

知名培训师及职业经理人
性格分析与青年创业标杆人物

李海峰 老师 全新力作!



发“23315”到
106900292251
成为世纪畅享会员，可免费阅读
更多图书前三章。

DISCOVER 自我探索

(全彩)
李海峰◎著

课堂交互实景呈现，如同亲临课堂听讲
思维导图听课笔记，精美排版全彩印刷

用一本书的价格买回一堂高品质DISC培训课



行为风格理论



DISC 内核



DISC 的
挑战和优势



DISC 典型特
质与相处原则



防止优势
成为劣势



解读 DISC
性格分析报告



把 DISC
用活



调整自己的
性格特质



平衡工作
与家庭



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

DISCOVER

自我探索

李海峰◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



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。

图书在版编目(CIP)数据

DISCOVER 自我探索 / 李海峰著. —北京: 电子工业出版社, 2014.8
ISBN 978-7-121-23315-9

I. ①D… II. ①李… III. ①职业选择—人格心理学—通俗读物 IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 114642 号

责任编辑: 郭心蕊

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

装 订: 三河市皇庄路通装订厂

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: 787×980 1/16 印张: 14 字数: 180 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 10 月第 2 次印刷

定 价: 38.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



外向、直接、独断、步调快

支配 / 老板型
Dominance



发号施令者

以问题为主 需掌握状况

自尊心极高

- ★ 希望：改变
- ★ 驱力：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、拿出成果
- ★ 害怕：被别人利用

影响 / 互动型
Influence



口才好

喜交际者 / 以人为主 追求互动

乐观且情绪化

- ★ 希望：认同、友好关系
- ★ 驱力：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、给予声望
- ★ 害怕：失去社会认同

独立、以事为主、喜支配

讲关系、以人为主、爱助人

谨慎 / 修正型
Compliance



擅分析 / 重思考

以程序为主 追求限制

高标准、完美主义者

- ★ 希望：精准有逻辑的方法
- ★ 驱力：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

稳健 / 支持型
Steadiness



设身处地

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、多些考虑
- ★ 驱力：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

内向、间接、保守、步调慢

500

500强企业 and 知名机构使用者

可口可乐、DELL电脑、中欧国际工商学院、汇丰银行、招商银行、一汽大众、奔驰汽车、台积电、香港教育局、香港浸会大学、统一超商、宜家家居、特力集团、百胜集团、富士施乐、凯士泵业、奥托立夫等。



中欧国际工商学院

可口可乐

台积电协议

自序

我很喜欢 DISCOVER 这个词语，它由 DISC 和 OVER 两个词组成。

DISC 有“唱片”的意思，在本书里更多的意思是一种描述行为风格的理论体系。每个人的行为都是有倾向性的，当形成相对固定的模式，哪怕换个舞台也还是会按照脚本扮演。每个人都不一样，当你理解别人的精彩，那么每个人的生命都是一首歌。我们是否能找到属于自己生命的那首歌呢？成熟的人能理解自己的情绪，能控制自己的行为。成熟的管理者，能造场和转场。

OVER 有“从头到尾和越过”的意思。对我来说，DISC 的理论和根据理论开发出来的所有软件，都只是工具，甚至都只是线索。既然是工具，我们就要拿得起，同时也要放得下。不经历无法体会，不深入无法了解，不融会无法贯通，不超越无法提升。我们力求精准却不失去弹性。无法量化就无法管理，同时有的时候过程的意义反而大过结果。

DISCOVER 有“发觉和了解”的意思。在自我的层面，我常常讲 3 个短句：觉察自己的情绪，理解自己的行为，切换自己的模式。在他人的层面，我常常讲另外 3 句：观察对方的行为，尊重对方的需求，做好对方的拍档。

这本书是以我 2013 年 2 月在复旦管院的演讲录像为基础完善的，并请郭俊秀帮忙做了课程笔记和排版，希望你开卷有益且有毅力读完全书。

5 月 3 日听罗辑思维，推送了一篇奥美的文章《我害怕阅读的人》。受其启发，模仿其创意成文。

我慢慢发现，我越来越害怕掌握 DISC 的人。就像我作为一个骑士在比赛的跑道上，感觉胯下的马已经不听使唤，周围却有越来越多的对手人马合一呼啸而过。

我害怕掌握 DISC 的人。我羡慕他们目标明确，我羡慕他们广受欢迎，我羡慕他们善解人意，我羡慕他们思维缜密。而我，被人批评专横霸道，嘴上没毛，软弱拖沓，吹毛求疵。更更恐怖的是，有些和我一样有这些缺点的人，经过和那些掌握了 DISC 的人学习，也开始脱胎换骨。我放不下面子，丢不开成见，只能假装无意靠近，听到只字片语：“没有优点，没有缺点，都是特点。了解自己，发展自己。”

我害怕掌握 DISC 的人。他们像战场上的拿破仑将军，像演讲中的克林顿总统，像民主运动中的圣雄甘地，像讨论工作的比尔·盖茨。而我，总被取笑。而我，常常把家当战场，永远不承认自己可能是错的，却在公司老是头脑发热做了许多面子工程，在别人需要安慰的时候我在讲道理，该保护自己界限的时候却一味退让。我在嘴硬说坚持自己做自己就好，但心里真的很想和掌握了 DISC 的人一样保持弹性，选对位置、切换模式、用好特质、发挥优势。

我害怕掌握 DISC 的人。他们有赏识他们的上司，有喜欢他们的朋友，有跟随他们的团队，有指导他们的教练。而我，在烧香拜佛，祈求路遇贵人，良缘天成，呼风唤雨，瞬间得道。我一直在祈祷运气是否能更好一点，他们却靠自己的能力获得自己的幸福、快乐和成功。更可气的是，我听别人说，他们曾经讲过：别人怎么对待你，是你教会他们的。我有对自己深深的愧疚感。

我害怕掌握 DISC 的人，尤其是，还在继续自我探索的人。

小俊的听课笔记

@ 郭俊秀 Junxiu

李海峰老师的 DISC 理论和应用课程体系中的九个模块可以被分为三个部分。第一部分是模块一，介绍行为风格理论，这是 DISC 理论建立的基础，说明为什么要学 DISC，也就是“why”。第二部分是模块二~模块四，系统地介绍了 DISC 理论的内核，同时分析了每种特质的优缺点、典型特质和相处准则。学完这个部分后，我们基本上可以比较准确地判断出一个人的特质类型，因此，这部分讲 DISC 是什么，也就是“what”。判断出特质类型后，我们究竟应该怎么做呢，第三部分回答了这个问题。“how”的问题。这个部分包括了模块五~模块九，每个模块提供了一种解决方案：防止优势成为劣势，解读 DISC 性格分析报告，把 DISC 用活，调整自己的性格特质，平衡工作与家庭。我们要怎么做呢？梳理一下其实很简单，有两条路径：一是靠自己，二是靠别人。怎样靠自己？首先要知道自己是什么性格特质，清楚自身的优势和劣势，然后一是“扬长”，防止优势成为劣势，二是“避短”，调整自己的性格特质。只靠自己是不够的，那么怎样靠别人？首先也要知道别人是什么性格特质，有什么优势劣势，然后一是“扬长”，把别人拉过来，组成团队，共同前进，二是“避短”，增强团队沟通，相互提醒，防止走偏。

在模块一中，海峰老师首先理清了三对概念。首先是“行为”和“情绪”，行为影响情绪，不仅影响自己的情绪，还影响他人的情绪；然后是“认识”和“了解”，认识不等于了解，能够叫出一个人的名字，并不代表你真正了解他；

最后是“付出”和“投入”，管理一个人的付出，不如激发一个人的投入。接下来，李海峰老师结合服装店销售员的案例，谈到了对人敏感度的三个层次，一是“识别”，观察不同人的反应；二是“运用”，知道什么是他想要的；三是“管理”，知道什么是他需要的。最后，通过做游戏的方式引出研究行为风格理论的两个基础：第一个游戏是“双手交叉握”，人的行为是有倾向性的，握手是这样，看人也一样；第二个游戏是“描述一个圆”，建立参考系，能够帮助我们更好地描述事物。这是课程的第一部分，回答了“为什么”。

模块二，由行为的倾向性和方法的科学性，引出了 DISC 的两个维度，第一个维度是“关注事，还是关注人”，第二个维度是“直接（快），还是间接（慢）”。由此归纳出两个团队原则，一是“打配合，做组合”，二是“从他人的角度出发”。然后根据两个维度，将人的行为风格分成 2×2 矩阵，共四种类型，也就是 D、I、S 和 C。接下来对每种特质进行了描述，并分别列举了一个典型人物。D 注重事，比较快，代表人物是拿破仑将军；I 注重人，比较快，代表人物是克林顿总统；S 注重人，比较慢，代表人物是圣雄甘地；C 注重事，比较慢，代表人物是比尔·盖茨。

模块三开篇海峰老师提出三个问题：四种特质的人，哪个特质适合做领导？哪个特质适合做销售？哪个特质适合做行政？其实每种特质都有自己的优势和劣势，都适合做领导，都适合做销售，也都适合做行政，只是看你有没有扬长避短而已。海峰老师通过生动的例子点评了每种特质的挑战和优势。首先是 D 特质，挑战是速度过快，团队跟不上步伐，还有不善授权，下属的猴子跳到你的肩膀上；优势是 D 很擅长意志的斗争和信心的传递。然后是 I 特质，挑战是描述的愿景不能兑现；优势是善于描述，营造体验氛围。接着是 S 特质，挑战是不善应变，不敢出手；优势是善于从对方的角度出发，为

客户着想。最后是 C 特质，挑战是对他人要求高，很难亲近，对自己要求高，不易快乐；优势是善于庖丁解牛，抓住关键问题进行引导。

模块四的形式新颖有趣。海峰老师播放了四段视频，分别对应一种特质，然后详细地剖析影片人物的行为，向我们揭示了很多我们习以为常但不曾注意的小细节。虽然内容有点儿多，但我还是很乐意整理出来，方便大家查阅。

首先是 D 特质，分析的是《家有喜事》中的余珠（吴君如饰），余珠出场时往往手上东西很多，而且面无表情，喜欢戴造型夸张的手表。D 往往在组织中有极强的存在感，能同时兼顾很多事情，而且非常关注你的工作迹象。当他给你更多事情做时，代表他想提拔你；当他骂你时，你要主动反省自己的工作；当他与你有了更多的互动时，代表他已经认错；向 D 汇报工作时，他倾向于快速决策，要的只是“我接下来要做什么”；与 D 互动时，小事他不关心，但是重要的事他绝对会插手控制，而且 D 善于借助权力掌控整个局势。与 D 相处有五条基本原则：① 不要对 D 造成压迫感；② 汇报要点；③ 预防 D 过快做决策；④ 工作上的事情随时找他；⑤ 婉转地提醒错误。

然后是 I 特质，分析的是《游龙戏凤》中的米兰（舒淇饰）。米兰出场动静大，人未至、声已传，衣着鲜艳，喜欢装饰，说话幽默有创意，道别时音调拖得很长。I 社交主动，而且喜欢肢体的接触；I 总是有很多朋友，信奉“你对别人好，别人自然就会对你好”的原则，在金钱问题上豪爽；I 倾向于逃避压力，喜欢用颇具戏剧性的方式进行自我激励，在描述事物时喜欢用极端的词汇和丰富的想象力。与 I 相处有六条基本原则：① 热情地回应；② 用副词修饰强烈的情感；③ 使用幽默而独特的词汇；④ 告诉他“很有趣”；⑤ 强调你的感受；⑥ 坚持。

S 特质分析的是《便利贴女孩》中的陈欣怡。她出场时，装扮的特点就是没有特点，口头禅就是“对不起”。S 与人相处时尽量避免矛盾，往往乐于助人；面对压力时，S 往往是默默忍受，最不可能参与争吵和辩论。与 S 相处有两条基本原则：① 多一两句温暖的话语；② 多一些关怀与包容。

C 特质分析的是《女人不坏》中的欧小姐（周迅饰）。她出场时，往往外观简单整洁，很注重头发的打理，一般戴着硕大的眼镜，随身带着文件夹，表情严肃紧张。C 需要和别人保持距离，严格按照程序办事，崇尚“君子之交淡如水”，而且习惯于把情感放在天平上称一称；汇报工作时，C 习惯用数据说话，当他使用反问句时往往是在表达愤怒；他的内心是对话型的，悲观是习惯性的；C 不善于平和地化解压力，他追求完美，对自己和别人要求很高。与 C 相处有四条基本原则：① 与 C 保持距离；② 用数字说话；③ 让 C 说话；④ 善用比较法。

从模块二到模块四，海峰老师层层深入，由两个维度，到优势劣势，再到典型特质和相处原则，让我们对每一种特质都了如指掌，判断起来轻松自如。学会识别之后，在接下来的模块五至模块九中讨论的是如何运用、如何管理，也就是怎样用好 DISC 理论。

模块五提供了一种办法：防止优势成为劣势。海峰老师首先着重讲了对待差异的三个阶段：首先是忍受，其次是接受，最后是享受。这三个词汇的确阐述了很多道理：最开始时因为自己的思维定式和行为倾向，与和自己差异大的人相处往往只能咬牙忍受；到后来，随着沟通的加强，慢慢了解彼此侧重的不同，勉强可以接受双方的差异；到最后，有了对人的敏感度，发现自身的劣势很可能就是对方的优势，自己很久都没能解决的问题对方不费吹灰之力竟然就搞定了，这种差异反而成为一种享受。之后，海峰老师用

三国时期蜀国的兴衰进一步阐述了这个道理。D 特质的张飞长坂坡一吼成名，但被下属取首级同样也是因为他的粗和猛；I 特质的关羽擅长形象包装，成名于温酒斩华雄，但是其大意失荆州同样也是因为他的 I 特质；S 特质的刘备重情重义，成名于桃园三结义，但同样也因此特质而一病不起；C 特质的诸葛亮以神机妙算闻名于世，但也因此特质劳累过度病死军营。的确，我们可以清晰地看到，一个人的优势如果运用不当，往往也会成为他的劣势，正所谓“成也萧何，败也萧何”。如何避免蜀国的悲剧呢？海峰老师接着提供了解决方案：第一是加强团队沟通，第二是完善治理结构。通过团队的力量，取长补短，防止优势成为劣势。

在模块六中，海峰老师提供了一个强有力的工具——DISC 测试报告。大多数人认为没必要专门来进行软件测试，难道自己还不够了解自己吗？海峰老师针对这个现象，打了个生动的比方：“使用手机不看说明书，会有三个弊端。首先是出现功能的遗失；其次是自己去摸索往往需要花费更多的精力，往往会受限与自己之前的经验。所以，有一份‘说明书’的最大好处是可以让我们比较全面、客观、快速地去了解一个人。”然后，海峰老师以个案分析的形式，带着我们进行报告的解读，分为三大分析表、转换模式和作风卡。首先是内在分析表、外在分析表、总结分析表这三大分析表，分别反映真实的自己、你希望工作中呈现的样子和别人眼中的你。这三类分析表需要注意几个临界值：高于 80% 说明这个特质表现得很明显；低于 15% 说明这个特质表现得不明显，但不代表没有；95% 和 5% 是软件设置的最高和最低值。然后是转换模式，这张表指的是内在分析表和外在分析表之间的差距，重要的不是方向，是数值。如果转换在 25% 以内，说明调整不剧烈；如果在 25% ~ 45% 之间，需要给予关注；如果转换大于 45%，说明转换很大，建议寻求帮助。接下来是作风卡，首先是 DISC 四个大方格，然后每个大方格里面又可以分为 DISC 四个小方格，

还有比较特殊的十字架区域，代表特质不是很明显。

模块七侧重于帮助我们真正把 DISC 真正运用到工作和生活中。首先是一个团队情景演练，通过区分 DISC 四种特质在电梯、在超市、在高尔夫球场、在桌上拿东西、在团队和面对表扬时的行为细微差异，更加细致地了解每种特质，也通过团队竞赛的方式对不同特质的成员有了更深入的了解。之后，海峰老师送给每位学员一份很用心的礼物——DISC 提示卡，既可以提示他人，促成有效沟通，也可以提示自己，帮助调整风格。

紧接着，模块八结合西游记团队的案例，谈到了如何调整自己的性格特质。在西天取经的路上，S 特质的唐僧调整为目标明确、处事果断的 D 特质，D 特质的孙悟空调整为 C 特质的技术专家，而猪八戒保持 I 特质不变，沙僧保持 S 特质不变。海峰老师最后得出结论：调整力有多强，影响力就有多大，你要在团队里面产生更大的影响力，你就必须有能力调整自己。在调整自己的同时，我们还要通过“家”的文化来缝合贴标签产生的裂缝。经营企业有两套法则，第一套法则叫战场，第二套法则叫家庭。做企业两者都要，战场能让企业做大做强，家庭能让企业做长做久。

最后一个模块，海峰老师谈到了自己如何运用 DISC 来处理家庭关系。他通过 C 特质太太的案例告诉我们，永远不要试图改变对方，而要用对方接受的方式去影响他/她；没有最好，只有最合适、最用心。正如海峰老师之前提到的，家庭生活不仅要有忍受的态度，接受的广度，更要有享受的气度。

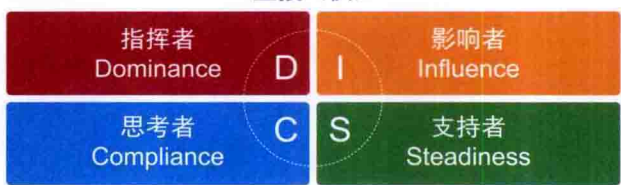
通过学习 DISC 理论和工具，我学会了如何“知人”，既增加了对自己的了解，又增加了对他人的理解。更重要的是，我学会了用一种全新的眼光来看待人与人之间的不同：差异，不再是矛盾的起点，而是创造的源头。

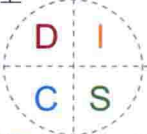
目录

为什么		模块一 行为风格理论 /2
是什么		模块二 DISC 内核 /14
		模块三 DISC 的挑战和优势 /30
		模块四 DISC 典型特质与相处原则 /42
怎么做		模块五 防止优势成为劣势 /92
		模块六 解读 DISC 性格分析报告 /116
		模块七 把 DISC 用活 /150
		模块八 调整自己的性格特质 /162
		模块九 平衡工作与家庭 /170

详细目录

 模块一 行为风格理论	3 三对概念 行为风格理论	行为→情绪 行为影响情绪	认识≠了解 认识不等于了解	付出<投入 管理付出不如激发投入
	3 三个层次 对人敏感度	识别 观察不同人的反应	运用 知道什么是他想要的	管理 知道什么是他需要的
	2 两个基础 行为风格研究	行为的倾向性 握手是这样，看人也一样	方法的科学性 建立参考系，可以更好描述事物	

 模块二 DISC内核	两个维度 关注事 vs 关注人 直接（快）vs 间接（慢）			
	两个原则 打配合，做组合 从他人的角度出发			

 模块三 DISC的挑战和优势	速度过快，团队跟不上步伐 不善授权，下属的猴子跳到肩膀上 意志的斗争，信心的传递			
	很难亲近，不易快乐 善于庖丁解牛，抓住关键问题进行引导	描述的愿景不一定兑现 善于描述，营造体验氛围	不善应变，不敢出手 从对方的角度出发，为客户着想	



模块四

DISC 典型特质与相处原则



与 D 相处
基本原则

1

不要给 D
造成压迫感

2

汇报要点

3

预防 D
过快做决策

4

工作上的事情
随时找他

5

婉转地
提醒错误



与 I 相处
基本原则

1

热情地回应

2

用副词修饰
强烈的情感

3

使用幽默而
独特的词汇

4

告诉他
“很有趣”

5

强调你的
感受

6

坚持



与 S 相处
基本原则

1

多一两句温暖的话语

2

多一些关怀与包容



与 C 相处
基本原则

1

与 C 保持距离

2

用数字说话

3

让 C 说话

4

善用比较法



模块五

防止优势成为劣势

三个阶段
对待差异

忍受

因为思维定式

接受

因为沟通增进

享受

因为优势互补

蜀国团队
成败启示

D 张飞

成：长坂坡吼叫

败：被下属砍脑袋

I 关羽

成：温酒斩华雄

败：大意失荆州

S 刘备

成：桃园三结义

败：战败病死

C 诸葛亮

成：锦囊妙计

败：病死军营

解决方案

加强团队沟通

完善治理结构

 模块六 解读DISC 性格分析报告	三大分析表 内在分析表、外在分析表、总结分析表		>80% 特质表现明显	<15% 特质表现不明显	95% 5% 系统设置的最值
	转换模式 外在分析表 - 内在分析表		<25% 调整不剧烈	25%-45% 需要关注	>45% 调整很剧烈
	作风卡 对特质的最精练描述		大格子 DISC	小格子 大方格内的 DISC	十字架区域 特质不明显
 模块七 把DISC 用活	好团队两个特征		团队当前的表现 绩效		团队未来加速度 凝聚力
	提示卡两种用法		提示他人 示人以真		提示自己 自我完善
 模块八 调整自己的 性格特质的	西游记团队 成员特质调整		唐僧 S 调整为 D	孙悟空 D 调整为 C	猪八戒 保持 I 不变
			沙僧 保持 S 不变		
			调整力有多强，影响力就有多大， 你要在团队里面产生更大的影响力，你就必须有能力调整自己		
 模块九 平衡工作 与家庭	两套法则		战场法则 让企业做大做强		家庭法则 让企业做长久
	永远不要试图改变对方， 而要用对方接受的方式去影响他 / 她				
	没有最好，只有最合适、最用心				