

# 分级素质词典

HAY集团公司

目录

第一部分 介绍..... 3

第二部分 通用素质（按英文字母顺序排列） ..... 4

    成就导向（ACH） ..... 4

    归纳思维（CT） ..... 5

    演绎思维（AT） ..... 6

    培养人才（DEV） ..... 7

    服务精神（CSO） ..... 7

    灵活性（FLX） ..... 8

    监控能力（DIR） ..... 9

    收集信息（INF） ..... 10

    影响能力（IMP） ..... 10

    诚实正直（ING） ..... 12

    主动性（INT） ..... 13

    组织意识（OA） ..... 13

    人际理解能力（IU） ..... 14

    关系建立（RB） ..... 15

    献身组织精神（OC） ..... 16

    领导能力（TL） ..... 16

    自信（SCF） ..... 17

    合作精神（TW） ..... 18

第三部分 新出现的素质..... 22

    代人受过（AO） ..... 23

    领导权的调整（CL） ..... 24

    对自我形象作用的关注（CH） ..... 24

    对公司影响的关注（COI） ..... 25

    创造性思维（CTH） ..... 26

    授权（EMP） ..... 26

    专门知识（EXP） ..... 27

    高水准专业精神（HSP） ..... 28

    公司联合（OAL） ..... 28

    毅力（PER） ..... 29

    灵活利用他人（RUO） ..... 30

    策略定位（SO） ..... 30

    准备的充分性（THO） ..... 31

    关系的利用（UR） ..... 32

    对开发他人能力的关注（CTD） ..... 33

## 第一部分 介绍

这本Hay/McBer公司1996版分级素质词典：是世界范围内迄今为止经透彻研究后最好的词典。它集Hay/McBer公司二十多年素质研究之精华，在世界范围内的上乘、杰出者身上得到过验证，其有效性经历过多种经验式素质模式的不断确认。各素质的级别经不断修改变得越来越清晰、越来越可靠、越来越有效。其中，所有的素质都已通过最严格的研究测试和专业标准测试。每一核心素质都在许多企业组织的管理者评估过程中得到了可靠地鉴别表现证实。

### 内容

收入在1996年版词典里的素质分为如下几大类：

1. 通用核心素质 标准系统共有18个素质，这个系列可被任何一位Hay/McBer公司获证分析员分析，也通常被用来推导出一个人的素质模式：即每一行为事件访谈都会用这个18个素质进行分析。而真正透彻研究的模式往往皆包括这18个为一组的素质（也许以18个素质的改进版为一组）
- 2&3. 补充及个性化通用素质 尽管这些素质也有效且可靠，可在我们素质模式数库中出现的频率大大低于前18个素质，而且主要出现在低级一些的管理者和监控者身上。这些素质在必要时可增加到核心的18个素质中进行分析。
5. 可能出现的素质 这些素质来自于某些访谈对象，暂缺乏通用素质的广泛适用性。可它们又证实在一个或更多的模式中确为可靠，故也许对其它模式也适用。

## 第二部分 通用素质（按英文字母顺序排列）

### 成就导向（ACH）

提示：是否考虑要满足并超过既定目标？为达所期好处肯冒一定风险？

成就导向：希望工作杰出或超出优秀标准。其标准可以是某个人自己过去的业绩（力求改进之）；或一种客观衡量标准（只论结果）；或比其他人做得更好（即竞争性）；或某人自己设定的挑战性目标；或任何人从未做过的事（改革性）。因此一种独特的成就也可定为ACH。

这个人：

1. 要把工作做好：努力把工作做好或做对。也许有对浪费或低效率的受挫感（即抱怨所浪费的时间、表示想做得更好），却没有带来具体任何改进。
2. 自创杰出衡量标准：面对他人强加的杰出标准，采用自己具体衡量结果的方法。也许表现为专注于某些新的或更确切的方法以达到管理目标。（那种对结果或业绩优秀衡量标准有自然兴趣者得需具体分析）。
3. 业绩有改善：对某系统或自己个人工作方法作出具体改变以改进业绩（即把某事做得更好、更快、更省、更有效；改善其质量、客户满意度、精神面貌、收益），而没有预先设定任何具体目标。（业绩的改进应该是明显的且可测量的。即使结果尚不知道或改进率低于所期望的，仍要计分。）
4. 为达到有难度的目标而努力：“有难度”即仅有百分之50的机会达到目标、有百分之50%的可能失败。其努力肯定是超常的，却又不是不实际或不可能的。或者，以最初某基线业绩表现对照投入努力后的更高业绩表现：即“在我接手时，工作效率为20%，现在提高到了85%。”（如果目标不太难也不知达到与否，可作为2级计算分析—作为与传统标准相竞争的证据。如果计为4级，那么一个人同样的行为或事件便不宜计为3。）

5. 有做成本—效益分析：在仔细计算过投入和产出的基础上做决定、定先后或选定目标；对潜在利润、投资盈利率或成本效益分析做详细明确考虑。对商业结果做分析。（计算分析时，这人应：1）具体提到过成本和2）效益和3）基于成本效益考虑的决定。
6. 明知有风险仍一往无前：为提高效益调动最大资源和/或时间（明知不一定成功），（即改进业绩，达到一个有大难度的目标等）。如计算分析时为6级，应注意计算低级的ACH作为证据以充分抓住访谈者ACH的深度及广度。

## 归纳思维（CT）

提示：这人是否可看出事物的类比模式？把许多不相关的手段、事件归纳成有机的整体？创造出新方法看待事物？

归纳思维：有能力确认那些不明显相关的事物的规律或关联，在极为复杂的情况下，确定出关键或潜在的问题。包括运用创造性的、概念化的或归纳性的推理方法。

这个人：

2. 运用基本规则：运用简单规则（“经验法则”）、常识、和自己过去的经验确定问题所在。对目前情况与过去情况一模一样时可立刻明白其关键所在。
3. 可看出类比模式：对待信息，可看出类比模式、趋势、或所缺少的部分。当目前的情况类似于过去的情况时，可辨认出其相似性。
4. 可运用复杂的概念：运用理论知识或过去不同趋势或情况的知识看待当前的局势。可恰当运用并适当修改所学的复杂概念或方法；如统计流程控制，TQM人口分析，管理风格，组织文化等。这些都是更高一级归纳思维素质的证据。
5. 可把复杂数据或情况澄清：可把复杂的观点或情况清楚、简单、和/或易于理解地呈现出来。归纳所有的观点、问题、和观察事实，用一个清楚、有用的解释说法代之。用简单得多的方式重新再叙述现有的观察事实或知识。（计算分析者应注意寻找那种能够变复杂信息为简单得多的类比模式的能力）。

6. 创造出新概念：为解释某情况或解决某问题，可创造出新的概念，而那些概念他人看不出，也不是从过去教育或经历中所学到的。（要计分为5级，计算分析者应该信服其概念确为崭新，并应引证起具体证据。注意不要重复在创新精神素质一栏再计分）。

## 演绎思维（AT）

提示：这人是否理解因果关系链？

演绎思维：喜把事物拆分成小块小块来理解，或用步步推进方法对事物进行解剖。

演绎思维包括对问题、局势等系统地、组织结构地理解；进而对不同特性或方面进行系统比较；理性地制定出先后对策；确定时间秩序，因果关系或如果这样——便会那样的关系。

这种人：

1. 拆分问题：把问题拆分成一系列小任务或活动，不强调其价值。列小项目时没有特别轻重缓急排列或先后次序排列。
2. 可见基本关系：把问题拆分成小块。用一个链把几个小块联系起来：**A导致B**；可分为两部分：正面和反面。根据重要性把各任务列出轻重缓急来。
3. 可见多重关系：把问题拆分成小块。划分出多重因果链来：事件的几个潜在的原因，行为的几个必然结果，或事件的多方因果关系链（**A导致B导致C导致D**）。对一个问题或局势的诸多方面分析其相互关系。对障碍有前瞻性、提前考虑该进行的步骤。（如对访谈者所拆分的问题或局势的复杂性把握不准，可简单地计算为2级）。
4. 作出复杂的计划或分析：采用几种分析技巧把复杂的问题拆分成各种组成部分。再利用几种分析技巧确定出向个解决方案并权衡其利弊。（4级者不仅仅是问题的线性拆分，而是多重原因—引导因素导致一个以上的解决方案）。

## 培养人才（DEV）

提示：这人是否具有长期培养人才的特点（不仅只在技巧上）？

培养人才：在需求分析的基础上，带有一定想法或力度地筹备长期培养人才的计划。关键在于培养人才的意愿和影响力，而不一定是一个培训人员的角色。

计算分析时需切记：培养人才的潜在动机必须清楚，培养人才素质的低级部分常常与监控能力素质的低级部分相混淆，而培养人才的动机是区别其两者的关键。

这人：

5. 对别人表达正向期待：对他人的发展趋势作下面的肯定：现在所具有的和将来所期待的能力和/或面对困难的潜力，相信别人也想且能学习或改进他们的业绩。
6. 提供如何做的指示：提供详细的指导和/或如何做的演示，告诉别人如何完成任务，提出具体、有益的建议。
7. 解释原因、提供帮助：在做指示或演示时，解释其原因或理由，视其为培训策略之一，为使下属的工作简化，提供实用的支持或帮助（即，主动提供其它资源、工具、信息、专家建议等）。采用提问、测试中其它方法确认自己的解释或指导已被理解。
8. 为了鼓励他人有意给出正面反馈：为达到培养他人的目的，给出具体正面的或正反面的反馈，在别人受到挫折时给予安慰，用行为而不是用言语给出否定反馈，对未来表现提出正面期待或给予个性化的建议以改进工作。
9. 参与长期培训或指导计划：为达到培养人才的目的安排合适有意的工作、正式培训或其他活动，让受培养者自己得出解决问题的答案，以便他们理解问题产生的原因，而不是简单地告知其正确答案。这种培训不包括那些为了满足公司要求的正式培训，但包括那种确立了培训需求、拟定了新的计划或教材的培训。

## 服务精神（CSO）

提示：这人是否能设身处地为顾客着想、行事？

服务精神：即有帮助或服务客户的愿望以满足他们的要求，即专注于如何发现并满足客户的需求。

计算分析时需切记：“客户”可以是广意的，包括最终客户、分销商、或内部“客户”或“服务对象”。1~4级主要针对客户的反映，5~6级是特别积极和可指导他人的。

这种人：

1. 有追踪：追踪客户的要求、需求、抱怨。让客户对最新项目进展有所了解（但却不深究客户的深层问题或困难）。
2. 保持沟通：与顾客在彼此的期望方面保持沟通，监督客户满意度的执行。给客户提供有益信息、以及友善和开心的帮助。
3. 亲自负责：对更正客户服务问题采取亲自负责的态度，及时地、不袒护自己地解决问题。
4. 为顾客采取行动：特别在客户碰到关键问题时，主动使自己能随时被顾客找到。例如：提供给客房自己的家庭电话或休假时电话或其它能容易找到自己的方式，或为解决问题在顾客所在地滞留很长时间。采取超出正常范围的措施。
5. 指出客户潜在需要：除前面几条所提到的外，了解客户业务并/或为客户的真正潜在问题寻找信息，为现有的产品或服务提供方便。
6. 运用长远观点：对待客户问题采取长远观点，为了长远利益关系宁愿牺牲一下暂时利益。从客户的长远利益出发，以顾问的身份参与客户决定的过程，对客户需要、问题或机会和运用的可能性逐渐形成自己独立的观点，并根据自己的观点推进工作（例，推荐不同于客户要求的新的办法）。

## 灵活性（FLX）

提示：这人能否在需要的时候改变策略或放弃原定目标？

灵活性：具有适应不同环境、不同个性或不同人群，并有效工作的能力。灵活性需要对一件事情不同甚至相反看法的理解与欣赏，使自己的方法适应环境的变化，并保持自己对公司或工作要求的一致性 or 开放态度。

这人：

2. 承认灵活性的必要：面对新信息或相反证据愿意改变观点或看法。理解他人的意见。
3. 灵活地运用标准：适当改变规则或正常程序以适应具体情况，从而完成任务和/或达到公司目标。
4. 采取一定的战术：根据情况作出决定。为适应情况或某人而采取行动。（如果不清楚这人是否针对具体情况作出了重大改变，计算分析时一律计为2级）。
5. 采取特别的战略：为了适应情况对计划、目标或项目作出全面的改变。为了某种具体情况的需要，对自己或客户单位作出小的或暂时的变化。

## 监控能力（DIR）

提示：这人设立坚定的行为标准并指派人去完成之？

监控能力：即以公司长期利益为重，适当并有效地利用个人权利或个人地位使他人的行为与自己的愿望相符。包括“让别人做某事”的内容或说话声调。说话声调可以有严厉、直截了当、苛求、甚至威逼。而讲理说服或让他人信服等属于影响能力素质，不属于监控能力。

这人：

1. 需监控别人：需适当监控，让别人能清楚地了解自己的要求和目标。把例行工作一项一项地分派给他人，以便腾出自己做更重要或更长远的目标。
2. 确立限度：对无理要求有坚决地说出“不”，对他人的举止有自己的判断限度，能利用环境限制他人的可选性，或强迫他人提供希望获得的支助。
3. 要求杰出业绩：单方设立标准，高线要求业绩、质量或支助；用“少说废话”或“我说我算”的风格坚持自己的命令或要求。
4. 保持可见业绩标准：侵犯性地（或公开地）用清晰的标准监控业绩表现（例如：把个人目标与销售结果公之于众，并用红色标明其差距）。
5. 让各人对自己的业绩负责：不断用标准衡量个人业绩，强调其后果，并公开个别交锋、直接指出其问题所在。

收集信息（INF）

提示：这人是否作出超常行为去索取信息？

收集信息：由于潜在的好奇和愿望趋使想对某些事、人或问题有更多的了解。即采用超出惯例或需要的办法达此目的。可以包括“挖出”信息或强压出确切的信息；通过提出一系列问题去分析矛盾，或为将来更大的机会、零散信息采取对情况非集中式的“扫描”方法。

计算分析时切记：1级、2级和5级应该为被访者亲自所为，3级和4级可以是被访者指派下属所为，但给被访者记分。

这人：

|                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 喜问问题：直接问别人有哪些人在那儿，或谁能对情况解释得最清楚，如好些直接参与却不一定真正在场的人。运用可见信息，或咨询其它可及资源。                              |
| 2. 亲自调查：亲自去调查某问题或某情况，而通常是不必这么做的。找到与问题最接近的人并寻问他们，问“到底发生了什么？”                                        |
| 3. 更深入地挖掘信息：提出一系列尖锐问题以找到情况或问题的根子，或找到根子里潜在的机会。请教那些不直接涉及问题的人，得到他们的观点，背景信息，经验等。对最开始的回答不满足，要挖出事发的真正原因。 |
| 4. 做研究：在有限的时间内做出系统的努力以求获得所需的数据或反馈，或从特殊的出版做深入的调查。或通过报纸，杂志，计算机寻找系统或其它资源作正式研究，可包括市场，财经，竞争者对手的研究。      |
| 5. 运用自己的惯常系统：已亲自建立了一个持续不断的系统或习惯以获得信息（这里走走，那里看看的方法，定期的非正式的会议，或对特定出版物扫描等）包括指定几个人做定期信息收集。             |

影响能力（IMP）

提示：这人是否特意采用影响策略或战术？

影响能力：即为了使他人赞成或支持说话者的议程所采取的说服、使别人信服、影响或强迫他人的办法。主要基于对他人施加具体影响的愿望，或希望他人采用的一系列行动。

计算分析时切记：2级和3级通常指非个性化或相对简单的说服。即在同样情况下对任何人都用同样的理由或观点。4~6级属于非常个性化或非常特殊的情况，往往与组织理解力（OA）和/或人际理解能力（IU）素质相关。如有足够证据，要么其中一项积分，要么两项都计。如果一个人为了同一目的做出了一系列非常特殊的努力（如，与一个故事的系列计划有关），那么应该把这些行为计为5或6。切不可分别对这些行为记分。

这人：

- 1.陈述用途但不采取具体行动：打算达到具体效果或影响，表示对名誉、地位、外貌等的关切，但没有采取任何具体行动。
- 2.采取了单项行动去说服：在讨论或演示中运用直接说服法（如，运用理由、数据、其他人个人的兴趣；运用具体例子、直观教具、实际演示等）。没有做出明显改变去适应听众的兴趣和水平。
- 3.采取了多项行动去说服：采取了两个或两个以上的步骤做说服工作，而没有就听众的水平或兴趣作必要的调节。包括演讲所需的详细数据准备，或在演讲或讨论中运用了两个或更多的不同理由或观点。
4. 对个人的行为或话语的影响有充分考虑：调节演讲或讨论内容以特别适应某种听众的兴趣和水平。对演讲者某种行为或某些细节对听众的影响有期待准备。或采取某种周密计划过的戏剧或非常行为以便达到某中特殊效果。对他人的反映有期待和准备。
5. 运用非直接影响：运用非直接影响的因果链：“由A到B，再由B告诉C等等”。或采用两个步骤去影响， 每一步骤适应不同的听众。运用专家或第三放施加影响。
- 6.运用复杂的影响策略：有政治上的同盟，为某种观点建立“幕后”支持，为了取得某中效果提供或保留某些信息，运用“群策技巧”去引导或指导一群人。

# 诚实正直（ING）

提示：在与自己坚信的人生信条及价值观相冲突矛盾时这人是否能坚持正义？

诚实正直：一个人所行的与他所说的一致，即他或她“言行一致”，公开、直接地沟通自己的意图，观点和感觉。对把问题谈开、诚实持欢迎态度，即便是在与外方艰难地谈判之时。

计算分析时切记：所论述的感觉必须与工作相关。对简单的抱怨或喜好等感觉，或人们的不尊重等不可记分。任何隐瞒事实、言行虚伪或与承诺相反的行为都可计分为1级频率。也就是说，这个素质可以有否定频率级别记分，且最大的否定级别可反映这人缺乏诚实正直的次数。

这人：

- |                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 对于工作环境的态度坦诚：承认自己的否定想法（害怕，不安，畏惧等）或自己的错误。也许会说到如，“要与他访谈，我有点害怕”的话语。在不必要甚至如能缄口不说对自己更好时仍能谈出自己的想法。                                                                                               |
| 2. 所采取的行动与自己所相信的价值观一致：对得到信任感到自豪：“他们知道我会怎么做，我不会那么做的。”在与客户的关系中保持诚实：“我花了时间，确保每个人都诚实有德……即如有人让你做那种你觉得需考虑考虑的事，那么也许这就是不能做的事。”确保对他人提供同样的服务：“为了给说西班牙语的人提供最好服务，我招聘了一个会说西班牙语的人。”                        |
| 3. 当为难或有阻力时仍能照自己所信服的价值观行事：公开承认自己所犯的错误。即便可能会伤害老朋友仍要说出自己的观点：“我想直言讲实话，尽管 这多么不容易，因为我们一直是好朋友，但这是改进部门工作的必要。                                                                                        |
| 4. 基于所信仰的价值观所采取的行动可能会造成大损失或冒险：在交易中，确保绝无任何隐瞒，除该产品的优越性之外，还提及其成本价格或缺点，当得知一个人“滑头”又是很好的生产能手时，能决定不招聘之或解聘之。当工作压力造成某雇员工作业绩不佳时，可允许他休息一段再返岗位；或当自己卷入不认同的某些不道德的商业行为时，能敢于提出离职（放弃原产品或服务的工作等）。为了捍卫某种信奉的价值观， |

敢于对上级权势者提出挑战。

主动性（INT）

提示：这人是否有前瞻性、能对未来的需求和机会作出反映？

主动性：即①辨认出问题所在、辨认出障碍或机会②在此基础上对现有的问题或将来的问题或机会采取行动。因此，主动性可以理解为提前采取行动而不是简单地考虑将来怎么办？其时间范围包括已完成了的过去的或当前的任务并对未来的机会或问题所采取的行动。正式的战略计划不能算作此素质。

这人：

|                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. 对目前的机会或问题进行处理：对现有的机会有清醒的认识并采取行动，克服障碍解决现有问题，通常在一两天之内。                  |
| 2. 遇到危机时有决断能力：在危机情况下能快速、决断地作出反映（而常见对策是等待，“研究”，希望问题会自行解决）。                |
| 3. 提前1~3个月采取行动：采取非常特殊的办法创造机会或减小潜在的问题的发生（如新计划，特别安排的旅游等），这个行为发生在1~3个月的时间内。 |
| 4. 提前4~12个月采取行动：超前于其他任何人，能独道地预见某种机会或问题并为之作好准备。提前4~12个月采取行动去创造机会或避免将来的危机。 |
| 5. 提前一年以上采取行动：超前于任何其他人，能独道地提前1~2年或更多时间去创造机会或避免问题。                        |

组织意识（OA）

提示：这人是否对组织的政治和结构非常敏感？

组织意识：一种理解和了解本公司或其它组织（客户组织，供货商组织等）权力关系的能力。包括能确认谁是真正的决策者、谁具有影响决策者能力的悟性，

并能预见某一新事件或情况将如何影响公司的某些人、某些部门的能力。

计算分析时切记：3级和4级指对某组织如何动作的透彻理解，5级指对某组织为什么要这么做并有些什么对内对外的影响有着充分理解。如对某组织能频繁使用影响力（IMP）素质，也就有充分理由在组织意识（OA）里计分。

这人：

|                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 理解正式结构：能分辨出或利用一个组织的正式结构或纵向结构、“命令链”、职位权力、规划和规定、标准操作流程等。                                       |
| 2. 理解非正式结构：理解（运用）非正式结构（确定关键角色，决策影响者等），当正式结构不能达到预期目的时可运用非正式结构的知识以助之。                             |
| 3. 理解组织气候和文化：能辨认出一个组织非成文的限制性，即在某时或某情况下什么是可行的，什么是不可行的。能辨认出并运用企业文化和企业语言等以获得最佳效果。                  |
| 4. 政府组织的政治：能理解、描述（或运用）某组织内（联盟内，对手之间）目前有效的权力和政治关系，对其组织影响力有清晰的估计。                                 |
| 5. 理解潜在的组织问题：能理解（并能解决）某组织内行为表现的原因或潜在的问题、机会或影响其组织的政治势力（例：目前市场趋势，人口变化，商业联盟的政策，能够影响市场机会的国家或历史问题等）。 |

人际理解能力（IU）

提示：在无言无声的情况下，这人是否能知道别人在想什么，感觉怎样？

人际理解能力：即想去理解他人的愿望，是一种对非表达出或部分表达出的想法、感觉、关切点的准确认识与理解。此素质可测量出一个人对他人理解的深度和高度，可以包括跨文化敏感性的测量。

这人：

|                                           |
|-------------------------------------------|
| 1. 理解情感或内容：对现有情感或明显内容有所理解，但却不是两者都能理解。     |
| 2. 理解情感及内容：对目前情感和明显内容都理解。                 |
| 3. 理解意义：对当前的、未表达出或表达将很拙劣的意义能理解：对当前未表达的思想、 |

|                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|
| 关切点或感觉能理解。或能让他人高兴的对说话者所期望的做出行动反映，即运用理解能力让他人朝着你希望的方向行事。            |
| 4. 理解深层意义：对他人潜在问题有所了解，了解某人持续的或长期的感觉、行为或者关切之原因。或能提供他人具体的优缺点来平衡某对象。 |

关系建立（RB ）

提示：这人是否能主动去建立人际关系？

关系建立：能与人建立或保持友好、互利、良好的关系或关系网。

计算分析时切记：对大公司里的经理们，关系建立素质可以是在其公司内产生，并作为一个建立正式工作流程的辅助工具。对销售行业、高科技行业和研究型企业，关系建立主要表现在企业外的事件中。

这人：

|                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. 能进行非正式接触：能与他人在工作环境之外进行非正式接触，包括就工作相关问题或孩子、运动、新闻等随意闲聊。                 |
| 2. 建立融洽关系：能在朋友和熟人中建立或保持一个广泛的融洽圈。能与同行、客户或其它俱乐部、餐厅、体育界的朋友们保持友好的关系。        |
| 3. 建立社交关系：提到举行晚会、郊游或其它特殊联欢会以改善或加强相互关系。包括邀请别人到家里或去别人家里聚会，或积极参予现有的社交活动。   |
| 4. 建立个人之间的友谊：友谊的建立包括谈及个人的一些隐密以建立或保持融洽的关系。承认在取得某项业务目标时某位自己的朋友或熟人的贡献。     |
| 5. 建立坚固的个人之间友谊：其友谊的坚固性往往可通过某位朋友为了自己业务目标的顺利达到所给予的支持与帮助，甚至代表自己所从事的业务推进工作。 |

献身组织精神（OC）

提示：这人能否与上级组织标准、需要及目标保持一致？

献身组织精神：根据组织的需要、重要性及目标调节自己行为的能力和自愿度。与那些能提高组织目标或满足组织需要的行为相关。可表现为把组织的使命放在个人的喜好之上的行为。

计算分析时切记：一定要认同公司、支持公司的主导思想才能计分。如没有此主导思想，其行为可认为与自己的兴趣和目标更相关。

|    |                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | 有努力适应的行为：努力适应的行为包括穿着得体，尊重公司现行的做法和事情，做到公司所期望的。“这里的人穿着比较保守，我也跟着这么穿。”                          |
| 2. | 表现出忠诚的榜样：尊重并接受上级认为重要的事情，希望帮助他人把他们的工作做好，可能表示对公司有感情，或表示出对公司形象的关切。                             |
| 3. | 支持公司：表现出支持公司的使命和目标。为了达到公司的要求，适应公司的使命，做出一定的选择并理出事情的主次顺序。能与他人合作达到公司目标，公开表现出以公司使命为重的行为。        |
| 4. | 为公司牺牲自己个人的利益：把公司的利益置于个人利益之上，包括牺牲自己的专业形象、嗜好和家庭。或为了整个公司的利益，在有损自己形象或有损本部门短期利益的情况下，仍能做出顾全大局的决定。 |

领导能力（TL）

提示：这人是否能领导人们有效地在一起工作？

1 领导能力：即有意做一组人或一群人的领导。希望领导其他人。领导能力往往以一个正式的权威位置来体现，尽管不一定全是这样。“组”这里应该理解为广义的能有一个头领导的人群。注意与团队协作（TW）素质正相反。

计算分析时切记：领导能与“权威”管理风格类似。1级到2级可反映出基本的“经理”角色，3级以上要求更有力度更强的领导。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/246114235015010135>