

测试管理技巧

的第一本书

Test Your **Management Skills**

中国第一本管理能力测试用书

- ★ 6大项管理技巧评估测试
- ★ 增强管理效力
- ★ 把握领导的核心技术
- ★ 鉴别管理类型的优势与弱点
- ★ 确保可持续个人发展



[英] 迈克尔·威廉姆斯◎著 / 方玲玲◎译

汕头大学出版社

测试管理技巧

的第一本书

Test Your **Management Skills**

[英] 迈克尔·威廉姆斯◎著 / 方玲玲◎译

汕头大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

测试管理技巧的第一本书 / (英) 迈克尔·威廉姆斯著; 方玲玲译.

- 汕头: 汕头大学出版社, 2004. 10

ISBN 7-81036-863-X

I. 测... II. ①威... ②方... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 084287 号

Test Your Management Skills

©Michael Williams 1999 and Licenced to Hawksmere plc

Simplified Chinese translation copyright ©2004

By Shantou University Press, through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved

本书中文版本由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意重制、转载。

汕头大学出版社常年法律顾问: 广东金领律师事务所。

测试管理技巧的第一本书

作 者: 迈克尔·威廉姆斯

译 者: 方玲玲

责任编辑: 胡开祥 郭樱妍

封面设计: 郭 炜 王 勇

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州大一印刷有限公司

开 本: 890×1168 1/16

印 张: 10

字 数: 49 千字

版 次: 2005 年 2 月第 1 版

印 次: 2005 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 4000 册

定 价: 18.80 元

ISBN 7-81036-863-X/F·109

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市天河北路 177 号祥龙阁 2202 室

电话/020-85250103 传真/020-85250480 邮编/510620

马新发行所/城邦(马新)出版集团

电话/603-9056 3833 传真/603-9056 2833

E-mail: citeckm@pd.jaring.my

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

献给那些塑造现在与将来的人。特别献给我的儿子乔纳森与女儿芬丝（他们是如此的成功），以及他们的孩子夏洛特、山姆、爱丽思和哈里·威廉姆斯和弗朗西丝卡·索拉。

鸣 谢

写作和整理此类书籍最愉快的事情之一，就是有机会公开向那些在书本问世过程中曾经给予帮助的人说声“谢谢”。

担任顾问多年以来，我一直感到非常幸运，因为我能够与如此多的有才干、有奉献精神、经验丰富的人们共事。他们不时鞭策我，激发我的思考，并鼓励我对本书中的测试指标进行改进和运用。

我要对下列大力支持我，为我创造机会的人士表示由衷的感谢：

麦克凯恩食品公司总裁、首席执行官霍华德·曼恩；
英国生物工艺贸易经理帕姆·科比博士；
英国公平交易局局长约翰·布莱吉曼；
依科包装公司首席执行官尼克·肯德尔；
北爱尔兰电气公司首席执行官帕特·哈兰；
哈克国际营销经理约翰·科尔斯；
沃曼国际首席执行官保罗·怀特；
RHM 食品公司人事经理克里斯·克瑞斯维克；
劳斯莱斯航空引擎公司前人事经理戈登·费舍恩；
泽尼卡药业管理部经理尼尔·古德温。

同时让我感到高兴并不断从中获得乐趣的，是与以下人士在心理测试指标等计划合作过程中所建立起来的团队关系：

北爱尔兰电气公司的尼尔·杰克逊和尼格尔·艾尔文；
简森·茨拉格公司的大卫·罗伊；
阿斯特拉制药公司的迈克尔·泰勒博士；
英国零售及金融集团大环宇百货公司的诺尔·比弗；

麦克凯恩食品公司的鲍伯·汤玛士；
沃曼国际公司的韦尔·彼金顿；
特修斯学院组织行为学教授和都柏林圣三一学院客座教授玛丽·格雷威尔；
洛桑国际管理发展学院的吉姆·多德；
英国 Ciba 公司的戴比·道提。

而安吉拉·斯波和她的 Thorogood 编辑小组在此书及其附带的推介材料的整个准备工作中，给予我不断的支持和专业协助，并表现出富有感染力的热情。这极大地鼓舞了我投入到此项计划中。

我的秘书玛丽亚·威斯特贝利非常乐于助人，不仅帮我打印了此书以及另外两本书的初稿，还每天协助处理办公室的事务。

我还要衷心感谢几千名领导和管理人士、业内专家，他们毫无怨言地承受着所谓的“心理虐待症”。如果没有他们慷慨的协助，此书是不可能完成的。

最后，我要感谢我的妻子伯伦娜，她给予我不断的支持，并愿意暂停自己的写作来帮助我，促进我的思考。正是她所做的这些事情激励我最终完成任务。她的幽默感、电脑技能以及对生活明智的见解是她众多优点中的三个方面，而正是这些优点在此书的准备过程中予以我极大的帮助。

——迈克尔·威廉姆斯

作者简介

迈克尔·威廉姆斯，国际管理顾问。执教于欧洲几所主要的商学院，包括洛桑国际管理发展学院（IMD）和法国尼斯的特修斯学院。致力于研究经营成果和挖掘管理潜能。

他的主要客户有英国化学工业公司（ICI）、国际商业机器公司（IBM）、美国电报电话公司（AT&T）、英国零售及金融集团大环宇百货公司（GUS）、汽车制造商戴姆勒-奔驰（Daimler Benz）、芬兰铁路公司（Metra）、北爱尔兰电气公司（Northern Ireland Electricity）、意大利忠利保险公司（Generali）、麦克凯恩食品公司（McCain Foods）、阿斯特拉制药（Astra Pharmaceuticals）和几家主要的银行，包括荷兰银行（ABN AMRO）、荷兰国际集团（ING Group）和米德兰银行（Midland Bank）。

他的专业领域包括：

- 大型机构改造项目；
- 管理和专业潜能的发掘；
- 开发领导能力；
- 研究并推动团队发展；
- 多种职能的整合。

迈克尔·威廉姆斯在印刷、钢铁、工程和机车制造业等行业拥有 20 多年的管理经验，具体业务包括制造、营销和组织发展。

他先后著书 7 本，涉及组织行为、领导和管理等方面。现为英国心理协会和董事学会成员。

内容简介

关于本书

本书介绍了心理测试评估指标（Psychometric Assessment Profiling）的技巧，并且重点描述了以下 6 种主要的行为指标：

1. 领导方式指标；
2. 专业方式指标；
3. 管理决策指标；
4. 用权与授权指标；
5. 管理行为指标；
6. 领导和管理的 360°指标。

本书的组织结构

第一部分是关于心理测试评估指标的评定，详细描述了指标的具体内容、用途以及如何将所得信息运用到发掘个人潜能上。

第二部分包括了各项指标的具体内容，每项指标都附有详细的分析，可供读者评估测试结果，并作为事业发展的基础。

目 录

鸣谢	2
作者简介	4
内容简介	5

第一部分 心理测试评估指标

什么是心理测试评估指标	9
为什么要使用心理测试指标	10
两种主要的心理测试工具	11
本书介绍的心理测试指标	13
心理测试在发掘个人潜能中的作用	16
心理测试运用的趋势	18
测试后应该怎么做	19
六项指标综述	20

第二部分 霍克斯米尔管理评估

领导方式指标与分析	25
专业方式指标与分析	43
管理决策指标与分析	61
用权、授权指标与分析	82
管理行为指标与分析	95
领导和管理的360°指标与分析	115



第一部分



心理测试评估指标

TEST

TES

YOUR

YOU

MANAGEMENT

MANAGEMENT

SKILLS

SKILL

什么是心理测试评估指标

自 20 世纪 70 年代起，各种心理测验大量涌现，并在工商业界中得到广泛运用。使用者主要是管理和专业人员，主要分为两大类：

1. 个性评估 (Personality Inventories)：心理测量的主要组成部分，包括迈尔·碧瑞斯个性评估类型指标 (Myers Briggs Type) 这类众所周知的工具。

2. 行为指标 (Behavioural Profiles)：旨在鉴别个人的特殊偏好、行为模式和竞争力。它通常与管理、专业和领导职务相关。

本书所用的工具可以归入上述第二类的心理测试评估与研究。在某种程度上，两者的区别好比显微镜和放大镜。

据说英语里有 18000 个关于个性和行为的词汇。这为我们描述人们的行为及其准确度和误差度提供了一个范围。近来，发展起来的对能力的评估经过改进，出现了更具体的职能以及与任务相关的行为描述。心理测试工具备受关注，因为它有许多内容可以提供给用户和测试对象。

较之于以能力为基础的定义，不那么具体的、更广泛和环境更宽松的是透过“类型学”(Typology) 的描述所获得的内容。本质上，类型学是一种帮助我们决定能力和行为中哪种综合模式最适合特定角色、情况和环境的有条理的方法。心理测试指标是其中一种手段，我们可以由此确定那些在个体中可能体现的必要技能、特质和行为的程度，尤其是当这些内容拥有其他有助于判断的数据支撑时，心理测试指标将显得更为有效。行为不能直接测量，但可以准确地推断。例如，一种产品、项目或企业在其发展周期里很可能需要不同的角色和技能，才能达成它在各阶段或者发展进程中不同的目标。在不同的状况、阶段和目标下，通常

需要不同的行为方式和角色：这在更具策略性和综合性的管理层次上，尤其是实施重大的变革时，表现得更为突出。

举个简单的例子，在10年或更短的时间内，一个机构的发展周期可以分成7个阶段，也许会像以下的模式那样，每个阶段需要不同类型的管理者，以应付不断变化的需求。

机构发展周期

阶段与范围	所需要的管理者类型
急速发展的创业阶段	开拓者
扩大规模并努力寻求市场地位阶段	征服者
稳定并按计划持续发展阶段	头脑清醒的管理者
有策略、有基础的巩固发展阶段	制度制定者
灵活的策略和程序控制阶段	监督者/节流者
必要的模式变换和改革阶段	改革家
以政治家的手段进行紧缩管理阶段	外交强人

为什么要使用心理测试指标

完善的心理测试指标能够提供关于人们自身心理及其优势和发展领域的信息。

这些测验工具在进行面试时被视为参考的数据，以使用人单位取得更多的个人的资料，评估其表现和可见的行为。

从本质上来说，心理测试指标所产生的数据和个人相关，同时具有预示性，可以显示被测者的实践能力和价值，鼓励评估者和被测者深入探究测试结果和改进方法。

测试指标曾经在军事情报领域流行一时，它能够提供有价值的信息，填补某些理解上的空白，特别是在既有的任务和条件下，检验人们的思考、行动和工作方式是否最恰当和最有效率。

这些指标如果能够与其他资料来源（比如发展和评估中心等）相结合，再把它们所提供的信息和其他评估工具的结果结合起来，将会更有帮助和更实用。

个性评估以及与它们同源但更为具体的各种行为指标则为用户提供了以下问题的答案：

- 此人是否胜任这份工作或能否完成任务？
- 此人能否接受培训，从而提升能力以最佳效率完成工作？
- 此人的动力能否被充分激发，从而有效地完成工作？
- 此人最可能采取什么方式工作？

上述问题涉及个人的处事技巧和意志力，例如：

- 如何处理问题以及运用判断力？
 - 拘泥于细节还是运用非凡的洞察力？
 - 如何与他人相处？
 - 能够领导别人还是宁愿接受领导？
 - 面对压力时，是屈服还是保持冷静？
 - 属于行动派、“做了再说”型，还是在选定解决办法之前，先透彻地界定问题？
 - 属于开拓和创造机会的风险承担者，还是“小心翼翼”——面对风险和挑战时，先确保可靠和安全？
 - 面对变局时，反应迅速、灵活应变，还是固守陈规、一成不变？
 - 为人粗心大意、意志力薄弱，还是深思熟虑、条理分明？
- 本书所列举的指标有助于你回答上述问题，协助你制定恰当、实用的人才培训和发展方案。

两种主要的心理测试工具

这个工具究竟属于规范化（Normative）还是自比性（Ipsati-

ve) 的, 可能不为用户熟知。

这两种类型截然不同的工具所产生的数据性质不同, 所得信息导致的结论也不同, 了解这一点是至关重要的。

规范化的测量工具用两极化的模式来评定每种有差异的特质。因此, 个人行为的得分也就是以下两极化连续图表上某个恰当的位置。例如:

两极化连续图表的特性				
极值	←	正常	→	极值
外向				内向
专制				服从
严肃				无忧无虑
热情				冷淡
感情用事				意志坚定

与之相反, 自比性的测量工具采用的是必选的问题, 而且采用不同的尺度去量度行为, 让你从以下各组说明文字里, 选择最能描述你惯常的行为的词语:

动力	自信
1. 精力旺盛	支配性强
2. 自动自觉	果断
3. 倡导者	富有影响力
4. 主动	意志坚定
5. 实现者	有决心
6. 百折不挠	强而有力

尽管这个工具能提供大量个人的信息，但无法产生太多可用于比较的数据。

同样，如果有人选择词语偏重于其中一栏，这个方法也就不会产生可信而平衡的描述。不过，就像彼得·萨维尔（Peter Saville）所说：“你可以说人生和个性是两种彼此竞争的选择，而自比性的调查问卷正好反映出这个现实。”

总而言之，规范化的测试用标准的数据对人进行比较（尽管数据可能会人为作假或者有意歪曲）。自比性测试则能够确定个性的特征。这是两种互补的工具，在心理测量中各有所长。最重要的是，通过收集反馈的和有用的信息，我们得以了解这些方法、工具以及它们实际上能够告诉我们什么。

本书介绍的心理测试指标

心理测试工具是否具有预测的作用，在专业的心理学家和测试的用户之间一直存在争议。霍克斯米尔（Hawksmere）公司所提供的测试方法是作为诊断工具来设计开发的，用作评估中心、发展中心、培训项目和团队建设，而非主要用来招募员工。由此所得的数据，如本书所提到的那些，并非很权威，更不是绝对的。这些数据只能表明接受测试者与常规（在这个例子里，取自一不少于3000个经理和专职人员的数据库）的关系，因此只是相对的，只能表明接受测试者在各方面的长短，供进一步研究使用。

这些技能可以用以下的指标评估：

领导方式指标；

专业方式指标；

管理决策指标；

用权与授权指标；

管理行为指标；
领导和管理 360° 指标。

衡量心理测试是否有效，主要视乎其准确性和可靠性。本书所介绍的工具的有效性主要来自以下各方面：

1. 信心——设计者是否对自己的工具有信心？
2. 外观的有效性——这种工具看上去有用吗？
3. 构造的有效性——所用的行为模式是否具有连贯性，工具本身能否对其进行测量？
4. 预示的有效性——这种工具能否准确和可靠地判断未来可能出现的行为（纵使这种评估只是相对的）？
5. 一致的有效性——测试结果与被测对象的其他可信的信息是否一致？

本书的测试工具主要用于发展，既可单独使用——作为个人优势和发展领域的指标，也可以作为建立大型个性资料库所需的辅助工具。在第一种职能中，这些测试工具可以用来评估个体或团队，对创立团队和个人发展十分有用。

后一种职能则用来加强迈尔碧瑞斯个性评估、卡特尔 16PF 个性测评、哥顿（Gordon）个性调查等手段所得的个性数据，或者提供更锐利的管理上和专业的定义。

正如专长多维度研究的心理学者（Dimensional Psychologists）多年来所发现的，人类的行为和个性构成并不存在可用的、有效的和全面的清单。然而，雷蒙德·卡特尔（Raymond Cattell）和汉斯·艾森克（Hans Eysenck）的研究对于确定哪些是测量工作的核心特性有很大的帮助。而作为迈尔碧瑞斯个性评估指标基础的分法，已经为各种基本的和可测量的个性类型提供了极其有用且中肯的定义。

本书的指标也尝试量度与管理、领导才能和专业相关的行为，但主要采用三种技能测试，并且是以当前组织动力学的角度去看待：