



博雅光华

3分钟看穿行为背后的真实意图



D型：天生的领袖

只用管好4种人

DISC性格分析

让你成为高绩效的管理者

段烨 著

华润集团、农夫山泉、中国移动、南方航空……
知名企业都在用的DISC性格测评及管理工具



I型：快乐的天使



S型：和谐的使者



C型：思想的巨人



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

格诺威书系

只用管好4种人

DISC性格分析
让你成为高绩效的管理者

段烨 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

只用管好 4 种人: DISC 性格分析让你成为高绩效的管理者 / 段烨著. —北京: 北京大学出版社, 2013.1

ISBN 978-7-301-21469-5

I. ①只… II. ①段… III. ①性格—分析—应用—管理学 IV. ①B848.6 ②C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 254839 号

书 名: 只用管好 4 种人——DISC 性格分析让你成为高绩效的管理者

著作责任者: 段 烨 著

策 划 编 辑: 马兴欢

责 任 编 辑: 秦 雯

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21469-5/F · 3381

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: tbcbooks@vip.163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者: 北京密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14.5 印张 208 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 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, 翻版必究

举报电话: 010-62752024 **电子信箱:** fd@pup.pku.edu.cn

|| 前言 ||

性格分析——无所不在的DISC

人都是江湖，有人的地方就有江湖——电影《笑傲江湖》。

人都有性格，有人的地方就有性格分析。

2012年最火的娱乐节目《中国好声音》，进入决赛的四强选手都具有典型的性格特征：第一名梁博：大S，沉静，执著，内敛，沉默寡言，更不会作怪捣乱；第二名吴莫愁：大I甚至是超级I，跟她导师庾澄庆一样，搞怪的表情，怪异的唱法，夸张的表演，只要有掌声就可以随心所欲；第三名吉克隽逸：大D，自信，大气，气场很足；还有C型金志文：细腻，严谨，善于钻研。

青年励志电视剧《北京青年》中，四兄弟也是性格突出。何东：D型特质，不满现实，希望改变，因为想重走青春路而离家出走，带领几兄弟闯天下，但还是一副“大哥”的样子；老二何西：典型的S型，心地善良，对人宽容，脾气温和，不懂拒绝，纠缠于最心爱的人和最爱自己的人之间；何南：注重细节，举止优雅，善于专研，做事执著，一门心思就想把拥有专利的“拐杖”卖个好价钱；何北：当然的I型，思维灵活，聪明机智，目标善变而显得不务正业，总是带来各种麻烦。

还有最近剃了光头的“外星人”马云，典型的DI，目光远大，勃勃雄心，不按常理出牌。

还有内敛的柳传志，SC型，深藏不露，韬光养晦，一旦出手，必击要害。

还有你身边的爱人、同事、朋友、孩子、父母。只要你留心，就会发现，DISC无所不在。

DISC，就在我们身边。本书只不过为你提供一套运用DISC的思路和工具。

这是一本什么样的书？

这不仅是一本讲性格分析的书。虽有性格分析，但更多的是讲DISC性格分析在管理中的具体应用。因此，有关性格分析的部分并不全面、深入，比如对“性格之源”这样的哲学命题并未涉及。

这并不是一本讲管理理论的书。书中没有涉及一般的管理理论，也没有像我的首部拙作《培训师的21项技能修炼》涉及很多管理学原理，更没有什么管理技巧和招数。本书更多的是讲如何把DISC性格分析应用在具体的管理实践中。

因此，这是一本将性格分析应用到具体管理情境的书。就像奶茶一样，奶茶不是奶，奶茶也不是茶，奶茶就是奶茶。

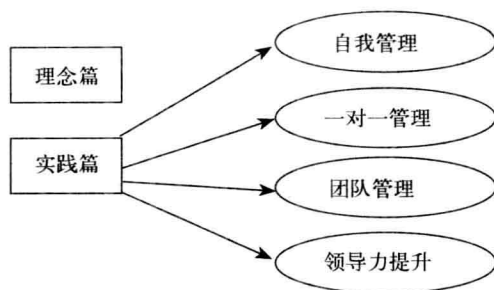
所以，本书，仅仅是开始。

对于我们每个人来说，自我提升和修炼，也仅仅是开始！

本书分为“理念篇”和“实践篇”。其中，“理念篇”对DISC性格分析方法进行了简单介绍，“实践篇”则针对DISC在管理情境中的应用，分为自我管理、一对一管理、团队管理、领导力提升四个模块，进行了详细阐释。

如果你是一个基层员工，只是对于性格分析感兴趣，想了解自己是什么样的性格特质，那么可以看看“理念篇”的相关内容。

如果你还想有一些自我提升和自我完善，那么可以看看“自我管理”的相关内容。



如果你是一位中层管理者，需要运用性格分析和上司、下属等实现顺畅的合作，并建立一个所向披靡的无敌团队，那么请看“一对一管理”和“团队管理”的相关内容。

如果你有机会成为企业领袖，需要提高领导力，就请看“领导力提升”的相关内容。

总之，这是一本属于你的书，帮助你了解自我、接纳自我、提升自我、完善自我。

了解自我、完善自我的过程，也是一个旅程，也许风景不是那么美好，也许路途不是那么平坦，也许心情不是那么愉悦，但这就是人生，我们无从选择。

既然如此，还等什么呢？上路吧！

|| 引子 ||

打鸟的故事

领导想考考下属的智商，就用“脑筋急转弯”的一个古老话题，问下属：“树上有 10 只鸟，猎人开枪打死了 1 只，还剩几只？”猜猜会有怎样的回答？至少有四种情形：

情形一：

领导：树上有 10 只鸟，猎人开枪打死了 1 只，还剩几只？

下属 D：还剩 1 只！（语气坚定）

领导：错了！

下属 D：我没有错！

领导：那你解释一下，为什么是 1 只？

下属 D：这还需要解释？（不屑的神情——这简直低估我的智商）

领导：是的！（一样的坚定）

下属 D：因为听到枪声，其他的鸟都飞了，当然只剩打死的这 1 只。

领导：错了，树上 1 只都没有。因为被打死的这只从树上掉下来了。

下属 D：我没有错，是你自己没有说清楚。

领导：……

情形二：

领导：树上有 10 只鸟，猎人开枪打死了 1 只，还剩几只？

下属 I：哈哈，这个我知道，我知道。

领导：知道了就请回答！

下属 I：好呀！老大，我想知道，如果回答对了是否有奖励？

领导：没有奖励。

下属 I：没有奖励？那我可不可以跟其他同事打个赌？

领导：打赌干什么？你到底知道不知道？

下属 I：我肯定知道啦，我不知道敢打赌？

领导：请你赶快回答问题！

下属 I：好的，但我还是想赌一把。

领导：没有人跟你打赌，快回答问题！

下属 I：既没有奖励，又没有打赌，老大，咱们玩点别的吧？要不，咱俩赌一把？

领导：你……

情形三：

领导：树上有 10 只鸟，猎人开枪打死了 1 只，还剩几只？

下属 S：领导，您是让我回答吗？

领导：是的，请你回答。

下属 S：非要回答吗？

领导：是的，必须回答！

下属 S：领导，等一等再回答，好吗？

领导：等什么呢？请你现在回答问题！

下属 S：我需要准备一下，领导。

领导：这还需要准备？！立即回答！

下属 S：啊！好的。应该是几只呢？9 只？不对……1 只？好像也不对……

领导：到底几只？

下属S：对不起，领导，我有点拿不准，我不能确定。你说几只就几只吧。再说，这非要有个结果吗？

领导：啊……

情形四：

领导：树上有 10 只鸟，猎人开枪打死了 1 只，还剩几只？

下属C：是无声手枪，还是其他没有声音的枪？

领导：不是无声手枪，也不是其他没有声音的枪。

下属C：枪声有多大？是不是正常耳朵都能听到？

领导：是的，肯定都能听到。

下属C：领导，鸟群里有没有聋子？

领导：没有。

下属C：有没有残疾或因生病而飞不动的鸟？

领导：没有，身体都很好！

下属C：领导，有没有刚出生还不能飞的鸟？

领导：没有，都能飞！

下属C：领导，这些鸟都能自由活动吧？不会受到限制，比如关在笼子里，或者被绳索套住脚，或者被捆绑吧？

领导：它们都很自由，没有受到限制，请你直接回答问题！

下属C：嗯，如果您的回答没有骗人的话，打死的鸟要是挂在树上没掉下来，那么就剩 1 只；如果掉下来，就 1 只不剩！（此时，领导已经崩溃）

这是一个很夸张的案例，但是现实中不乏类似的案例。

这就是不同个性的人对于同一个问题的不同答案。

管理者面对的下属是多样的，他们有着不同的背景，包括学历、专业、岗位、年龄、性别、阅历等。尤其重要的是，他们有着不同的个性。管理者所说的每一句话、所下的每一个指令，都至少会引起四种不同的反应，从而带来不同的结果。

只用管好 4 种人

目录 / CONTENTS

前言 性格分析——无所不在的 DISC / VII

引子 打鸟的故事 / X

理念篇

读懂每个人的性格类型

- 一、你所不知道的性格概念 / 2
- 二、DISC 性格密码解析 / 7
- 三、DISC 性格分析的两大维度 / 10
- 四、DISC 性格系统的构成 / 14
- 五、用一个符号表示 DISC / 17
- 六、用一个字读懂 DISC / 20
- 七、找找每个人的型 / 25
- 八、望闻问切判断 DISC / 33
- 九、掌握 DISC 性格组合规律 / 35
 - 1. 自然组合 / 37
 - 2. 互补组合 / 43
 - 3. 矛盾组合 / 49

实践篇

用性格分析打开管理的另一扇门

一、自我管理 / 60

1. 情绪管理：接纳自己，扬长避短 / 60

完全地接纳自己 / 60

学会扬长避短 / 62

2. 时间管理：统筹安排，减少时间的浪费 / 71

小测试：时间是怎样被浪费的 / 73

浪费时间的四个方面 / 73

二、一对一管理 / 79

1. 新员工管理：帮助新员工尽快融入团队 / 79

2. 决策前沟通：向上管理，向下管理 / 84

不同性格的上司对征询意见的真实想法 / 85

D型上司：决心已定，走个形式 / 85

I型上司：不太当真，重在赞美 / 85

S型上司：真心求证，慎重决策 / 85

C型上司：难以轻信，总是纠结 / 86

对不同性格的上司采用不同的回答方式 / 86

对D型上司：真诚的支持 / 86

对I型上司：在赞美中引导 / 87

对S型上司：真实最重要 / 87

对C型上司：先表态后请教 / 88

根据上司的性格选择不同的回应方式 / 89

对D型上司：主动妥协，认同上司 / 89

对I型上司：了解背景，理解上司 / 89

对S型上司：坚持己见，拥护上司 / 89

对C型上司：深入解释，说服上司 / 89

不同性格下属的不同反应方式 / 90

D型下属：就事论事，直接表达	/ 90
I型下属：表明意见，支持上司	/ 90
S型下属：先问上司，相机回答	/ 90
C型下属：表达意见，了解细节	/ 91
3. 矫正式沟通：给负激励带来力量	/ 92
不同上司的批评方式	/ 92
D型上司：简单粗暴，就事论事	/ 92
C型上司：直击灵魂，摧毁自信	/ 94
I型上司：嬉笑怒骂，高举轻放	/ 94
S型上司：宽容友好，甚至纵容	/ 94
对下属的矫正式沟通	/ 97
要私下进行沟通	/ 97
运用三明治法则	/ 97
沟通要把握时机	/ 99
4. 辅导下属：因材施教最重要	/ 100
帮助下属勾画成长路径图	/ 100
帮助下属克服性格缺点	/ 102
D型：让力量型下属决定	/ 102
I型：让活泼型下属专注	/ 103
S型：让和平型下属振奋	/ 104
C型：让完美型下属放下	/ 105
帮助下属突破瓶颈	/ 106
5. 授权管理：把工作交给合适的人	/ 108
授权中常见的三大问题	/ 108
授权的五大步骤	/ 111
6. 新官上任：三把火要怎么烧	/ 115
面对上司的新官上任	/ 117
D型领导：雷厉风行，喜欢变革	/ 118
I型领导：注重关系，争取支持	/ 119

S型领导：稳重周全，循序渐进 /119

C型领导：细致严谨，喜欢调整 /119

面对自己的新官上任 /120

7. 关键资源：如何争取，怎么分配 /124

下属向你索要资源 /126

你向上司要资源 /127

D型上司：不直接满足下属 /127

I型上司：不完全满足下属 /127

S型上司：不立即答应下属 /128

C型上司：需要足够的理由 /128

8. 越级指挥：吃力不讨好 /131

不同上司越级指挥的特征 /131

D型上司：理由充分，懒得解释 /132

I型上司：忘记告知，希望认同 /133

S型上司：很少越级，提前告知 /133

C型上司：事先沟通，深入解释 /134

不同上司的沟通风格 /134

上司越级指挥失误后的不同反应 /135

D型上司：知错不认错再犯错 /135

I型上司：知错认错再犯错 /136

S型上司：知错认错不再做 /137

C型上司：知错认错不犯错 /137

三、团队管理 /139

1. 会议管理：控制流程，重视发言 /139

会议管理的三大控制 /139

不同发言者的发言风格 /140

D型发言者：先发制人，欢迎PK /140

I型发言者：牺牲自己，成就氛围 /141

S型发言者：沉默不语，静待表决 /143

C型发言者：严谨有据，爱泼冷水	/143
2. 计划管理：向上交计划，向下要计划	/ 145
不同性格作计划的不同特点	/ 146
D型：轻视计划，未必执行	/146
I型：既不愿意，也不擅长	/146
S型：一旦计划，严格执行	/147
C型：太重计划，忽视实施	/147
向下管理中的计划管理	/ 149
对不同下属的指导重点	/ 151
对D型下属：监督执行，防止更改	/151
对I型下属：提供标准，加强辅导	/151
对S型下属：加强监督，分清主次	/151
对C型下属：设定期限，注重实施	/152
3. 制度推行：顺从，还是反抗	/ 152
不同下属的反应方式	/ 152
D型下属：严格遵守，强势推行	/153
C型下属：做通思想，以身作则	/153
I型下属：挺身而出，奋起反抗	/154
S型下属：默默遵守，消极纵容	/154
做好下属的思想工作	/ 155
4. 人员流动：很正常，但要控制	/ 155
员工离职的不同类型	/ 157
应对员工离职的PRM模型	/ 157
不同员工的稳定性差异	/ 160
D型：要么升职，要么跳槽	/160
I型：感觉不好，就会跳槽	/161
S型：忠诚坚韧，很少跳槽	/161
C型：痛苦抱怨，却不跳槽	/161
5. 员工激励：管理者的基本职责	/ 162

掌握多种激励方式 / 163

掌握不同性格的需求和动机 / 166

四、领导力提升 / 171

1. 核心团队组建：好汉要有三个帮 / 171

无敌金刚刘邦团队 / 171

I型刘邦 / 172

C型张良 / 173

S型萧何 / 173

D型韩信 / 173

完美组合刘备团队 / 175

S型刘备 / 175

C型诸葛亮 / 176

ID型张飞 / 176

DC型关羽 / 177

2. 人际关系：深度影响工作状态 / 181

3. 气场：管理魅力的秘密 / 188

气场是一种能量的范围 / 188

气场对组织、品牌、个人的巨大影响 / 189

支撑气场的三大支柱 / 192

强化气场的七大因素 / 195

修炼气场的四大步骤 / 197

运用气场的收放法则 / 199

附录 DISC人格特质测试 / 201

参考书目 / 211

后记 / 213

DISC

理念篇

读懂每个人的性格类型

一、你所不知道的性格概念

每每提到性格，尤其是提到“性格决定命运”、“性格决定成败”、“性格决定管理”、“性格决定领导力”等，经常会引起人们的争议。另外，“性格是可以改的”或者“性格是不可以改的”这样的争议也会时常出现。

为什么会引起争议呢？一方面，把“性格”简单化、绝对化，用了类似“决定”这样的词，具有排他性，就会引起某些人的不同意见。另一方面，关于性格的概念有很多，很多时候大家说的根本不是同一个事物。

好比，有人说“葡萄肯定是酸的”，有人说“葡萄绝对是甜的”，结果两人激烈地争论起来，其实大家说的根本就不是同一颗葡萄。

性格来源于生活，与每个人的生活息息相关，每个人对性格都有自己的一些理解，但是由于缺乏共同的标准，导致理解得不一样，争议也自然产生。因此，我们有必要先来了解关于性格的一些概念，以便更好地理解本书。

性格源于心理学，关于性格的流派有很多，说法也是不一致的，为便于理解，我们采用目前比较公认的说法。与“性格”相关的主要有以下一些概念：

(1) 气质。

气质 (temperament) 是表现在心理活动的强度、速度、灵活性与指向性等方面的一种稳定的心理特征，即我们平时所说的脾气、秉性。

人的气质差异是先天形成的，气质是人的天性，无好坏之分。它只给人们的言行涂上某种色彩，但不能决定人的社会价值，也不直接具有社会道德评价含义，即所谓的“人之初，人本无善恶”。关于气质的关键词