

世界500强企业打造团队的秘密武器
全球超过5000万人验证的性格测评工具

VCD
随书附赠光盘

团队的力量

林伟贤 郭腾尹◎著

DISC



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

D I S C

团队的力量

林伟贤 郭腾尹◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

团队的力量/林伟贤, 郭腾尹著. —北京: 北京大学出版社, 2006. 9
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10952-0

I. 团… II. ①林…②郭… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 090758 号

书 名: 团队的力量

著作责任者: 林伟贤 郭腾尹 著

责任编辑: 秦 雯

标准书号: ISBN 7-301-10952-0/F · 1443

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.5 印张 160 千字

2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 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

举报电话: 010 - 62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

企业的快速发展靠什么？团队的力量
团队的力量靠什么？团队成员的沟通和协作
高效的沟通和协作靠什么？知己知彼，优势互补
知己知彼靠什么？DISC

内容简介

20世纪20年代，美国心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿博士提出了一套性格分析方法——DISC，七十多年来，不断更新升级的DISC测评系统，在全球84个国家已有超过5000万个测试案例，并广泛服务于汇丰银行、美孚石油、戴尔等世界500强企业，使DISC成为历史最悠久、最专业、最权威的性格测评工具。

D、I、S、C代表支配、影响、稳健、服从四种性格和行为特征，这些特征会直接影响一个人的行为方式。书中设计了丁超（D型）、艾喜（I型）、舒萍（S型）、陈思（C型）四个人物，图文并茂、生动活泼地描述了他们面对各种职场情境时的不同反应和应对方式，细致入微地展现出四种类型的人不同的做人做事方式，同时还介绍了如何利用与书相配套的discus测评系统（个人版和团体版）得到更精确、翔实的性格测评报告。

通过阅读本书，团队领导者能够扬长避短，合理配置人力资源，深入地挖掘每个成员的潜能，从而有效提升其绩效，并能够促进团队成员之间有效沟通、避免或化解冲突，在互信和互动的基础上团结协作，优势互补，使团队发挥出“1+1+1>3”的整体力量，为企业的成功打造最坚实的基础。

DISC

作者简介



林伟贤

实践家知识管理集团董事长，《培训》杂志国际中文版发行人，华人Business&You、华人Money&You及华人Winning for Life三大国际课程的创办人。

林伟贤先生具有17项国际顶尖培训机构及知名大师亲自授证的华语专业讲师资格，从1983年至今，累计授课场次超过1800场，拥有极佳声誉，已有效协助成千上万的个人及企业迈向成功。

代表性作品：《商道》、《创新中国》、《决策力》

林先生个人博客：<http://blog.doers.cn/willson>



郭腾尹

著名培训专家，现为实践家知识管理集团副董事长、博观管理顾问公司总经理、《培训》杂志国际中文版总编辑、《工商时报》专栏作家。

郭腾尹先生重视来自生活的实际经验，不仅能深刻体会个中滋味，还尝试让培训的意义回归生活本身，舍弃教条式的教导，直接深入日常的平凡生活。

代表性作品：《改变命运的30种习惯》、《转念，发现奇迹》、《命好不如习惯好》

邀请作者讲课敬请预约

电话：010-82602696 8008202963

邮箱：service@doers.cn

网址：www.doers.cn

策划：北京博雅光华教育科技有限公司

责任编辑：秦雯

征稿电话：010-82893507

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

蒋宏工作室
2006
为思想做包装的机构
JIANHONG STUDIO

北京今视窗·盛策国际广告有限公司
TOP-VISION INTERNATIONAL ADVERTISING CO., LTD
<http://www.jianghong.com.cn>
Tel: 010-82562911



您还在为无法招募到理想的人才而苦恼吗？

您还在为团队内部的沟通不良而苦恼吗？

您还在为无法提升团队整体绩效而苦恼吗？

您还在为无法节约训练成本而自责吗？

您的苦恼，我们深切了解！您的问题，我们早有答案！运用美国威廉·莫尔顿·马斯顿博士于 1928 年创建的理论，78 年来不断更新升级的 discuss 性格测试软件，在全球已有超过 5000 万个测试案例，是目前深受知名企业喜爱的一套软件。用户企业引进该软件之后，以上问题已不再困扰人力资源或教育培训部门的人员，他们在工作中如鱼得水。

请您给我们两个小时，我们可以为您节省两年的工作时间！

有效落实“从优秀到卓越”的精神，为您的企业大幅提升产能与绩效！

您只要填写“意愿书”传真或发邮件给我们，就可能有机会参与一次免费的 DISC 测试。

意 愿 书

姓名_____服务单位_____部门_____职称_____

公司地址_____

公司电话_____传真专线_____

公司网址_____E-mail_____

公司人数_____人力资源或管理部门主管姓名_____

公司产品内容_____

以下请勾选

您可以安排演示文稿时间为：☐ 30 分钟 ☐ 1 小时 ☐ 1.5 小时

您希望 discuss 软件运用于（可复选）：

☐ 人才招聘 ☐ 文化建设 ☐ 教育训练 ☐ 职务轮调 ☐ 改善沟通

☐ 团队合作 ☐ 了解性格 ☐ 员工激励 ☐ 领导管理 ☐ 接班人选择

☐ 其他_____

贵公司内部目前是否在使用相关测试软件？

☐ 没有 ☐ 有_____（软件名称）

您会安排来听演示文稿的人数有☐ 1-2 人 ☐ 3-4 人 ☐ 5 人以上

实践家知识管理集团感谢您！

联系电话：02- 2656- 2519 传真专线：02- 8751- 0850

电子邮箱：rock_li@doers.cn



序

不管你岁数有多大，你都会遇到一个人生的课题：我是谁，谁是我？不论你从事什么行业，你都需要和别人相处、互动、沟通。如果你是一个 SOHO 族、一个艺术创作者，或者是实验室里的研究者，你就需要与自己相处，与自己讨论，需要在受伤时自我安慰、在困难时自我激励。

与自己和平相处、掌握自己的优势，并不是一件容易的事，它需要你自身有很好的悟性，更需要所谓的机缘配合。历史上，李后主、宋徽宗都不是有雄才伟略的好皇帝，他们当皇帝一点也不开心，可是他们都是在历史上响当当的才子雅士，李后主的词、宋徽宗的书法都是千古绝唱，他们在文学上的造诣远远超过了他们治理国家的能力。

清朝的顺治皇帝算是位好皇帝，但他放着江山不管却在积极地追寻自己、做自己想要做的人。他曾感慨地说：“来时糊涂去时迷，空在人间走这回。未曾生我谁是我，生我之时我是谁？长大成人方是我，合眼朦胧又是谁？”

如果你年纪尚轻，大概还体会不到顺治皇帝内心的悲哀，但“空在人间走这回”绝对是一生中最大的遗憾。为了

不让遗憾发生，你需要诚实地面对自己，了解自己和别人的差异，了解自己在哪些方面不用别人教就可以做得比别人好，如果能找到自己的优势并且善用它，你就更容易在茫茫人海中脱颖而出。

也许成功人生的定义总是脱离不了财富、权力、社会地位，而一个有意义的人生，必须是了解自己、清楚自己的能力和发展目标并积极努力地实践才能实现。当你充分认识了自己、能够接受自己的长处和短处时，你才能够用同理心去关照、用兴奋的态度去发现其他人的长处和短处，能够分辨每个人的差异，进而善用彼此的优势来打造一个高绩效的团队。

一位哈佛大学商学院毕业的校友，应邀回母校分享其企业经营成功的秘诀，这位企业家只是淡淡地说：“当我懂得闻玫瑰花的花香时，我的企业就经营成功了。”不同品种的玫瑰花有不同的味道，即使同一品种，每朵花也有不同的芳香、不同的姿色，所以要懂得分辨差异。同样，在团队中，领导者面对不同类型的部属，也要了解他们的差异，若只关注于自己目标的达成，而忽略不同的人需要不同的激励技巧，最后的结果往往是两败俱伤。

领导团队有时就像下象棋，要想获胜，必须深入地了解每个棋子的功能——有些擅攻，有些擅守，有些疾如风，有些却稳如钟，掌握了每个棋子的特点，优势互补，才可以进退自如。团队领导的运筹帷幄又何尝不是如此呢？在追求利润的过程中必须重视人的问题，领导者必须深谙人性，才能知人善任，人尽其才。也只有知人善任的企业，才能培养出更多的人才，确保经营的绩效，成为众多企业里的佼佼者。

老子说：“知人者智，自知者明。”近代心理学也在不断地探讨人的内心世界，试图了解人的性格特征与决策方式。管理学者也在尝试将组织行为视为提升企业经营业绩的关键。由美国心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿所提出的 DISC 性格分析理论，是历史最悠久、最权威、最专业的测评工具，不仅可以分析人的性格，还能在人员招聘、职务调整、培训规划、团队协作、化解冲突、有效沟通以及核心职能建立等方面提供最实用的分析报告和解决方案，帮助企业有效地配置人力资源、降低人工成本。人的品质决定了企业的品质，成功的企业不是找到人，而是找对人。过去我们说，人是企业最重要的资产，现在我们要修正为：“正确的人”才是企业最重要的资产。而为企业找到合适的人，把合适的人放对位置，再加上时机的配合，就是企业成功的必胜方程式。

目前，我们已经成功地将 DISC 测评系统导入了台湾地区的知名企业，包括台积电、华硕电脑、统一等，还有国际知名企业汇丰银行、美孚石油、戴尔、本田、3M、宜家家居、富士通等。能够成为这些顶尖企业的人力资源战略合作伙伴，我们深感荣幸。而此刻，我们将这些宝贵的经验带到祖国大陆，我们深信，这套科学的工具与中国人的“用心思考”相结合，可以协助广大企业家用最少的资源创建最优秀的团队。

这是我与林伟贤老师合著的一本书，自从多年前代理英国 Axiom Software 研发授权的 discus 测评软件后，我们就有一个共同的目标，希望 DISC 能帮助每个人从认识自己、欣赏自己、管理自己开始，进而能够突破自己。我们能管理好自



己，才能管理好别人，为此我们投入了很多的时间与财力。目前我们与知名的大型人力资源网站合作，不论是用于求职还是搜寻人才，这都是一套最完整的全球性的性格测评工具。

不论你属于 D、I、S、C 中哪一种类型，你都是独特的，DISC 每个人都有，只是百分比高低不一样而已。希望这本书能让你看到更优秀的自己和更光明的未来。

我相信，通过阅读本书、引进相关的 discus 测评软件，企业可以用最低的成本找到最合适的员工，并使不同类型的人才能够有效沟通，优势互补，精诚合作，用最少的资源打造出最优秀的团队，用最优秀的团队为企业创造更辉煌的明天。

郭腾尹



前言

这是一本专为今天经济快速增长的中国发展而写的书，也是为全球广大的华人而写的书，为的是不再让“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”的情形，继续成为我们飞速前进中的障碍！东方人强调个人英雄主义，西方人崇尚团队合作精神，如果我们能创造一个人人都是英雄的最佳团队，那么“中国人的世纪”将会真正来临！现在，这本书就是要帮助您在自己了解与他人的基础上创建一个最高效的团队！

在这个强调合作的时代里，团队对于成功的重要性是不言而喻的。卓越、高效的团队是事业获得更大成功的保证。

在一个成功的团队中，伙伴之间不仅是事业上的合作者，同时还是彼此精神上的支持和依靠，相互信任、相互激励、通力合作，从而产生最大的综合效益，创造出辉煌的业绩。而许多不成功的团队往往是由于成员间缺乏配合，不能无间合作、形成合力，虽然每个成员都各有所长，却由于彼此的性格和行为差异而产生对立、形成了“内耗”。因此，如



何让自己的团队提高效率、发挥出最大能量，就成为问题的关键所在。团队中的每个人都有自己不同的特质，他们的思维、态度、做事的方式都各有不同，而如何使这些具有不同特质的人能够齐心协力向着共同的目标努力，就是团队管理的重心所在。

为了避免成为枯燥的说教，本书专门设计了丁超（D型）、艾喜（I型）、舒萍（S型）、陈思（C型）四个人物，围绕他们一起创立和经营“Team”公司的过程，通过设置情景的方式来描述他们面对一些问题时的不同反应和应对方式，细致入微地分析了四种不同性格和行为特质的人不同的做人做事方式，并辅之以精辟的人物点评和轻松的漫画插图，让你能感性、直观地了解到 D、I、S、C 四种类型的人的性格和行为方式，了解在一个团队中不同类型的领导和部属以及不同类型团队成员之间应该如何相处。管理者也可以在明确团队成员性格和行为特征的基础上，扬长避短、合理配置人力资源，让团队成员更好地沟通、协调，齐心协力共同达成组织的目标。

我们深信这本书能有效协助您创建最优秀的团队，而我们的软件系统也随时做好准备为您提供最专业的服务！欢迎您随时登录 www.doers.cn，我们将会为您提供更进一步的最佳解决方案！

再次感谢北京大学出版社对“实践家”的肯定与支持，才得以有本书的付梓；也要感谢广大读者朋友们对“时代光华·实践家”丛书的喜爱；更要感谢遍布海内外的“实践家”同仁们，你们是最坚强的后盾和最引以为豪的团队！

林伟贤

目 录

序 // 1

前 言 // 1

背景 DISC 简介 // 1

序幕 1 DISC 情景剧剧情介绍 // 21

序幕 2 四个主角闪亮登场

——丁超、艾喜、舒萍、陈思 // 23

序幕 3 咖啡厅里老友相聚

——梦想的起飞 // 35

情景 1 求职面试,各显神采

——不同类型的人如何带领团队 // 37

情景 2 清晨,电梯口和办公室

——不同类型的人的做事风格 // 53

情景 3 忙碌中,有人打扰

——不同类型的人的职场风格 // 57

情景 4 丁超提出新计划

——D 型部属所需之领导与激励技巧 // 65

情景 5 艾喜报告营销创意

——I 型部属所需之领导与激励技巧 // 71

情景 6 舒萍为裁人而犯愁

——S 型部属所需之领导与激励技巧 // 77

目

录



情景7 陈思与老板共进午餐

——C型部属所需之领导与激励技巧 // 83

情景8 为周末聚会去采购

——不同类型客户的销售与服务之道 // 89

情景9 老友的周末聚会

——不同类型的人如何面对变革与挑战 // 103

情景10 怀才不遇,共同创业

——不同类型的人如何协作与互补 // 107

情景11 谈判桌上

——不同类型的人的谈判风格与攻守之道 // 117

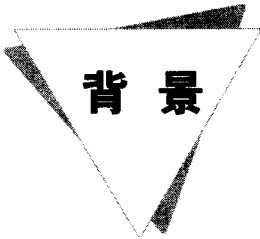
情景12 意见不同起冲突

——不同类型的人的压力管理与情绪调适 // 121

情景13 读书,听课,度假

——不同类型的人的自我提升与休闲生活 // 133

附 录 // 139



背景

DISC 简介

DISC 是一种“人类行为语言”，其基础为美国心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿博士（Dr. William Moulton Marston）在上世纪二十年代的研究成果。马斯顿博士是研究人类行为的著名学者，他的研究方向，有别于弗洛伊德和荣格所专注的人类异常行为，DISC 研究的是可辨认的正常的人类行为。

从早期的占星学开始，一些理论家就在不断地寻找定义个人行为模式的方法。DISC 的核心理念可以追溯至古希腊时期的“医学之父”——《希波克拉底誓言》的作者希波克拉底（Hippocrates），他是最早以四种不同的元素来诠释人类行为模式的人，他以四元素——火、空气、水、土为基础，提出人类具有四种基本性情，即易怒、乐观、冷静和忧郁。

易怒性情者，会毫不犹豫地采取行动；乐观个性者，热心、有活力且外向；性情冷静者，缺乏行动力、有耐心且沉着；性格忧郁者，严肃、忧虑且安静。

许多现代的行为理论均以这四项元素为基础，包括德国哲学家康德及瑞士心理学家荣格的理论，其中最具影响力的可能要算是卡尔·古斯塔夫·荣格（Carl Gustav Jung）的研究了，他在 19 世纪首次以科学的方式，将个人行为归为：感觉、直觉、情感和思维。

其后，心理学家又提出了数十种不同的行为分类模式，有些模式

甚至包含超过十种的人格类型。这些人格模式有的被赋予抽象的名称，有的则以鸟类、动物或颜色来命名，但是仍以四种类型的分类方式最被广泛接受。火、空气、水、土这四项元素的组合，衍生出了许许多多的测评方法，而 DISC 就是其中的一种。

上世纪二十年代，美国心理学家马斯顿博士发展出一套理论，用以解释人的情绪反应。当时，对于精神层面的研究仍局限于心理疾病或是刑事案件上的精神错乱方面，而马斯顿则想将研究领域延伸到涵盖一般人的行为方面。马斯顿设计了一种可测量四项重要性向因子的性格测验方法，这四项因子分别为支配（Dominance）、影响（Influence）、稳健（Steadiness）与服从（Compliance），而这套方法也是以这四项因子的英文名第一个字母而命名为 DISC。这就是 DISC 的由来。

1926 年，马斯顿在他的著作《正常人的情绪》（*The Emotion of Normal People*）中公布了他的发现，并在书中对其所发展的 DISC 系统作了简短的叙述，该书首次尝试将心理学从纯粹的临床应用向外延伸应用到一般人身上。

人有四种基本的性向因子，这些性向因子以复杂的方式组合在一起，构成了每个人独特的性格。马斯顿博士发现行事风格类似的人会展现出类似的行为，这些复杂的行事风格都是可辨认、可观察的正常的人类行为，而这些行为也会表现为一个人处理事情的方式。

Dominance	支配型	The Director	老板型/指挥者
Influence	影响型	The Interact	互动型/社交者
Steadiness	稳健型	The Supporter	支持型/支持者
Compliance	服从型	The Corrector	修正型/思考者

自上世纪七十年代末期开始，许多书商和训练机构又依据 DISC 行为基础，发展出了不同的描述方式。至今已有 84 个国家的超过 5000 万人次做过 DISC 测试，测试者借此对自己的行事作风有所了解，并对其准确度感到非常惊讶。目前这个受惠人次的数字还在持续扩

大中。

DISC 现在已发展成为全世界最为广泛采用的性格测评工具之一。如果谈到性格测评, DISC 这四个英文字母几乎已成为全世界共通的语言, 因为 DISC 不随种族、法规、文化或经济地位而改变, 它只代表着一种可观察的人类行为与情绪。以下是 DISC 坐标图分析。

步调快、独断、直接、外向

较独立 以事为主 喜支配	D 支配/老板型 发号施令者 以问题为主 自尊心极高 - 希望: 改变 - 驱动力: 实际的成果 - 面对压力时可能会: 粗鲁、没耐心 - 希望别人: 回答直接、掌握状况、拿出成果 - 害怕: 被别人利用	I 影响/互动型 口才好, 喜交际者 以人为主 乐观且情绪化 - 希望: 认同、友好关系 - 驱动力: 社会认同 - 面对压力时可能会: 杂乱无章、口出恶言 - 希望别人: 讲优先级、讲信用、给予信任 - 害怕: 失去社会认同	讲关系
	C 服从/修正型 高标准、完美主义者 擅分析, 重思考 以程序为主 追求限制 - 希望: 精准有逻辑的方法 - 驱动力: 把事做好 - 面对压力时可能会: 慢半拍、退缩 - 希望别人: 提供完整说明及详细资料 - 害怕: 被批评	S 稳健/支持型 设身处地为别人着想 以步伐为主 追求一致性 坚守信念, 容易预测, 话不多 - 希望: 固定不变、诚心感谢、多些时间考虑 - 驱动力: 固有原则 - 面对压力时可能会: 犹豫不决、唯命是从 - 希望别人: 提出保证且尽量不改变 - 害怕: 失去保障	以人为主 爱助人

内向、间接、保守、步调慢