

● 爱较真的高C下属

● 求完美的高C上司



● 不动窝的高S下属

● 不表态的高S上司



● 爱忽悠的高I上司

● 不靠谱的高I下属



● 不好惹的高D上司

● 不好管的高D下属



· 破译DISC性格密码 ·

没有处不好的上司 没有管不了的下属

不可不知的DISC职场沟通术

阳亚菲 ◎ 著

· 一本书，帮你左右逢源，上下通吃 ·

最权威的DISC讲师 / 最真实的职场案例 / 最实用的沟通技巧

>>> 畅销书《性格决定领导力》姊妹篇 <<<

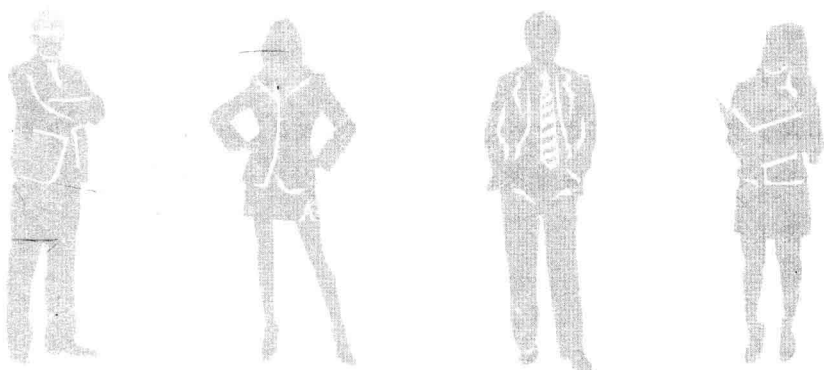
广东省出版集团
广东经济出版社

• 破译DISC性格密码 •

没有处不好的上司 没有管不了的下属

不可不知的DISC职场沟通术

阳亚菲◎著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

没有处不好的上司，没有管不了的下属 / 阳亚菲著. —广州：广东经济出版社，2013.6

ISBN 978-7-5454-2110-1

I. ①没… 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（2013）第 076571 号

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11～12 楼）
经销	全国新华书店
印刷	北京天顺鸿彩印有限公司（北京市大兴区西红门镇团河路 10 号）
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	12.25
字数	158 000
版次	2013 年 6 月第 1 版
印次	2013 年 6 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-2110-1
定价	36.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

本书献给我的家人——多年来他们以高 S 的耐心与宽容默默忍受了我的高 D 脾气；当然，他们也等到了峰回路转的日子。

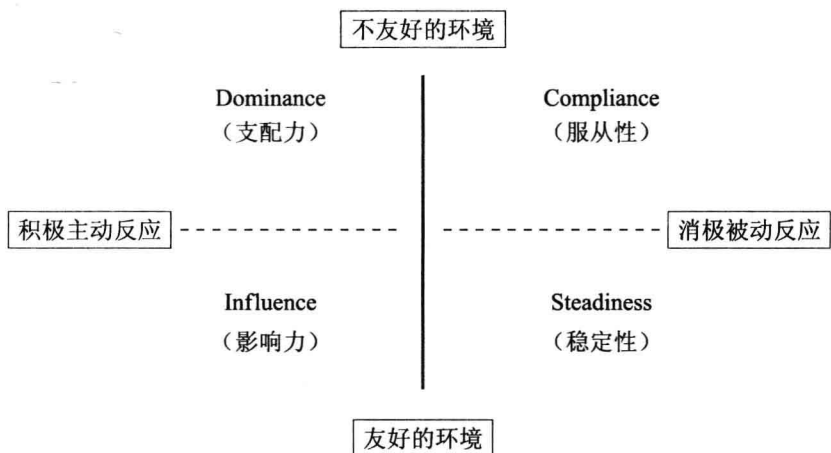
关系管理的白金法则——DISC

关于 DISC

在一次小型沙龙上，我问大家：“如果从1到10给当下的这个环境打分，你觉得它对你来说有多友好呢？”

不出所料，大部分人都说8分、9分，唯有一名男士冒出一个让所有人吓了一跳的分数：5分！大家都好奇地看着他。有人问他打出的分数这么低，是不是因为现场女士太多，男士太少，让他觉得不太自在。他耸耸肩，说不出为什么，只说：“我就是这么感觉的。”

他当然没有错。因为我们对所处环境的感受是一种完全主观的体验，别人无法代替，也无法说三道四。从下图可以看出，如果把环境看作纵轴，我们每时每刻都处在环境中的某一点（即主观认为的某种环境下）；而人们在任何一种环境下都可能有不同的反应，或者主动，或者被动。



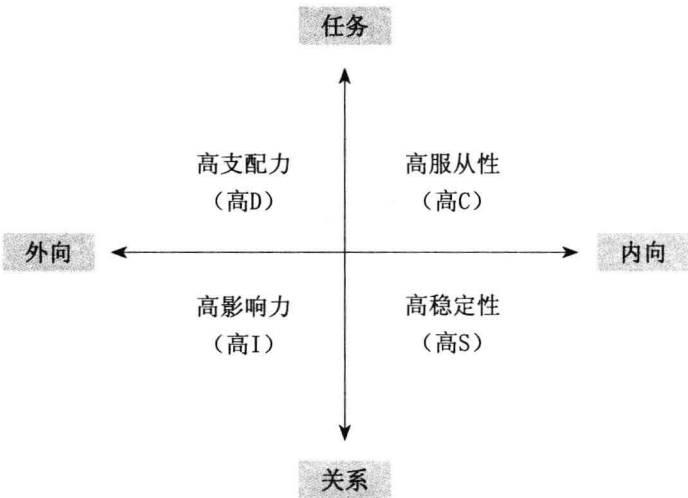
没有处不好的上司，
没有管不了的下属

有趣的是，关系导向的人通常会对环境产生更多的认同，也就是说他们对外界刺激的认知大多是友善的，如打8分、9分的人，其中有些人可能刻意打了高分，但这本身也说明他们希望照顾别人的感受。任务导向的人通常对环境的认知是挑战的或敌意的，比如那位只给了5分的男士。对环境的认知没有对错之分，只说明了人与人之间的差异性。

那么，那些打了8分、9分的人都表现得一样吗？当然不一样。在沙龙中，有的人非常健谈，总是抢着说话，笑声不断；另一些人却一直微笑听着，不问不答。这就是上图横轴表示的意思：哪怕对环境的感受一致，结果却是有些人表现出主动积极性，另一些人却表现出被动反应性，这就是 Influence 与 Steadiness 的不同，说得通俗一些，这就是外向与内向的不同。

同样，都是任务导向，都对环境可能产生质疑，认为环境是不友好的或者挑战性的，也会有两种截然不同的反应：战斗或者逃跑。或者说，前者会激起自己的斗志，拼命想改变环境；后者却可能采取回避的姿态，尽可能避免麻烦与冲突。同样，这也是外向与内向的差别。

这样，我们再用一张图说明可能就更明白了。



也就是说，外向而任务导向者是高支配力（高D），外向而关系导向者就是高影响力（高I）；内向而关系导向者是高稳定性（高S），内向而任务导向者是高服从性（高C）。由此可见，我们把人简单分为外向与内向实在是太粗略了。同样是外向，高支配力的人敢说敢干也敢得罪人；而高影响力的人却一心在意人际关系，更愿意让周围的人都喜欢自己。光凭嗓门大并不能区分这两类人，还得看他们的笑声多不多。而同样是内向，高稳定性的人喜欢与人交流，关注人的感受，亲和力显而易见；但高服从性的人却更喜欢躲在一边干活儿，关注的是任务完成得怎么样。所谓的服从是指对原则、制度、政策的服从，而不是对人。所以，安静的人也彼此不同，看看他们的面部表情就会知道：高稳定性的人是温和而友善的，高服从性的人却是冷静而严肃的。

当然，把亿万人口分成这四类也太简略了。其实，纯粹的这四种典型类型的人加起来也不过占人口总数的10%，人群中90%的人都是混合型。本书重点从这四种典型类型说起，就像三原色的原理，典型的明白了，混合型的也就可想而知了。

DISC理论源于威廉姆·马斯顿1928年的著作《正常人的情绪》，也就是说，DISC问世快一百年了。马斯顿的DISC原型原来是用于形容情绪，然而，正如《情商》作者丹尼尔·戈尔曼所说的，人们的典型情绪就是性格。可以这样说，DISC系统已成为简单而又深刻、形象又直观的性格密码。

关于本书

我写的第一本关于DISC的书叫《性格决定领导力》，主要写不同性格的人都有自己的领导力，概括起来就是“脾气大的有魄力，没脾气的有亲和力；爱说爱笑的有魅力，不说不笑的有执行力”。但每种性格的人都有自己的“硬伤”，所以，那本书谈了许多“疗法”，也就是如何管理自己的性格并扬长避短的方法。

没有处不好的上司，
没有管不了的下属

这是关于 DISC 的第二本书，这本书重在关系管理，即如何“管理”上下级。许多人认为关系管理比自我管理更重要。其实，关系管理也是一种自我管理，只不过狭义的自我管理是按自己的标准管理自己；而关系管理却是要按别人的标准和喜好来管理自己——施人以其所欲。

本书的书名听起来很“高调”，很容易让人起疑心。是的，我要承认实现这个书名是需要前提的。前提是，你一定要按照本书介绍的原则和方法去做。想要真的实现“处好上司，管好下属”，不妨思考三个问题。

第一，你愿意改变吗？本书的宗旨不是帮你去迷惑上司或者整治下属，而是帮你改变自己。无论是与上司相处还是管理下属，都要改变自己来适应他们的沟通方式与做事习惯，尽量满足他们的期待。人们通常会为了爱的人而改变自己，至少在结婚以前会这样。你会为了那个你不喜欢的上司或者不欣赏的下属改变吗？

第二，你能够改变吗？如果你真的愿意改变，却不晓得应该如何去改，如何去变，本书就是你的工具书。通过阅读本书，你可以认识到人与人的差异性，对照那些案例掌握基本原则与技巧。融会贯通之后，你会发现这些方法是多么有用，许多从前难解的人类行为都变得豁然开朗。你会欣喜而又沮丧地觉得：早知道这个知识就好了！

第三，你能坚持吗？一时的行为改变是容易的，好比再怎么邈邈的年轻人，第一次相亲都会把自己收拾得光鲜整齐，然而日子一长就会难以维持了，很快就会原形毕露。行为的调整也是这样，知道这个道理并不难，难在坚持。

如果这三个问题，你都能给出肯定的答复，那么，我可以肯定地告诉你：你可以通过对 DISC 的学习，改变与上司和下属的关系，成功实现关系管理！

阳亚菲

第一章 上司与下属：职场难解的题

- 一、你想要什么样的上司和下属 / 3
- 二、莫把上司妖魔化 / 5
- 三、莫把下属当假想敌 / 8
- 四、“己所不欲，勿施于人”对吗 / 10

第二章 不好惹的高 D 上司，不好管的高 D 下属

一、高 D 上司沟通术 / 16

高 D 上司的心声——别跟我说你做不到 / 17

与高 D 上司沟通的要诀 / 18

- 1. 忍受与适应 / 18
- 2. 对付与对抗 / 25
- 3. 让老板满意 / 33

二、高 D 下属管理术 / 46

高 D 下属的情绪需求——成就与掌控 / 46

管理高 D 下属的要诀 / 46

- 1. 一手软一手硬 / 46

没有处不好的上司，
没有管不了的下属

2. 给你一片天 / 52
3. 给你一片云 / 57
4. 如果你想让高D走 / 61

第三章 不表态的高S上司，不动窝的高S下属

一、高S上司沟通术 / 70

高S上司的心声——别催逼我 / 70

与高S上司沟通的要诀 / 71

1. 存一颗顺服的心 / 71
2. 忠心与忠实 / 73
3. 不显眼胜过显眼 / 75

二、高S下属管理术 / 77

高S下属的情绪需求——安全与轻松 / 77

管理高S下属的要诀 / 77

1. 爱心造就 / 77
2. 耐心栽培 / 89
3. 精心维护 / 95

第四章 爱忽悠的高I上司，不靠谱的高I下属

一、高I上司管理术 / 106

高I上司的心声——别让我没面子 / 106

与高I上司沟通的要诀 / 107

1. 你甜我也甜 / 107
2. 让上司笑 / 112
3. 让上司说 / 114

4. 沟通有诀窍 / 116

二、高 I 下属管理术 / 121

高 I 下属的情绪需求——被关注、被认可、被喜爱 / 121

管理高 I 下属的要诀 / 123

1. 爱他们，就要说出口 / 123

2. 让他们发光 / 131

3. 他们的天真他们的痛 / 138

第五章 求完美的高 C 上司，爱较真的高 C 下属

一、高 C 上司沟通术 / 144

高 C 上司的心声——千万别出错 / 144

高 C 上司的沟通要诀 / 145

1. 底线就是“做事正确” / 145

2. 追求无止境 / 152

3. 影响上司——润物细无声 / 157

二、高 C 下属管理术 / 160

高 C 下属的情绪需求——被支持、被保护 / 160

管理高 C 下属的要诀 / 161

1. 请让我明白 / 161

2. 请让我成长 / 166

3. 请帮助我 / 175

DISC 第一章

上司与下属：职场难解的题

一、你想要什么样的上司和下属

上司想要什么样的下属？下属想要什么样的上司？这两个问题突然让我想起一个不相关的问题：你喜欢什么样的菜？我可以告诉你一个绝对普遍的答案：我喜欢好吃的菜。这个正确答案等于什么也没说，但它放之四海而皆准。

如果我们更认真地讨论这个话题，答案肯定就有了分歧，有人崇尚清淡，有人偏爱酸甜，有人无辣不欢，有人烧烤不倦……什么样的菜最好吃，这是个没有标准答案的问题。

当我采访众多的下属时，他们都喜欢“公平公正、平易近人”的上司；当我采访众多的上司时，几乎所有的人都说他们喜欢“认真负责、努力进取”的下属。看来这就如同“好吃”一样，是个正确但含糊的概念，全然忽略了其千差万别的个性。

其实，一道菜好吃不好吃是非常主观的判断。我喜欢的，不见得别人喜欢。有一次我参加聚会，特意买了我最爱吃的奶酪蛋糕过去，谁知道主人一见就皱起了眉头，后来才知道她最不喜欢吃奶酪蛋糕。同样，喜欢怎样的上司也是见仁见智的。当然，有的上司让许多人都感觉不爽，有的上司只是对个别人来说是魔鬼。下属同样如此。

所以，我们不妨多一些对上司或下属个性的了解。当然，谈个性其实也是在谈类型及类型中的共性，但至少有了分类，有了梳理，就好比中国有八大菜系，形成了系统。

没有处不好的上司，
没有管不了的下属

如果我们只谈优点，DISC 上司个个都是可爱的：

高 D 果断麻利；

高 I 热情幽默；

高 S 善解人意；

高 C 身先士卒。

可惜下属往往对上司的期望值很高，看上司如同看老公——一开始怎么看怎么顺眼，时间一长就失望甚至绝望。数落起上司们的缺点来就会发现，天下肯定没有好上司，谁都不是省油的灯：

高 D 粗暴强势脾气大；

高 I 信口开河不靠谱；

高 S 慢慢悠悠不表态；

高 C 吹毛求疵难伺候。

上司怎么看下属呢？同样，从优点来说是：

高 D 不用扬鞭自奋蹄；

高 I 长袖善舞人脉广；

高 S 踏实稳重忠诚高；

高 C 一丝不苟最可靠。

缺点当然也很让上司头疼：

高 D 头长反骨难管理；

高 I 粗心大意马大哈；

高 S 不拽不动难刺激；

高 C 死板教条不开窍。

谁也不是省油的灯。

常常有下属跟我抱怨他们的上司，我听完后表示理解，然后问，假如你的上司不是这种类型，而是其他类型，那么他可能是这样的——照各种类型的局限性描述一番后我问：“你更喜欢这样的上司吗？”很有意

思的是，他们想了会儿，说：“嗯，那几种我也不喜欢。”谈到下属情况也同样如此。

看来，你不可能遇到一个十全十美的上司 / 下属，正如你自己也并非十全十美一样。

二、莫把上司妖魔化

一位食品行业的销售经理竟然说：“我的领导是个笑面虎，吃人不吐骨头。”下文是他亲笔写下的故事。

我的领导圆盘大脸，总是面带微笑、憨态可掬，乍一见会让人感到很温暖、很亲切（典型的生一张马脸，长一颗猴心的主儿）。面对这样的领导，会让你失去基本的谨慎和警惕，全身心地投入到他给你设计的各种圈套中，同时还会感恩戴德。

他认为我不是他队列里的人，我会成为大老板的卧底。他不能明目张胆驱赶我，就明着大力支持，暗中诋毁陷害。比如，当我提出各种想法的时候，他是最支持、最认可、最提倡的，打着“支持年轻人，培养后备力量”的旗号，在老板面前卖乖，私下里却百般阻挠。

需要他来帮助我作决断的时候，他可以和我谈一个下午，我的感觉是：他说了很多，但又什么没说，球又被踢到了我这里。如果事情碰巧办对了，他会说：“××，以后啊，事情还是要多和我商量，多征求我的意见，这样你才能更快地成长啊，这次你可得好好谢谢我哈。”如果事情办砸了，他会说：“哎，××，听人劝吃饱饭，年轻人还是要虚心一点，我说了那么多，你都没听见去啊……”无语，这是神马（什么）道行，真的是让

没有处不好的上司，
没有管不了的下属

初出茅庐的我膜拜了一下。一肚子的委屈，说不出倒不出，苦在肚子里自己尝吧。

这位领导最大的功力是可以控制舆论，通过不经意间传播一些负面信息，利用公司里的大嘴巴（估计每个公司都有几个这样的人）广泛传播，传到大老板耳朵里。一次、两次、三次，再大的信任也会土崩瓦解，三人成虎啊。所以，最终我被把我放到枝头的人用枪射掉了。枪打出头鸟，能举起这支枪的人，一定是能把你送上枝头的人；而那些希望你死掉的人，虽无力举枪，却可以去影响能举枪的人。

经历了大大小小的战斗后，我总结出战斗经验，用白纸黑字对付他。这样的领导，不担当、不决断、心思狭隘、嫉贤妒能。如果你想生存下去，一方面要取得他的信任，一方面要掌握方法。有句话说：给领导办一百件好事，不如陪他办一件坏事。对于这样的领导，这句话是真理（当然要在自己底线内），选择点小坏事跟他一起经历，关系马上有了变化；同时，在比较重要的工作事项上，各种沟通全部采用书面形式，邮件全部抄送到老板及相关部门，让他的推脱、含糊、不作为在阳光下无藏身之地。

从这个故事里，我们看到一个“不担当、不决断、心思狭隘、嫉贤妒能”的上司。这样的上司有没有？肯定有。多不多？没有统计过。但我们断不能把这样的上司归于 DISC 中的某种类型，因为这实在是价值观决定的，而不是风格决定的。如果说风格是匹马，那价值观就好比马上的骑手。任何马上都可能有好骑手，任何马上也可能有坏骑手。同样一匹马，骑手不同，走的方向就不同，最终的目的地也就不同。

从北京回多伦多的飞机上我看了一部搞笑片《恶老板》(Horrible Bosses)，是说三位好友不幸都遭遇了不可理喻的恶老板——一位耍弄下属的精神虐待狂 A，一位继承了老爸产业，却没有继承老爸仁厚的“混事二代” B，还有一位热辣却变态的色情狂女牙医 C……在忍无可忍之际，