

Work It Out

Using Personality Type to Improve Team Performance
(Revised Edition)

职业性格助您提高团队绩效

读懂MBTI 再工作

[美] 桑德拉·克里布·赫希 (Sandra Krebs Hirsh) 著
简·A·G·凯斯 (Jane A.G. Kise)

李娜 赵雪 译



合理利用性格类型理论 充分提高团队合作效率



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

读懂MBTI 再工作

职业性格助您提高团队绩效

[美] 桑德拉·克里布·赫希 (Sandra Krebs Hirsh) 著
简·A·G·凯斯 (Jane A.G. Kise)

李娜 赵雪 译

Work It Out

Using Personality Type to Improve Team Performance
(Revised Edition)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Sandra Krebs Hirsh and Jane A.G. Kise: Work It Out: Using Personality Type to Improve Team Performance, Revised Edition

ISBN: 978-0891062127

Copyright © 2006 by Davies-Black Publishing, an imprint of Nicholas Brealey Publishing.

All rights reserved.

This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由 Nicholas Brealey Publishing 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-5121

图书在版编目(CIP)数据

读懂 MBTI 再工作:职业性格助您提高团队绩效 / (美)赫希(Hirsh,S.K.), (美)凯斯(Kise,J.A.G.) 著;李娜,赵雪译. —北京:电子工业出版社,2016.1

书名原文: Work It Out, Rev. ed.: Using Personality Type to Improve Team Performance

ISBN 978-7-121-27464-0

I. ①读… II. ①赫… ②凯… ③李… ④赵… III. ①性格测验—研究②职业—能力倾向测验
IV. ①B848.6 ②C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 255734 号

策划编辑:晋 晶

责任编辑:李慧君

印 刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:15.75 字数:121 千字

版 次:2016 年 1 月第 1 版

印 次:2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。



致我的孩子们：

凯瑟琳和伊丽莎白，她们的公司继承了我们家庭对类型的研究，安迪也一直在激励着我。

——桑德拉

致布莱恩：

我的丈夫，我的好搭档，心理类型与我截然不同，但是我们志同道合，一起工作了25年，让我们共同庆祝吧！

——简



译者序

人的性格千差万别，或热情外向、或羞怯内向、或沉着冷静、或火暴急躁。职业心理学的研究表明，不同的职业有着不同的性格要求。虽然每个人的性格都不能百分之百地适合某项职业，但可以根据自己的职业倾向来培养、发展相应的职业性格，以便有效地推动团队绩效。职业性格是指人们在长期特定的职业生活中所形成的，与职业相联系的、稳定的心理特征。

对于企业而言，不同的性格特征在一定程度上决定了每个员工的工作岗位设置和工作业绩表现。既然性格对职业的选择以及团队绩效如此重要，就应该充分了解相关的信息。就是在这种情况下，桑德拉·克里布·赫希和简·A·G·凯斯出版了本书。作者在本书中详细介绍了几种不同的性格类型：外向型与内向型、实感型与直觉型、理性型与感性型、系统型与弹性型。书中还介绍了几种常见的功能组合和风格的变化，以及如何提供教练。每种性格类型都辅以实例，这样的安排便于读者理解。

本书主要由李娜（北京联合大学师范学院，负责第1~8章的翻译）、赵雪（北京联合大学师范学院，负责第9、10章的翻译）合作完成，赵玉秀老师担任顾问，并由王震和冯德男对文字进行了审校。他们之前翻译了多部与商务管理相关的书籍，这将使本书的翻译更加贴近作者的原意，同时兼顾了本书的商业和文化价值。

李 娜



前言

该书的第一版发行于1996年，那是在安然公司破产之前。网络沟通方式逐渐兴起，互联网泡沫消亡，加之发生了其他重大事件，这些因素促进了工作领域的变化。例如，人们组成各种团队，很快又纷纷解散，成员不断变化，经理们也换了一拨又一拨，因此要想在工作领域提高团队绩效就变得难上加难了。

然而，人与人之间的基本冲突仍然没有发生变化——我们从来不愿意花点时间去想一想：“我们之间的差别在哪儿？从他的风格，我能了解到什么？”而是仓促地做出判断，埋怨道：“那个人到底是怎么回事啊？”在第二版中，我们尽量把职业性格类型的相关概念及其解决办法解释得更浅显易懂，为商业领袖们提供信息和观点，帮助他们组建高效的团队。

本书为致力于改善职场关系的人提供了以下方面的内容。

(1) 案例分析：研究真实的职场问题，例如，变化、拓展、授权政策、行政指导、压力、沟通、最后期限问题，等等。

(2) 深入剖析：不同类型偏好的人如何评价对方，出现常见的、正常

的个人差异问题时，如何解决差异产生的冲突。

(3) 更多的实战练习：管理者可以运用案例分析中提到的团队建设技巧。

(4) 更丰富的资料：实施指导的方式与原因，举例说明如何将指导计划和调整战略结合起来，迎合客户的喜好。

这些案例为我们呈现了存在冲突的团队如何有效地利用职业性格类型。相信本书也会帮助您提高团队绩效。



目 录

第 1 章 利用性格类型提高团队绩效

对你来说有什么差别吗.....	1
职业性格类型理论	3
哪一种类型更好	10
职业性格类型量表	11
类型描述	13
对智者的忠告	20
这本书如何提供帮助	21

第 2 章 外向型与内向型

交流困难案例.....	23
出现的问题：性格类型之间存在的误解	25
性格类型干预	32
利用职业性格推动团队绩效取得的成果	39

第3章 实感型与直觉型

提高还是拓展	45
出现的问题：性格类型之间存在的误解	49
性格类型干预	53
利用职业性格推动团队绩效取得的成果	59

第4章 理性型与感性型

管理风格	66
出现的问题：性格类型之间存在的误解	70
性格类型干预	74
利用职业性格推动团队绩效取得的成果	83

第5章 系统型与弹性型

最后期限带来的困惑	90
出现的问题：性格类型之间存在的误解	93
性格类型干预	97
利用职业性格推动团队绩效取得的成果	103

第6章 功能组合

职场中的实感理性型，实感感性型，直觉感性型和直觉理性型	111
性格类型干预	122
利用职业性格推动团队绩效取得的成果	128
评价四种功能组成的框架	129

第7章 风格变化带来的压力

劣势功能——阴影	135
类型与压力	136

性格类型干预	151
利用职业性格推动团队绩效取得的成果	159

第 8 章 影响上级领导

问题在于老板——是不是？	163
解开谜团，让别人倾听你的想法 主导功能是实感型 (ISTJ, ISFJ, ESTP, ESFP)	165
公司收集令大家困惑的信息 主导功能是直觉型 (INTJ, ENTP, INFJ, ENFP)	166
解决谁应该去这一谜团 主导功能是理性型 (ISTP, INTP, ESTJ, ENTJ)	169
寻找合适的地点 主导功能是感性型 (ISFP, INFP, ESFJ, ENFJ)	172

第 9 章 教练自己，教练他人

将类型理论用于实际工作中	178
教练自己	180
自己当教练	181
ISTJ	182
ISTP	184
ESTP	186
ESTJ	188
ISFJ	190
ISFP	192
ESFP	194
ESFJ	196

INFJ	198
INFP	200
ENFP	202
ENFJ	203
INTJ	205
INTP	207
ENTP	209
ENTJ	211

第 10 章 将类型理论付诸实践的领导

利用类型理论改进管理风格	214
--------------------	-----

附录 A 团队建设过程

初期干预	224
签订合同	224
合作团队的形成	225
访谈问题	226
访谈与数据分析	227
一对一咨询	228
规划会议	228
团队建设会议	229
典型的团队建设会议	230
后续会议	232

附录 B 教练过程

教练的职责	234
客户的职责	235

机构的职责	236
用于收集信息的问题	236
指导计划	238
指导过程所需的其它资源	239

第 1 章

利用性格类型提高团队绩效

对你来说有什么差别吗



我喜欢整洁!



我喜欢灵活!

我们的第二次团队会议比第一次还糟糕，马克有自己的想法，会上不说出来，两天之后才写信告诉我——当时我的计划早就已经敲定了！真希望他能先跟我沟通，这样可以少做无用功，毕竟他的想法还是很棒的！

我曾经盼望着能跟彼得一起工作，不过现在我不太确定了。他做决定总是很草率——我实在搞不懂他到底在想什么。

我们的工作风格是互补的：卡洛琳善于解决我遗漏的所有细节问题。不过，如果她的创新能力能够更强一点，更有远见，那就再好不过了。那样我们的团队就太完美了！

你可能在职场中听到过许多类似这样的评论。以上评论表现出来的差别，只不过是生活的态度不同而已，都是正常的、自然的。如果意识不到这一点，那么对同事、经理、员工的这种评价很快就会恶化，发展成为各种各样的问题。

本书将借助于职业性格类型理论，帮你发现这些差别的模式。该理论在 MBTI 评价工具中是颇受欢迎的。个人并不是技术、知识和能力的组合，有一种无形的东西，为我们每个人带来秩序、兴奋、独特的细微差别。这种无形的东西就是我们的性格，即我们获得能量、获取信息、做出决定、与世界关联时所表现出来的各种偏好。

在职场上，人与人之间的交流是复杂的，有时甚至是混乱的，而职业性格类型理论则为其提供了基本原则。“快乐的大家庭”很少会邀请我们这样的咨询师！职业心理类型帮助陷入困境的团队、员工以及管理者发现采用什么模式来进行交流，找到可行的解决方案，从而改善人际关系。我们可以用几年的时间（我们一直是这样做的！）来学习每种性格类型的细微差别及其纷繁复杂之处。本书描述了一些关键因素和模式，这些有助于经理



和团队成员有更为清晰透彻的理解。

管理者了解的不仅有团队成员的能力，还有更为重要的性格类型，那么个人和团队都会获得成功。通常情况下，以完全相同的方式来对待所有的成员，就与养猫别无二致了：不仅结果不可信，而且大多数人都会心生怨恨，不愿意变成同一种类型。了解人们不同的类型，可以充分利用其长处，发现如何合作效果最好，将不必要的冲突减少至最低。职业性格类型理论往往有助于预测每种职业性格类型的优点和发展需求，提供积极的语言，方便大家展开讨论，加深认识。



职业性格类型理论

你可能已经知道自己属于哪一种职业性格类型；数百万人已经完成了MBTI测试。伊莎贝尔·迈尔斯和母亲凯瑟琳·布里格斯发展完善了这套性格分析工具，长期以来一直在观察人类的各种差异。布里格斯提出了自己的四维度理论，用来研究人类的差异；然而，由于发现荣格的著作《心理类型理论》更加完整，迈尔斯构想出一个“分类指标”，这样一来，会有更多的人能够理解荣格的性格偏好理论，其概念也就更加实用了。

假设你已经知道自己的性格类型，可能希望快点略过第1章的内容，直接阅读第2章。反之，你的人力资源部门或者当地的社区大学也许会有MBTI测试，这是职场人士使用最广泛的心理测试工具。

世界各地的人们认为这些性格类型概念非常有趣，因为该理论描述了一些互补的性格类型以及对立方的相互作用（有效性），将所有的因素都考虑在内，将会易于找到解决问题的方法。我们即将讨论成对的性格偏好，也许你会发现，虽然使用的是每种偏好的不同方面，但是只有一种性格偏