



角色管理

刘上◎著

不懂角色，你怎么带团队？

与其埋怨下属做事不给力，不如反思自己管理不得法
管理者的使命，就是让每一个下属都发挥出最大效益

一把钥匙开一把锁，管理者不仅要懂管理，还要懂角色
只有根据角色类型去差异化管理，才能深入员工的内心



中国宇航出版社



角色管理

刘上◎著

不懂角色，你怎么带团队？



中国民航出版社

·北京·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

角色管理：不懂角色，你怎么带团队 / 刘上著. --
北京：中国宇航出版社，2017.1
ISBN 978-7-5159-1234-9

I. ①角… II. ①刘… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第288191号

特约策划 肖胜萍 王 景

责任编辑 吴媛媛

装帧设计 久品轩

出 版 中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路8号
(010)60286808

邮 编 100830
(010)68768548

网 址 www.caphbook.com

经 销 新华书店

发行部 (010)60286888
(010)60286887

(010)68371900
(010)60286804(传真)

零售店 读者服务部
(010)68371105

承 印 三河市君旺印务有限公司

版 次 2017年1月第1版

2017年1月第1次印刷

规 格 710×1000

开 本 1/16

印 张 12.5

字 数 170千字

书 号 ISBN 978-7-5159-1234-9

定 价 36.80元

本书如有印装质量问题，可与发行部联系调换



领导者的终极使命

同一个人，为什么在别人手下比在我手下表现出色？

为什么我总是找不到激励员工的方法？

为什么员工总是显得不够努力，而我却过分卖力？

——因为你只懂管理，不懂角色。不根据角色类型实施差异化管理，你无法真正深入员工的内心，激发他们的最大价值。

角色管理是一套根据人的性格模式、驱动力、深度恐惧和深度渴望将人分成9种角色类型进行差异化管理的管理方式。

这9种角色类型分别是完美型、温馨型、动力型、自我型、思想型、忠诚型、活跃型、果断型以及和谐型。每个人都能在这9种角色类型中找到自己相应的位置。

9种角色类型的行为动机、世界观都是不一样的。我们通常像盲人摸象一样揣测他人的想法，判断他人的意愿，琢磨他人的动机，因为没有科学系统的认知训练，我们的判断常常是错误的。而角色管理能够穿透行为的表面，深入发现人内心最隐秘的地方，找到对方最真实的渴望。

如果不能深入了解角色管理，很容易通过角色的名称或者简短的文字描述去判断哪种角色类型能干、哪种角色类型不能干，甚至有人会从某个人的外形特征判断他是否能干、是不是值得栽培。

比如招聘者都喜欢聘用明显的动力型、果断型、完美型应聘者，他们很容易给人良好的第一印象，展现出专业能干的一面。而对于自我型、活跃型，招聘者往往心存疑虑。

事实上，一个人所属的角色类型与他的事业成就大小、是否能干无关。有非常能干的自我型、活跃型，也有逃避压力、表现平庸的动力型。即使团队中最不起眼的人，只要给予阳光雨露，采取正确的方式激发他的潜能，他也可以散发出夺目的光辉。没有哪种角色类型是完美无缺的，也没有哪种角色类型无法发挥出自身的价值。我们过去常常带着偏见看待这个世界，这就是我们的局限性。

每一种角色类型都有三个效益层级：最大效益、一般效益和不良效益。

最大效益 → 胜任

一般效益 → 一般

不良效益 → 不胜任

站在公司管理者的角度来看，当角色处于不良效益时，表现为不胜任；当角色处于一般效益时，工作能力一般；当角色处于最大效益时，表现卓越。当你觉得你的下属不胜任时，多半不是他的问题，而是你的问题——是你没有引导他达到他的最佳效益状态。

每一种角色都可以实现效益最大化，没有不好的角色，只有不好的管理。管理者的终极使命是使手下的每个员工都能发挥出他最大效益，达到他的最佳状态。

本书帮助管理者深入角色的内心，洞悉他的恐惧、渴望和动机，了解每种角色的优缺点，最终掌握让各种角色发挥最大效益的方法。角色管理既是管理方式，也是发现自我、了解他人的秘诀。角色管理能够帮助你看到每个人最大的优势，也能帮你找到每个人最大的局限。

刘 上

2016年10月



第一章 团队中的9种角色类型

- 角色的脑组、心组和本能组 / 003
- 为什么会弄错自己和别人的角色类型 / 006
- 外在表现与角色类型无关 / 008
- 真正决定角色类型的只有一个：动机 / 010
- 角色管理的三个阶段：思考、突破、平衡 / 011

第二章 重新认识自己的角色和团队管理

- 管理者的角色使命：带领团队走向成功 / 017
- 从管理者的角色陷阱中逃脱 / 022
- 给管理工作注入艺术 / 028
- 角色管理的三大要点：理解、尊重和爱 / 034

第三章 完美型：严谨的完美主义者 vs. 固执的挑错专家

- A面角色：严谨的完美主义者 / 039
- B面角色：固执的挑错专家 / 043
- 完美型的深层恐惧和深层渴望 / 047
- 如何让完美型下属发挥最大效益 / 049
- 完美型管理者的自我提升 / 053



第四章 温馨型：有同理心的可靠伙伴 vs. 没有立场的最佳配角

A 面角色：有同理心的可靠伙伴 / 059

B 面角色：没有立场的最佳配角 / 063

温馨型的深层恐惧和深层渴望 / 066

如何让温馨型下属发挥最大效益 / 068

温馨型管理者如何自我提升 / 070

第五章 动力型：动力十足的赛马 vs. 不善表达的自我主义者

A 面角色：动力十足的赛马 / 077

B 面角色：不善表达的自我主义者 / 080

动力型的深层恐惧和深层渴望 / 083

如何让动力型下属发挥最大效益 / 085

动力型管理者如何自我提升 / 087

第六章 自我型：情感细腻的艺术家长 vs. 忧郁的理想主义者

A 面角色：情感细腻的艺术家长 / 093

B 面角色：忧郁的理想主义者 / 097

自我型的深层恐惧和深层渴望 / 099

如何让自我型下属发挥最大效益 / 101

自我型管理者如何自我提升 / 104



第七章 思想型：善于思考的观察者 vs. 与团队脱节的自闭者

A 面角色：善于思考的观察者 / 109

B 面角色：与团队脱节的自闭者 / 113

思想型的深层恐惧和深层渴望 / 116

如何让思想型下属发挥最大效益 / 118

思想型管理者如何自我提升 / 122

第八章 忠诚型：谨慎内向的工蚁 vs. 惧怕风险的保守主义者

A 面角色：谨慎内向的工蚁 / 127

B 面角色：惧怕风险的保守主义者 / 131

忠诚型的深层恐惧与深层渴望 / 135

如何让忠诚型下属发挥最大效益 / 137

忠诚型管理者如何自我提升 / 140

第九章 活跃型：精力充沛的乐观主义者 vs. 无视权威的好哥们

A 面角色：精力充沛的乐观主义者 / 145

B 面角色：无视权威的好哥们 / 150

活跃型的深层恐惧与深层渴望 / 153

如何让活跃型下属发挥最大效益 / 155

活跃型管理者如何自我提升 / 158



第十章 果断型：有正义感的领袖 vs. 领地意识极强的强硬派

A 面角色：有正义感的领袖 / 163

B 面角色：领地意识极强的强硬派 / 167

果断型的深层恐惧和深层渴望 / 172

如何让果断型下属发挥最大效益 / 174

果断型管理者如何自我提升 / 177

第十一章 和谐型：温和的可靠伙伴 vs. 懦弱的好好先生

A 面角色：温和的可靠伙伴 / 181

B 面角色：懦弱的好好先生 / 183

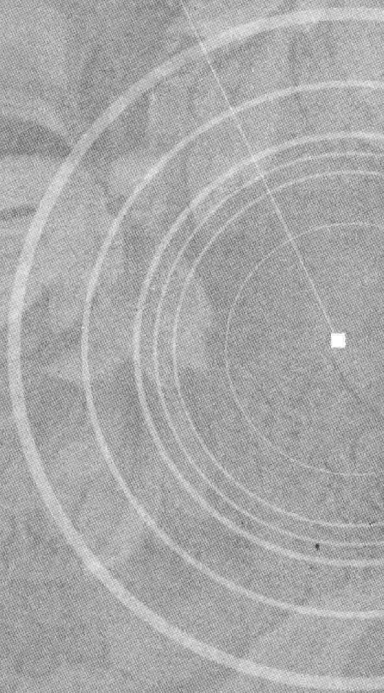
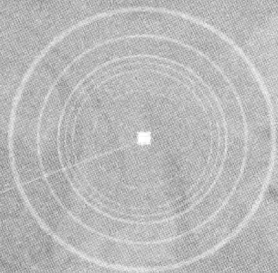
和谐型的深层恐惧与深层渴望 / 185

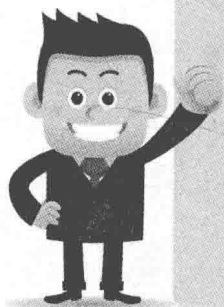
如何让和谐型下属发挥最大效益 / 187

和谐型管理者如何自我提升 / 190

第一章

团队中的9种角色类型





角色管理是一套根据人的性格模式、驱动力、深层恐惧和深层渴望将人划分为9种角色类型进行管理的管理方式。角色管理认为：决定一个人角色类型的是深层次动机，而不是表面上的行为。而多数人之所以判断错自己与他人的角色类型，是误将外在行为作为判断依据。



9种不同的角色类型分属脑组、心组与本能组，每组都有不同的特性，每种类型都有特定的行为逻辑。

角色的脑组、 心组和本能组

角色管理把团队中的成员归纳为9种角色类型，这9种角色类型分别有着不同的性格模式、不同的驱动力（动机）和不同的行为。

它们分别是完美型、温馨型、动力型、自我型、思想型、忠诚型、活跃型、果断型和和谐型。在这9种类型中，可以分为三组，即脑组、心组和本能组（如图1-1）。

脑组：理智大于一切

完美型、思想型和忠诚型属于脑组。他们都是用大脑思考，用理性做决策。



图 1-1 9 种角色类型的分组

完美型追求的是标准和规则，他们寻求的是思想和行为上的秩序与和谐；对思想型来说，思考重于一，他们关注的是如何发现事物的本质，以及它们之间的深层次联系；忠诚型则受理智上的怀疑精神以及自身责任感的双重驱动。

对于脑组来说，理智才是他们内心的第一驱动力。

无论是完美型、思想型还是忠诚型，他们都是以自己的理性思考去行动和决策，他们以规则为准绳，以思考为武器，绝对理性是他们的终极追求。

👤 心组：情感大于一切

温馨型、自我型和和谐型属于“心组”。

温馨型依据内心的情感而付出，依靠情感感受和同情；自我型关注的是自己内心的情感世界；和谐型渴望和他人建立良好的关系，避免一切纷争。

对心组来说，情感是他们内心的第一驱动力。

尽管温馨型和自我型的性格表现天差地别，和谐型和自我型的行为模式也差距较大，但是他们本质上都遵循自己内心的召唤，服从内心的想法。

本能组：本能大于一切

动力型、活跃型和果断型属于“本能组”。本能组既不像脑组那样用大脑和理智做决策，也不像心组那样深受内心情感的影响，本能组的第一驱动力是自己的先天本能。

动力型基于追求成就、追求他人认可的本能而行动；活跃型永远本能地追求快乐；果断型基于追求权力的本能而行动。

对本能组来说，他们的行为驱动力既不是源于思考，也非来自内心需求，一切都是自然而然的直接反应。

明确角色的分组，是理解每种角色的行为逻辑的基本前提。

不少人之所以弄错了自己的角色类型，是因为在无意识中美化了自己的行为与动机。

为什么会弄错自己 和别人的角色类型

角色管理是把相同性格、相同内心恐惧和渴望的人的心理结构与特质作为归类依据。不深入内心，仅从外在表现就判断角色类型，往往会被表象所“蒙骗”而走入误区。

身份、地位、行为、成就都不是判断角色类型的依据

每个人的成长背景、所受教育、职业、社交圈的差异都会引发他们外在行为上的不同。

因此同样是动力型的城市白领和一线工人可能在言行举止上有很大不同，但其内心都是同样的好胜，爱比高下，需要别人的欣

赏，他们的差别只在于能力和机遇。

同样，作为职业女性的温馨型跟作为家庭主妇的温馨型，或跟因得不到爱而精神崩溃的温馨型之间，除了心性和社交圈不同，在心理效益层级更是有高低之别。

因为心理健康水平与能力才干高低的不同，同一角色类型的人的品德及成就亦有不同，这就为辨别他人的角色类型增加不少难度。

👤 为什么不少人会弄错自己的角色类型

人们心中的自己往往和现实的自己有很大区别。这是因为每个人都喜欢有意无意地美化自己的形象与动机，并且很容易迷失在文字的描述中。

在我授课的过程中，每介绍完一种角色类型，我常常有请现场认为自己是这种角色类型的人上台。我因此发现了一个有趣的现象：他们认为自己常常和呈现在别人面前的自己并不一致。

比如，在讲到温馨型时，会有人举手说：老师，我就是温馨型，我特别喜欢帮助别人，我每天都在帮助别人。

对温馨型的描述是“容易相处，同理心强，非常喜欢帮助别人”，但是并不是说你符合这样的文字描述，你就是温馨型。

在判断角色类型上，你的感觉、你的气场、你的味道远远比你符合某种类型的文字描述更重要（如图1-2）。

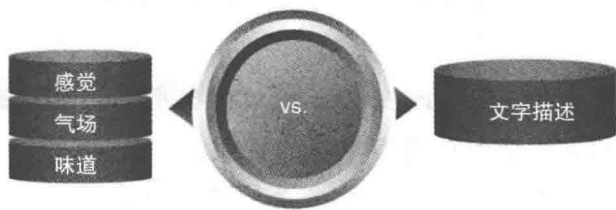


图 1-2 靠什么判断角色类型



同样的角色类型有不同的外在表现。

外在表现与角色 类型无关

外表、成就和行为也不是判断角色类型的依据。有三个主要因素影响角色类型外在表现，即情商、能力和环境。

- 情商的高低会让同一类型的人呈现不同的行为倾向；
- 能力的高低会让同一类型的人取得不同的结果；
- 环境的好坏会让同一类型的人具备不同的形象。

情商、能力和环境的改变会影响角色类型的行为模式及其取得的结果，但不会改变角色类型本身的特质。