

领导力性格魔方
版权课程指定教材

博雅广华



段焯◎著

看 不懂人 怎么带团队

DISC 让每个人为你所用
DISC 打造高绩效的管理者



海量案例，精准工具，
全球 500 强都在用的团队管理工具

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

看 不懂人 怎么带团队

DISC 让每个人为你所用

段 焯◎著



北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

看不懂人 怎么带团队 : DISC让每个人为你所用 / 段焯著. — 北京 : 北京联合出版公司, 2016.10

ISBN 978-7-5502-8712-9

I. ①看… II. ①段… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第232617号

看不懂人 怎么带团队: DISC让每个人为你所用

作 者 : 段 焯

选题策划 : 北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑 : 李 红 夏应鹏

特约编辑 : 赵翠翠

封面设计 : 零创意文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京建泰印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数163千字 787毫米×1092毫米 1/16 13.5印张

2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-8712-9

定价 : 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话 : 010 - 82894445

性格分析——无处不在的 DISC

2015年到2016年这段时期的“热点事件”当属“万宝华股权之争”，这可以说是中国企业界最跌宕起伏、影响力最大、参与性最强的一部大戏，其核心人物当属王石。

王石就是一个典型的 DC 型特质的人：讲原则、讲标准、认死理，以工作任务为重心。他做的登珠峰、哈佛游学之类的事情其实是在进行品牌推广，但同时他也在思考人生，并不是单纯地游玩。他对人的敏感度不够，表达方式比较直接，不会拐弯抹角，不故弄玄虚，因此给人一种霸道专横、不近人情的感觉，这就是缺乏 I 型的灵活和 S 型的沉稳。

很多大师级专家、学者、知名人物给王石提了很多建议，但是他们不知道 DC 型的特质就是倔强或者

坚韧。想改变一个成年人已属不易，更何况是有做事原则的 DC 型。

如果改变一个人很难，是不是还有另外的方式呢？其实，完全不需要改变，仅仅需要稍微“转变”一下。

那就是玩转性格魔方。

从十多年之前第一次接触性格分析开始，我就喜欢并一直运用这门学问，同时也了解九型人格、MBTI 等各种流派，尤其是以 DISC 为代表的四型人格。在实践中，我发现几个误区：

（1）简单化和标签化。

性格分析这门学问目前最大的误区就是简单化和标签化。因为多种原因，一个人的性格被简单化，经常被乱贴标签，比如“××几号”“××又是一个 D”“××是蓝色”等，这种做法不仅会引起争议，而且容易误导他人，尤其让那些很相信这门学问的人更容易给自己贴标签。

（2）夸大化和神秘化。

性格分析的运用还存在另外一种现象，就是把某种性格分析工具的作用夸大化，好像只要掌握这个工具，就可以打遍天下无敌手，“拿着一把锤子，眼中到处是钉子”。还有的把这个工具当作可以解决所有问题的灵丹妙药。现实中也真有一些人拿着这本“葵花宝典”到处招摇，好像掌握了秘密武器，甚至利用它去操纵别人。

世界是复杂多样的，问题也是多样的，性格分析工具也仅仅能解决性格的问题，并不能解决所有问题。

（3）不变论和善变论。

性格可以改变吗？基本上有两种观点。一是“不变论”，认为性格是天生的，永远不能改变。二是“可变论”，认为性格是可以改变的，人们可以按照期望的方式塑造自己。后面一种观点更为普遍，即推广性格分析这门工具的理论基础——“人的性格是可以改变，你学习过后，就可以改变自己，做更好的自己”。

以上负面现象在行业中广泛存在，尤其是在近几年性格分析异常火爆

的培训市场。

那么，到底性格分析工具是什么呢？用哪个词可以更好地概括呢？我和我的团队一直苦苦思索，也跟高校的心理学家进行过多次交流。直到某一天，我在韩国看到一个名为“魔方表演”的节目，他们将打乱的魔方很快完整地恢复，引来观众阵阵惊叫。这时我灵光一现，就像黑暗中突然出现的一道光亮：对，性格魔方！

每个人的性格不就像一个打乱的魔方吗？虽然都是由几种特质组成，但又各有差异。

以 DISC 为例，每个人的性格都是由 D、I、S、C 这 4 种特质组成的魔方，特质间比例不一样，导致每个人的个性不一样。

如何理解性格魔方呢？

（1）认识魔方。每个人的性格都是一个 DISC 魔方，只要掌握了每种模块的特质及其组合规律，就可以认识每一个人。

（2）接纳魔方。每个人清楚地知道自己的特质，接纳并且保持自己的特质，形成独特的风格，这种独特的个性正是每个人的价值所在。

（3）玩转魔方。在保持“个性”的同时，还要扬长避短。意思是不需要改变上述 4 种特质，仅仅改变一下魔方的结构，需要何种特质时，就把那种特质呈现出来。在保持自我特性的同时，需要什么就发挥什么特质。这样，既可以保持自我，又能适应外在世界的需要。

保持自我，适应世界——性格魔方的核心。

你压根不需要改变自己，只需要发挥更好的自己！这就是本书的期望。

最后，我只想告诉大家：

我们不能控制世界，但是可以控制自我。

我们不需要改变自己，只需要活出更好的自己。

玩转性格魔方，创造更美好的世界。

让我们一起努力吧！

引 子

读懂自己，才能理解别人

领导想考考下属的智商，就用“脑筋急转弯”的一个古老话题问下属：“树上有10只鸟，猎人开枪打死了1只，还剩几只？”猜猜会有怎样的回答？至少有4种情形：

情形一：

领导：树上有10只鸟，猎人开枪打死了1只，还剩几只？

下属D：还剩1只！（语气坚定）

领导：错了！

下属D：我没有错！

领导：那你解释一下，为什么是1只？

下属D：这还需要解释？（不屑的神情——这简直低估我的智商）

领导：是的！（一样地坚定）

下属D：因为听到枪声，其他鸟都飞了，当然只剩打死的这1只。

领导：错了，树上1只都没有，因为被打死的这只从树上掉下来了。

下属D：我没有错，是你自己没有说清楚。

领导：……

情形二：

领导：树上有10只鸟，猎人开枪打死了1只，还剩几只？

下属1：哈哈，这个我知道，我知道。

领导：知道了就请回答！

下属1：好呀！老大，我想知道，如果回答对了是否有奖励？

领导：没有奖励。

下属1：没有奖励？那我可不可以跟其他同事打个赌？

领导：打赌干什么？你到底知道不知道？

下属1：我肯定知道啦，我不知道敢打赌？

领导：请你赶快回答问题！

下属1：好的，但我还是想赌一把。

领导：没有人跟你打赌，快回答问题！

下属1：既没有奖励，又没有打赌，老大，咱们玩点别的吧？要不，咱俩赌一把？

领导：你……

情形三：

领导：树上有10只鸟，猎人开枪打死了1只，还剩几只？

下属S：领导，您是让我回答吗？

领导：是的，请你回答。

下属 S：非要回答吗？

领导：是的，必须回答！

下属 S：领导，等一等再回答，好吗？

领导：等什么呢？请你现在回答问题！

下属 S：我需要准备一下，领导。

领导：这还需要准备？！立即回答！

下属 S：啊！好的。应该是几只呢？9只？不对……1只？好像也不对……

领导：到底几只？

下属 S：对不起，领导，我有点拿不准，我不能确定。你说几只就几只吧。再说，这非要有个结果吗？

领导：啊……

情形四：

领导：树上有 10 只鸟，猎人开枪打死了 1 只，还剩几只？

下属 C：是无声手枪，还是其他没有声音的枪？

领导：不是无声手枪，也不是其他没有声音的枪。

下属 C：枪声有多大？是不是正常耳朵都能听到？

领导：是的，肯定都能听到。

下属 C：领导，鸟群里有没有聋子？

领导：没有。

下属 C：有没有残疾或因生病而飞不动的鸟？

领导：没有，身体都很好！

下属 C：领导，有没有刚出生还不能飞的鸟？

领导：没有，都能飞！

下属C：领导，这些鸟都能自由活动吧？不会受到限制，比如关在笼子里，或者被绳索套住脚，或者被捆绑吧？

领导：它们都很自由，没有受到限制，请你直接回答问题！

下属C：嗯，如果您的回答没有骗人，打死的鸟要是挂在树上没掉下来，那么就剩1只；如果掉下来，就1只不剩！（此时，领导已经崩溃）

这是一个很夸张的案例，但是现实中不乏类似的情形。

这就是不同个性的人对同一个问题的不同答案。

管理者面对的下属是多样的，他们有着不同的背景，包括学历、专业、岗位、年龄、性别、阅历等。尤其重要的是，他们有着不同的个性。管理者所说的每一句话、所下的每一个指令，都至少会引起4种不同的反应，从而带来不同的结果。

所以，要管好人，首先要摸清每个人的个性。

本书所提到的DISC测评，就是帮助管理者做好对下属性格分析的工具。DISC测评完整的名称是“DISC人格测评及运用系统”。它针对的就是“人格”，即将“气质”和“性格”结合的“人格”。

表1 气质、性格、人格三者的关系

概念	气质	性格	人格
生成	先天（基因、遗传）	后天（家庭、社会、教育）	先天+后天
属性	自然	社会	兼有
是否可改	不能改变	很难改，但是可以改	有的可以改，有的不能改
常用语	禀性	脾气	个性

特别要说明一点，由于生活中人们常把“人格”与品格、品质、道德挂钩，批评人的时候会说“人格有问题”。如果动不动就谈“人格”，会被贴上“道德卫士”的标签，从而带来很多麻烦。因此，本书会用人们常说的“性格”来替代“人格”，将 DISC 人格管理称为“DISC 性格管理”，比如将“D 型人格”改称“D 型性格”，这一点请切记！

性格分析的指导思想是：尊重先天的气质，有效管理后天的性格。

在管理中，面对下属，首先要尊重对方先天的因素，他就是这个样子，必须接受这个现实，我们不要企图彻底地改变对方，不要按照我们的期望去塑造对方。

想彻底改变下属，正是很多管理者在管理中常犯的错误，他们往往会推己及人，希望下属按照自己的方式行事，因此抹杀了下属的个性，真的是“毁人不倦”。在工作中，这样做会造成上下级不和，给工作带来很多的障碍，影响工作效率。

人其实只用分 4 类

1928 年，马斯顿博士在其著作《正常人的情绪》中提出人类行为的 4 种内在特质，后来经过几十年的不断演化以及不同流派、专家以及操作者的运用，DISC 被广泛运用于管理领域。


相比其他的性格测评工具，DISC 具有以下特点：第一，简单，容易理解和掌握；第二，经过不断纠正、完善、升级，有测试，有诊断，有实际操作，体系非常完整；第三，实用性强，被广泛运用，深受企业和个人欢迎，对事业和生活都有所帮助。

DISC 是人的 4 种人格特征，D= 控制性（型），I= 影响性（型），S= 稳健性（型），C= 严谨性（型）。这种内在的人格特征决定了人的行为特

征，包括管理的行为。组织行为学研究发现，当我们采取行动的时候，实际上受两种内在驱动的影响：一种是本能驱动，一种是价值观驱动。

通常听到的“一个优秀的人做事是有原则的”，就是说能够控制自己的内在本能，按照自己的原则做事，在关键时刻能够依据成熟价值观的驱动采取某种行动，从而达到利人利己的双赢结局，比如卓越的政治家和商界领袖。

王石就是一位靠价值观驱动的企业家。



有一次，一些企业家和王石一起去攀登珠穆朗玛峰。在登峰前的一个晚上，本来大家都搭好了帐篷，准备休息，养精蓄锐，这时一位同伴喊道：“哇，大家快出来看，好漂亮的景色！”所有人都闻风而动，纷纷走出帐篷来看风景，唯有王石雷打不动，严格按照作息时间休息。大家当时感到很理解。第二天，大家登山时明显感觉体力不支，唯有王石精神抖擞。这时大家才发现王石的高明之处，不得不佩服王石做事有原则。

大家一起看美丽的夜景是受外在影响，王石控制自己不看，保存体力是内在本能驱使。王石算是将本能驱动修炼成价值驱动的成功典范，但这是不断修炼的结果，而非一日之功。只是，靠内在的人在某些时候会太过“冷酷”，从而引起大家的误解。

D、I、S、C 从何而来？

由于人们的性格主要受两个方面的影响，因此可以从情感维度和思维维度两方面将性格分类。

(1) 情感维度。

从情感的角度，把人的情感倾向分为“内向型”和“外向型”，这是瑞士心理学家荣格提出的著名理论，心理学上也称为“内倾型”和“外倾型”，如图 1 所示。

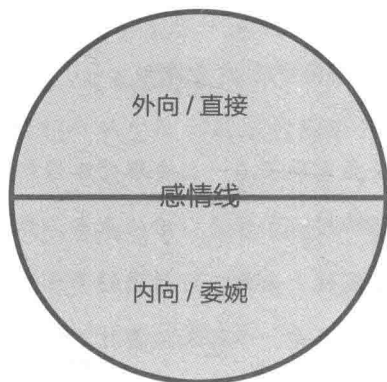


图 1 性格分析的“情感倾向性”维度

外向型的特点：外向、乐观、开朗、自信。外向型的人，情感流露在外，对事物的态度会直接表达出来，也喜欢直接表达思想和观点。外向型也可以称为“快节奏型”，表现在行动力强，精力充沛，反应迅速，乐于参与，好展示，喜争论，注重实效，缺乏耐心，难以持久，不够宽容。外向型用一个词形容就是“快”——反应快，行动快，来得快去得也快。

内向型的特点：内向、悲观、沉默、稳重。内向型的人，情感和意见是隐藏于内心的，不会轻易显露出来。内向型也可以称为“慢节奏型”，表现在，反应较慢；善于思考；稳重踏实；沉默内向，不善展示；遵守规则；坚持不懈；耐心持久。

其实，单纯从“情感倾向性”一个维度很难判断一个人的性格，也是不客观、不科学的，因为人是多变和多样的，我们不能简单地“非此即彼”。因此，还需要引入第二个维度。

(2) 思维维度。

从思维的角度，把人的思维倾向划分为“任务导向型”和“社交导向型”。有些人喜欢和人打交道，乐意与人在一起；而有些人喜欢做事情，热衷完成任务。因此把前者称为以人际社交为中心的“社交导向型”（也称人际导向型、关系导向型），把后者称为以工作任务为中心的“任务导向型”（也称工作导向型），如图2所示。

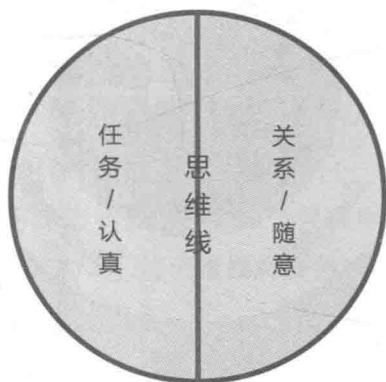


图2 性格分析的“思维倾向性”维度

任务导向型性格的特点：目标明确，喜欢工作，总是在不停地忙碌，要么做计划，要么思考问题，要么在行动；不会让自己停止工作，认为娱乐就是浪费；总想着做事，只关注任务的进展，不太关注人的感受，要求很高并且身体力行，给周围的人很大压力。

关系导向型性格的特点：总是喜欢和人在一起，爱好娱乐；注重友谊，善于交际；没有明确的目标，随遇而安，适应能力很强；不在乎细节，注重人的感受；“友谊第一，原则第二”“生活第一，工作第二”。

如何区分自己是任务导向型还是关系导向型呢？任务导向型关注的是工作，是事情；人际导向型关注的是人。任务导向型，要么有个输赢，要么分个对错，总之“较真”；人际导向型比较随意，大大咧咧，对输赢对错无所谓。

DISC 性格系统就是把情感维度和思维维度结合起来，把一个圆分成四个象限，按照顺时针方向依次为 D、I、S、C，如图 3 所示。

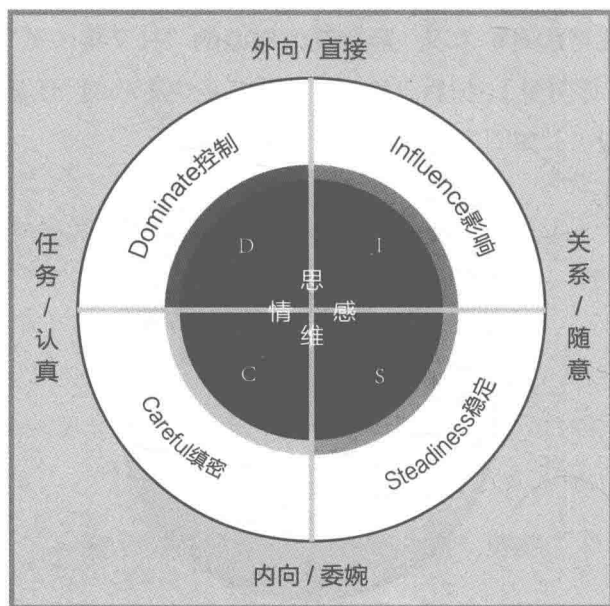


图 3 DISC 图谱

左上角：外向型 + 任务型，即“D 型”性格，也叫“控制型”——外向、乐观、行动。

右上角：外向型 + 社交型，即“I 型”性格，也叫“影响型”——外向、乐观、多言。

D 型和 I 型的相同之处在于都很外向、乐观。不同之处在于，D 型以任务为中心，更注重行动；I 型以关系为中心，更注重生活和社交。

右下角：内向型 + 社交型，即“S 型”性格，也叫“稳健型”——内向、旁观、稳定。

左下角：内向型 + 任务型，即“C 型”性格，也叫“严谨型”——内向、思考、严谨。

S型和C型的相同之处在于都很内向、悲观、沉默。不同之处在于，S型以社交为中心，注重人的感受和想法；C型以任务为中心，关注工作任务的完成。

那么如何通过DISC性格系统解读性格呢？在解读之前，有几个问题需要澄清。

第一，DISC性格图谱是一个完整的圆。D、I、S、C分别代表性格特质中的一种类型——D代表“控制型”，I代表“影响型”，S代表“稳健型”，C代表“严谨型”。

第二，每个人的性格都是DISC的组合。这4种特质如同4种元素，每个人的性格并不单纯具有某一种特质，而是由两种以上的特质所组成的。关于性格组合，后文会有详细阐述。

第三，我们分析的是DISC特质，而非某个具体的人，只有把DISC特质组合起来才会是一个完整的人。我们掌握每种特质的具体特征和组合规律后，就可以分析任何一个人。

第四，我们所说的D、I、S、C型，指的是一个人的典型个性。所谓的典型个性是指某种特质占到全部的一半及以上，这是个性非常鲜明的人。我们会在本书中用DISC去形容各种类型的人，但是为了阐述方便，比如说到D型性格的人，表明这个人是以D型特质为主的，并没有否定他的其他个性特质。

做、说、听、想，你是哪一型？

(1) D型：做。

D型用什么字概括呢？我们选择一个中性的词——“做”。

D型最突出的特点就是做。他们是典型的工作狂，没有停下来的时候，

一旦停下会不舒服，甚至生病。他们在工作的时候很拼命，而且对自己的身体充满自信，他们不相信医生，也不太相信药物，就算有些不舒服，也会坚持“物理疗法”。他们认为内因很重要，强调主观意识，认为生病是因为自己抵抗力不足，只要有足够的抵抗力，就可以战胜病魔。

(2) I型：说。

什么样的性格喜欢玩，且乐此不疲、永不拒绝呢？I型。

用什么字来概括I型？一切美好的、让人开心的词都与I型有关。

但是I型最突出的是“说”。他们喜欢用表达的方式展示自己，还总能找到话来说，而且经常打断人家的谈话，被人理解为“抢风头”，但是他们会委屈地说：“不是我想说，我只不过是想活跃一下气氛，气氛这么沉闷多没意思呀！”

在我的家乡，I型被称为“话包子”，他们的馅是话做的，一旦有个缝，一定会挤出来，滔滔不绝，就算没有缝，也会钻个洞，把话讲出来，对于I型来说，要“知无不言，言无不尽”。

在会议中，要善于利用I型，如果不让I型发表意见，他们就会捣乱，会上不说，会后乱说。比如他们会告诉同事：“这个领导不行，对于咱们这个项目，本来我有一个很好的想法的，结果他不让我讲，哎！太没有意思了。”怎么运用I型的个性，会在后文中详细阐述。

(3) S型：听。

哪个字可以概括S型？

“听”。S型是很好的倾听者，能够放下手中的活，静静地听人倾诉。S型不仅能听，还能帮别人守住秘密，绝不会轻易泄露。I型也会关心人，看到朋友不开心了，他们肯定去关心，而且承诺：“你有什么心事就告诉我吧，我保证不说出去。”如果真有人相信I型的承诺，那么他们一定会后悔，因为第二天全世界都会知道这个秘密。I型读者看到此处也许会说：“不对呀，我也是I型的，但是我不会做这样的事情呀！”呵呵，那是因为你曾经做过，得罪了朋友，从此吸取教训，控制住自己了。所以，有什