章由李佩和赵琛徽负责，第七章由黄化锋负责，第八章由王军伟负责，第九章由孔丽萍和赵琛徽负责，第十章由周新军负责，第十一章由雷琳和王军伟负责，教材的编纂、统稿由赵琛徽、黄化锋和周新军负责。

本书在写作过程中，参阅和引用了国内外许多专家学者的著作和研究成果，没有这些专家学者的开拓性工作，本书就难以问世，在此谨向那些在素质测评研究上作出过贡献的学术先驱们表示深深的谢意。非常感谢国内测评界的翘楚上海诺姆四达公司及公司董事长苏永华先生，该公司提供的素材和实测案例为本书增色不少。本书得以与广大师生及读者见面，还与武汉大学出版社范绪泉、辛凯先生的职业素质和敬业精神密不可分。范绪泉、辛凯先生对本书的创造性建议和辛勤编辑劳动，对作者的支持和鼓励，令人十分感动。还要借此机会感谢所有支持我们工作和学习的老师、同学、同事和朋友们，在这里我们无法用自己贫乏的语言来述说自己的感激之情，惟望在今后的人生道路上，用更加努力的工作和学习，报答师长于我们的关爱，答谢好友于我们的支持，感谢学生于我们的活力，回报社会于我们的慷慨。

惟余浅陋，学识所囿，书中恐有诸多不逮之处，敬请专家学者匡谬斧正，恳请广大读者提出宝贵意见，使本书更臻完善。

编 者

2010年元月

目 录

第一章 人员素质测评导论.....	1
第一节 素质及相关概念释义.....	2
第二节 素质测评.....	7
第三节 人员素质测评的类型	12
第四节 素质测评的功能与误区	18
第五节 人员素质测评的历史与发展	22
第二章 人员素质测评的基本理论	32
第一节 人性假设原理	33
第二节 特质理论	37
第三节 人职匹配理论	39
第四节 素质可测评理论	44
第五节 测量理论	53
第三章 人员素质测评指标体系的构建	60
第一节 人员素质测评指标体系的概述	60
第二节 人员测评指标设计原则和基本方法	65
第三节 人员测评指标体系设计步骤	70
第四节 人员素质测评指标体系示例	77
第四章 履历分析	84
第一节 履历分析的概述	85
第二节 履历分析的一般步骤	88
第三节 履历分析问卷	92
第四节 履历分析存在的问题	96

第五章 心理测验	104
第一节 心理测验的概述.....	105
第二节 能力测验.....	108
第三节 人格测验.....	119
第四节 其他心理测验方法.....	128
第六章 纸笔测验	135
第一节 纸笔测验的概述.....	136
第二节 纸笔测验的编制及步骤.....	139
第三节 常见题型及编制应注意的问题.....	148
第四节 纸笔测验的实施与计分.....	159
第七章 面试及其应用	167
第一节 面试的概述.....	169
第二节 面试试题的编制.....	175
第三节 面试的规范化流程.....	178
第四节 面试的方法与技巧.....	185
第八章 评价中心	200
第一节 评价中心概述.....	200
第二节 评价中心测评技术.....	205
第三节 评价中心设计和实施中应注意的问题.....	218
第九章 素质测评的实施	226
第一节 素质测评实施方案的构成.....	227
第二节 选择和研制测评工具与方法.....	236
第三节 素质测评的组织与实施.....	245
第十章 素质测评的质量管理	257
第一节 信度分析.....	258
第二节 效度分析.....	270
第三节 项目分析.....	281

第一节 素质及相关概念释义

“素质”概念及其理论的应用经历了从内容分析到实际运用的发展过程。由于不同的研究者对于素质的内涵与外延的认识不同，因此对于“素质”到底是什么，一直以来的观点都是百家争鸣。

一、素质的概念释义

素质一词来源于英语“competency”，其意思是能力、技能。在学者的研究与企业的管理实践领域，“素质”又被称做“能力”、“资质”、“才干”等，常常与英语中的“competence”、“skill”、“ability”、“talent”等同时使用。

1. 学者的观点

美国学者莱尔·M. 斯潘塞博士和塞尼·M. 斯潘塞在所著的《工作素质：高绩效模型》一书中指出，素质是在工作或情境中，产生高效率或高绩效所必需的人的潜在特征，同时只有当这种特征能够在现实中带来可衡量的成果时，才能称做素质。基于此，斯潘塞提出了素质的冰山模型（见图 1.1），即素质存在于四个领域：知识与技能、社会角色、自我形象、个性与动机。其中，在“水面上”的知识与技能相对容易观察与评价，而在“水面下”的其他特征是看不到的，必须有具体的行动才能推测出来。

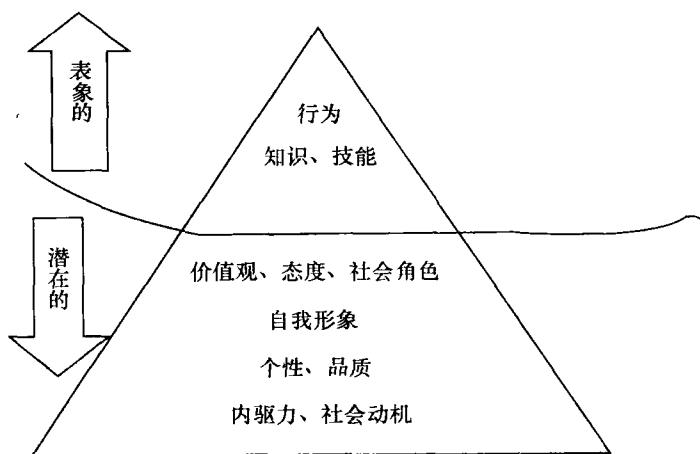


图 1.1 冰山模型

2. 社会机构的观点

20世纪70年代,美国管理协会(AMA)发起了第一次大规模的素质研究活动,主要集中在“什么样的素质是成功管理者所特有的”问题上。美国管理协会的研究涉及了1800位管理者在5年中的工作表现,通过比较分析,发现了产生优秀绩效的各种特征,进而对成功管理者所需要的工作素质进行了界定,这在素质的研究史上也是第一次。美国管理协会将素质定义为“在一项工作中,与达成优良绩效相关的知识、动机、特征、自我形象、社会角色与技能”。

3. 以咨询公司为代表的企业观点

美国著名咨询公司合益公司(Hay Group)提出,素质是在既定的工作、任务、文化环境中区分绩效水平的个人特征。素质决定了一个人能否胜任某项工作或者很好完成某项任务。另外,美国美世顾问公司(Mercer Inc.)则认为,素质就是那些优秀员工比普通员工表现更为一致的行为,无须判断、假设或解释的可观察的行为(非单个行为)的集合。还有另一种观点认为,一个人的成功,关键在于能否准确识别并全力发挥个人的天生优势,这种优势是由才干、技能与知识组成的,而核心是才干,即个人所展现的自发而持久的,并且能够产生效益的思维、感觉与行为模式。

可以看到,学者、社会机构以及企业对于素质的解释与定义已然形成了鲜明的对照,每一种观点对于素质的发展与应用实践都起到了有益的作用。尽管各方的观点可谓仁者见仁、智者见智,但是,从本质上讲,其内在原理与逻辑都是基本一致的。

为了便于统一,我们认为,素质可以这样定义:

素质是驱动一个人产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合,它反映的是可以通过不同方式表现出来的个人的知识、技能、个性与内驱力等。素质是判断一个人能否胜任某项工作的前提,是决定并区别绩效差异的个人特征。

值得注意的是素质与绩效的关系:

1. 素质是个体完成任务、形成绩效及继续发展的前提

任何一个有成就、有发展潜能的个体,都必须以良好的素质作为基础。例如,企业家经常体现出喜欢冒险、精神饱满、乐观自信、健谈开朗、雄心壮志等个体素质。

再如,直觉情感型的人更容易成为一个出色的诗人、音乐家或剧作家,而富有理性思维的人更容易成为科学家。

2. 素质只是个体成功与事业发展的必要条件而不是充分条件

没有素质是万万不行的,但有了素质也不能表明就有了一切。事业成功、发展顺利还需要许多内外部动态条件的保证,这包括个体所面临的环境和机遇等。

因此,素质与绩效、素质与发展是互为表里的关系,素质是绩效与发展的内在条件,而绩效与发展是素质的外在表现。

二、素质的常见结构模型

素质结构即素质的构成，是指构成素质的基本成分或因素以及诸因素之间的关系。对于素质结构的划分不同的学者有不同的看法，这里主要介绍三种模式：

(一)素质洋葱模型

图 1.2 展现了素质洋葱模型的几个核心要素，与素质的冰山模型相似的是，素质的洋葱模型由内至外说明了素质的各个构成要素具有逐渐可被观察、衡量的特点。

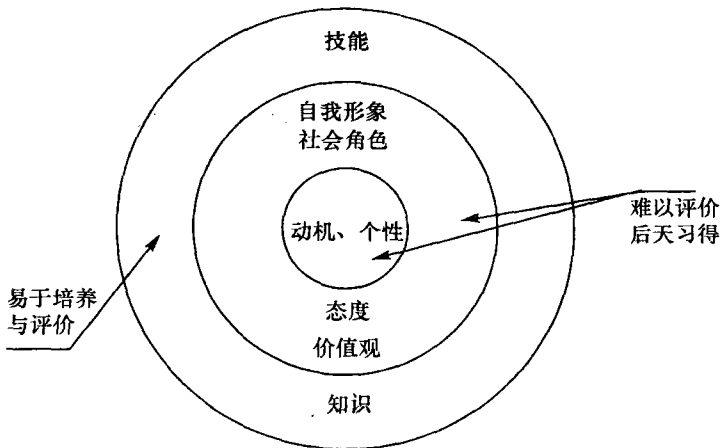


图 1.2 素质洋葱模型

1. 动机

动机是推动个人为达到一定目标而采取行动的內驱力。动机会推动个人行为方式朝着有利于目标实现的方向前进，并且防止偏离。例如，具有成就动机的人常常为自己设定一些具有挑战性的目标，并尽最大努力去实现它，同时积极听取反馈，以便做得更好。

2. 个性

个性表现出来的是一个人对外部环境与各种信息等的反应方式、倾向与特性。个性与动机可以预测一个人在长期无人监督情况下的工作状态。例如，反应敏锐与灵活性是对一个飞行员的基本个性要求。

3. 自我形象与价值观

自我形象是个人自我认知的结果，它是指个人对其自身的看法与评价。一个人对自我的评价，主要来自于将自身与他人的比较，而比较的标准即他们所持有的价

值观。因此这种自我形象不仅仅是一种自我概念，也是个人在价值观范畴内对这种自我观念的解释与评价。例如，自信就是一个人坚信在任何情况下自己都可以有效应付各种事情，它是一个对自我形象认知的一部分。

4. 社会角色

社会角色是指与人们的某种社会地位、身份相一致的一整套权利、义务的规范与行为模式，它是人们对具有特定身份的人的行为期望，它构成社会群体或组织的基础。个人所承担的角色既代表他对自身所具备特征的认识，也包含了他对他人期望的认识。

5. 态度

态度是一个人的自我形象、价值观以及社会角色综合作用外化的结果，它会根据环境的变化而变化。态度作为动机的反映，可以预测短期内有监督条件下的人的行为方式。例如，尊敬师长是对学生的基本要求。

6. 知识

知识是指一个人在某一个特定领域所拥有的事实型与经验型信息。例如，操作工必须了解机器设备的运转知识与操作规程以及停机维修保养的时间与周期，这是对他的基本知识的要求。

7. 技能

技能是指一个人结构化地运用知识完成某项具体工作的能力，即对某一特定领域所需技术与知识的掌握情况。技能的运用一定会产生某个可测量的结果，这与素质本身的概念也是一致的。例如，操作工能够在遵循操作规程的前提下提高单位劳动生产率，这是对他的基本技能的要求。

(二) 麦克利兰的素质模型

美国心理学家麦克利兰经过研究提炼形成了21项通用素质要项，并将21项素质要项划分为6个具体的素质族，同时依据每个素质族中对行为与绩效差异产生影响的显著程度划分为2~5项具体的素质。6个素质族及其包含的具体素质如下：① 管理族，包括团队合作、培养人才、监控能力、领导能力等；② 认知族，包括演绎思维、归纳思维、专业知识与技能等；③ 自我概念族，包括自信等；④ 影响力族，包括影响力、关系建立等；⑤ 目标与行动族，包括成就导向、主动性、信息收集等；⑥ 帮助与服务族，包括人际理解力、客户服务等。

(三) 五结构体系

素质通常包括心理素质、品德素质、能力素质、文化素质和身体素质等五个方面，这五个方面并非孤立存在的，而是相互依存、相互制约的。表1.1详细展示了从心理素质、品德素质、能力素质、文化素质和身体素质等五个方面建构人员素质的结构体系。

表 1.1 人员素质构成

心理 素质	人格	气质、需要与动机、兴趣与情感、态度、习惯、意志等	它们相互作用，共同形成内在的精神动力，控制和调节着人员能力发挥大小和方向、发挥程度和发挥功效
	观念	世界观、人生观、价值观	
	自我意识	自信心、自主性、自知度	
品德 素质	政治品质		
	思想品质	事业心、上进心、责任心、协作意识	
	道德品质	社会道德、职业道德	
能力 素质	智力	心理年龄、比例智商、离差智商	它们相互作用，共同形成外在的物质上的牵引力，控制着人员可能发挥的能力
	技能	是在多种素质基础上，经过实践锻炼形成的工作能力	
	才能		
文化 素质	知识素质	知识量、知识结构的合理性、知识的更新程度	
	经验素质	人的特殊的职业感觉力	
	自学能力	掌握学习方法，能独立地提出、分析和解决问题	
身体 素质	体质	一部分是先天获得的，一部分是后天遗传的。它是寓智之所、载德之舟，这是其他一切素质发展的基础。	
	体力		
	精力		

三、素质的特征

(一) 基础作用性

光有“素质”是不行的，但没有素质是万万不行的。素质是个体行为发展与事业成功的必要条件，而非充分条件。

(二) 稳定性

素质并不只存在于一时一事之中，而是体现于个体活动的全部时空之中。表现为一个人某种经常和一贯性的特点。在时间上，素质的表现虽然偶尔间断，但总体上却是持续的；在空间上，素质的表现虽然有时相异，但总体上却是一致的。

(三) 可塑性

个体的素质是在遗传、环境和个体能动性三个因素共同作用下形成和发展的，并非天生不可变。不健全的素质可以健全起来，成熟的素质也许会退化萎缩，缺乏的素质可以通过实践和学习获得提高，一般性的素质可以训练成为特长素质。

北京大学梁钧平教授提出了一个引人入胜的观点，“智商令人受聘，情商令人升职。”情商(EQ)是指个体的自我意识能力、自我控制能力、对自己情绪的了解、对他人情绪的了解、自信与自我激励、专注力、社交能力。每个职位需要不同的情商。例如，一个跨文化的战略联盟企业的CEO，应具备冲突管理的社交能力。一个改制企业的CEO应具备同理心和鼓动变革的能力。很显然，这里的情商更多地表现为社会智能。

(二) 动力因素

任何一个人要取得成功，不仅要有一定的能力水平，而且还要有一定的内在动力，即他愿意做，只有很想在某方面干点事出来，这时即使他能力水平较低，往往比能力强而不愿意做的人更能把事情干好。在现代人才测评技术中，心理测验中就有专门测量动力因素的工具。

在动力因素中，价值观是层次最高、影响面最广的因素。所谓价值观，就是人们关于目标或信仰的观念，它使人们的行为带有个人的一致方向性。国外有人专门编制了测量价值观的测验，其中最著名的价值观测验把价值观分为六种类型：理论型、经济型、审美型、社会型、政治型、宗教型。

除了价值观以外，动机也是动力因素的重要成分。所谓动机是指推动一个人行为的内在原因。一个成就动机强的人往往表现得积极上进，并且最终很可能会成就一番事业；反之可能会碌碌无为，一事无成。

在动力因素中，兴趣是层次最低的因素。兴趣指的是个体对某种活动或某种职业的喜好。当人的兴趣与行为相一致的时候，可以使行为更加有效和执著；而当人的兴趣与行为不一致的时候，会影响行为的效果。

(三) 个人风格因素

每个人在行动的时候总是会表现出自己所独有的行为方式，这便是个人风格因素。比如，同样做一件事，有的人说干就干，很快就完成了；而有的人则慢条斯理，但最终也保质保量地把事情完成了。

当前国外很有影响的人格测验从四个方面来考查人的行为风格：

一是从一般心理倾向(外倾性和内倾性)来考查人的行为风格。外倾的人易沟通、好交际、坦率随和；内倾的人比较缄默自持。

二是从接收信息方式(感觉和直觉)来考查人的行为风格。感觉型的人善于观察，对细节敏感；直觉型的人关注整体和事物的发展变化，思维活跃。

三是从处理信息方式(思考和情感)来考查人的行为风格。思考型的人考虑问题比较客观理智；而情感型的人考虑问题以个人情感为重。

四是从行动方式(判断和知觉)来考查人的行为风格。判断型的人善于组织和决断；知觉型的人比较开放，灵活多变。