

The 4-Dimensional Manager

DiSC® Strategies for Managing Different People in the Best Ways

DiSC® 帮助你成为高效经理人

发现 你的管理风格

(美) 朱莉·斯乔 (Julie Straw) 著
戴 烽 芮静怡 译



发现自己的管理风格，从一维管理向四维管理转变，你会收获意外惊喜



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

· 014041149

F272
454

发现 你的管理风格

DiSC[®]帮助你成为高效经理人

(美) 朱莉·斯乔 (Julie Straw) 著

戴 烽 芮静怡 译

The
4-Dimensional Manager

DiSC[®] Strategies for Managing Different People in the Best Ways



北航

C1729412

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

F272
454

Julie Straw: The 4-Dimensional Manager: DiSC® Strategies for Managing Different People in the Best Ways

Copyright © 2002 by Julie Straw

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 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: 01-2013-9019

图书在版编目(CIP)数据

发现你的管理风格: DiSC®帮助你成为高效经理人 / (美) 斯乔 (Straw, J.) 著; 戴烽, 芮静怡译. —北京: 电子工业出版社, 2014.4

书名原文: The 4-Dimensional Manager: DiSC® Strategies for Managing Different People in the Best Ways

ISBN 978-7-121-22634-2

I. ①发… II. ①斯… ②戴… ③芮… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 047690 号

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 13 字数: 123 千字

印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 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。

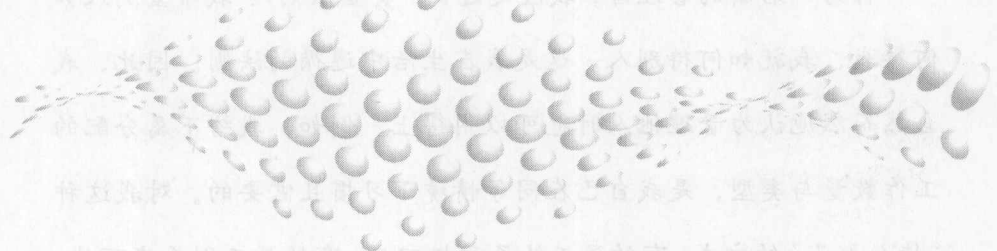
质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。





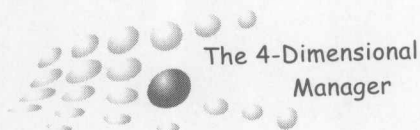
序



你向他人下达工作指令或提供反馈吗？你帮助他人做决策或解决问题吗？你需要激励或表扬他人吗？如果对以上任何一个问题，你的回答都是“是”，那么你就是一名管理者——无论是否有“管理者”头衔。这本书为你而著。

如果你负责组织他人完成工作，你就是一名管理者。你可能处于一个组织的任何级别，以正式或非正式的方式与员工、组织外的供应商或承包商合作。

许多管理者，尤其是那些并没有正式“管理者”头衔的人，从



未接受过所需技能的培训，特别是人际关系技巧培训——而管理工作与人息息相关。我第一次成为一名管理者大概是在 20 年前，那时候我参加的培训包括业绩评估培训、薪酬管理培训与员工选拔培训，但缺少更为“柔性”的人际关系技巧培训。别人只是告诉我需要做什么，而我要自己弄明白如何去做。

作为一名新的管理者，我决定遵循“黄金法则”：我希望别人如何待我，我就如何待别人。这是我在生活中遵循的法则。因此，我自然而然地认为管理他人时也可以用得上。例如，我给下属分配的工作数量与类型，是我自己在同等情境下习惯且需要的。对我这种“待人如己”的方式，有的员工给予积极回应，有的员工则反应不佳。究竟是怎么回事？

我在之后参加的一个研讨会里找到了答案。在那里我接触了 DiSC，一个能帮你理解人们在不同情境下如何思考、感受与行动的简捷、方便的工具。DiSC 向我展示了：即使情境相同，不同的人也会有不一样的反应；在培训与指导员工时，我需要把他们当做不同的个体，而非由己出发，统一对待。DiSC 帮助我与每个员工建立更好的关系，形成一个团队。作为一名管理者，DiSC 帮助我成长。

我曾一次又一次地见证 DiSC 的力量。十年前我在 Inscape 出版

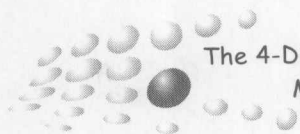
公司工作，而作为一名新的管理者，我首次使用的 DiSC 工具正是这家公司的产品。因此，我得以亲身关注 DiSC 的功用与发展，并有幸与 DiSC 的研究人员及产品研发小组合作，设法向全世界传递 DiSC 的力量。

作为一名管理者，你要激励员工、指导工作、认可并奖励成绩，这对组织的成功举足轻重。如果想要更有效率，你需要了解每个员工。

也许你会想：我怎么可能会有时间了解每个员工？使用 DiSC，这一了解过程会变得简单、迅速且实用。关注 DiSC 的四个维度，你可以更好地了解每个员工。以 DiSC 为“黄金法则”，你可以区别对待每个人，从而更加成功。

首先从自己开始。该书的每部分都会先帮助你发现自己常用的管理风格，其次再关注你的同事。之后你可以决定是否调整自己的行为，以便帮助自己、员工和组织获得更好的结果。有些章节会介绍如何在基本管理任务中应用 DiSC。

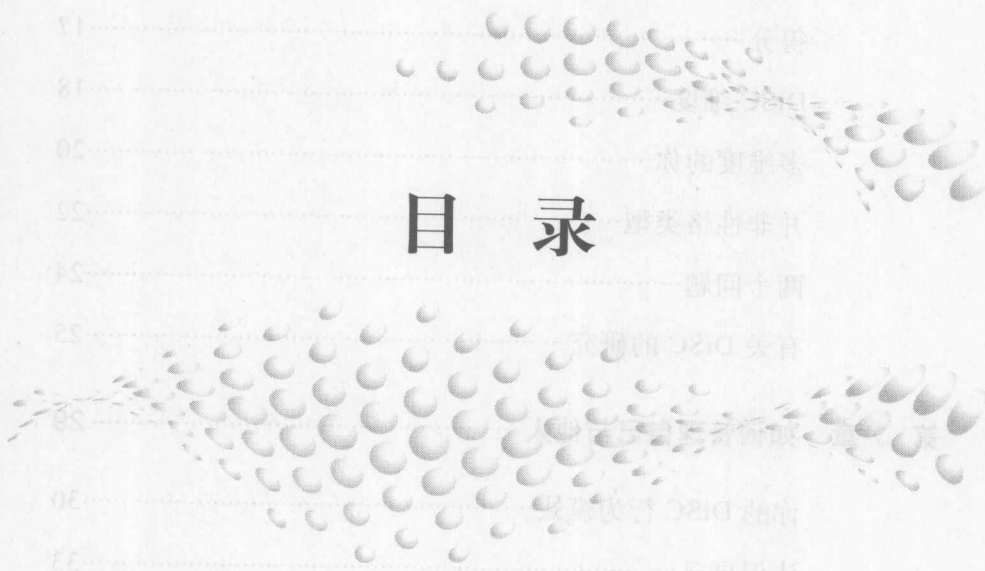
时至今日，在管理他人，以及与同事、家人和朋友相处时，我仍然使用 DiSC 四个维度。在世界各地的会议与研讨班上，我已经向几千名培训者与咨询者传授了 Inscape 的 DiSC 工具。每次展示 DiSC 时，我都很高兴地看到人们意识到：差异就是差异，并无好坏



The 4-Dimensional Manager

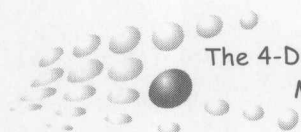
之分。DiSC 提供了这样一条捷径：让人们理解为什么自己以某种方式回应，而别人会以另一种方式回应。

作为一名管理者，无论资历深浅，理解 DiSC 和他人都会为你的管理风格添加新的维度。



目 录

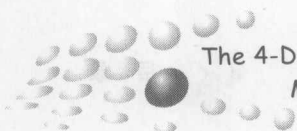
第 1 章 为什么一维管理不能百试百灵	1
顺其自然	4
他们不是你	5
审时度势	7
四维管理能为你做些什么	9
第 2 章 发现你的风格	11
选择管理情境	12



The 4-Dimensional Manager

短语列表使用指南	13
得分	17
DiSC 维度	18
多维度的你	20
并非性格类型	22
两个问题	24
有关 DiSC 的研究	25
第 3 章 如何管理自己与他人	29
你的 DiSC 行为模式	30
认识自己	33
D 型：直接、果断	35
I 型：乐观、开朗	38
S 型：理解、合作	40
C 型：专注、准确	42
DiSC 组合	45
第 4 章 我是管理者，不是读心人	47
与他人分享 DiSC 工具	49
信号	51

第 5 章 四维扩展	57
维持现状	58
利用你的第一维度管理情境	59
调适你的管理风格来满足情境需要	61
并非万应灵药	66
DiSC 的日常使用	67
第 6 章 基本四维管理	69
管理 D 型员工	70
管理 I 型员工	72
管理 S 型员工	74
管理 C 型员工	76
第 7 章 四维授权	79
向 D 型员工授权	83
向 I 型员工授权	84
向 S 型员工授权	85
向 C 型员工授权	85
第 8 章 四维决策	89
与 D 型员工做决策时	91



The 4-Dimensional Manager

与 I 型员工做决策时	92
与 S 型员工做决策时	93
与 C 型员工做决策时	95
第 9 章 四维解决问题	98
与 D 型员工解决问题时	100
与 I 型员工解决问题时	101
与 S 型员工解决问题时	102
与 C 型员工解决问题时	104
第 10 章 四维激励	107
激励 D 型员工	110
激励 I 型员工	112
激励 S 型员工	114
激励 C 型员工	115
第 11 章 四维表扬	119
表扬 D 型员工	122
表扬 I 型员工	123
表扬 S 型员工	123
表扬 C 型员工	124

第 12 章 四维反馈	127
给 D 型员工反馈	129
给 I 型员工反馈	129
给 S 型员工反馈	130
给 C 型员工反馈	131
第 13 章 管理不同风格的组织	134
影响组织风格的因素	136
解读你的组织	137
满足组织需求	145
组织中的你	147
管理组织中的其他人	150
结束语 迈向四维管理	155
DiSC 组合模式	158
DI 型：积极活跃、喜欢主导	159
ID 型：善于表达，乐于参与	161
DS 型：自我激励、乐于助人	163
DC 型：独立自主、善于分析	166
SI 型：处事灵活、提供支持	168
IS 型：激励他人、愿意合作	170



The 4-Dimensional Manager

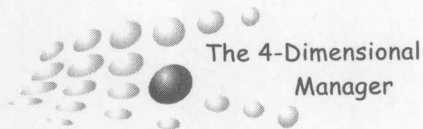
IC 型：机智敏锐、忠诚可靠	172
SC 型：礼貌待人、追求准确	174
DIS 型：舒适、投入	176
IDC 型：自信、果断	179
DSC 型：敏感、准确	181
ISC 型：敏锐、体贴	183
附加 DiSC 表格	185
有关 DiSC 的研究	188
关于 Inscape Publishing	193

The 4-Dimensional Manager

第1章

为什么一维管理 不能百试百灵

The 4-Dimensional Manager



埃里是一家全球连锁酒店中央客服中心的管理者。在最近的一次推广活动中，客服中心的来电比平时多了一倍。每个人都加班加点，很少休息。不过，不同于以往的是，这次员工士气高涨。

埃里寻找原因，发现两个人功不可没。一个是劳伦。在忙碌两周之后，人人都倍感压力。正在此时，劳伦主动提出给大家带午餐——更让大伙儿吃惊的是，放置午餐的会议室里装饰着气球，播放着美妙的音乐。人人都很享受这一短暂的休息时光，劳伦自不必说。第二个周五她给大家带午餐时，又别出心裁地在停车场的树下放了一块毯子，并把午餐放在毯子上。

埃里还注意到了朱安尼塔用截然不同的方式做出了同等重要的贡献：她主动设计了一个特别的日程表，保证所有人有同样的休息时间与加班时间。

推广活动结束后，埃里把所有人聚在一起庆祝团队合作，并且表扬了劳伦和朱安尼塔的特殊贡献。他宣布：“劳伦和朱安尼塔都非常出色。如果没有她们，我们可能无法处理上个月那么多来电。让我们为她们鼓掌吧！”

劳伦高兴地挥舞双拳，大声喝彩，享受大家的关注，而朱安尼塔仅仅微笑着说“谢谢”。几分钟之后，埃里再看向朱安尼塔，她已经离开房间了。

次月工作量恢复正常。埃里在浏览电话报告时发现劳伦的电话

呼叫达到她的最高水平，而朱安尼塔的却急速下降。他仔细一想，自从上次的庆祝会之后，劳伦似乎干劲十足，而朱安尼塔却相当消沉。

用同样的方式表扬两个人，却得到不同的反应——埃里的方式仅对 50% 的人群奏效。

他是一名一维管理者：他对每个人都用同样的管理方式。

大多数人倾向于用自己喜欢的方式管理。例如，埃里采用的表扬方式是他自己最喜欢的：公开场合，热情洋溢，活力四射。就像当年在公司的嘉奖日他被授为年度最佳经理时，他简直欣喜若狂。因此，无论何时，他都采用这种方式。他喜欢在客服中心一边踱着步子，一边随口表扬：“你干得真棒！”

埃里的风格很让一些人受用，如劳伦。劳伦喜欢成为焦点：大家都来为我鼓掌吧！

朱安尼塔想要的东西不同。她全身心投入设计如此复杂的日程表，并且希望大家认可她的能力、智慧和辛勤工作。她不想要一个泛泛的公开表扬，她需要更加明确的认可，一份详尽的备忘录会更加投其所好。在她看来，埃里真诚的表扬只是空洞的恭维，并未肯定她对组织的贡献。

一维管理的问题就在于：这种管理方式并非在任何时候都灵验。