

Personality Style at Work

The Secret to Working with (Almost) Anyone

解码职业性格，做职场达人

职场中 只需了解这四种人

(美) 凯特·沃德 (Kate Ward) HRDQ公司 著
戴 烽 芮静怡 译



直接型



热情型



稳重型



系统型

识别职业性格类型，助职业发展一臂之力



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>

职场中 只需了解这四种人

解码职业性格，做职场达人

(美) 凯特·沃德 (Kate Ward) HRDQ公司 著
戴 烽 芮静怡 译

Personality Style at Work

The Secret to Working with (Almost) Anyone

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Kate Ward and HRDQ: Personality Style at Work: The Secret to Working with (Almost) Anyone
ISBN:978-0071791601

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中国大陆销售。

版权© 2015 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-6040

图书在版编目（CIP）数据

职场中只需了解这四种人：解码职业性格，做职场达人 /（美）沃德（Ward,K.），HRDQ 公司著；戴烽，芮静怡译. —北京：电子工业出版社，2015.7

书名原文：Personality Style at Work: The Secret to Working with (Almost) Anyone

ISBN 978-7-121-26417-7

I. ①职… II. ①沃… ②H… ③戴… ④芮… III. ①性格—通俗读物 IV. ①B848.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 138318 号

责任编辑：袁桂春

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：14 字数：165 千字

版 次：2015 年 7 月第 1 版

印 次：2015 年 7 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 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

我的职业生涯几乎全部致力于一项有趣的工作——研究如何与不同性格的人有效相处。事实上，人们对他人相关信息的渴望了解程度，常常让我这个有 40 年从业经验的人惊叹不已。

为什么人们渴望了解与他人的互动模式呢？原因可能就是简单而深刻的生活真理之一——能否与他人“合得来”，最终决定着我们的职场与个人生活的成败。

最好的上司、最成功的销售员、最高效且受人尊重的员工都身怀一项“绝技”，那就是对性格动力学的基本理解。这些人往往能把这项“绝技”应用到个人生活中，在家庭与朋友中收获同样积极的效果。

不同性格类型的人怎样合作？为什么会失和？如何获得满足感？因什么而生气？理解其中的奥妙，好处显而易见。然而，大多数人其实从未真正了解他人。很多时候，我们都在各种人际关系中忽上忽下、时起时落——我们和一些人相处甚欢，对另一些人却敬而远之，甚至拒绝来往。

但是，如果有这么一种方法，能够让你更好地理解人与人之间的区别，能够让你与任何人和谐相处，能够让商业往来不再如针尖对麦芒一般成为一场意志的较量，而是一桩互惠互利的美事，你是否愿意学习并使用这种方法？

你手上这本书，不仅能教你这种方法，而且还能让你收获更多。读过本书后，你看待他人的视角绝对会有所改变。你能够更好地理解他人，将每次人际来往都变成互利共赢的潜在机遇。

我凭什么向你们允诺这些？

因为你的沟通是否有效，取决于你对沟通对象的理解程度。

本书介绍的简单易学的方法，能够帮助你理解不同性格类型的人并与之成功交往。有了它，你每时每刻都能提高沟通效率。

下面两个案例可以佐证我的观点。

案例 1：一名客户总是推迟与贷款经纪人的会面，甚至在最后一分钟也会临时取消会面。当两人最终见面时，经纪人运用一些简单技巧，快速分析出客户的性格类型。他调整了自己的做事方法，很快就敲定了一笔交易。后来，他甚至成为这名客户最好的朋友。这名客户最后对他说：“我每次和别人预约会面的时候，总在日期临近时感到非常害怕，但和你见面让我很开心。因为你让贷款流程变得很有意思。我信任你，你有沟通的天赋。”于是在融资完成之前，这名经纪人还从这位客户那里得到了其他四名推荐客户。

案例 2：我有一位企业家朋友，极其外向活泼，喜欢紧握对方双手，热情地直呼其名。即使面对陌生人，他也会亲切地问候对方的孩子或爱人。我的另一位朋友，他是个出色的生意人，但他更像一名“团队建设者”。他为人温和友善，从不咄咄逼人，让人如沐春风。比起在背后为对方喝彩，他更喜欢真诚的对话。我让这两个朋友一起讨论一桩生意。猜猜结果怎么样？没错，两个人

都很不舒服，最后谈崩了——然而，这与双方提案的内容没有任何关系。

在我的资料库里，这类案例比比皆是。这些案例简直是我上述观点的完美脚注。书中的内容绝对能帮你解决分歧、提高业绩、最大限度地发挥你的优势，让你享受成功人生。

这本书可以帮助你与不同性格类型的人建立关系，无论申请升职、达成交易、开发项目、与家人和朋友沟通，还是提供客户服务，它都可以让你无往不胜。

了解不同性格的人，除了提升与他人交往的舒适度外，还有一个额外的好处，就是提高自己的适应性。如果你需要突破自己的性格类型，走出舒适区，那么适应性就不可或缺。

有些人的适应性很强，有些人则不然。改变一直以来的习惯并非一日之功，但如果你下定决心学习和使用这些宝贵的技巧，它也并非可望而不可即。

理解自己和他人的性格类型，还会带来另一个惊喜——当你调整自己满足他人的需求时，你可能会发现自己的需求也得到了满足！谁能拒绝这个意外收获呢？

托尼·艾利桑德拉博士

《白金法则》与《管理的新艺术》的作者

前言

你是否疑惑：为什么自己和有些人相处愉快，和其他人却格格不入？为什么你可以很轻松地激励一个人，却无法攻克另一个人的心房？这些问题的答案，就是性格。性格是由一系列可以预测的行为组成的。当你以自己的方式做一件事时，性格决定了他人对你的看法。你的性格类型决定了你对特定行为方式的偏爱，决定了你如何管理他人、参与团队工作，以及你的沟通决策和管理方式的变化，甚至决定了你的学习方式。性格也影响了你喜爱从事的工作和偏爱交往的人群。如果你的同事性格各异，那么许多麻烦事儿就会接踵而来。

也许你正为事情进展缓慢而气馁，团队成员却觉得你动作太快。也许你偏爱细节，你的同事却有些粗线条，忽视许多细节。也许你喜欢在决策前精打细算，巨细无遗，你的老板却像个一分钟飞驰一英里的能量球，精力充沛，要求即刻回应。也许你喜爱在工作中闲聊，但同事每天连一句“早上好”都懒得说，让你非常苦恼。

听起来耳熟吗？没错，冲突不断、沟通不畅、领导失败、投入不够、高人员流动率、质量问题，甚至差劲的个人与团队表现都可追溯到同一根源，即不同性格类型的人如何彼此适应。

无论你是领导、经理、主管或团队成员，你都要学着和每个人高效合作，从而最大限度地发挥潜力。然而，为什么你和某些人更有默契？性格类型可以给你答案。当你和相同性格的人打交道时，你们“波长”一致，几乎可以立刻建立起默契感与亲密感。但当你与性格不同的人打交道时，事态可能急转直下、超出控制。理解自身的性格类型，是弄清如何与他人高效合作的第一步。在这之后，你可以继续了解他人的性格类型，更加轻松地调整自己的行为，建立和谐共赢的工作关系。

你的性格也会影响你对理想工作类型与环境（文化）的选择。当工作或环境有助于你发挥性格优势时，你精力充沛、心满意足。然而，当环境不够理想时，你也可以运用性格类型知识适应环境，最大限度地减少消极效果。

本书的独到之处，就是 HRDQ 性格类型模型。经过多年研究，这一模型已被证实，应用于 HRDQ 举办的无数研讨会及出版的自测工具中，测试结果惠及 100 多万人。这一模型简单实用，提供了一种通用语言以帮助你与他人培养积极的工作关系。虽然它很简单，但是蕴藏巨大的能量，能够帮助人们成为更好的沟通者、领导者、决策者、激励者和影响者。因此，国内外不同类型与规模的组织几乎都将它作为员工培训的材料。

你可以根据本书最后的测试，确定你的性格类型。也许你已经跃跃欲试，迫不及待地想要跳到最后的测试（这也是你性格类型的表现之一）。然而，我建议你先缓一缓，耐心把整本书读完。这样一来，除了自己的性格类型，你会用一个更平衡的视角看待所有性格类型。

无论你把本书从头翻到尾，还是挑自己感兴趣的章节跳着读，我希望你最后都能够获得自信，运用学到的性格类型知识，最大限度地提高工作效率。

目 录

第 1 部分 理解性格类型

第 1 章 什么是性格类型，为什么它很重要 / 2

关键理论发展——通向理解性格类型之路 / 4

性格类型重要吗 / 8

类型化的危险 / 9

性格类型模型的理解与运用能带来什么 / 9

第 2 章 性格的两个维度：决断力与表达力 / 15

决断力维度 / 16

表达力维度 / 18

两个维度——四种性格类型 / 19

性格表现过度 / 27

结论 / 29

第 2 部分 识别自己和他人的性格类型

第 3 章 识别性格类型 / 34

观察性格类型的线索 / 35

性格类型线索之倾听	/ 40
性格类型线索之互动	/ 43
性格类型——在虚拟或远程世界	/ 49
第 4 章 性格类型冲突	/ 55
冲突类型	/ 56
性格类型的相容与冲突	/ 57
不同性格类型冲突的特定处理方式	/ 61
处理基于性格的冲突	/ 63
处理基于事务的冲突	/ 64
冲突升级	/ 66
不同性格类型在压力下的表现及应对策略	/ 67
第 3 部分 与不同性格类型的人融洽相处	
第 5 章 如何与不同性格类型的人沟通	/ 76
沟通三步走	/ 77
积极倾听	/ 81
每种性格类型的沟通优势	/ 82
每种性格类型的沟通劣势	/ 83
面对不同性格类型——灵活调整你的信息	/ 85
困境中的沟通	/ 88
第 6 章 如何管理和领导不同性格类型的人	/ 95
如何成为一名优秀的领导者	/ 96
分派任务与性格类型	/ 109

第7章 如何与不同性格类型的人进行团队合作 / 118

团队合作的任务方面 / 121

团队合作的关系方面 / 125

团队角色就是一切 / 131

虚拟团队 / 137

第8章 如何搞定不同性格类型的上司 / 141

如何与上司融洽相处 / 142

本章导航 / 143

第4部分 性格类型——助职业发展一臂之力

第9章 哪里能茁壮成长，就在哪里扎根 / 166

配对游戏——职业、文化与工作环境 / 167

不同性格类型的理想工作 / 171

选择工作环境 / 177

组织环境描述 / 180

量身打造你的求职策略 / 184

第10章 在哪里扎根，就在哪里茁壮成长 / 189

识别组织的风格 / 190

在不同风格的组织中工作 / 191

DBG：你的吻合度如何 / 192

泰伦布：你的吻合度如何 / 196

特林鲜花：你的吻合度如何 / 200

DOLARA：你的吻合度如何 / 203

你的性格类型是什么 / 210

01

第 1 部分

理解性格类型



第 1 章

什么是性格类型，为什么它很重要

下面的生活小例子虽然再简单熟悉不过，却是展示与诠释性格（至少就人类经验而言）的最好的方式。

你走进办公楼的电梯，准备去五楼。电梯里挤满了你的同事，有的去开会，有的去吃饭。突然，电梯停在四楼与五楼之间不动了。一个人——可能是办公室有名的笑话大王——立刻脱口而出：“现在你们一定都不明白此次电梯会议的用意。”这个趣多星一本正经的样子很快缓解了紧张感，大家都笑了。渐渐地，每个人的真实性格浮出了水面。

一个人打紧急电话向外界求助；另一个人建议大家一边做游戏一边等待救援；还有一个人用半开玩笑半是焦虑的口吻估算电梯里的氧气还能用



多久；第四个人安抚慰问了每个人，还派发了口香糖或刚刚买来还没打开的瓶装水。

和一群陌生人或同事被困在电梯里——这一情境非常熟悉，有人甚至有亲身体会。这个故事里有两个关键问题：

1. 为什么在相同情境下，每个人反应不同？
2. 为什么无论情境如何，一个人总是展示出相同的行为？

本书的目的，就是回答这两个问题。事实上，答案就是性格。性格究竟是什么？如果要准确回答这个问题，那么答案绝对可以塞满一座学术图书馆。这里是美国心理学会给出的定义：

性格是个人的一种独特心理特质，在不同情境和时间中，它影响人的一系列典型行为模式（显性及隐性）。

换句话说，性格是一个人区别于他人的思维、情感和行为的持续模式。性格不能反映智力，也不能作为能力或技能的衡量标准。

你一定听过许多孩子的家长这样告诉你：每个孩子都不一样。自出生那一刻起，他们的性格就表现得相当明显：一个孩子开开心心，从不哭闹；另一个孩子似乎生来就被下了咒——睡得越少越好，闹得越凶越好。这些听起来是不是耳熟能详？

或者，你可以观察朋友们相处和沟通的方式。是不是有些人一直心事重重，有些人总是无忧无虑、自得其乐？事实上，即使在日常生活中，不同性格的人也会以各自的方式展示自己。有的科学家相信，性格从出生起就已定型；还有人认为外界环境会逐渐塑造性格。对于性格“是先天的还是后天的”，人们议论纷纷，尚难统一。然而，无论你是性格先天决定论者还是性格后天成型论者，本书都是你有力的助手。它通过可观察到的行为，

识别自己和他人的性格类型。性格是一个人惯有的行为方式。大多数人的行为都相当稳定一致，可以通过观察之前的行为预测未来的行为。有了这些性格知识，你就能随时随地调整行为，最大限度地减少误解、改善沟通。



关键理论发展——通向理解性格类型之路

本书并非有关性格的索引工具或教材（如果你需要，我推荐《性格：经典理论和现代研究》普伦蒂斯·霍尔出版社，2010 年第 5 版），也绝不是第一本关注性格发展及性格对生活 and 人际关系影响的著作。事实上，性格探索和发展足以追溯到 2 400 多年前古希腊医生希波克拉底。

古希腊医生希波克拉底（公元前 460—公元前 377 年）认为，人的性格受不同体液的平衡与流动的影响。他将性格与四大元素（火、气、水和土，见图 1-1）联系起来。

希波克拉底认为黄胆浓度更高的人是胆汁质，他们一般精力充沛、勇敢冲动、野心勃勃。多血质的人血液浓度更高，积极主动、乐观向上、喜爱享乐。黏液质的人黏液含量很高，他们镇定平稳、和善亲切的特质很容易识别。黑胆汁含量高的人则被希波克拉底定义为忧郁质，这种性格的人独立自主、擅长内省，常常是完美主义者（见表 1-1）。

虽然希波克拉底的“科学”与分类并不准确，但其理论存续了 2 400 年之久——这要归功于他对四种基本性格的正确见解。事实上，1926 年威廉·莫尔顿·马斯顿对性格的定义和描述，正是对希波克拉底理念的完善。

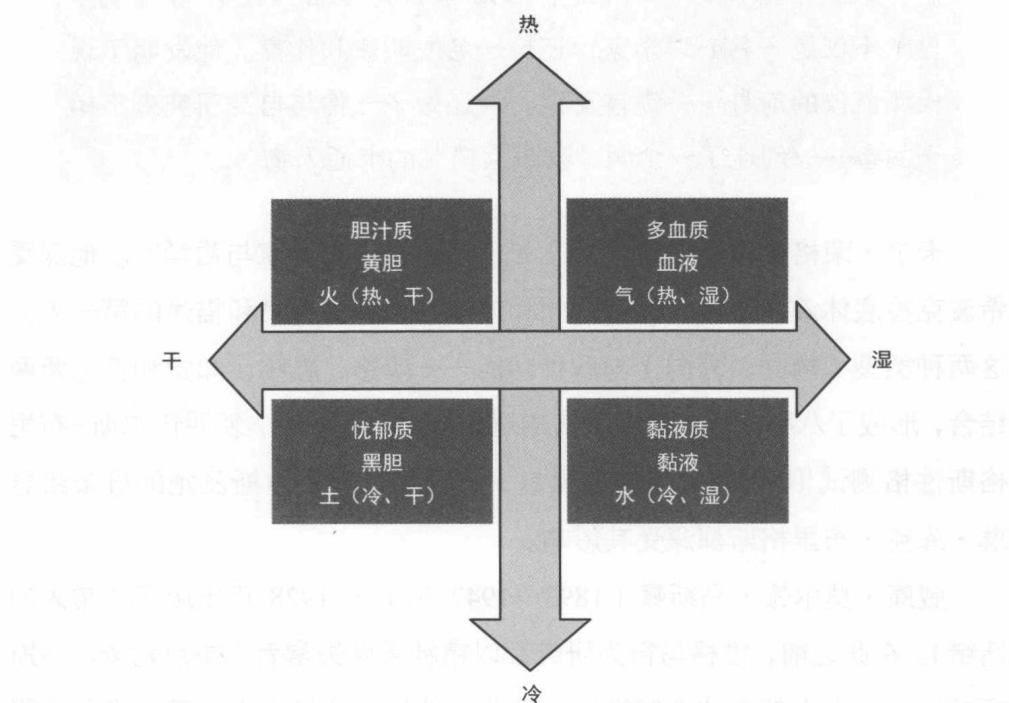


图 1-1 希波克拉底定义的四种体液

表 1-1 每种体液的性质特质

特 质	体 液	元 素	特征（维度）	性 格
胆汁质	黄胆	火	热、干	勇敢冲动，野心勃勃
多血质	血液	气	热、湿	积极主动，乐观向上
黏液质	黏液	水	冷、湿	镇定平稳，和善亲切
忧郁质	黑胆	土	冷、干	独立自主，擅长内省

威廉·莫尔顿·马斯顿（1893年5月9日—1947年5月2日）不仅是一名心理学家，还是一名发明家和作家。他发明了现代测谎仪的前身——谎言测试。他还做了一件与自身研究毫不相关的事——创造了一个叫“神奇女侠”的卡通人物。

卡尔·荣格（1875—1961年）是一名瑞士心理学家与哲学家。他深受希波克拉底体液说影响，是对内向和外向性格做出分类和描述的第一人。这两种类型（内向、外向）与四种功能——情感、思维、知觉和直觉两两结合，形成了八种性格类型。荣格的理论成果影响很大，发明迈尔斯-布里格斯性格测试（MBTI）的伊莎贝尔·布里格斯·麦尔斯及她的母亲凯瑟琳·库克·布里格斯都深受其影响。

威廉·莫尔顿·马斯顿（1893—1947年）于1928年出版了《常人的情绪》。在此之前，性格与行为研究都以精神重度失常者为重点对象。马斯顿却认为，人人都应该理解性格。因此，他关注的是人人皆可注意并诠释的可观察、可测量的行为。基于研究，他提出：根据两种不同的性格维度，人的行为有四种基本类型。

他将个人对周围环境的知觉定义为一个维度；另一个维度是个人对自己在环境中能力的知觉，也就是这个人在环境中感到有力还是无力。

这两个维度逐渐被后人修正，衍生出不同的名称或分类。HRDQ的研究团队将这两个维度称为决断力与表达力。决断力是一个人影响他人的费力程度，表达力是一个人向他人表露情绪的费力程度。两个维度结合，即产生四种性格类型。本书所用的HRDQ性格类型模型即以此为基础。

- 直接型：高决断力与低表达力
- 热情型：高决断力与高表达力