

不好惹的上司
桀骜不驯的下属
霸道的客户



爱忽悠的上司
不靠谱的下属
说话不算话的客户



· 畅销书《性格决定领导力》续篇 ·

性格决定 领导力²

阳亚菲◎著

不可不知的DISC关系管理学

世界500强和猎头公司招聘

与第一本侧重“自我管理”相比，
本书侧重“关系管理”，教你学会影响上司、激励下属、赢得客户



不表态的上司
不动窝的下属
推不动的客户

求完美的上司
爱较真的下属
吹毛求疵的客户



 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



性格决定 领导力²

不可不知的DISC关系管理学

阳亚菲 ○ 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

性格决定领导力：不可不知的 DISC 关系管理学. 2/ 阳亚菲著. —北京：
北京联合出版公司，2014. 10

ISBN 978-7-5502-3499-4

I. ①性… II. ①阳… III. ①性格—关系—领导学
IV. ①B848.6 ②C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 197785 号

性格决定领导力 2：不可不知的 DISC 关系管理学

作 者：阳亚菲

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：宋延涛 徐秀琴

特约编辑：陈 静

封面设计：舒思捷

版式设计：曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

三河市华业印务有限公司印刷 新华书店经销

字数 225 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 16.25 印张

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3499-4

定价：45.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

会说不如会问：从首席讲师到领导力教练

《成为乘法领导者》的作者莉兹·怀斯曼（Liz Wiseman）在一次演讲中提到一件早年的趣事。当时，她是3个孩子的妈妈，她的孩子们分别是6岁、4岁和2岁。

每天晚上，她必须要向调皮的孩子们下达一系列指令：“快，准备睡觉了！”“该去刷牙了！”“换上睡衣！”“收拾好玩具！”……然后一遍又一遍地催促孩子们到床上去。等这一切真正完成的时候，她已经精疲力尽。

一天，同事向她建议：“今晚你回家后，和孩子讲话只用提问的方式，不能发号施令。你试试看。”

于是当晚到了睡觉的时间，她问孩子们：“几点了？”

孩子们回答：“睡觉的时间到了。”

她又问：“睡觉前我们应该做什么？”

他们回答：“要换上睡衣、刷牙。”

她再问：“那么，有谁准备好了？”

于是孩子们赶紧跑回自己的房间穿上睡衣去刷牙。

她惊呆了，没有想到，提问比发号施令管用得多。

这可能是最简单的 Coaching（教练辅导）。当然，成年人不是孩子，真

正的教练也不会对这样简单的问题明知故问。但有效的问题真的能让被辅导者找到方向、找到答案，从而把自己的潜力最大限度地发挥出来。

当我的第一本书《性格决定领导力》出版后，常有朋友向他人介绍我：这位是作家某某。每次听到这样的介绍，我都浑身不自在：我绝不会把自己看成“作家”，就像一位厨娘偶尔写了本菜谱断不能称自己为“作家”一样。我不过是一五一十地写了本“性格谱”，绝对没有作家的想象力与文艺气质。

我对自己的定位是培训导师+教练。对培训导师这个角色不用做任何解释了，我至今仍然非常喜欢在课堂上与学员的互动。我重点谈谈教练这个新角色。教练有很多种，战略教练、组织变革教练、经营教练等。而我只是领导力教练，关注管理者的性格、情商对其领导力的影响，以及如何让他们的领导方式更为有效。在成为教练之前，我曾经是检验师、销售代表、报社记者、报社主编、销售经理、销售总监、副总经理、资深顾问、首席讲师……这些经历是不是就让我有了做教练的资格呢？不是的。我要坦白地承认，今天我之所以有资格去培训、教练企业管理人员，并不是我曾经做得多么好，恰恰相反，我犯过很多错误，我在《性格决定领导力》中描述过的“硬伤”有很多在我身上都有明显体现，所以我常把自己拿来当反面教材。今天，想起过去的很多下属，我心里都充满内疚，因为我给予他们的激励不够、关爱不够、机会不够、空间不够、时间不够……最根本的是，我的耐心不够。

那么我凭什么可以培训或者教练那些可能比我曾经做得更好的经理人？有两个原因：一方面，这些年我一直在研究人的性格与情商，有机会接触许多成功与不成功的人士，通过对其观察、采访、培训、教练，我对于性格与情商对人们领导力的影响、如何管理性格、如何提升情商可以说有了从理论到实践的许多体会；另一方面，我的确在成长，首先因为信仰，我的生命被整个翻转，让我彻底看到了自己的诸般丑陋，也让我在万般羞愧中一点点去改变自己，同时我自己也成为那些技巧、工具的实践者。可

以说，亲身经历的改变之痛，也成为我的“资格”。好比只有真正的残疾人才有资格讲“身残志坚”这个题目。第一次读美国最成功的企业明星教练马歇尔·古德史密斯（Marshall Goldsmith）的书 *What got you here, won't get you there*（《魔鬼管理学》）时，我发现自己身上至少有12条他提到的“恶习”。谢天谢地，今天重新审视自己，至少有一半已基本治愈，另一半也多多少少有了改善。

这本书写给所有的人。因为人人都需要不断更新，不断完善。

我在《性格决定领导力》中曾提到，如果没有 follow up（跟进）和 Coaching，培训的效果很快就会消失。或者说，压根儿就不会有效果——偶尔吃一顿营养大餐是没有用的。尽管我仍然很愿意、很喜欢做培训，但没有后期教练的培训总是让人遗憾的。所以，我每次布置的家庭作业就是让学员拟订一个行动计划，然后开始行动。但这个行动计划需要学员与自己的主管讨论，或者通过360度评估反馈（360° Feedback）来确定最需要改善或者加强的行为是什么。

有人曾经质疑：为什么要盯着缺点或不足呢？我们要尽量发展优势，这样才能真正进步。说得对。就像一艘船，仅仅补洞并不能让这艘船前进，只能让它不沉；能让船前进的是“帆”，也就是优势。然而，当一艘船的漏洞已经威胁到它的航行，船身越来越吃重，即使帆鼓得再有力，这艘船也会出现险情。所以，我们并非需要对船上的每一处伤痕都去修理，但对那些真正影响到动力的漏洞则非补不可。教练的职责正是帮助经理人发现他们的优势与短板，从而使他们更有针对性地扬长避短。

这么多年的培训与教练经历让我坚信——

没有制订行动计划的培训是无效的，不管现场有多么震撼人心；

没有真正行动的计划是自欺欺人的，不管制订的时候多么认真；

没有教练辅导的行动是难以坚持的，不管你起初的决心有多大。

这就是为什么我要做教练的原因。

曾有一名经理人无法应对高D型老板，于是我们每周进行一次教练辅

导，每次都布置作业，让她尝试运用更有效的方法。两个月后，她和老板的关系好多了；半年后，她如愿以偿被提拔。

曾有一名干部因为岗位被迫改变陷入抑郁状态，我仅仅问了他几个问题，他就恍然大悟地说：“对了，我怎么从来没这么想过呢？”

曾有一名创业者给我写邮件表示感谢：“阳老师，谢谢你让我真正去思考自己的人生目标……”

曾有一位高管在教练结束时对我千恩万谢，说自己又有了动力，有了方向，也有了方法去面对自己的团队……

马歇尔·古德史密斯说：“我们不为那些没有动力改变的领导者提供教练服务。”没有动力改变者是不需要接受教练服务的，因为没有意义。不打算改变自己身体状况的人，天天去健身房却压根儿不打算运动，那就该干吗干吗去吧。

从小我就想当作家，15岁开始写小说，结果一篇也没完成。如今歪打正着成了“教练”，实在觉得比当作家过瘾：因为作家的作品出版后别人看了会怎样是无法预知的；而作为教练，我却能与被教练对象在互动交流中一起体验成长的快乐、转变的惊喜、适应后或走出来的轻松，实在是一个十分幸福的职业。

出了两本书，却都忘了在后记里感谢我的策划编辑徐金辉。好在她现在也成了DISC专家，对高D的我想不起说“谢谢”早已释怀。她是高S，具备了一切S的优点，比如善解人意、有耐心、温柔、亲和力、坚持。感谢三本书的文字编辑高志红、太井玉、陈静，她们以认真与专业打磨了这三本书，修正了每一个微小的错误，使它们可以“面容较好”地面世。

还要感谢一些未见过面的朋友为本书高D部分提供了一些精彩、生动的案例——他们写出来的，实在比我写得要好。本书的案例大都是我通过电话采访，或在培训课上由学员讲述整理而成，谢谢你们的信任！

序 会说不如会问：从首席讲师到领导力教练 / IX

第一章 DISC 与职场关系管理

一、DISC 性格密码的来源 / 3

DISC 是从哪里来的 / 3

从情绪到性格 / 4

如何在最短时间内判断对方的性格 / 6

了解一个人需要多久 / 6

四种类型的典型特征 / 7

二、你想要什么样的上司、下属及客户 / 10

三、莫把上司妖魔化 / 13

DISC 不能判断“好人”与“坏人” / 13

《甄嬛传》里各色美人的伎俩——价值观相似，手段不同 / 14

《赢在中国蓝天碧水间》——价值观的冲突，性格的碰撞 / 15

绝大部分上司是正常的，并非“恶老板” / 17

四、莫把下属当假想敌 / 18

五、莫把客户当战利品 / 20

六、“己所不欲，勿施于人”对吗 / 21

鸡同鸭讲 / 21

爱的五种语言 / 23

一个人的珍宝可能是另一个人的毒药 / 23

你给的东西不是我的，也不是我要的 / 23

施人以其所欲 / 24

第二章 如何影响 DISC 四种上司

一、对不好惹的高 D 上司影响术 / 27

忍受与适应 / 29

● 做好心理建设——钝感力及“五不”原则 / 29

● “赦免” / 31

● “语言柔道”与“语言按摩” / 32

● 只说关键词——说不出来的写出来 / 33

对付与对抗 / 34

● “领导，请您签字” / 34

● 以暴制暴——我也有脾气 / 35

● “我学会了和高 D 讲道理” / 39

● “把炭火堆在他头上”：让他感觉温暖 / 41

● 幽默 / 43

让老板满意 / 44

● 主动积极，多走一英里 / 44

● 帮老板斡旋 / 46

● “我不要加班费” / 48

● 别当马后炮 / 49

● 快速比完美更重要 / 50

● 把不可能变成可能 / 51

● 当一把上司的知音 / 52

二、对爱忽悠的高 I 上司影响术 / 55

你甜我也甜 / 56

- “领导，你真的很棒！” / 56

- 你是我的“兄弟” / 58

- “那英老师，我爱你！” / 60

欣赏另类老板的出格行为或娱乐精神 / 62

- 不怕做不到，只怕想不到 / 62

- 理解他们的“孩子气” / 63

让上司说 / 64

- 拿起电话来——有时候语言比文字管用 / 64

- “领导，你的意思是……？” / 65

沟通小诀窍——如何让自己不失望 / 66

- 给上司提个醒儿——有时候文字比语言管用 / 66

- “趁他上厕所的时候咱们赶快决定” / 66

- 让“李没准”远离管理 / 68

- 以不变应万变，适应“想起一出是一出” / 69

- 距离产生美 / 70

三、对不表态的高 S 上司影响术 / 72

存一颗顺服的心 / 72

- 沉住气，别催逼，理解“不表态的表态” / 72

- 小事不打扰，大事不专断 / 73

忠心与忠实 / 74

- “忠心就是关键时刻能冲上去” / 74

- 找到共同的情感频道 / 76

- 替上司担当“恶名” / 77

不显眼胜过显眼 / 77

- 孙悟空不一定敌得过沙和尚们 / 77

- 别让上司“看不懂” / 78

四、对求完美的高 C 上司影响术 / 79

底线就是“做事正确” / 80

- 原则第一，不找借口 / 80

- 错也要错得漂亮 / 81
- 夹着尾巴做人 / 82
- 你靠谱吗? / 83
- 做足“家庭作业”——想清楚,说明白 / 85
- 实话实说,诚信诚实 / 86
- “我有耐心,但绩效系统没有耐心” / 87
- 追求无止境 / 88
- 早请示,晚汇报——让领导当你的 GPS / 88
- 让“抠门”的上司“用尽”你 / 92
- 影响上司——润物细无声 / 93
- 别拿情绪要挟上司 / 93
- 巧克力融化“冰女人” / 94
- 做上司的“诤友” / 95

第三章 如何激励 DISC 四种下属

一、激励桀骜不驯的高 D 下属的要诀 / 99

一手软一手硬 / 99

- “只要他能打胜仗,我情愿为他牵马” / 99
- 当爹不当妈 / 102
- 亮一手绝活儿 / 103

给你一片天 / 105

- “北大清华大,不如胆子大” / 105
- 你可以煮“无米之炊” / 106
- 另眼相看 / 106
- 你的地盘你做主 / 108

给你一片云 / 109

- “我不找上司,上司不找我;我找他,他全都能搞定” / 109
- 越级关怀 / 110
- 底线明确 / 111

如果你想让高 D 走 / 113

- ✱ 高压 / 113
- ✱ 查岗 / 114
- ✱ “不行” / 115

二、激励不靠谱的高 I 下属的要诀 / 117

爱他们，就要说出口 / 119

- ✱ 表扬是最低成本的激励 / 119
- ✱ 先爱后管教 / 120
- ✱ 随时庆祝，出人意料的激励 / 122
- ✱ 创造“好玩” / 124
- ✱ 上司为我“压惊” / 125

让他们发光 / 126

- ✱ “拜托，人比数字有趣多了” / 126
- ✱ 让他们学会学习 / 127
- ✱ “他们是我的声音” / 129
- ✱ 关注就是激励 / 129
- ✱ “别等到年终才告诉我” / 132

他们的天真他们的痛 / 133

- ✱ “不就是贴个膜嘛！” / 133
- ✱ “你觉得很无助、很辛苦……” / 134
- ✱ “可能你真的不合适” / 135

三、激励不动窝的高 S 下属的要诀 / 137

爱心造就 / 137

- ✱ Be Nice（态度要好） / 137
- ✱ 领导是我的遮阳伞 / 141
- ✱ 低八度、慢四拍 / 143
- ✱ “请让我准时下班” / 144
- ✱ 情谊胜过金钱 / 146
- ✱ 那英的梁博 / 146

耐心栽培 / 148

- 我做给你看 / 148
- “我当年犯的错误比你的还大” / 149
- “领导，请帮我拿主意” / 151
- 不管资产却管人 / 151
- “你可以当官” / 152

精心维护 / 154

- 让 S 发言，让 D、I 闭嘴 / 154
- 不会哭的也要“吃奶” / 155
- “你们的回答太糟糕了！” / 157
- “不要急，慢慢变” / 158

四、激励爱较真儿的高 C 下属的要诀 / 163

请让我明白 / 164

- 一二三四五 / 164
- 要讲足道理 / 166
- 切勿朝令夕改 / 168
- “你办事，我放心” / 168

请让我成长 / 169

- 主动出击，为他们铺路 / 169
- “我不要空白的评语” / 172
- 不当官也要有话语权 / 175
- 我的“娃娃”我的兵 / 177

请帮助我 / 178

- 阅读情绪，打开心结 / 178
- 人生不如意十有八九 / 181
- “老板、领导，你是我的后盾” / 182
- “我能评价你们吗？”——以反馈帮助一个高 C 团队 / 184
- 让我“头疼”的下属 / 184

第四章 如何赢得 DISC 四种客户

一、销售人员类型 / 191

猎手型（高 D）/ 191

关系型或忽悠型（高 I）/ 194

● 蔡明 / 194

● 李静 / 195

● 田宁 / 195

ID 组合——B2B 销售精英中最常见的类型 / 196

农夫型（高 S）/ 197

● 王江 / 197

● 雷军 / 198

IS 组合 / 199

SC 组合 / 199

专家型（高 C）/ 200

● 姚劲波 / 200

● 李想 / 200

● 汪小菲 / 202

● 韩小红 / 202

IC 组合——理想的顾问式销售精英类型 / 203

二、赢得霸道的高 D 客户的要诀 / 204

换人——让对方感觉“赢” / 205

让步——让对方感觉“爽” / 208

● 讨价还价与明码实价 / 208

● 用补偿安慰客户 / 210

让对方感觉“重要” / 212

一定要有“职业范儿” / 212

● 着装职业，谈吐内行 / 213

● 反应迅速，言出必行——“道歉是没有什么意义的” / 213

● 简洁明了，直入主题 / 214

◆ 一锤定音，杜绝重复 / 215

三、赢得说话不算话的高 I 客户的要诀 / 216

酒桌上的豪迈——关系加承诺 / 217

讲故事而不是谈指标 / 218

让他们感动——有趣胜过苦情 / 219

四、赢得推不动的高 S 客户的要诀 / 222

最有亲和力与善解人意的表达，让客户觉得你“好” / 223

最有耐心的等待，如同农夫慢慢耕耘 / 225

同理心——说出他们的顾虑 / 227

给客户最少的选择 / 227

“亲，你可以体验、试用或无条件退换” / 229

五、赢得吹毛求疵的高 C 客户的要诀 / 230

用数据、图表说话 / 230

认真再认真，让客户感动 / 232

以完美主义精神做足功课 / 233

给对方展示“专家”水平的机会 / 234

切忌虚假，实事求是 / 236

关注细节，别犯低级错误 / 238

鼓励客户做调研 / 240

后记 / 243

DISC 第一章

DISC 与职场关系管理

