

THE OWNER'S MANUAL FOR PERSONALITY AT WORK

How the Big Five Personality Traits Affect Performance,
Communication, Teamwork, Leadership, and Sales, Second Edition



职场手册

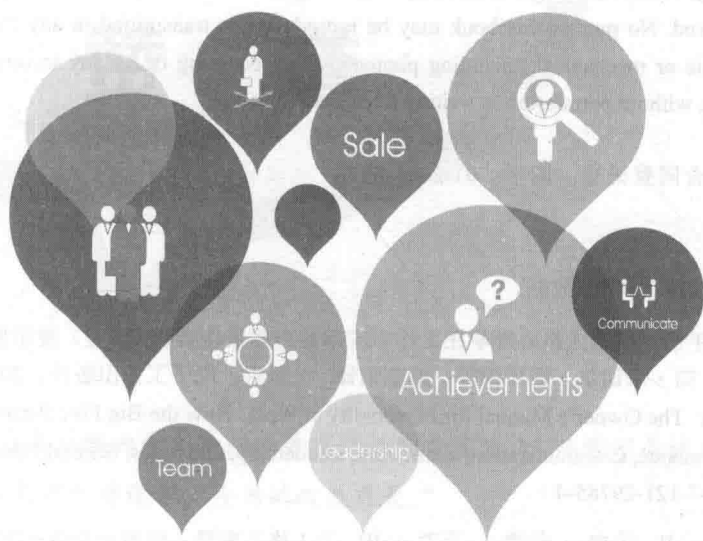
解密人格心理学在工作中应用的
全球最佳实践

[美] 皮尔斯·詹森·霍华德 (Pierce Johnson Howard) 著
简·米切尔·霍华德 (Jane Mitchell Howard)
顾朝阳 译 张帆 审校

无论是否喜欢，你都要在工作中承担责任！
让“职场五大”帮助你探索如何做自己，如何在工作表现得更加卓越！

THE OWNER'S MANUAL FOR PERSONALITY AT WORK

How the Big Five Personality Traits Affect Performance,
Communication, Teamwork, Leadership, and Sales, Second Edition



职场大五手册

解密人格心理学在工作中应用的
全球最佳实践

[美] 皮尔斯·詹森·霍华德 (Pierce Johnson Howard)
简·米切尔·霍华德 (Jane Mitchell Howard)
顾朝阳 译 张帆 审校

著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Pierce Johnson Howard and Jane Mitchell Howard: The Owner's Manual for Personality at Work: How the Big Five Personality Traits Affect Performance, Communication, Teamwork, Leadership, and Sales, Second Edition

ISBN: 978-0578065533

Original English language edition copyright © 2010 by the Center for Applied Cognitive Studies (CentACS).

Chinese language edition copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Proprietor.

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-5776

图书在版编目(CIP)数据

职场大五手册: 解密人格心理学在工作中应用的全球最佳实践 / (美) 皮尔斯·詹森·霍华德, (美) 简·米切尔·霍华德著; 顾朝阳译. —北京: 电子工业出版社, 2016.9

书名原文: The Owner's Manual for Personality at Work: How the Big Five Personality Traits Affect Performance, Communication, Teamwork, Leadership, and Sales, Second Edition

ISBN 978-7-121-29785-4

I. ①职… II. ①皮… ②简… ③顾… III. ①人格心理学—应用—企业—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 205186 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18.5 字数: 300 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版(原著第 2 版)

印 次: 2016 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



赞 誉

“它是在各层级力量中加强领导有效性的丰富资源。非常容易将其使用在长期的个人发展与团队建设中，应用的收益巨大。”

Marie A. Westbrook 博士

领导力和管理教授

联邦存款保险公司（FDIC）领导力发展学院主席

“一本非常伟大的书！是关于大五人格特质如何影响职场中人们的行为这个话题最好的解答，非常具有可读性。”

Ron Ash 博士

堪萨斯大学商学院管理学教授

“基于科学性、系统性的研究，它向我们呈现了如何发展和优化组织中的人力资源，帮助我们更好地理解为什么个体和群体会有一些表现方式，以及怎样才能最好地发展、支持和补偿关键绩效行为。”

Shakeel Pal

人力资源管理专家

“这是在人格领域最综合的一本书！该书的第1版既是给外行实用的指导，又是给人力资源和心理健康专家详尽的参考，这个新版本是一次非常受欢迎的更新。”

Joseph Adam Cherepon 博士
心理学家

“这是关于人格特质如何在职场中影响互动、决策和绩效的精彩介绍。它同时为测量大五人格特质提供了一套创新性的方法——职场大五测评系统。这本书为你呈现了全球范围内各种组织的真实案例，以及作者咨询工作所经历的种种个人逸事。我极力推荐你去读，这是一本让人理解和应用职场中人格特质动力的极佳读物。高可读性、简明和实用是其主要特点。”

Kimberly K. Buch 博士
北卡罗来纳大学（夏洛特）心理学副教授

“一本杰出的书！它承诺把理论转换成具体的行动计划，它的确做到了，而且非常出色。”

Keith B. Gran 博士
路易斯商业大学（底特律）主席

“在这个新的版本中，简和皮尔斯通过更简洁的语言、恰当的插曲、深入研究基于此的实际应用，让我们对于人格特质及其在职场中应用的理解更加简化。我非常乐意将此书推荐给所有人，尤其是组织中的管理者。”

Jayant Damle
查图尔知识网络公司董事总经理

“真实的世界——真实的商业应用。它帮助人们理解和应用这些概念，从而促进绩效提升。”

Gary L. Selden, 教育学博士
肯尼索州立大学高斯商学院助理教授

“每个想获得高绩效的人的必读之作！这里有非常多的实际应用，从教练、选才到职业规划，从领导力发展到团队效能和销售胜任力。”

Gerry Singleton

CUNA Mutual Group 联盟与协会关系部总监

“这里有非常宝贵的资源，任何人格特质领域的培训师都将收获一套极为实用的工具包。”

Bridget Seddon

All About Brands 首席人才官

“任何管理者必读和必须学会的应用之作！尤其是在选择缺乏团队技能的专业人员和其他人员方面付出过昂贵招聘代价的管理者。本书让一个严肃的话题变得很有可读性，这是一次让人非常享受的阅读之旅。”

Diana Mahabir Wyatt

绩效管理服务有限公司董事长兼首席顾问

“写作富有神韵、妙笔生花和幽默风趣，每一章的描述都使得大五模型生动形象。强烈推荐给管理者、销售人员和人力资源专家——那些想在商业和个人生活中更好地了解自己和他人的人。”

Abdulrahman M. Al-Essa

沙特基础工业公司管理顾问

“成功的路线图！每一位关注绩效、沟通、团队合作、领导力和销售领域的总经理、管理者、咨询顾问的必读之作。”

Joachim de Posada 博士

Joachim de Posada and Associates 董事长

“这本书拥有改变他人生活的能力、可读性强的文字、有现实意义的案例和实际应用，它能帮助我们理解我们的差异就是我们的优势，同时它大大提高了个人和团队的绩效。”

Jennifer P. Davis

Discipleship Ministry 总经理

卡罗来纳州西北区域大会，联合卫理公会

“这本书使复杂的理论变得容易理解。它揭示了非常多的关于你自己和他人的新认识。”

Terry Armstrong 博士

组织发展顾问

“无论我们是否喜欢，我们都要在工作中承担责任！我们都面临重要的问题：我的人格特质是否在工作中使用过度？或者，我的人格特质是否更加有利于我的工作？这本书真的够能帮助我探索怎样做自己，如何在工作表现得更加卓越！”

David Hudnut

Grok 咨询公司个人和团队教练

“这是对当今职场个性思考的精彩总结。无论你身在职场还是校园，本书的写作风格和展现使得这些材料非常容易理解和应用。”

Mark B. Ardis

医学博士

“就个体差异情况下如何高效工作以解决组织和个人问题，本书有非常深刻的见解并富有应用洞察。学生、人力资源管理者、组织发展实践者和各层级的领导者对此书都有强烈的需要。”

John Kello 博士

戴维森学院心理学教授



译者序

我作为睿纬咨询的合伙人，由于多年来与作者所在的美国应用认知研究中心合作，故得此翻译的殊荣，倍感荣幸。这是此书中文版的第1版，英文版的第2版。关于人格、个性方面的书籍鳞次栉比，但是目前关于大五（Big Five）方面的书籍在中国却屈指可数。虽然本书在国内并不是第一本介绍大五的书籍，但可以说，它是目前为止最为系统、对于大五的应用写得最为详细的一本书，但同时它又不是一本纯理论的“教科书”，从这些意义上说，这是一本不可多得的好书。

科学的东西需要更多的知晓

流行终归是流行，经典才能成为永恒。关于人格、个性、性格（这里不对这三个词的定义进行精确的区别，在本书中亦是如此），目前有很多理论和模型，正如大家都所熟知的DISC、MBTI等，为何这些工具很多人都或多或少了解一些？最主要的是它们很简单甚至形象化，比如，有些工具把人比喻成一些动物。

但是，专业人士或许都知道，这些传统的工具有些明显的缺陷。关于这点，我有以下几点说明：第一，在目前的人格测评工具中，“大五”是信度（个体的测试分数是否准确地反映了其真实情况）和效度（是否考察了要考察的内容）是最

高的，因此职场大五测评可以用来进行人才选拔，而 MBTI 和 DISC 在欧美因其信度和效度低，公平就业的法律法规及测评行业的相关组织禁止将该类人格测验用于人才选拔；第二，在评估的维度上，DISC 仅有两个维度，MBTI 仅有四个维度，因此会有所缺失。第三，从呈现方式上，职场大五测评不会给人确定某个“类型”，贴上标签。如果你非常强调类型的话，按照职场大五的主维度和子维度，可能至少有 10 的 28 次方种类型，这绝对不是 16 种或若干种类型可以概括的，因此职场大五可以带领我们去深度探索“人格的海洋”。

本书的作者是“大五”和人才测评领域的专家。他们最初开始与客户合作是在 20 世纪 80 年代后期和 90 年代初期，用的是科斯塔和麦克雷的 NEO PI-R 大五人格量表，开始主要是协助他们为 1992 年发表的修订版做公测，以及认证其他人来使用 NEO 大五人格量表。之后两位作者及其团队在 2000 年的秋天推出了职场大五测评™（问卷和报告都是基于工作语言）。在本书英文版第 2 版时，职场大五还是全球唯一一个面向职场成年人、基于常模的测评。

不是一本专门讲述大五理论的书籍，它注重实践和应用

本书的作者在结构与内容的设计、表述方式及遣词造句等方面，重视理论与实际的结合，娓娓道来，而不像教科书一样索然无味。本书让一个相对严肃的话题变得很有可读性，所以这也是本书深受心理学专业人士和爱好者欢迎的原因。

此书除了具有注重实践和应用这一优势外，同时也包含对大五发展过程的描述、大五的生物学基础研究成果和人才管理、组织发展等方面理论性阐述。如果你对该领域的最新研究和理论感兴趣的话，本书非常适合你。你也可以跳过该部分，深入研究实践和应用的部分。在本书的核心部分，每个章节都有很多的案例，这能为你更好地使用职场大五提供更多参考，包括但不限于：如何加深对特质的理解；如何进行更好的沟通并欣赏多样性；如何更好地发展领导力；如何进行团队建设；如何进行人才甄选。总之，只要你关注绩效、领导力、沟通、影响力、团队合作、选才、继任、职业发展、销售等领域的话题，这里的见解和洞察绝对

不容错过!

本书的价值在于为大家提供一套系统的工具和方法。无论你是公司的管理者、人力资源管理人员、培训发展人员，还是培训师、教练，甚至一名学生家长或一名心理学爱好者，你都可以借助本书中的一些方法和工具，使你更高效地工作与生活。所以不妨将它带在身边或置于枕旁，随时翻阅，你定会有惊喜收获。

诸多新的理念和模型对组织和人才管理带来新价值

无论你是企业的高管，首席人力资源官（或人力资源副总裁/总监），负责学习发展、组织发展、人才选拔与配置的专业人员，还是一位业务部门的管理者，了解这些都是大有益处的。举例来说，我们经常说“取长补短”，但在本书中，我们更多倡导的是“扬长避短”（请不要极端理解，有些“短板”也是需要弥补的），尤其是当这些所谓的“短板”弥补起来很困难时。相信有过学习和培训管理经验的人最关注的就是“培训效果”。如果培训效果不好，可能涉及多种影响因素，有可能是目标和需求的问题，有可能是人员的问题，有可能是内容与形式的对应问题，等等。这些影响因素让我们很多时候都不能学以致用。所以，很早的时候戴特曼和斯滕伯格（1993）就说过“基本上60%~90%的培训和辅导费用都浪费掉了”，相信很多人都不难理解。本书从能力素质的“原材料”（或者能力的特质基础）角度提出了非常有针对性的建议。举个通俗的例子，我们经常听到这样类似的提问：“如果让你去教一只火鸡和一只松鼠学会爬树，谁更有可能学会？”答案不言自明。

本书提出了作者原创的人力资源优化模型（HRO），借助该模型不但可以识别高潜质人才，还可以针对不同的能力制定不同的策略，提升选才与发展的有效性。正如书中策略所描述的，我们平时经常提及的“发展”仅仅是策略之一，还包括警惕、补偿等策略。

努力呈现最好的中文版

相信很多读者都有这样的感受，一些英文翻译过来的书籍读起来有些“别扭”，在本书翻译和审校的过程中，我们也特别注意此问题，目的就是希望能够给读者带来一本可读性更强的读物。然而，在翻译的过程中，还有一点也极为重要，那就是“尊重原文”、“原样表述”。所以我们努力将这两点结合在一起，争取呈现最好的中文版。

在本书中文版付梓之时，仍感到有些惴惴不安，虽然尽力而为，但仍怕百密一疏，误人子弟，故殷切希望并欢迎广大同行和读者批评指正，以便我们再版时能够做得更好。具体可以通过邮件联系我（顾朝阳：jevin.gu@right-way.cn）。

最后，希望本书能够给你带来真正专业的收获、认知的重构以及有进一步使用的行动。如果你想了解更多关于职场大五的研究与实践案例，还可以关注我们的微信公众号“大五测评”（或者微信号：Rightway_BigFive）获取更多的信息。



顾朝阳

2016年2月于北京



前 言

如何使用本书

“花点时间做计划，工作将执行得更顺畅。”

——管理谚语

让我们先花几分钟时间讨论一下我们将如何从本书获得收益。虽说它不能被简单地定义为单纯的学术型教科书，也不是专业的操作型指南，但其更加注重实用而非理论本身。我们

的确要向那些伟大的研究人员致敬，但本书更加注重将其知识运用到职场中。所以，这段前言可以说是真正意义上的“指南的指南”，我们将给出若干建议帮助你从本书中获取更多有效的专业信息。

你是如何接触到本书的

也许是在你随意上网浏览时，也许在你最爱去的书店，抑或在你度假或出差途中途经一个从未去过的新书店，随后，你在商务或心理区偶然看到了本书。你

可能在个性模型或动态的研究方面完全没有概念，你也可能拥有非常丰富的背景知识，抑或你可能介于这两者之间。

如果你还不太了解“大五人格特质模型”，想寻求更多超出本书范围的个性化帮助，我们建议你移步我们的官方网站（www.centacs.com），在那里你将得到价值颇高的参考资料：文本材料、相关网址、培训机会等附加资源向导。接下来你需要给自己做一个职场大五测评，如果你还没有做过的话。了解你的得分将帮助你更好地理解本书的内容。

如果你已经在培训班、辅导、职业规划课、团队建设、大学课堂等这类活动中做过测评并得到了相应反馈，并且想要了解关于模型的更多细节，本书将帮助你在此基础上做进一步的巩固和提高：我们将为你提供一个可带回家的工具，方便你更深入地进行复习和做进一步深度探索。为何要更深入？也许大家都有这样的经验（戴特曼和斯滕伯格，1993）：基本上90%的培训和辅导费用都浪费掉了，这是因为学到的知识并没有真正成功地运用到实践中去。除了可以帮助你用于跟进以外，本书还可以在你接受测评反馈前，帮助你做好必要的准备。如果在获得职场大五测评结果反馈之前你就阅读过本书，你对自己的测评结果也将理解得更透彻。

也许你在参加培训、团队建设、辅导等形式的活动时已经做过职场大五测评，并且知晓自己的个人得分，或许那个时候课程的引导者就将本书介绍给你了，并建议你进行深入阅读。那么在你阅读本书的时候，请把你的测评结果放在手边，方便你随时进行比照。

如果你是一位培训师或人力资源方面的专业人员，已对职场大五和大五模型有了较为深刻的理解，那本书就是你进行深度学习时不可多得的好帮手。或者你通过其他渠道学习过大五模型的理论知识，那我们则希望本书的观点能丰富你今后的实践工作。

如果你是一位碰巧翻阅到本书的普通读者，希望此次阅读给你带来帮助。我们很想倾听来自你的意见，你是否喜欢本书建议的一些跟进方法。

如果某个朋友赠予与你或借这本书给你，我们建议你问问他，能否帮忙安排

你参加一次职场大五测评，有了测评结果，你的阅读效果将事半功倍。

你还可以从我们的官网（www.centacs.com）上找到其他相关报告，这些公开的报告被广泛地使用在我们向客户及其组织提供的咨询服务中，希望对你也有一定帮助。这些报告包括团队报告（用于团队分析和角色定位）、领导力报告（用于领导力发展项目或各层级领导者）、职业指导报告（用于职业规划和选择）以及比较报告（将自我感受与来自上级或团队其他成员的感受和看法进行比较，之前也称“群体报告”）。

如果你希望获得职场大五的认证或有资格在你自己的公司或者客户的公司实施职场大五相关测评，我们的官网和我们中国区的合作伙伴睿纬咨询（Rightway Consulting）可以为你提供这方面更多的信息。

如果你是一位家长，而你的孩子正值青春期，一旦你通过阅读本书认识了自己的人格特质，那么你很有可能想要借此了解你孩子的人格特质。为了拓展你这方面的知识，我们为你推荐一本专为青春期孩子写的书：《12~22岁青少年个性用户手册》。在美国应用认知研究中心的网站上，我们向你提供相关资料方便你进行“校园大五测评”。这些配合书本一起使用，将帮助你更准确地理解其中的关键和重点，使该书对你们更有启发性。除了校园大五测评之外，你可能还想了解更多信息，比如具体的学习策略、领导力、职业规划和选择等，这些都可以与校园大五测评一同进行。

如何更有选择性地阅读本书

我们当然鼓励你从头至尾阅读本书，不放过每一个细节！然而现实情况是，大多数人都公务缠身。倘若你也在寻找一种更流畅的阅读方式，那么看看下面这些方法哪种更适合你。

所有人：阅读第 1~7 章。

管理者：重点关注第 8、12、14~17 章。

团队成员：重点关注第 9、11、12 章。

销售人员：重点关注第 9、11 章。

教育人员（包括培训师、教师、教学设计者等）：重点关注第 3 部分（第 14~17 章），以及第 2 部分中任何适用于你专业领域的相关章节，不论你出于兴趣还是工作所需。

工作之余的兴趣：重点关注第 18 章。

与他人产生冲突：重点关注第 9、11、14 章。

职业转型期：重点关注第 10、14、16 章。

团队领导者：重点关注第 8、11、12 章。

负责招聘与配置工作：重点关注第 8~10、13~16 章。

辅导者和教练：重点关注第 3 部分（第 14~17 章）。

组织发展顾问：抱歉，你得看完整本书！

阅读本书要聚焦三个方面：自我、他人与组织

了解人格特质结构、动态及其发展，将帮助你更好地理解以下三个层面的关系：你个人的职业发展，你与你的伙伴们如何互动，你与你的上级以及你所在的组织怎样互动。在本书第 2~6 章的总结页中，我们将在这三个方面引导读者思考人格特质模型的具体内涵。另外，我们建议你反复问自己以下三个问题。

1. 怎样灵活运用这些资料让自己更高效地工作并获得更高的满意度？也许你应该重新规划你的工作，将任务更多地委派他人或改变授权的方式，参加培训（或者导师和教练计划），要求工作再分配，与你的团队搭档一起工作，变化工作，甚至转行，或者改变职业道路和目标。
2. 怎样让学到的知识帮助自己升华一段重要的双边关系？可能你与你的老板浪费了大量的时间在争吵上，而你正意图减少这种争吵。也许你与身边的一个或几个人发生了矛盾，而你想弄明白你们之间到底怎么了，并希望缓和这种冲突。又或许在工作中有人给你设置了一些障碍，你因此大伤脑筋，导致夜不能寐，因为担心而身体不适。那么本书将为你提供关于此

的深入洞察，帮助你理解你身边的人和你的工作难题。也许你没有遇到以上任何难题；相反，你与你的老板、其他同事等相处和谐、关系融洽，你也不想此刻的和谐被无意破坏或打扰，那么阅读本书可以帮助你更有效地进行沟通，完美避开潜在的危机和祸患。

3. 怎样利用手中这本书帮助我和我的伙伴们更好地影响组织，从而人尽其才、物尽其用，并且给我们的股东、同事和客户带来最佳状态？让我们先看看下面的问题，再去找找隐藏在本书中的答案吧。
- 你是否为职位选择了合适人选？是高出还是表现平平？
 - 由于你或他人出于好意却错误地估计了形势而造成了后来的挫折、无趣和失败吗？
 - 你的调查研究和发展战略是否定位并满足了细分领域的独特特质人群的需求？
 - 你的销售和广告战略是否有利于在目标细分人群（特质）中产生最大的影响力？
 - 你的项目团队和长期团队成员由适当的特质组合而成并更高效地完成了目标任务吗？

经常问自己以上三个大问题，将形成的答案一点点嵌入行动计划中。如果得不到答案，可以查找其他资源（如通过官网上美国应用认知研究中心的全球附属公司和咨询网络）获得帮助。

最后，让我们来明确几个概念

用词，用词，用词。重要的事情说三遍。斟酌用词是个脑力活，但生活中还真少不了它！除去一小部分生僻的特殊术语，本书基本使用的都是容易理解的日常用语。如果有使用错误或用词隐晦不清难以理解的地方，我们在这里先表示歉意，并希望你常用的词典能帮助厘清这些词语。

话虽如此，贯穿本书的某些术语的确有时会让大家有些迷惑。其实只需要记

住一点，它们只涉及两个概念：人格特质结构的大类和子类（主维度和子维度）。大多数时候，我们使用的同义词之间都能直接替换，虽然在意思上有些微妙的差异。

▾ 人格特质结构的大类

在大类中，我们常用的有特质、维度、连续体、刻度、主特质、次要特质、范围，以上这些词都能互换。“主特质”特指个性的一个大类（如“外向性”），它可以通过一种被称作因子分析的统计程序所确定。所谓“次要特质”，是指与主特质有关，由更小的元素构成，这些更小元素也被称为初级特质或子特质。“范围”是指一个能粗略代表子类平均水准的大类，举个例子，“外向”的范围（次要特质或大类）可以理解为代表了它的子类（也被称为初级特质或子特质）——如热情度、社交性、活力、支配性、信任他人和世故性——的平均水平。“连续体”则强调大类的某个方面，表示刻度带有两个极端。例如，“从热到冷”或者“从孤僻到合群”这样一个连续区域。每个大五术语都代表了一种大类。

▾ 人格特质结构的子类

在子类中，我们使用这些术语：初级特质、子特质或最简单的说法——特质。我们可以根据其成分确定每种大类。构成“外向性”的有：热情度、社交性、活力、支配性、信任他人和世故性。“外向性”是一个主特质，这些构成因素则都是子特质。

请注意，我们将“特质”这个词既放在大类中也放在了子类中。所有能被认知的行为模式，我们都称为“特质”，不论它们代表的意思是更宽泛和抽象（如“外向性”），还是更精确和具象（如“社交性”）。这样一来，不管在宏观还是微观意义上，“特质”一词的使用都是最普遍的。

前言介绍的部分就说到这里。现在让我们一起看看职场中的人格特质。