

## 职业取向标准测试

姓名：\_\_\_\_\_ 部门：\_\_\_\_\_ 岗位：\_\_\_\_\_

**目的：**协助个体了解自己的职业兴趣和职业倾向，以便及早为自己的职业生涯做好准备。

**操作：**请你先完成下面的这个心理小测验。

**指导语：**以下有 60 道题目。如果你认为自己是属于这一类人，便在序号上画个圈，反之，便不必做记号。答题时不需要做反复思考。

1. 我喜欢自己动手干一些具体的能直接看到效果的活。
2. 我喜欢弄清楚有关做一件事情的具体要求，以明确如何去做。
3. 我认为追求的目标应该尽量高些，这样才可能在实践中多获成功。
4. 我很看重人与人之间的友情。
5. 我常常想寻找独特的方式来表现自己的创造力。
6. 我喜欢阅读比较理性的书籍。
7. 我喜欢生活与工作场所布置得朴实些、实用些。
8. 在开始做一件事情以前，我喜欢有条不紊地做好所有准备工作。
9. 我善于带动他人、影响他人。
10. 为了帮助他人，我愿意做些自我牺牲。
11. 当我进入创造性工作时，我会忘却一切。
12. 在我找到解决困难的办法之前，通常我不会罢手。
13. 我喜欢直截了当，不喜欢说话婉转。
14. 我比较善于注意和检查细节。
15. 我乐于在所从事的工作中承当主要责任人。

16. 在解决我个人问题时，我喜欢找他人商量。
17. 我的情绪容易激动。
18. 一接触到有关新发明、新发现的信息，我就会感到兴奋。
19. 我喜欢在户外工作与活动。
20. 我喜欢有规律、干净整洁。
21. 每当我作重大的决定之前，总觉得异常兴奋。
22. 当别人叙述个人烦恼时，我能做一个很好的倾听者。
23. 我喜欢观赏艺术展和好的戏剧与电影。
24. 我喜欢先研究所有的细节，然后再做出合乎逻辑的决定。
25. 我认为手工操作和体力劳动永远不会过时。
26. 我不大喜欢由我一个人负责来做重大决定。
27. 我善于和能为我提供好处的人交往。
28. 我善于调节他人相互之间的矛盾。
29. 我喜欢比较别致的着装，喜欢新颖的色彩与风格。
30. 我对各种大自然的奥秘充满好奇。
31. 我不怕干体力活，通常还知道如何巧干体力活。
32. 在做决定时，我喜欢保险系数比较高的方案，不喜欢冒险。
33. 我喜欢竞争与挑战。
34. 我喜欢与人交往，以丰富自己的阅历。
35. 我善于用自己的工作来体现自己的情感。
36. 在动手做一件事情之前，我喜欢先在脑中仔细思索几遍。
37. 我不喜欢购买现存的物品，希望能购买到材料自做。
38. 只要我按照规则做了，心里就会踏实。
39. 只要成果大，我愿意冒险。

40. 我通常能比较敏感地觉察到他人的需求。
41. 音乐、绘画、文字，任何优美的东西都特别容易给我带来好心情。
42. 我把受教育看成是不断提高自我的一辈子的过程。
43. 我喜欢把东西拆开，然后再使之复原。
44. 我喜欢每一分钟都花得要有名堂。
45. 我喜欢启动一项项工作，具体的细节让其他人去负责。
46. 我喜欢帮助他人，提高他人的学习能力。
47. 我很善于想象。
48. 有时候我能独坐很长时间来阅读、思考或做一件难对付的事情。
49. 我不怎么在乎干活时弄脏自己。
50. 只要能仔细地完整地做完一件事情，我就感到十分满足。
51. 我喜欢在团体中担当主角。
52. 如果我与他人有了矛盾，我喜欢采取平和的方式加以解决。
53. 我对环境布置比较讲究，哪怕是一般的色彩、图案都希望能赏心悦目。
54. 哪怕我明知结果会与我的期盼相悖，我也要探究到底。
55. 我很看重有健壮的灵活的身体。
56. 如果我说了我来干，我就会把这件事情彻底干好。
57. 我喜欢谈判，喜欢讨价还价。
58. 人们喜欢向我倾述他们的烦恼。
59. 我喜欢尝试有创意的新主意。
60. 凡事我都喜欢问一个“为什么”。

然后，请根据你在上面自测过程中画圈子的序号，在下表中相同的数字上同样画圈。

<b>R</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>I</b>
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60

接着，根据每一栏所画圈的多少将排在前三位的栏目顶上的字母填在下面。

第一：

第二：

第三：

## 事业驱策力标准测试

姓名：\_\_\_\_\_ 部门：\_\_\_\_\_ 岗位：\_\_\_\_\_

答案并没有对或错之分，全看个人的好恶，所以请尽量诚实客观。答题要快，通常 10 分钟就够了。各组（两则）题目的总分是 3 分，不能多、不能少；换句话说，两题叙述的给分情形如下例所示（以第一题为例）：

第一种情形：A 为[3]，B 即为[0]。

第二种情形：A 为[2]，B 即为[1]。

第三种情形：A 为[1]，B 即为[2]。

第四种情形：A 为[0]，B 即为[3]。

英文字母后面弧号为记分用，每组（两则）题目合计为 3 分。

1. A ( ) 我只满足于奇高的生活水准。  
B ( ) 我盼望对他人具有相当影响力。
2. C ( ) 只有当我的工作成果本身具备真正价值时，我才感到满足。  
D ( ) 我希望对我的事业十分专精。
3. E ( ) 我希望在工作中运用创造能力。  
F ( ) 与我喜欢的人共事，对我特别重要。
4. G ( ) 若能自由选择工作，我会十分满足。  
H ( ) 我希望能十分确定我的经济安全。
5. I ( ) 我乐于感觉人们仰仗我。  
A ( ) 坦白说，我希望很富有。
6. B ( ) 我盼望担任一个具有充分领导权的角色。  
C ( ) 我喜欢做对我有意义的工作，即使这工作可能没有实质报偿。

7. D ( ) 我希望觉得自己获得了一种难能可贵的专业技术。  
E ( ) 我希望制造人们惟独与我来往的情况。
8. F ( ) 我在工作中寻求与人有深切的社交关系。  
G ( ) 自己决定如何去安排时间, 我就会得到满足。
9. A ( ) 除非拥有丰富的物质, 否则我不会满足。  
D ( ) 我希望能证明我真的了解自己所学, 这样我才满足。
10. C ( ) 我的工作是我追寻生命意义的一部分。  
E ( ) 我需要一些以我的名字为名而制造的事物。
11. A ( ) 我冀望买得起我想要的任何东西。  
H ( ) 一个有长期性的工作, 才真的吸引我。
12. B ( ) 我企求一个能让我充分影响他人的角色。  
D ( ) 在我的行业内做个专家会使我很快乐。
13. C ( ) 我的工作对广大社会有其正面贡献, 此点对我非常重要。  
F ( ) 在工作中与人关系亲密, 对我是重要的。
14. E ( ) 我希望我的创造力能广为应用。  
G ( ) 我喜欢做我自己的主人。
15. F ( ) 在工作中与人有亲密关系会让我特别满足。  
H ( ) 我希望能朝前瞻望我的生命, 并且希望以前途的顺利具有信心。
16. A ( ) 我盼望能够随便花钱。  
E ( ) 我希望我在工作中有真正的改革。
17. B ( ) 老实说, 我希望指点别人做什么。  
F ( ) 对我而言, 与人亲密是真正重要的事。
18. C ( ) 我重视我的事业, 并把它当做是追寻更伟大生命意义的一部分。  
G ( ) 我想为我的决定负完全责任。

19. D ( ) 我乐于享受身为一个“真正的专家”之名。
- H ( ) 我只有在在一个安全的事业中，才会感到放松。
20. A ( ) 我渴求财富的装饰。
- F ( ) 我希望通过工作结识新朋友。
21. B ( ) 我喜欢扮演可以控制别人行动的角色。
- G ( ) 能够为自己选择所从事的工作，对我是很重要的。
22. C ( ) 如果我知道工作的结果有价值，我会专心去做。
- H ( ) 若我知道退休时的地位，我会很愉快。
23. F ( ) 工作中与人关系亲密会使我难于更动事业。
- H ( ) 让人认为“有成就”对我是重要的。
24. B ( ) 我喜欢负责管理他人或任何事物。
- E ( ) 我希望创造以前没有人做过的事物。
25. C ( ) 一日末了，我做自己认为重要的事，而不是那些会增进我事业的事。
- I ( ) 我寻求大众的认可。
26. E ( ) 我希望做迥异于别人的事。
- H ( ) 我总是做安全的选择。
27. B ( ) 我希望别人仰赖我的领导。
- I ( ) 社会地位对我是重要的动机。
28. A ( ) 高水准的生活吸引我。
- G ( ) 我在工作中希望避免被老板紧紧控制。
29. E ( ) 我希望我制造的东西，有我的名字在上面。
- I ( ) 我企求别人正式认同我的成就。
30. B ( ) 我喜欢负责。
- H ( ) 如果我不可能在事业内朝前看得很远，我会觉得忧虑。

31. D ( ) 我乐于做一个拥有宝贵特殊知识的人。

G ( ) 不必去应和别人，我会得到满足。

32. G ( ) 我讨厌当一个大轮子里面的小螺丝钉。

I ( ) 拥有高地位的职业会给我满足。

33. A ( ) 我随时准备为物质报酬做事。

C ( ) 我把工作看成是促进个人发展的途径。

34. I ( ) 不管我在哪个组织工作，我都希望拥有高声望的职位。

H ( ) 安全的未来往往吸引我。

35. F ( ) 只要拥有真诚的社交关系，其他都不要紧。

D ( ) 能够有一番事业贡献，一定可以给我特别的满足。

36. I. ( ) 我喜欢伴随高职位而来的地位象征。

D ( ) 我渴望获得高水准的专家资格。

把分属于 A、B、C、D、E、F、G、H、I 的分数加起来，把得分写在下列方框内，检查一下总分是不是 108 分。

$$A+B+C+D+E+F+G+H+I=108 \text{ 分}$$

把这些分数标在下面的“事业驱策力剖析图”中。

把每个字母的分数，在下表中圈出来，接着把圈圈连起来，这就得到你个人事业驱策力的剖析图解。

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      I 地位

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      H 安全

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      G 自主

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      F 亲和

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      E 创意

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      D 专精

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      C 意义



24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      B 权力影响

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0      A 物质报酬

现在你已经答完题目、记完分，也画了图解。你一定不明白做出来的结果，而迫切地想知道其中含义。从资料分析中，我们得出 9 个不同的事业驱策力，而每项驱策力都是希望和需要的综合。虽然有的驱策力之间，有少许统计上的重叠，但仍可视为各自独立。这 9 大驱策力是：

- (1) 物资报酬：寻求财富和高水准生活。
- (2) 权力/影响：寻求控制人、事、物。
- (3) 追寻意义：意图做本身具有价值的事。
- (4) 专精：意图在某特殊领域有高水准的成就。
- (5) 创意：寻求发明、寻求原则。
- (6) 亲和：意图在工作中与人达成关系的培养。
- (7) 自主：企求独立，并能自己做重大决定。
- (8) 安全：寻求稳固、可预测的将来。
- (9) 地位：寻求被社会以认可、钦佩、尊敬。

根据这套“事业驱策力设计”的研究显示，大多数人具备两个或三个主要驱策力，但核心驱策力只有一个。而指导事业进步、并在不相关的选择中，产生连贯作用的，就是这个关键驱策力。只要研究我们工作的状态，就可以明显地看出驱策力是能量和方向的来源。

## CM---职业取向评估参考资料

### (1) 实际型 (R)

实际型劳动者愿意从事“看得见、摸得着”的工作。喜欢使用工具，特别喜欢操作大型机器。他们做起事来手脚灵活、动作协调。但不善言辞，不善交际，在社交场合往往觉得很不自在，最不喜欢教育工作与接待他人的工作。

给人的印象是：不合群的、实利主义的、谦卑的（避免抛头露面的）、循规蹈矩的、自

然的、倔强的（不可变通的）、直率的、精神健全的、节俭的、坦诚的、有毅力的、缺少见识的、固执的、注重实际。

### 对应职业类型

实际型职业主要是指各类工程技术工作与农业工作。

主要有：**机械、汽车、飞机、土木、采矿**等方面的工程师和技术员；机械操作、维修、安装、热处理工人，矿工、电工、木工、鞋匠等；公共汽车、出租汽车、工业卡车的司机；轮船、火车驾驶员；测绘员、绘图员、消防队员等；农业机械师、牧民、渔民等。

### (2) 探索型 (I)

**探索型**劳动者乐于解决抽象问题，喜欢运用词、符号和观念进行工作。非常好奇，急于了解周围的未知世界。宁愿思考问题而不愿动手去处理问题，喜欢独立的和富有创造性的工作，而不喜欢从事社会性的和重复性的活动。通常不愿意受人督促，也不愿意督促别人。知识渊博，为自己的学识和才能感到自豪，而对自己的领导能力缺乏信心。

给人的印象是：分析型的、独立的、理性的、细心谨慎的、有智慧的、冷漠的（沉默寡言的）、不满的（善批评的）、内向的、孤独的、复杂的、悲观主义的、不摆架子的、好奇的、精确的和不合群的（不讨人喜欢的）。

### 对应职业类型

**探索型**职业主要是指科学研究和科学实验工作。

主要有：物理、化学、数学、生物学、动物学、植物学、经济学、人类学等方面的专家和助手；化学、飞机、电子、冶金、无线电和电视等方面的工程师和技术员；飞机驾驶员、电子计算机操作人员等。

### **(3) 艺术型 (A)**

艺术型劳动者喜欢在以写作、作曲、绘画、摄影、建筑等各种艺术形式表现自己的环境里工作。乐于创造新颖的与众不同的东西，渴望表现自己的个性。比较敏感，易动感情，喜欢独立工作，而不过多关心社会纠纷。一般对单调的或经营性的工作不感兴趣。

给人的印象是：复杂的、不切实际的、直观的、目无法纪的、不守常规的、感情冲动的、有独创性的、善于表达的、独立的，敏感的、理想主义的和开放的。

#### **对应职业类型**

艺术型职业主要指各类艺术创作工作。

主要有：艺术、音乐、戏剧、外语、文学、舞蹈等方面的教师；歌唱家、舞蹈家、乐队指挥等；编辑、广播节目作者；艺术、家具、珠宝等行业的设计师；文学、艺术方面的评论员等。

### **(4) 社会型 (S)**

社会型劳动者喜欢从事为人服务和教育他人的工作，喜欢参与解决人们关心的社会问题。热情慷慨，善于交际，关心他人，人际关系很融洽。总是在寻求与群众接触的机会，渴望发挥自己的社会作用。平时，比较看重社会义务与社会道德。一般缺乏技术特长，不喜欢从事需要运用劳动工具的工作。

给人的印象是：向上的、乐于助人的、有责任心的、合作的、理想主义的、合群的、耐

心的、八面玲珑的、友好的、仁慈的、善解人意的、慷慨的、有说服力的和温暖的。

### 对应职业类型

社会型职业主要指各种直接为他人服务的工作。

主要有：社会科学、历史、体育等方面的教师、保育员，教育行政人员；社会科学、政治科学、社会学、历史学等方面的专家；政治工作人员、职业护士；社会服务指导，体育教练；食品、戏院、酒店、旅社的经理；房屋管理人员；发型师；牙科助手，福利人员等。

### (5) 事业型 (E)

事业型劳动者喜欢竞争，敢冒风险，精力充沛，乐观自信，善于交际、能说会道，具有领导才能。喜爱权力，地位与物质财富。一般不擅长科学研究，对系统而复杂的思维工作很不耐烦。

给人的印象是：精力旺盛的、好出风头的、乐观的、大胆的、兴奋的、自信的、讨人喜欢的、外向的、合群的、野心勃勃的、滔滔不绝的、盛气凌人的、风流的和贪得无厌的。

### 对应职业类型

事业型是指那些组织与影响他人共同完成组织目标的工作。

主要有：家具、杂货、艺术品、礼品、零售等行业的商人；农场、家庭用品店的经理；工程师；律师；市场和商业系统分析专家；银行、固定资产工作人员；工作关系指导、管理助手；供销人员、供销人员、售货员；政府官员；无线电和电视广播员等。

### (6) 常规型 (C)

常规型劳动者喜欢按计划办事，乐于完成指令性的任务。总希望知道别人期望他干什么，自己从不谋求领导职务。不喜欢冒险，对复杂的人际关系问题不感兴趣。工作踏实，忠实

可靠，遵守纪律。

给人的印象是：小心的、缺乏灵活性的、有恒心的、遵守常规的、自我约束的、实际的、认真的、有条理的、拘谨的、被动的、顺从的、节俭的、有效率的、守纪律的和缺乏想象力的。

### **对应职业类型**

常规型职业主要是指各类科室工作。

主要有：会计、出纳、统计人员；打字人员；办公室人员；秘书与文书；商业教师；图书馆助理；旅游、外贸职员；邮递员；接线员；保管员；书刊销售员；财政专家；审计人员；人事职员等。

## 职业生涯管理 (CM) --主管对下属评估表

评估对象：\_\_\_\_\_ 岗 位：\_\_\_\_\_

评 估 人：\_\_\_\_\_ 岗 位：\_\_\_\_\_

部 门：\_\_\_\_\_ 评估日期：\_\_\_\_\_

**提示：作为管理人员，对于下属掌握的个人信息越多，人员管理就越有效。或许从前，由于种种原因，你没有仔细了解下属的情况，现在，请认真考虑后仔细填写下面的问题，再结合下属自评以及标准测试结果，引导并帮助你对员工的了解。**

■ 该下属的性格特征是：

用一句话描述他（她）是一个什么样的人：

\_\_\_\_\_

他（她）的性格优势（你认为应该继续保持的）：\_

\_\_\_\_\_

他（她）的性格劣势：(你认为应该需要改变的)：\_

\_\_\_\_\_

■ 职业性向与取向评估：

■ 你认为该员工属于： \_\_\_\_\_直觉和感情型 \_\_\_\_\_直觉和思考型

(请先参考资料) \_\_\_\_\_知觉和感情型 \_\_\_\_\_知觉和思考型

\_\_\_\_\_内向 \_\_\_\_\_外向

■ 你认为该员工属于： \_\_\_\_\_常规型 \_\_\_\_\_现实型 \_\_\_\_\_探索型

(请先参考资料) \_\_\_\_\_艺术型 \_\_\_\_\_社会型 \_\_\_\_\_事业型

■ 他（她）在工作中的表现？（简明扼要描述）

\_\_\_\_\_

■ 他（她）在工作过程中最成功和失败的一次经历分别是？原因分别是？\_

---

---

---

■ 你认为他一年能达到的职业目标是？要实现他（她）还需要做哪些努力？

---

---

■ 你认为他二年能达到的职业目标是？要实现他（她）还需要做哪些努力？

---

---

■ 你认为他三年能达到的职业目标是？要实现他（她）还需要做哪些努力？

---

---

■ 你会给他（她）怎样的支持？

---

---

■ 大区经理对该员工认识评估不同意见：

---

---

---

## 职业生涯规划 (CM) --- 自我评估

姓名：\_\_\_\_\_ 出生：\_\_\_\_\_ 性别：\_\_\_\_\_

部门：\_\_\_\_\_ 岗位：\_\_\_\_\_ 专业：\_\_\_\_\_

**提示：**或许以前由于种种原因，你没有时间仔细为自己做过职业生涯规划，现在，请你选择在安静、没人打扰的环境下仔细考虑，回答以下每一道题目，它能在一定程度上帮助你理顺自己职业生涯管理的思路。

### ■ 性格特征：

用一句话描述你自己是一个什么样的人：

\_\_\_\_\_

性格优势（你认为应该继续保持的）：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

性格劣势：（你认为应该需要改变的）：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

■ 业余爱好：\_\_\_\_\_

■ 座右铭：\_\_\_\_\_

■ 职业性向与取向评估：

■ 你认为自己属于： \_\_\_\_\_ 直觉和感情型 \_\_\_\_\_ 直觉和思考型

(请先参考资料) \_\_\_\_\_ 知觉和感情型 \_\_\_\_\_ 知觉和思考型

\_\_\_\_\_ 内向 \_\_\_\_\_ 外向

■ 你认为自己属于： \_\_\_\_\_ 常规型 \_\_\_\_\_ 现实型 \_\_\_\_\_ 探索型

(请先参考资料) \_\_\_\_\_ 艺术型 \_\_\_\_\_ 社会型 \_\_\_\_\_ 事业型

■ 你渴望成为什么样的人？ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



- 你理想中的职业是（脑海中经常出现的，孜孜以求的）：

---

- 通过努力你能实现的理想职业是？

---

- 什么因素制约着你对理想职业的选择？

---

- 在你的工作过程中最成功和失败的一次经历分别是？原因分别是？\_

---

---

- 你认为事业成功最重要的因素是？

---

- 你一年计划达到的职业目标是？要实现还需要做哪些努力？

---

- 你二年计划达到的职业目标是？要实现还需要做哪些努力？

---

---

- 你三年计划达到的职业目标是？要实现还需要做哪些努力？

---

---

- 你希望公司给你怎样的支持？

---

---

## 职业性向(工作作风)标准测试

姓名：\_\_\_\_\_ 部门：\_\_\_\_\_ 岗位：\_\_\_\_\_

### ■ 第一部分：

对以下 A 或 B 中，符合你平常的感觉或你经常要做的，就圈上其中的一个。

注：回答问题没有正误之分。

1、你是否更关心或更重视：

A 人的感情

B 人的权利

2、当你必须会见一个陌生人时，你是否觉得：

A 这是很费力的事

B 这是愉快的，至少不费力

3、常与 A 还是与 B 类人相处的好些？

A 富于想象力的人

B 讲究实际的人或现实的人

4、和别人在一起时是否很自然地显得

A 文静、不多说话；

B 善于交际

**5、以下两种人，你认为哪一种人更值得人尊重？**

A 感情真挚的人

B 一贯负责的人

**6、你认为你自己**

A 比一般人更加热情

B 不象一些人那样激动或兴奋

**7、你和许多人一道工作时是否喜欢：**

A 按既定的方式办事

B 自己想办法去做

**8、以下两点，你对哪一点更感到恼火？**

A 凭想像构成的理论

B 不喜欢讲理论的人

**9、称赞某个人时，哪一种说法更有分量？**

A 一个有眼力的人

B 一个有常识的人

**10、你多半是 A 还是 B**

A 让你的心管你的脑子

B 让你的脑子管你的心

**11、你**

A 几乎能对任何人不费力地谈，要谈多少，就谈多少

B 只对某些人或只在某种特定的情况下才有很多话可说

**12、你认为 A 或 B 哪样做更糟？**

A 显得过份热情

B 不表同情

**13、假如你是个教师，你要教 A 还是 B？**

A 理论性的课程

B 讲实务的课程

**14、你遇到一个陌生人，你认为这个人能**

A 立刻告诉你-----你感兴趣的事情；

B 只在跟你熟悉以后才能告诉你

**15、在一大群人当中，你常常：**

A 介绍别人互相认识

B 让别人介绍你和他人认识

■ **第二部分：**

**圈你喜欢的一个词：**

16、 A 同情

B 先见之明

17、 A 公正

B 怜悯

18、 A 生产

B 设计



## ■ [情绪定向]:

- **内向:** 喜欢宁静致远, 集中思考问题, 不受干扰, 即使将问题与别人商谈, 仍满足于自己解决处理。犹豫不决, 退避三舍, 明哲保身。用怀疑的眼光审视一切, 感情不外露。对组织中个人解决问题决策中会介入个人看法, 结果不能采取立即适应外界情况的步骤。
- **外向:** 喜欢工作多样性并有所行动, 对缓慢事物会很不耐烦。性格开朗, 坦率耿直, 与人随和, 易适应环境且有归属感, 易于驱散疑虑, 而不顾一切冒险前进。很会与人交往、善于待人接物。外向者可能是扮演管理者的主要条件之一, 理由是能看清问题并能与别人或通过别人解决问题。但一个极端外向的人, 为了外界条件和要求而完全沉浸于自己的工作, 毫不关心别人。

## ■ [工作作风]:

- **知觉型:** 这种人不喜欢研究新问题, 只习惯于使用标准的解决问题的方法, 例如例行事务。对日常工作有耐心, 而且做事准时无误, 知觉型多半知足, 绩效良好。在组织生活中专心执行任务, 照章办事。许多底层工作都有经久不变的规定, 甚至较为琐碎, 知觉型的人适合做这种工作, 他们只要运用最小的权限, 就可解决问题, 知觉型的人不愿意处理无法捉摸的问题, 知觉型的人对在情况模糊时做出决定而感到不安。但不是说职位低者都是知觉型的。
- **知觉型的特点:**
  - 1、喜欢有解决问题的规范做法。
  - 2、喜欢运用自己已有的技能, 不喜欢学习新技能;
  - 3、通常是一直做完工作, 不会留尾巴;
  - 4、如果事情变得复杂化了, 会觉得不耐烦;

5、不喜欢创新，也没有创新的抱负。

□ **直觉型**：这种人不喜欢例行事务，喜欢解决新问题，能不费力地一下子得出问题的结论，不愿意为了更准确的了解情况而多花时间，看外界事物时注意全局和整个环境。在稳定情况中感到不自在，会寻求一些可能做到的事来做。直觉型在商界、政界、企业家、经纪人等常见。该类管理者会轻视管理理论，需要通过管理知识的整合来弥补主观上和直觉上的不足。

□ **直觉型的特点：**

- 1、在解决问题时倾向于重新认识问题；
- 2、几乎能同时想到各种不同的方案；
- 3、了解了一个问题，找出解决问题的不同办法并评估每一个办法的结果。有时，也会立即回到老路上去，重新估计问题真正的问题所在；
- 4、很快考虑选择性方案，也很快放弃这些方案。

□ **感情型**：这种人感情丰富，懂得如何对待人，照顾他人的情绪，喜欢融洽和谐。爱用赞扬语气，不愿将不愉快的事情告诉家人；对人表示同情，和多数人相处得好，能附和或迎合别人，会做出别人（同事、下属和上司）赞同的决定。尽可能避免那些会造成矛盾的问题，如果无法避免或消除成见，就向往能被人接受的那一面改变立场。与人保持关系比关心成就更重要。这一类型的经理很难解雇绩效不佳的下属，作决定总是强调人的情绪和人的因素。

□ **感情型的特点：**

- 1、解决问题，取悦于人；
- 2、对别人的问题，反应快，并表示同情；
- 3、在处理问题时，重视人的各个方面；

4、认为缺少效力或效率的原因多半在于人群关系及其它人为的困难。

- **思考型：**重思考不重感情，喜欢分析问题，把事情按逻辑次序排列；有时会训斥下属，显出一付铁石心肠，只与其他思考型的人相处的好，这一类型的人的活动和决策往往受知识情况的支配，并按照外界情况和一定的准则做出决策。尽量使解决问题的办法符合标准化，其结果将不考虑任何人的因素，不顾健康情况、不顾财力和家庭，即使对作为决策者本身的利益有影响也会一意孤行。思考型的作用如果显著的话，通常是富有建设性的。因为作用结果会出现新事物，新概念或新模式。

□ **思考型的特点：**

- 1、做出计划并寻找解决问题的方法；
- 2、非常注意对待问题的方式方法；
- 3、谨慎地确定问题中的有哪些制约因素；
- 4、反复分析研究问题；
- 5、有条不紊地寻找更多的信息。

思考型和感情型的不同之处在于前者依赖认识过程，即以概括性的正误判断或以正规的推理系统为依据，而后者会按照好与坏、愉快与不愉快、喜爱与不喜爱的个人看法来评价事物。

一个人在一生中固定的属于某一种类型，会随着时间、地点、场合的不同而有不同的显现。

■ **[综合]：**

□ **知觉与感情型作风 (N&F)：**

这些人感兴趣的是可用感官直接验证的事实和关于人的事情，对人显得友好、得体、同情，因而易受到人们的赞许。如果让这些人设计一个理想的组织机构，他们会描绘一个层次分明，规章周全的组织，使成员需求得到满足，很好地调动员工的积极性。知觉与感情作风善于从事与人们接触较多的工作，如销售工作，从事某种直接监督、商谈、讲解、双方合作的工作。对于这些人来说，组织的有效性在于职工的忠诚，人群关系的质量以及职工高情绪、高出勤率和正确的态度。



#### □ **直觉与感情型作风(S&F):**

具有这种作风的人注意任何变动的可能性，如变更项目或工作方法，注意任何可能发生的事情；按满足个人需要和社会需要来对待可能发生的事情；少讲具体问题，而注意广泛的课题，如与本单位的人目的有关的课题-----为客户服务，为社会服务。对这些人来说，理想的组织是分散权力的，各部门有灵活的权限，不必有强有力的领导人，也不需要严密的规章和准则；喜欢有适应环境的组织。按**民主的方式**进行经营。对这种作风的人来说，组织的有效性在于自己有社会责任感，消费者有满足感，领导者有发现新机会的能力等。

#### □ **知觉与思考型作风(N&T):**

该种作风的人着重了解外界情况和分析某个具体问题及其细节。喜欢从原因到结果一步一步的推理，注意逻辑性。愿与物质打交道有时超出愿与人打交道。对迟迟未能解决问题感到焦虑不安，在应对人际冲突时，缺乏敏感性，认为惩罚手段最有效。强调等级制度和现有短期目标。如果让该种人说出理想的组织，会提出极端官僚的机构形式，例如规定每个职位该做什么，不该做什么。他们对处理组织中有关物质方面的事务感兴趣。如，会计，生产，市场研究、计算机程序设计员，工程，统计，图书资料管理等。这种作风的人认为组织有效性在于每个推销员的销售量，售出的每一块钱的库存费用，每一生产单位的废料损失，投入资本的回收率，短期利润。

#### □ **直觉与思考型作风(S&T):**

该种作风的人不强调人的因素，分析问题不带有主观色彩和个人感情。注重问题理论或技术上实现的可能性。不主张把职位定的很死，具有概括思维。把变化复杂的问题看得富有挑战性；喜欢变革，发展新目标或找出解决问题的办法。一旦设计完成或者变革成功，会让别人接下去做。在稳定的情况下，常感到不满足，希望不断提高自己和他人的工作标准。直觉思考型和知觉思考型形成对照，前者对事情总是喜欢问“为什么”，而后者更关心“什么”和“怎么样”，直觉和思考型的人常观察组织各部份之间的关系，组织与环境间的关系，分析一个组织的权力结构。该种作风的人的理想组织是：组织目标与环境需要相一致，目标也与组织成员的需要相一致。他们认为组织的有效性在于新产品的开发比率，市场份额、资本成本、企业收益和长期利润的增长。喜欢从事大局的工作，愿就中高层经理职位，也适于设计员、分析员、建筑师、教师（经济学、商业经营方面）、律师或工程师。

**从解决问题作风的不同，可以看到人的差别，这种差别受到个人智慧、价值观等特征的影响。**

**在管理经营上取得成就者多是具有综合决策作风的人。**