# 管理人格

来源：网络 作者：九曲桥畔 更新时间：2024-08-05

*第一篇：管理人格人格管理人格管理人格管理是许多企业的管理盲区。在知识经济时代，人力资源逐渐超越了埋头苦干的“劳动力”范畴，成为企业“智慧资本”的重要载体。于是，企业界对存在于人脑海中的知识价值有了崭新认识。因此，企业的人力资源管理基点也从...*

**第一篇：管理人格**

人格管理

人格管理

人格管理是许多企业的管理盲区。在知识经济时代，人力资源逐渐超越了埋头苦干的“劳动力”范畴，成为企业“智慧资本”的重要载体。于是，企业界对存在于人脑海中的知识价值有了崭新认识。因此，企业的人力资源管理基点也从贡献劳动力的员工身上转移到贡献智慧的员工身上。如今，人力资源管理的理念尽管已广泛流传，但面对知识经济的挑战,人力资源管理体系仍存在一些“盲区”，例如对“知识员工”的人格管理不重视，企业未能建立行之有效的人格管理的理念、原则和方法体系。

人格特性

不少国内外学者认为，人力资源管理应加强对员工人格管理的探索，尤其要重视对企业经营者、高层管理者的人格管理。人格管理已成为人力资源管理领域需要重点探讨的课题。现代社会的进步已由重数量转为重质量。人的素质正是决定事物质量的根本因素。笔者认为，人的素质既与他的知识、能力和悟性有关，也与其人格密不可分，并以人格为中轴线。因此，人格在一定程度上决定着一个人事业和社会活动的效果和成败。

从内涵的角度看，人格主要是指人的心理素质、思维方式、个性特点和进取精神。由此进一步产生了4个重要的人格特征——使命感和责任心、敏感性和创新意识、合作精神、有目标的行为强度。人格的外延则是指，因重要的人格特征结构而产生的个人形象，以及对周围人的影响力。人脑海中智慧的释放不仅需要组织的物质动力，更需要来自他人和群体的精神感召与激励。人格本身便是一种有价值的力量。作为组织的管理者只有依靠其人格所产生的威望（地位和权力难以产生人格魅力）潜移默化地影响自己的员工。因此，组织领导者既是组织人格化的体现，也代表了组织人力资源管理的总体水平。对高科技企业而言，管理者的人格优劣对企业的成败尤其重要。实践证明，导致高科技企业失败的诸多要素，无不与人的品质（人格）有关。所以，有学者认为，未来的企业管理将会以人格管理为核心。

管理重地

在美国东北大学的学者J.福勒奇看来，企业人力资源管理的首要任务是：物色和引进具有良好人格的专业人才。人力资源管理与开发如若忽视员工人格管理，企业其他的管理措施将收效甚微，甚至出现负面效应。

我国经济学家吴稼祥在《体制障碍还是人格障碍》一文中也指出，由于不少著名企业家的人格缺陷（障碍），使得企业丧失了改革的契机而濒临困境。吴稼祥认为，陈旧的企业体制对企业

管理者的人格影响主要表现为：官本位思想；由领袖崇拜积淀为领袖瘾；左倾思想积淀成妄想癖；关系哲学积淀成嗜赌症，等等。这些“企业家”喜欢把企业经营视为权术游戏，把投资变成权力押宝。如某酒业集团孤注一掷，将企业命运押在央视广告标王上。此举反映出了企业主要决策者的人格障碍，最终令企业“成也萧何、败也萧何”。

旧的经济体制还“塑造”了不少企业管理者、乃至员工的“政治人格”。无疑，这样的人格与市场经济机制所要求的“经济人格”格格不入。前者要的是政治热情、崇尚谋略和幕后行为；而后者则需要它的主人持“利润眼光”看待经营，强调理性，崇尚博弈和公开竞争。因此，国内的企业管理者应尽快完成由“政治人格”向“经济人格”的转变，以适应企业持续发展的要求。

企业如若忽视员工人格培养，即使建立了最现代的薪酬管理、员工培训、业绩评价体系，也难以真正实现人力资源管理的理想目标。我国在20世纪50年代曾提出“又红又专”的人才培养理念。如今，企业依旧可以借鉴这个理念，再赋予其市场经济的丰富内涵——“红”就是要塑造员工优秀的人格：“专”即是提升他们的知识与技能。只有遵循这样的思路，正确处理好人格与才能之间的关系，企业方能拥有“德才兼备”的管理者与员工。

丰富手段

企业的管理者除了要在理念上理顺管理与人格之间的关系，还应借助具体策略，实现对员工的人格管理。对企业而言，笔者觉得，目前可以从以下4方面着手实施人格管理：

充实考评内容

一直以来，企业对员工的考核与评估过多着眼于其工作表现和业绩，而几乎不关注员工个人智力价值的发挥与实现、心理素质的养成，以及人格的塑造。实质上，从人格的内涵和外延两个方面考察、评价员工行为，并积极引导和发掘他的优良品质，进而提高其综合素质，正是企业重要的社会责任之一。

企业的人力资源管理应立足长远战略，通过人格塑造和针对性的评估，以建立不带浓重政治色彩的员工人格档案。同时，管理者要避免空洞说教与强制性灌输，运用心理学技巧，对员工进行个性化的成才设计、形象策划和挫折咨询等辅导。

纠正观念偏差

目前，我国企业界在员工的选聘与任用上，常常侧重从企业短期目标导向出发，只偏重员工的文凭与知识，因此把人才价值等同于专业技能，却很少深入到人格层面考察他们，因此难免失之偏颇。最新理论研究表明，个人的专业技能与知识结构同其人格发展成正比关系——良好的人格有助于专业技能的提高和发挥。因此，企业应修正自身的人才观念，在招聘、日常管理和人才培养等环节，充分考虑人格因素，建立相关测评体系。

拓宽培训视界

目前，众多跨国企业已开始从人格塑造的深度，研究、培养员工良好的心理素质与完美的人格。企业员工培训与学校教育本质的不同在于，学校仅让学生知道别人也知道的知识，因此学校教育期间只需要学生具有一般的人格；而企业对员工的培训往往要求他们学会别人尚未掌握的知识，所以需要特殊的人格培养。企业培训的特点决定了“学习型企业”并不等于“学校式企业”，其培训功能不能局限于知识的灌输，高科技企业也不例外。

企业对员工的人格教育与培训不能完全以课堂教学的方式进行。企业可以采用更为灵活的办法：

“以会代训”。通过会议向员工传输新知。

“以责代训”。通过轮岗、承担项目等形式授权赋责。

“阶段性转换角色”。通过角色转换，培养、锻炼和提高员工能力。

“以教代训”。安排老员工承担培训新人的任务，让其得到特殊的培训，提高纵观全局以及与人合作的能力。

超前关注人格

目前，越来越多的企业将支持教育发展视为自己的社会责任和发展机遇，并将某些学校的学生视为企业未来的人力资源。企业在经济资助之余，要刻意提前介入学校教育，超前关注企业未来员工的人格教育，以本企业的理念适度地影响和改变相对封闭、抽象的学校教育。其中，企业对独生子女的心理素质的系统培养更是当务之急。

此外，企业从学校直接招聘员工，应从学校得到毕业生人格成长与现状的材料。但目前我国绝大多数大中专毕业生的评语、鉴定只有寥寥数行文字，且有很多雷同的套话，无法反映学生的心理素质与人格特征。因此，如果企业不超前介入学校教育阶段，对学生施加适度影响，将增大学生毕业后的管理难度。

人格管理的地位

人格管理和人格魅力

有关人才开发和人力资源管理的重要性已日益为人们所重视。然而，在具体落实措施中，大家似乎只局限于物质利益的手段，忽视了精神力量的作用，更没有将精神领域的措施细分化和具体化。本文论及的人格管理，其意义不但有利于人才开发和人力资源管理，还在企业总体管理中占据重要地位，著名的企业管理学者已经预言，未来的企业管理将以人格管理为核心。

人格是指人的心理素质、思维方式、个性特点和进取精神，人格特征表现为使命感和责任性、敏感性和创新意识、合作精神、有目标的行为强度，从而形成个人形象、对周围人的影响力和感召力。

由于人格具有影响力和感召力，也就是通常所说的人格魅力，因此人格就成了有价值的力量。对团队的号召力是从哪里来的？是从地位产生的吗，不是；是权力带来的吗？也不是，号召力只能从人格魅力中来，企业领导人的威望也只能从人格魅力中来。

因此，企业领导人的人格已不仅仅是个人的事，其人格威望或人格缺陷和障碍将直接影响到企业。人格管理和诚信

现在人们十分看重诚信，诚信当然也是人格的范畴，孔子在《论语·子路》中说：“人而无信，不知其可也”，孔子“每日三省吾身” 中的第二省即是“为人谋而不忠乎？与交而不信乎？”富兰克林除了最早讲时间就是金钱外，还讲了信誉就是金钱。大丈夫“一语既出驷马难追”式的一诺千金是企业家应有的素质。

因此，西方管理学者切斯特·巴纳德认为，企业总裁的真正任务是塑造并管理企业的价值观，他发现每个成功的企业都有一位出类拔萃的有个性魅力的企业家，如IBM、宝洁、埃默生、强生和达纳公司等。所以，人格管理首先着眼于企业家的人格形象。

具有优秀人格的企业家必然也是尊重员工人格的企业家。由美国市民评选出来的一百家最受欢迎的公司中，有一家英格拉姆计算机批发公司，其董事长有一个专用的24小时畅通的800免费电话，欢迎员工随时与他沟通。美国联信公司董事长劳伦斯·博西迪除了每月给员工写信外，还要举行好几次早餐会，邀请的员工是计算机随机挑选的。微软的盖茨在公司的每次重大事件发生时都要用电子邮件与全体员工交流看法，并把总部召开的会议在网上直播。松下幸之助最喜欢在与员工的交谈中来获取灵感。

人格魅力可以从一些数字来体现，韦尔奇能说出1000名高级管理人员的名字和职务，熟悉公司3000名经理的表现。美国CDW公司首席执行官每月要同25名员工共进午餐，每位员工会收到5个贴好邮票的信封，以鼓励员工提出意见。

海外成功企业在强调人格平等的同时，还喜欢用能力强的人，希望下属的水平超过自己。人格平等是人格管理的重要基础，只有做到这点，才能尊重下级，从而发挥下级的积极性和聪明才智。美国通用电气公司的大名在全球企业界中是如雷贯耳的，然而韦尔奇有个嗜好，不喜欢大家叫他老总。在通用公司，从上到下都直呼其名，大家绝无尊卑之分，互相之间关系融洽、亲切。公司最高首脑欢迎职工随时进入他的办公室反映情况，并对职工的来信来访进行妥善处理。公司还每年至少召开一次全员自由讨论会，职工在公司感到生活在大家庭中，心情非常舒畅。人格管理和员工满意度及“厂务公开”

现在，国内不少企业开始注重推行ES（员工满意度）活动，企业还根据要求进行厂务公开，其实这都是人格管理的范畴，首先要解决人格平等的思想基础。“智者千虑，必有一失”、“愚者千虑，必有一得”，集思必有广益。古人说，士为知己者死，人与人之间贵在尊重，员工感到自己的人格得到了尊重，反倒觉得自己欠了老板一份情，非想报答不可。其实，人与人之间本来就是平等的，再说劳动者的智慧已经为老板带来了利润，现在无非是再创造一份超额利润。如果人与人之间等级森严，大家连避之也不及，积极主动的态度从何而来呢，创新的兴趣又从何而来呢。企业领导应该要树立威信，但这个威信要靠领导本人的德、才和人格魅力才能树立。人格魅力的定量化表现为一个分值，其分子是他的德和才，而分母是他名义上的标识，如果名义上的标识（如厂长、经理、主任等）与其分子上的内涵不相称，则对他的声望反而不利。事实上，一个人越有水平则往往越谦虚。

就广大职工来说，由于对企业的经营管理情况最了解，提出的见解往往具有价值，正所谓当局者迷、旁观者清；有时能人隐匿在人群之中，也就是藏龙卧虎之说。封建时代的帝王尚且能做到礼贤下士，在经历十五世纪人文主义启蒙半个千年以后，企业中还要强化级别观念实在不是明智之举。企业中造成等级森严有时倒并非是领导所为，有的管理人员不把精力放在工作上，而是放在讨好上级的各种心计上，这是人格管理的大忌。

人格管理和企业文化

人格管理还与企业文化有关。上一世纪八十年代初，在企业管理的范畴中出现了企业文化

(Corporate Culture)的提法，很快地引起了东西方企业界的重视，并且把它列为继泰罗的科学管理、梅奥的行为科学、“管理职能丛林”之后企业管理发展的第四阶段。对企业文化可以从狭义和广义两方面理解，从狭义来说，是指企业生产经营实践中所形成的一种基本精神和凝聚力及全体职工共同具有的价值观和行为准则。从广义角度看，还包括企业中具体人员的文化素质、结构及有关文化建设的措施、组织制度，由企业的环境、价值观、企业中的英雄、仪式和文化网络这五大要素组成，具有导向、约束、凝聚、融合、辐射五个功能。其实，企业文化除了来源于西方企业新经验外，也有我国企业的探索和我国文化的渗透，如《孙子兵法》中的警句成了国外一些企业的治厂格言；《菜根谭》亦为人们津津乐道；“鞍钢宪法”中的“两参一改三结合”被日本企业引进；我们还曾有过“孟泰精神”和“铁人精神”，这些也都与人格管理有关。

**第二篇：管理 双重 人格**

管理者的双重人格：雷霆手段，菩萨心肠

2024-09-04菜刀少爷电商报

更多精彩内容，点击题目上方 电商报 关注我们 01

两个月前，朋友的创业公司倒闭了。

朋友是温文尔雅的白面君子，有着光鲜的履历和出众的能力。和他聊天，永远觉得沐浴春风。温润如玉，充满魅力。

朋友细致而体贴。他记得你的生日时，并在那天给发送祝福和红包；从大阪旅行回来，他会给你带的白色恋人作为礼品；对于工作不达标的下属，他会耐心开导安慰；他也会在众人之下为员工顾全面子，把到嘴边的批评指责咽进肚子。

他相信，在自由宽松的环境下，更有灵感更有效率。所以员工的上下班时间自己定：在完成任务的前提下，想来就来，想走就走。每个人都很舒服，所有人都喜欢他。

朋友倾注了极大的心血，但在不温不火了一年多之后，项目终于挂掉了。安慰之余，我对他说，“你是个好人，但不是个好的管理者”。慈不带兵，义不行贾。

02

我的第一任领导，非常犀利。

他的思路敏捷而清晰，做事务实而高效，永远没有废话，永远雷厉风行。

和他共事，绝对不会轻松。他不会讲段子哄你干活，他也不会笑眯眯地安抚你的情绪。

每周的例会，是一场例行考试，每个人都小心翼翼、如履薄冰。如果顺利，他会扔个梗让大家笑一笑，然后收起脸继续挑战你；如果不顺利，他会打断你，生生把你拍在墙上，毫不留情，但有理有据。从此，你再也不敢造次。

他不会掩藏不爽，他对愚蠢的忍耐度很低，他说变脸就变脸。如果被他认定为“不求上进”，你就成了他眼中就是个废物，从此不会落下好脸色。

他有个口头禅，“什么意思”。如果他连问三遍，你的汗都会下来。

有时候，你简直觉得，他是刻薄冷酷的资本家，是不近人情的吸血鬼。事情的另外一面是：下属犯下大错、魂飞魄散，他会一起加班，收拾残局；在家里，骂得你体无完肤，出去了，他替你出头；他会抓住机会，向大老板进言，不断为团队谋取福利；他会在下属家人过世时，额外批准两天假期……

再就是，团队高速运转，业绩喷薄增长。

说来有点残酷，但事实的真相是：评判一个管理者的好坏，从来不是看测验的民意，而是看输出的成绩。良好的干群关系和群众基础，有助于达到目的，但却不是最终目标。一个好的经理人，就是要做出好数字，对老板负责；一个好的CEO，就是要做高利润或股价，对股东负责。这才是职业的素养，这才是商业的逻辑。

就像他常说的，“我是来把事情做成的，不是来交朋友的”。

03

格雷格·波波维奇是马刺的主帅，是名副其实的人生赢家。

他是NBA最成功的教练之一，是北美职业体育史的传奇，也是美国国家队的主教练。执掌马刺二十年，三获最佳，一千场胜利，五个总冠军。

球场上的波波维奇，是出了名的暴君。蛮横，独裁，暴躁，刻薄，六亲不认，追求细节，容不得沙子……

他是最难缠的教练，他不断的提出要求，忽略你的表现，如同你是世上最蠢的人。你犯了错？祝你好运了。那副愤怒咆哮的嘴脸，你几个星期都忘不掉。

他是个大混蛋，咆哮着，“打得更脏一些”；他是个混不吝，不会对任何人留下情面，不管明星球员，还是板凳替补。

独裁的暴君：波波维奇

球场下的波波维奇，众所周知，一个超级逗逼，一个大大的好人。

在他的治下，马刺成了一支欢乐奇葩的球队。逗逼故事数不胜数，球队氛围令人陶醉。这里全是有天赋的人，这里充满了对篮球的讨论，简直是篮球人的天堂。

逗逼马刺的COSPLAY

他和弟子，彼此信任、感情深厚。有人说波波维奇是“所能遇到的内心深处最善良的人”。在邓肯的退役发布会上，这样一位铁血教头声音颤抖、几度哽咽：“想和他告别不可能”。场面令人动容。

波波维奇和邓肯

他是世界上最坏的人，他压榨你的身体，他撕碎你的自尊，他是凶狠贪婪的吸血鬼。他又是世界上最好的人，他关心你的家庭，即使全世界抛弃了你，他还会陪着你，希望你能做到最好。

波波维奇是一个优秀的管理者样本。成功的教练都需要具备这两方面的性格，并在两者间切换自如。

场上暴君，场下朋友；工作魔鬼，生活好人。

04

白崇禧教育儿子的故事挺好玩。

儿子白先敬喜欢打架，白崇禧先问，“你欺负别人，还是别人欺负你？”如果是欺负别人，儿子当场要挨顿打，然后拎着耳朵到人家里道歉。如果是被人家欺负了，他会问，“你回手了没有？”如果没有，这顿打挨得比前面更惨。

懂得战争，但不发起战争。

李嘉诚教育子孙：做人的最高境界是“仁慈的狮子”。仁慈是本性，但单靠仁慈，还无法成功。要有狮子的力量，才能赚钱养家，才能保护亲人，才能反抗欺压。

“做个好人”和“做个好的管理者”，其实并不冲突。

据说，柳传志的情商超高，接触过他的人都被其人格魅力折服。你以为他只是个慈祥的老头？看看他处理孙宏斌、倪光南的恩恩怨怨，那真是雷霆万钧、毫不犹豫。

世上最讨厌的词是“烂好人”。善良发展到极致，就是无原则的妥协。发生在欧洲大陆的暴恐事件，就是现代版的《农夫与蛇》。

要做好人，但不要做烂好人。

很多时候，做烂好人不是因为品德高尚，而是因为技术不够。你不懂地拒绝，不懂压力传递，不懂当断则断，不懂“扔掉背上的猴子”，不懂“挥泪斩马谡”，不懂优雅地撕逼……

狡猾如狐狸，善良如鸽子。

05

对于我的第一任领导，我曾经也不理解：觉得他不近人情、太过苛刻。当我到了新的岗位，当我成为中坚力量，我开始感谢那段时间的高压锻造和扎实积累。

带团队不是请客吃饭。嘻嘻哈哈、舒服安逸不会有执行力；温良恭俭、皆大欢喜不会有战斗力。

不要放纵纪律，不要对制度宽容，这是对员工的不负责；要帮助员工成长，提升收入，获得更体面的生活，这是对员工最大的负责。

胡林翼曾送给晚年的曾国藩一副寿联：“以雷霆手段，显菩萨心肠”。曾国藩阅后百感交集、热泪盈眶。

委屈误解是人生的必修课，双重人格是领袖的铁布衫。

送给每一位管理者。

来源：菜刀少爷（ID：mrcaidao），作者：菜刀少爷

**第三篇：人格辩论材料**

人格是一个人，一个个体的道德品质，而高尚健全的人格又是人气质，能力，性格等特征的总和。由此可知，一个人的能力，素质正是这个人的人格的具体表现！不错，大学确实是我们长知识添感受的地方，但知识却是形成素质的基础。原湖南大学副校长，现中国高等教育学会理事孙宗禹教授就这样说过：“按照素质教育的思想，教育的目的是全面提高人的素质，要通过学校的各种教育，把对学生而言是外在的知识和感受内化为学生个人内在的，稳定的个性心理品质，从而为学生的一生的发展提供良好的基础，在大学的教育过程中，传授必要的知识是重要的，但更重要的是使学生养成正确的学习方法和很强的自学能力，培养学生的科学精神和健全的人格。”这段发言充分直接的说明了素质教育的重要性，也更加说明了我过高校对人格教育的重视。

大学是培养人才的摇篮，大学的教育的目标是培养有理想，有民族精神和社会责任感，有积极价值取向及合理知识结构和学习能力的优秀青年。当我们完成大学学习，实现大学教育目标时，无论是我们的意志力还是自信心都必将得到最大的长进，我们也相信，这种有综合能力，、创新能力，实践能力，交往沟通能力及耐挫折心理承受力的复合型人才，才是社会真正需要的人才！

作为一个大二的学生，作为一个在大学度过了一年的学生，如果有人问我：“在大学的书中得到了什么？”我会告诉他是知识。如果有人问我：“在大学的活动中你得到了什么？”我会告诉他是经验和感受。如果有人问我：“大学得到最多，长进最大的是什么？”我会毫不犹豫的告诉他是人格。因为人格的长进不是1+1=2的简单过程，因为人格的长进是青铜变黄金般质的飞跃！！

因此，我再次重申我方观点“读大学长进最大的是人格！”

**第四篇：完善人格范文**

1.在生活中，别人怎么看你，怎么议论你，都在照射着你人格的优缺点。对此，你只有不

断上心，方可完善自己。这与小孩子不一样，小孩子一天到晚，父母都在敦促他们改正缺点，形成某种规范行为。而成人的人格完善，是自己跟自己过不去，自己给自己念紧箍咒，自己跟自己斗。

2.他人对自己的评价也许比自我评价更客观、具体。我们应该避免自我封闭，要信任他人，并谦虚接受别人指出的不足。其实，不管对方是何等身份，对于我们来说，都是一面能反射出自我的镜子。同时，我们应该有意识地扩大自己的社交圈，以得到更多人对自己的反馈。这样我们才能更全面、客观地认识和完善自我。

3.结交益友，通过对他们的认同来促进自我的成长。毛泽东主席曾言：“榜样的力量是无

穷的。”人格的成长，需要不断地发现古往今来的榜样人物，并加以积极的效仿。

4.把盲目范畴变为公开范畴：听取周围人的意见，甚至主动征求他们的意见，即使是批评，也应感谢别人能让我们对自己有所了解。

5.把未知范畴变为公开范畴：这需要置身与不熟悉的环境中，体验新的经历，在新生活认

识自己，发现自己。

6.付诸行动。即使是很小的改变或象征性的计划，也比停留在脑子里的计划要好一百倍。

要相信自己能都成长，能够改变，相信行动是改变自我、接近理想人格的最佳途径。尤其是最初产生自我完善想法之时，是最有行动动力的时候，此时应尽快行动起来。

7.在行动中，要善于接受失败。一般来说，谁也不喜欢失败，但失败往往无法避免。在失

败面前，要善于把抱怨变成目标。一旦开始实施自我完善计划，就要坚持到底，决不可半途而废。即使遇到困难，也不要退缩，因为最后的成果是极大的骄傲与荣誉！

8.自我完善中，不断调整自己的进度，努力达到新的目标

9.就是要保持一个开放的思想。我们生活在一个日新月异的时代，所有的信息和事物都在不断地更新，这就意味着我们要不断重新审视自己的人格，看看有没有和这个时代不合拍的地方

10.就是要学会接受自己。虽然追求完美是好的，可是过度的完美主义很可能给自己带来比

不做自我完善更大的压力与麻烦。不应该盲目追求“完美人格”，而是努力拥有一个“完整人格”。这就需要我们客观认识自己，包容和接受自己；增强自己的优点，改变自己的“大”缺点，接受自己的“小”缺点并把它变成自己的特点。对于缺点的分类需要一个主观和客观意见的平衡，避免把较致命的缺点留下、把可爱的小特点改变。

**第五篇：人格测试**

人格测试

人格测试，是指为了解人的人格差异所做的测试，即个性的测试。人格测试是用测量方法测出一个人在一定情景下，经常表现出来的典型行为和人格品质，诸如动机、兴趣、爱好、情感、性格、气质、价值观等。西方的行为科学家，特别是产业组织心理学家，有许多人提出了关于人格的外向性、调整性、愉悦性、责任心、好问五个人格。

人格是一个人能否施展才能，有效完成工作的基础。人格测试旨在评估各种人格特点(独立性、果断性、自信心等)。它对于申请某些工作的求职者很重要。例如，公关人员需要外向及较强的人际交往或社交能力；市场营销人员需要有强烈的创新、开拓的意识；秘书需要具备诚实、心细的品格特征。安达信公司中国地区人力资源部经理董文认为，对员工的招聘，公司首先是看他是否对这个行业感兴趣，是否了解这个行业的基本情况；其次是考察他是否具有良好的沟通能力及能否承受工作中所面对的压力。对于性格方面，董文经理认为，过于内向显然不适合公司的要求，但过于外向也不是公司所需要的，因为作为会计事务所更关注的是员工在工作中的严谨与认真、踏实。

目前，人们使用的人格测试方法多达数百种，由于依据的人格理论不同，所采用的方法也不同。主要有如下两大类：

(一)自陈式测试

自陈式测试方式是向应聘者提出一组有关个人行为、态度意向等方面的问题，应聘者根据自己的实际情况做真实的回答，主试者根据应聘者的回答与评分标准或模式相比较，从而判断应聘者的人格特征。人格测试的量表很多，如明尼苏达多项人格量表(MMPl)、加州心理量表(CPl)、卡特尔16种人格因素量表(16PF)、爱德华个人爱好量裹(EPPS)、艾森克人格问卷(EPQ)等。

下面是一个10分钟的角色扮演示例：

指导语：你与其他两个人共同合作，而且你们三个人的角色行为是相互影响的，请快速阅读关于你所拎演角色的描述，然后认真思考怎么样去扮演那个角色，进行扮演前，请不要与其他两位被试者讨论表演的事情。请运用想象力使表演持续10分钟。

角色一：图书直销员。你是一位大学三年级的学生，想多赚点钱自己养活自己，一直不让家里寄生活费。这个月内，你要尽可能多地销售出手头的图书，否则你将发生经济危机。你刚在某单位的党委办公室推销，办公室主任无论你怎样介绍书的内容，都不愿意购买：从党委办公室出来后，你现在走进丁隔壁的人力资源部。

角色二：人力资源部经理。你是人力资源部经理，刚才你已经注意到一位年轻人似乎正在隔壁党委办公室推销图书。你现在手头正急于拟订一个绩效考评计划，需要一些参考资料。你想从这个年轻人手中购买合适的资料，但又担心上当受骗。你知道党委办公室主任走过来的目的。你一直忌讳被人觉得你没有主见。

角色三：党委办公室主任。你认为推销图书的大学生不安心读书，只想着利用推销的办法多赚钱，以使自己的生活过得好一些。推销书的人总是想说服他人买他的书，而根本不考虑买书人的需要与意愿。因此，你对大学生的行为十分恼火。你现在注意到这位大学生走进了人力资源部的办公室，你意识到这位大学生一定是利用你的同事想要买书的心理借机推销。你决定去人力资源部阻止那个推销员，但你又意识到自己的行为如果过于明显全让同事觉得不舒服，甚至认为你是多此一举，并产生他无能的感觉。

角色扮演要点参考(仅供评分人使用)角色一：尽量避免党委办公室的情形再度出现，注意强求意识不能太浓；对人力资源部主管尽量诚恳有礼貌；防止党委办公室主任的不良干扰。

角色二：应尽量检查鉴别书的内容与适合性；尽量在党委办公室主任说话劝阻前做出决定；党委办公室主任一旦开口，你又想买则应表明你的观点。

角色三：装作不是故意来捣乱为难大学生的样子；委婉地表明你的意见；注意不要恼怒大学生与人力资源部经理。

(二)投射测试

投射测试是在向应聘者提供一些未经组织的刺激情境，让应聘者在不受限制的情境下，自由地表现出他的反应，主试者通过分析反应的结果，便可判断出他的人格结构状况。在人员选拔上，往往采用投射测试来了解应聘者的成就动机、态度等。

罗夏墨迹调试、主题统觉测试等都是最常用、最普遍的投射技术测试。1．罗夏墨迹测试。罗夏墨迹测试为典型的投射测试，这是一种个别测试。测试中给应聘者分别看涂有标准化的“墨迹”的10张卡片，每张为一个对称图形。其中5张为黑白，黑迹深浅不一；两张为黑色加红色照片；其余3张为彩色照片。主试者按照一定顺序出示10张图片，每次1张，然后请应聘者说出图片的内容，应聘者对每张图片的反应，包括情绪、时间间隙等都记录下来，主试者可通过观察、记录、询问应聘者对图片刺激的反应部分、要素、内容、从众性等对应聘者进行评分。

2．主题统觉测试(TAT)。这个测试是美国心理学家默瑞和摩尔根等人共同编制的。在人员选拔中，它是一种常用于素质及心理特征测评的投射测试。主题统觉测试就是向应聘者提供一个意义含混的投射物，以引导应聘者的心理活动，通过对这些心理活动的分析，来发现和确定应聘者的个性。该测试包括30张内容暖昧的黑白图片，图片内容以人物为主，附带一些景物，测试时对应聘者只出示20张图片，一张一张按顺序给应聘者观看，要求以图片内容为主题，凭个人想象编撰故事，所编故事必须包括图片的情景，发生的原因以及可能的结果和本人的思考和感想等。这些故事由主试者进行主观的无统一标准的打分。投射测试的方式能够有效地防止像自陈测试方式中应聘者易于产生的掩饰、撒谎等防卫心理的影响，但投射测试的实施对主试者的素质、经验和技术都有很高的要求。

虽然人格测试有其种种的局限性，但是，作为一种科学的心理测试方法，它对于提高招聘方法的科学化程度，促进新方法在人员招聘工作领域中的应用有着重要的意义。随着测试方法本身的不断完善，测试信度和效度的不断提高，人们接受程度的不断增强，人格测试将逐步成为招聘工作中的一个重要方法。厦门市人事考核测评中心对全市4000多人进行测试，共抽样484人，对厦门市各类人才个性特征进行了分析。①他们设计的测评体系应用了8种评价手段(即笔试、专家评判面试、考绩、定量考核、心理测试、情景模拟、系统仿真、人工智能专家系统)，对每位接受测评者，依据其需要拟定上述中不少于3种手段同时测试，经过计算机处理得出各类数据，然后进行综合比较后做出综合评价。具体测试结果如下：

(1)不同年龄段受试者之间的差异分析。本研究所选用的受试者从20~58岁，我们把20 ~25岁作为青年前期，把26—40岁作为中青年期，41~58岁作为中年后期。

对这三个年龄段的单因素方面分析发现：这三个年龄段的人在乐群性、聪慧性、好强性、兴奋性、有恒性、敢为性、幻想性及心理健康8个指标上有显著差异。

在聪慧性、兴奋性和幻想性三个指标上，年龄越小，得分越高；年龄越大，得分越低。这符合个体性格发展规律。年纪越轻，其理解能力和抽象思维能力越强，表现越轻松兴奋，更富于幻想。随着年龄的增长，其理解能力和抽象能力开始衰减，表现为严肃冷静，更加现实，合乎成规。

中年后期的人在其他5个指标——乐群性、好强性、有恒性、敢为性和心理健康上的得分也偏低；胆子较小，比较谦逊顺从。

中青年期的人在好强性、敢为性和心理健康因素上得分最高。和其他两个年龄阶段的人相比，其心理健康状况最好，胆子较大，比较好强，勇于进取。

青年前期的人除在和年龄有关的聪慧性、兴奋性和幻想性指标上得分量高外，还在责任心上得分最高，其他好强性、敢为性和心理健康水平处于中等水平。(2)不同职务之间的个性差异水平。厦门市人才测评中心还对不同职务的人才进行了差异分析，结果发现三种职务的人才在稳定性、敢为性、怀疑性、忧虑性和心理健康五项个性指标上有显著差异。

据松下电器有限公司的人事总务部部长陈恺称：自己做过21年的人事工作，见过成千上万的求职者，聊几句话就能判断一个人的诚实程度，而诚实是除了学历以外量重要的条件。“有的人油滑极了，我根本不会再见他第二面。” 在稳定性和敢为性两项个体指标上，高层领导的得分最高，中层管理人员其次，职员最低。在心理健康上，高层管理人员得分最高，中层管理人员心理健康因素略低于职员。这说明厦门市的高层管理人员和普通职员相比，其心理更健康，情绪更稳定，更具有冒险敢为精神。这个结果给了我们启示：在今后选拔领导者时，应把情绪稳定性、敢为性和心理健康因素作为重要的考核指标，职位越高，这三方面的要求越高。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找