企业管理诊断——管理系统控制与优化

Business Management Diagnosis

—— The Control and Optimization of Management System

刘力钢　邵剑兵　贺福利　陈更硬◎著

辽宁大学出版社

前 言

企业组织是一个十分复杂管理系统，这一系统会伴着企业的发展而进行不断地优化和调整。企业管理系统的优化是通过企业诊断实现的。通过制度性和非制度性的诊断活动，可以不断提高企业的免疫能力和抗风险水平。在企业管理的实践过程中，我们会经常看到很多企业在经过高速发展期后出现了停滞或淘汰的局面。企业在动态复杂的竞争环境当中每天都面临着各种不确定因素的影响，任何一个企业要想始终保持竞争的优势，必须根据环境的变化调整企业的发展方式和管理手段。从世界的成功企业发展轨迹我们可以看到，有的企业经历了百年甚至几百年的发展而长盛不衰，始终保持着强大的竞争力和活力。究其根本的原因就因为这些企业在发展过程中能够不断地进行自我诊断和外来诊断，使企业管理活动系统化和科学化，从而保证了企业的健康、持续的发展。

企业的发展就像人一样必须保持一个良好健康的肌体，这样才能不断地成长实现自身的目标和价值。企业从创业、成长、成熟和衰退的发展过程都会遇到很多不确定的变化因素的影响。一方面要提高企业的自身管理能力来化解环境变化所带来的风险；另一方面还要不断地根据环境的变化调整自身对环境的适应能力，利用外部环境带来的机遇不断发展。很多成功与失败的企业的经验和教训为我们提供了很好的警示和借鉴。

世界五百强企业每年都有较高的淘汰率，很多企业被淘汰出局。对这些企业的分析我们可以得出一个结论就是，失败与成功是所有

企业在市场竞争中所不能回避的，但是一个企业要想不断地成功就要在发展中不断地开展诊断活动，从而使管理系统不断地优化，提高企业的竞争力，使其永远的保持可持续发展的优势。任何一个企业都可能失败，但任何一个企业又都是在为了成功而奋斗。然而，如何才能使企业在强手如林的竞争中，在企业发展的过程中不断地取得成功实现基业常青，这是每一个企业都在不断探索和思考的问题。企业的生存、发展、成功，来自于企业竞争中的经营之道。企业只有在竞争优势、风险、战略、方法等方面进行理性的思考和实践的探索，才能找出一条使企业奔向成功的道路。同时，企业应该更多地从成功和失败的企业中寻找经验、教训，才能常盛不衰。从许多失败企业的教训中，我们可以清楚地看到：有的是来自于企业经营战略制定的失误，有的是经营方式和方法的失误，更多的是企业管理不善和不能不断地创新以适应复杂多变的外部环境。在市场竞争的条件下，企业要不断地进行发展和提高竞争力水平，就要经常地利用企业内部或外部的力量对企业进行诊断，以使企业不断地完善和超越自我。

本书通过大量的文献检索和整理，对企业实践中的案例进行了剖析，从企业可持续发展和提高竞争力的命题为假设，运用了系统优化理论、组织行为理论、资源能力理论、生命周期理论、组织自修复理论、竞争优势理论、商业生态理论等理论思想和研究方法，对企业管理诊断与竞争力的问题进行了较全面系统的分析。本书的写作从一个新的视角对管理组织中的问题进行了研究，研究的路线和框架设计是依据企业管理组织系统和管理活动的特征进行的。全书共分十一章，主要是沿着企业管理诊断的理论基础、企业管理诊断基本概述、公司治理诊断、企业战略管理诊断、企业管理组诊断、市场营销活动诊断、人力资源管理诊断、财务管理诊断、企业文化诊断、企业决策行为诊断的研究路径进行研究的。

该书力求体现理论性和操作性的特点，为学术界理论研究的同

仁和企业界的管理者提供一个有一定参考价值和有利于指导实践的一部专著。由于企业诊断是一个非常复杂的活动，每个企业由于所在的产业和自身成长的阶段不同，发展的战略目标的差异性，也会使该书在研究的过程不能涵盖所有。

参加本书写作的有邵剑兵教授、贺福利教授、陈更硬博士；博士研究生浦佳、田瑞岩、孟伟，硕士研究生邸长艳也参加了部分写作工作。硕士研究生战明、张晗参与了书中图、表的制作和文字的校对工作。加拿大女皇大学（Queens University）的 Shuo Liu 参加了部分章、节的写作以及文献的收集和整理工作。

作 者

2012 年 5 月

目 录

前 言…… 1
第一章 企业诊断基础理论…… 1
第一节 系统优化理论…… 1
第二节 组织行为理论…… 5
第三节 资源能力理论 …… 12
第四节 生命周期理论 …… 17
第五节 组织自修复理论 …… 23
第六节 竞争优势理论 …… 27
第七节 商业生态理论 …… 31
第二章 企业管理诊断概述 …… 33
第一节 企业诊断的基本特征 …… 33
第二节 企业诊断演进轨迹 …… 36
第三节 企业诊断任务与方法 …… 39
第四节 企业诊断的基本程序 …… 40
第三章 公司治理诊断 …… 53
第一节 公司治理诊断程序 …… 53
第二节 控股股东行为诊断 …… 56
第三节 董事与董事会行为诊断 …… 62
第四节 监事与监事会行为诊断 …… 70
第五节 经理层管理行为诊断 …… 73
第六节 信息披露与内控系统诊断 …… 78
第七节 利益相关者博弈诊断 …… 80

第四章　企业战略管理诊断 …… 86
第一节　企业战略管理诊断基本程序 …… 86
第二节　企业战略管理与实施诊断 …… 92
第五章　企业管理组织诊断 …… 112
第一节　企业管理组织诊断程序 …… 112
第二节　企业管理组织诊断基本内容 …… 119
第三节　企业管理组织病症诊断 …… 125
第六章　企业营销活动诊断 …… 132
第一节　企业营销活动诊断特征 …… 132
第二节　企业营销素质诊断 …… 135
第三节　企业营销环境诊断 …… 140
第四节　产品营销管理诊断 …… 147
第五节　企业营销活动能力诊断 …… 156
第七章　企业人力资源管理诊断 …… 168
第一节　企业人力资源管理诊断概述 …… 168
第二节　企业人力资源管理诊断基本程序 …… 169
第三节　企业人力资源管理诊断内容 …… 173
第八章　企业财务管理诊断 …… 196
第一节　财务管理诊断概述 …… 196
第二节　财务报表分析诊断 …… 203
第三节　财务比率诊断 …… 209
第四节　财务比率评价 …… 217
第五节　财务综合诊断 …… 220
第九章　企业文化诊断 …… 226
第一节　企业文化诊断及程序 …… 226
第二节　企业文化病态症候诊断 …… 231
第三节　企业文化调整与完善 …… 242
第十章　企业决策行为诊断 …… 248
第一节　决策行为诊断内容及特点 …… 248

第二节 决策行为的病态表现…… 256
第三节 决策行为病态产生的原因…… 262
第十一章 经营效益诊断…… 278
第一节 经营活动效益分析…… 278
第二节 经营活动效益评价…… 281
主要参考书目…… 295
后 记…… 302

Catalogue

Preface 1

Chapter 1 The Diagnosis of Theoretical Basis 1

1 The System Optimization Theory 1

2 The Organization Behavior Theory 5

3 The Resources Capacity Theory 12

4 The Life Cycle Theory 17

5 The Organization Self-Restoration Theory 23

6 The Competitive Advantage Theory 27

7 The Commercial Ecosystem Theory 31

Chapter 2 The Outline of Enterprise Management Diagnosis 33

1 The Basic Characteristics of Enterprise Diagnosis 33

2 The Evolution Path of Enterprise Diagnosis 36

3 The Tasks and Methods of Enterprise Diagnosis 39

4 The Basic Procedure of Enterprise Diagnosis 40

Chapter 3 The Diagnosis of Corporate Governance 53

1 The Procedure of Corporate Governance Diagnosis 53

2 The Behavior Diagnosis of Controlling Shareholders 56

3 The Behavior Diagnosis of Directors and Board of Directors 62

4 The Behavior Diagnosis of Supervisors and Board of Supervisors 70

5 The Management Behavior Diagnosis of Manager level 73

6 The Diagnosis of Information Disclosure and Internal Control System …… 78
7 The Game Playing Diagnosis of Stakeholders …… 80
Chapter 4 The Diagnosis of Enterprise Strategic Management …… 86
1 The Basic Procedure of Enterprise Strategic Management Diagnosis …… 86
2 The Diagnosis of Enterprise Strategic Management and Implementation …… 92
Chapter 5 The Diagnosis of Enterprise Management Organization …… 112
1 The Procedure of Enterprise Management Organization Diagnosis …… 112
2 The Basic Content of Enterprise Management Organization Diagnosis …… 119
3 The Pathological Diagnosis of Enterprise Management Organization …… 125
Chapter 6 The Diagnosis of Enterprise Marketing Activities …… 132
1 The Characteristics of Enterprise Marketing Activities Diagnosis …… 132
2 The Diagnosis of Enterprise Marketing Quality …… 135
3 The Diagnosis of Enterprise Marketing Environment …… 140
4 The Diagnosis of Product Marketing Management …… 147
5 The Diagnosis of Enterprise Marketing Activities Capability …… 156
Chapter 7 The Diagnosis of Enterprise Human Resources Management … 168
1 The Outline of Enterprise Human Resources Management Diagnosis …… 168
2 The Basic Procedure of Enterprise Human Resources Management Diagnosis …… 169
3 The Content of Enterprise Human Resources Management Diagnosis …… 173

Chapter 8 The Diagnosis of Enterprise Financial Management …… 196
1 The Outline of Financial Management Diagnosis …… 196
2 The Diagnosis of Financial Statement Analysis …… 203
3 The Diagnosis of Financial Ratios …… 209
4 The Evaluation of Financial Ratios …… 217
5 The Financial Comprehensive Diagnosis …… 220
Chapter 9 The Diagnosis of Enterprise Culture …… 226
1 The Enterprise Culture Diagnosis and Procedures …… 226
2 The Diagnosis of Pathological Symptom of Enterprise Culture …… 231
3 The Adjustment and Perfection of Enterprise Culture …… 242
Chapter10 The Diagnosis of Enterprise Decision-Making Behavior …… 248
1 The Content and characteristic of Decision-Making Behavior Diagnosis …… 248
2 The Pathological Manifestation of the Decision-Making Behavior …… 256
3 The Causes of the Decision-Making Behavior Pathosis …… 262
Chapter 11 The Diagnosis of Operational Benefit …… 278
1 The Analysis of Operating Activities Benefit …… 278
2 The Evaluation of Operating Activities Benefit …… 281
References …… 295
Epilogue …… 302

第一章　企业诊断基础理论

企业诊断活动是一项较为复杂的系统管理过程，具有较强理论性和实践性。企业诊断活动是建立在科学的理论基础上的，只有深入系统地掌握了相关的理论才能提高诊断的效果。企业诊断的主要基础理论包括：系统优化理论、组织行为理论、资源能力理论、生命周期理论、组织自修复理论、竞争优势理论、商业生态理论。

第一节　系统优化理论

系统思想就其基本内涵来说，强调事物的整体性、联系性和发展性，在人类改造自然和社会的过程中不断发展。1932 年，美籍奥地利人、理论生物学家贝塔朗菲（L. Von. Bertalanffy）提出“开放系统”的概念，并于 1937 年提出“一般系统原理”，使系统理论开始受到学术界的重视。贝塔朗菲在 1969 年发表著作《一般系统理论：基础、发展和应用》，奠定了系统科学的学科地位。系统理论发展至今，不但衍生出“系统工程方法论”、“系统动力学”、“灰色系统理论”和“泛系统理论”等“一般系统理论方法”，还将“运筹学”、“信息论”和“控制论”等数学与计算机科学技术应用到系统理论的研究，并诞生出包括“自组织理论”在内的“复杂系统理论”。系统理论和研究方法的发展形成了大批系统理论的应用领域，包括经济学和管理学在内的社会科学也逐渐接受系统理论的分析范式和方法。

1963 年，美国西雅图华盛顿大学的管理学教授弗雷蒙特·卡斯特（Fremont E. Kast）与理查德·约翰逊（Richard A. Johnson）、詹姆斯·罗森茨韦格（James E. Rosenzweig）共同撰写了著作《系统理论与管理》，以系统理论的思想比较全面地阐述了系统管理的观点，成为系统管理理论的奠基之作。1970 年，卡斯特和罗森茨韦格合著《组织与管理——系统方法与权变方法》，建立了系统管理理论的基本框架。此后，系统思想和系统管理理论在管理学界风靡一时。

任何极其复杂的研究对象都可以称之为系统，系统由众多要素构成，内部各要素间相互作用、相互依赖，共同结合成具备特定功能的有机整体，而且这个整体本身又从属于更大系统的组成部分。贝塔朗菲则构建了一般系统的理论框架，根据系统的一般化定义，探讨了有组织整体的特有属性，他认为，整体性、关联性、有序性、等级结构性、动态平衡性、时序性、目的性、果决性、竞争性等是所有系统的共同的基本特征。

贝塔朗菲强调，任何系统都是一个有机整体，它不是各个部分的机械组合或简单加总，系统的整体功能表现出各要素在孤立状态下所没有的新质，即“整体大于部分之和”。而系统中各要素不是孤立存在，每个要素都在系统的特定位置上起着特定的作用，要素之间相互关联，构成不可分割的整体。如果将要素从系统整体中割离出来，要素将失去它的作用。

任何系统都包括“输入”、“处理”和“输出”三部分，并由“反馈”结合成有机的整体，如图 1—1。

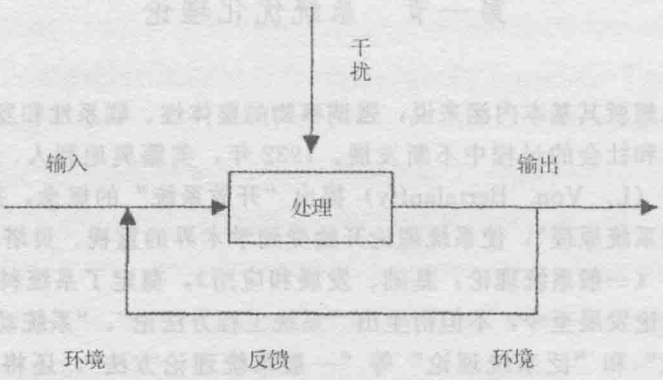


图 1—1　系统模式

系统是多种多样的，根据不同的划分依据或原则可以进行不同的分类。按照人类干预的情况可划分为自然系统和人工系统；按照学科领域可分为自然系统、社会系统和思维系统；按照涵盖范围可分为宏观系统和微观系统；按照与环境的关系可以划分为开放系统、封闭系统和孤立系统；按照平衡状态可以分为平衡系统、非平衡系统、近平衡系统和远平衡系统等。

系统理论发展的目的，不仅在于认识系统的特点和规律，更重要的还在于利用这些特点和规律去控制、管理、改造和创造系统，对系统结构、各要素关系进行有机调整，针对客观需要或目的，使系统达到优化。

在组织管理学领域，卡斯特在其建立的组织系统分析模型中认为，各种组织都是由“目标和价值分系统”、“技术分系统”、“社会心理分系统”、“结构分

系统”和“管理分系统”五部分组成；五个分系统之间相互依赖、相互影响，而组织这一整体系统又处于“环境超系统”之内。这一模型，直到今天，依然在组织管理的系统分析中具有重要作用。

一、系统管理理论内容

（一）组织系统构成

组织系统由多个子系统构成。组织作为一个开放的“社会—技术系统”，是由五个不同的子系统构成的整体。包括“目标和价值分系统”、“技术分系统”、“社会心理分系统”、“结构分系统”和“管理分系统”。五个子系统之间既相互独立，又相互作用，不可分割，构成统一整体。另外，这些子系统还可以再分为更小的子系统。

（二）组织系统平衡

企业组织是由人、资金、机器等其他资源在一定的目标集合下组成的一体化系统，系统的成长和发展同时受到这些组成要素的作用和制约。在这些要素中，只有人具有主观能动性，管理人员的职责是要保持各要素的动态平衡和相对稳定关系，使系统具有持续性，以适应外部环境的变化，达到系统目标。同时，企业组织系统只是外部“超系统”的一个子系统，企业系统既定目标的实现不仅取决于内部要素，还取决于外部资源、市场要素、技术水平、法律制度等，企业组织系统只有在与外部环境的互动中才能达到动态平衡。

（三）组织系统投入与产出

企业是一个投入—产出系统，投入的是物资、劳动力和各种信息，产出的是各种产品或服务。管理人员不能只重视那些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不能忽视自己在组织中的地位与作用，这可以提高组织的整体效率。

系统管理理论强调从系统的整体性出发，运用“输入—转换—输出”分析模型，着眼于系统与内外部环境的互动关系，以开放系统的视角来分析管理活动，讨论企业组织如何在与环境的交换和互动中达到动态平衡。系统的性质，取决于系统内外部环境的相互联系，而不取决于系统的构成要素，如图 1—2。

系统优化所关注的是系统如何合理、有效地配置和利用各种资源（设施、设备、材料、劳动力、资金等），使实现预定系统目标所需的费用或资源消耗最小，或者系统所获得的收益或效益最大。系统各要素的有机协作和运行涉及许多参数，这些参数相互制约，互为条件，同时受外界环境的影响。系统优化的研究，就是当参数变化不可控时，如何根据系统的既定目标，确定可控参数的值或范围，以使系统达到最优状态。

系统优化理论从狭义上讲主要指数学规划理论，而从广义上讲，系统优化理论还包括除数学规划之外的运筹学以及其他相关理论。系统优化方法的发展方向是朝智能优化方向发展，最大限度以人类意志为目标进行优化。系统优化的传统方法有：线性规划、非线性规划、网络优化技术、多目标规划、动态规划法、分枝定界法、割平面法、回归分析、时间序列分析、马尔柯夫过程等；现代方法包括：启发式算法、系统仿真法、改进算法，包括爬山算法、遗传算法、人工神经网络算法、模拟退火算法、灰色理论算法、禁忌搜索算法、蚂蚁算法、聚类分析等，层次分析与模糊评价方法、对策论与决策论方法、经济理论中的成本效益分析方法等。

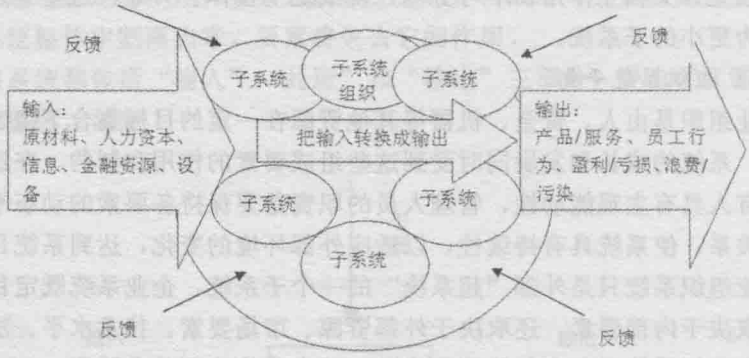


图 1—2　开放系统视角下组织图

资料来源：《麦克沙恩组织行为学》，中国人民大学出版社，2008 年第 1 版，第 11 页。

二、经济行为分析中的常用方法

（一）博弈理论方法

博弈理论是研究行为主体间的决策存在“交互作用”的情况下，各行为主体如何选择均衡策略的问题的科学，这种“交互作用”指决策人的选择策略受其他决策人选择策略的影响，而自己的决策策略也同样影响其他人的决策选择。博弈理论被广泛应用于公司治理领域，在经理人激励问题、委托代理问题中具有较强的应用价值。

（二）多层规划方法

多层规划所解决的问题具有如下特点：每个决策者有其独立的决策变量；每个决策者的决策选择会影响其他决策者的利益；多个决策者处于不同的决策层级，比如，领导者拥有较大的决策自主权，并通过决策影响下属的决策，下属的决策不仅取决于自身的目标，也会影响领导者的目标；每一决策层级上构

成 Nash 均衡。

系统优化一般可以分为五个基本步骤：

1. 提出需要解决的最优化问题，并根据目标收集资料和数据；
2. 根据问题建立求解最优化问题的数学模型，列出目标函数和约束条件；
3. 针对模型进行分析，选择最优的算法；
4. 利用电子计算机等手段求解方程；
5. 对最优解进行验证和实施。

第二节　组织行为理论

组织行为理论是管理学的重要分支，它使人们看待管理问题的视角从关注管理的技术层面向关注人类行为和心理因素改变，拓展了管理学研究的思维领域，极大发挥了人力资源的内在潜能，也使得学术界对企业核心竞争力的研究有了新的出发点，在指导企业经营管理实践中同样发挥着不可替代的作用。

如何看待人，如何看待人的属性和需求，如何看待人和组织以及环境的关系等基本问题是组织行为理论的首要任务，也是企业人力资源管理实践的重要制度基础。因此，下面的章节将首先介绍几个经典的人性假设理论。然后，根据个体、团队和组织三层次的划分，依次介绍组织行为学在各个层面的经典理论，这些理论框架有助于从组织行为学视角理解企业管理实践的运行过程和本质特征，有助于指导企业运用这些理论提高企业竞争力和运行效率。

一、人性假设的演变

根据马斯洛需要层次理论，人的需求从低到高分为五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。相应的在管理实践中，管理者对人性的认识也经历了从低到高的过程。

（一）“经济人”假设

“经济人”假设产生于科学管理时期，受当时西方享受主义哲学和亚当·斯密（Adam Smith）的劳动交换的经济理论的影响，“经济人”假设认为人是天性懒惰而追求自身利益最大化的。因此，主张用金钱等物质因素刺激人们的积极性，用强制性的严厉措施惩罚消极怠工者，奉行“胡萝卜加大棒政策”。美国心理学家麦格雷戈（Douglas McGregor），将这种以“经济人”人性假设为基础的管理理论概括为 X 理论，并提出了相反的 Y 理论，认为员工是天性勤奋并勇于承担责任的，有着更高的社会需求，而管理的重点应放在为员工创

造发掘自身潜力的机会，消除发展障碍和鼓励成长等方面。

（二）“社会人”假设

“社会人”假设理论源于“霍桑实验”及随后诞生的人际关系管理学派。这种假设认为，人拥有社会属性，渴望得到尊重和友谊，有安全感和归属感的需要，管理者应该建立和谐的工作环境促进工作效率的提高。

（三）“自我实现人”假设

根据需求层次理论，心理学家马斯洛的这一假设认为，在人的需求分为两类，一类是生理需要和安全需要，属于随着个体的发展逐渐变弱的本能或冲动的低级需要。一类是社交需要、尊重需要和自我实现需要，属于随生物进化而逐渐显现的高级需要。人都潜藏着这五种不同层次的需要，但在不同的时期对各种需要的迫切程度是不同的，最迫切的需要才是激励人行动的主要原因和动力。人的需要是从外部得来的满足逐渐向内在得到的满足转化。高层次的满足必须以低层次的适当满足为基础。因此，管理者应创设良好的环境与工作条件，激发员工自我实现需要的出现。

（四）“复杂人”假设

该理论认为，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现人”假设，虽有合理的一面，但并不适合一切人。现实中人个体差异很大，各有不同的需求和潜能，而这种需求和潜能也会随年龄的增长、知识能力的提高、角色与人际关系的变化而发生改变。因此，不能单纯把人视为某种假设的人，而应该是一种“复杂人”。依据这一理论，“超Y理论”，即权变理论应运而生。它认为，不存在普遍适用的管理模式，应该依据组织和员工的现实情况采取相应的管理模式。

二、组织个体层面行为理论

组织心理学家麦克沙恩认为组织个体的行为及结果由个体动机（motivation）、能力（ability）、角色知觉（role perceptions）和情景因素（situation factors）决定，而个体的价值观、人格、认知、情感和态度以及压力对这四个因素起作用，影响个体产出或绩效，如图1—3。

动机（motivation）是影响组织个体内在自发行为的方向、强度和持久程度的内在力量；能力（ability）包括成功完成组织任务所需的天资和后天习得的才能，技能、知识、天赋和其他能导致高绩效的个体特征构成了组织个体的胜任特征（competencies），组织可以通过招聘具备胜任特征的员工、培训员工的胜任技能或重新设计工作使员工胜任工作等方式求得组织个体与胜任特征的匹配和协调；具备角色知觉（role perceptions）意味着组织个体能够了解工

作任务的关联性、重要性和完成工作所应采取的必要行动，清晰的工作描述和持续的培训能够提高员工的角色知觉；情境因素包括了那些内外部环境中不受员工直接控制但却影响工作绩效的因素，诸如顾客偏好、工作预算和时间约束等。动机、能力、角色知觉和情境因素影响员工的行为，表现出任务绩效的高低，能否做出超预期的组织公民行为或反生产力行为、加入或退出组织以及出勤率的高低等。

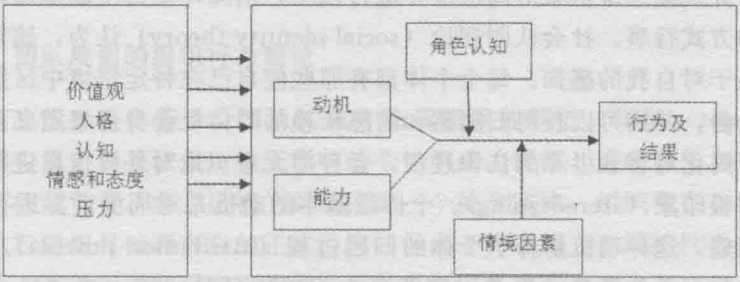


图 1—3　个体行为及其结果的 MARS 模型

资料来源：《麦克沙恩组织行为学》，中国人民大学出版社，2008 年第 1 版，第 23 页。

价值观（values）是指引我们在情境中做出绩效好坏或行为解释的稳定而持久的信念，它来自对好坏对错的感知。价值观的偏好层级称为价值观体系，受家庭、成长经历和所生活社会环境的影响。当组织中推崇某种价值观，组织个体能够感受到这种价值观的存在并赋予其合理的解释，或者由于工作环境的长时间塑造时，价值观可以影响个体的行为。当个体的价值观与组织一致时会降低员工的压力感，提高工作满意度，相反会产生消极影响。在跨文化价值观的研究中，霍夫斯泰德认为，个人主义和集体主义、权力距离、风险规避程度等构成了跨文化价值观的维度。

人格（personality）与价值观相互关联和促进，是那些可以解释个人行为倾向的相对稳定的行为模式和相互一致的内部状态。人的行为并不总是和人格相一致，社会规范或激励体制等外部情境会对个体的行为起抑制作用。著名的大五人格维度（big five personality dimensions）将责任心、宜人性、神经质、经验开放性和外向性构成了人格的五个维度，在高压力情景下，具有较高情绪稳定性的人绩效更高；宜人性高的人可以更为适应冲突情境，妥善处理人际关系；有责任心的员工倾向于为自己制定更高的目标，动机性更强，拥有更高的绩效。此外，根据瑞士精神病学家卡尔·荣格（Karl Jung）的人格理论编制的迈尔斯——布里格斯类型问卷（MBTI）将人格划分为感知/直觉、思考/情感、判断/知觉、外向/内向四个维度，也有助于帮助我们理解组织中的个体