



扫码测试你的  
职业性格

# 穿透

洞察性格优势，让用人效能倍增

李亮◎著

**DISC行为观察法，让你成为不可替代的HR**  
聚焦于人，全球人力资源管理领先成就

看清自己、读懂他人的性格密码 当代人力资源管理回归人本理念的大成之作

30个管理案例◎24种思维模式◎16种语言管理技能  
8种情绪管理技能◎4种协作模式◎15种领导管理潜能



职业心理资本  
系列丛书

# 穿透

洞察性格优势，让用人效能倍增

李亮◎著

 中国纺织出版社有限公司

## 内 容 提 要

DISC 行为模式是产生于 20 世纪二三十年代, 描述正常人类行为的共同语言, 尤其是在企业和组织中, DISC 的应用更加广泛, 成为探讨职业个性的语言和一种富有成效的工具。本书将人在职场的行为按照基本素质与能力、人际交流素质与能力、团队协作素质与能力、领导素质与能力四个维度划分, 通过对 D (掌控) 型, I (影响) 型, S (稳定) 型, C (谨慎) 型, 这四种性格和八种亚性格的人在职场的表现, 在各种不同或相同的场景中, 不同个性模式会有什么样的回应, 不同个性会做出什么样截然不同的反应。认识各个模式的独特回应方式, 能帮助我们更好地理解并宽容他人。

### 图书在版编目 ( CIP ) 数据

穿透: 洞察性格优势, 让用人效能倍增 / 李亮著

— 北京: 中国纺织出版社有限公司, 2023. 3

ISBN 978-7-5180-9438-7

I. ①穿… II. ①李… III. ①性格测验—通俗读物  
IV. ① B848.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 052826 号

---

策划编辑: 史 岩

责任编辑: 段子君

责任校对: 楼旭红

责任印制: 储志伟

---

中国纺织出版社有限公司出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

三河市延风印装有限公司印刷 各地新华书店经销

2023 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 18

字数: 298 千字 定价: 68.00 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

## 推荐序一

### 推荐序一 让人力资源管理回归本质

我认为在人力资源的工作中，关注员工的内心成长及其重要。人力资源从业者，如果能学习并运用心理学等相关知识和方法，学习优秀的传统文化，关注人本身，才能真正做到“以人为本”。

我自1996年进入人力资源领域，2002年起在启明星辰从事人力资源实践工作。约在2004年，我们曾经给研发的中层管理干部做过一个项目管理的培训，从与研发负责人确定培训需求到与老师沟通培训方案，再到培训完成后对效果的评估，一切都很好。可是一个月后，某位经理，又回到了原来的状态，而不是我期望的状态。于是我在思考，问题出在哪里了？后来我从心理学知识中找到了答案。当时我自己得出的结论是，他的性格特点不合适做管理。他的性格特点与他从小生活的家庭环境、教育环境、工作环境均有较大关系。自那年开始，我便对心理学产生了浓厚的兴趣，直到2014年在中科院心理所接触到后现代心理学，更是被深深吸引了。启明星辰的企业文化源自传统文化，近些年，有幸通过北京大学中国文化书院、三智书院，受益于一批优秀的传统文化老师，并还在继续学习中。

我认为人力资源从业者，学习心理学、传统文化，有以下益处：

首先，自己可以得到持续成长，人力资源工作者，是助人工作者，是人与人之间的工作，自身的心理状态决定了工作段位和层次。每个人在成长过程中都或多或少有一些缺失，这是整个社会的现状，若要实现突破要靠自己弥补。

其次，有助于工作能力提升，在工作中面临的各种问题，多数是沟通的问题，而沟通的问题又往往与人的性格特点、内心状态相关。“晨星”公益项目是融合传统文化和心理学的，将会对大家有帮助。

好友李亮老师的《穿透：洞察性格优势，让用人效能倍增》一书填补了现代人力资源领域回归人本研究的空白，同时他的文化底蕴很好地贯穿在这本书的思想体系中。无论对“数字化时代”的人才管理，还是企业管理，都有现实意义。最后，也希望读者们喜欢管理心理学和人格心理学，应用它们于工作和生活中。

谢奇志

西安交通大学管理学博士

国家二级心理咨询师

启明星辰集团党委书记

人力资源副总裁

2022年3月20日（周日）于北京寓所

## 推荐序二

### 推荐序二 管理学与心理学的融合： 数字化时代的趋势

我对李亮老师出新作期待已久。拿到李老师《穿透：洞察性格优势，让人效能倍增》这本书的手稿，如获珍宝，一口气读完，感觉获益匪浅、爱不释手。

我与李老师相识多年，他长我几岁，所以也称之为兄长，并且李兄学识渊博，称其上知天文、下晓地理也不为过，所以他还是我学识方面的师长，每次和他交流都会有所得、有所乐。李老师的经历让我相信一切皆有可能。他不仅学识渊博，而且经历丰富，在国内知名企业任职过人力资源中高管多年，经过努力成为北京大学教学前沿的管理实践课程导师，令人敬佩不已。在多年的管理实践和教学研究的循环验证中，他积累了丰富的研究理论与实战经验，形成了系统的方法论体系，并且在知名企业人才管理实践中得到了有效验证，本书就是其教学研究与管理实践的精华，这是我十二年咨询生涯中少见的经典论著之一。

该书中嵌入了经典的案例和人才测量工具量表，提到人才测量工具不得不提到心理测量学和“个性心理学”，心理测量的本质是间接测量，心理素质测量的复杂性不言而喻。而关于个性心理学的科学性，在学术界一直存在着争论，但无论是国内还是国外的 500 强公司，或是中小型公司，无论是管理者、人力资源从业者、咨询顾问、培训师还是心理学家却不这样认为，他们一直认

为“个性研究”正处于复兴中，李老师的新书《穿透：洞察性格优势，让用人效能倍增》恰恰宣示了这样一种复兴。

同样，该书中的理论、实践工具与方法正如其名“穿透”一样，能够帮助读者揭开个体尤其是职场中的个体个性与能力素质的面纱，淋漓尽致地描绘其画像，在这个基础上，形成组织和岗位的“能力素质模型”，从而为科学指导组织精准地开展人才资本的评价、使用、配置、开发等工作，为有效的组织管理和人才管理提供支撑。

《穿透：洞察性格优势，让用人效能倍增》不是一本“管理心理学”，或者说人才管理的理论之作，而是一本“管理学”和“心理学”融合的专业实务读物，不仅可以作为企业管理人员（人力资源和各级管理者）的工具用书，也可作为管理咨询师、职业规划师、培训师等专业人员的工作参考书。同样，希望提升自身能力的各职业阶段职场人士，希望提升领导力的各层级管理者，也能通过阅读本书和使用书中的工具、方法，充分挖掘自身的职业潜能，进行自我进修、职业提升和继续教育。

王立国

中国科学院心理研究所硕士

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

军工行业事业群负责人，行业中心总经理

咨询模型与工具研究院院长

2022年3月17日（周四）于北京盘古大厦

## 绪言 数字化时代的组织和人

- 一、组织与人 / 002
- 二、组织中人格的作用 / 004
- 三、DISC: 一种识别和开发职业潜能的语言 / 007
- 四、职业驱动模型 / 010
  - (一) 因人而异的行为模式 / 010
  - (二) 截然不同的期望 / 014
  - (三) 四维职业驱动模型 / 017

## 第一篇 基本素质和能力

- 第1章 D型人的6种思维模式 - 行动、主导和掌控 / 020
  - 1.1 技能思维: 实用至上的工具使用原则 / 021
  - 1.2 信念思维: 拥有强烈的自信 / 022
  - 1.3 目标思维: 以任务导向, 重视成效和结果 / 023
  - 1.4 具象思维: 语言使用的具体化 / 024
  - 1.5 简易思维: 直截了当, 直击问题核心 / 025
  - 1.6 权力思维: 害怕被人利用, 没有耐心 / 026

1.6.1 害怕被人利用 / 026

1.6.2 漠不关心 / 027

## 第2章 I型人的6种思维模式 - 交互、沟通和影响 / 028

2.1 共鸣思维：出众的交往能力，通过沟通维护关系 / 028

2.2 信任思维：宽宏大量，信赖包容 / 030

2.3 抽象思维：抽象的语言使用方式 / 030

2.4 合作思维：和谐共处，互相关照 / 032

2.5 亲合思维：热忱随和，善解人意 / 033

2.6 认同思维：需要承认与赞誉，害怕被拒绝 / 034

2.6.1 需要承认与赞誉 / 034

2.6.2 需要群体承认 / 034

2.6.3 害怕被拒绝 / 035

2.6.4 欠条理性 / 035

## 第3章 S型人的6种思维模式 - 思辨、稳定和探索 / 036

3.1 逻辑思维：以逻辑为导向的语言使用方式 / 036

3.2 实用思维：实用至上的技能使用原则 / 039

3.3 妥协思维：为了和谐的需要可以暂时放弃自己的观点 / 040

3.4 稳定思维：非常关注工作环境的稳定与和谐 / 041

3.5 固化思维：始终如一，固守传统 / 041

3.6 和谐思维：偏爱条理与安宁，惧怕冲突 / 042

3.6.1 偏爱条理与安宁 / 042

3.6.2 惧怕冲突 / 043

## 第4章 C型人的6种思维模式 - 护卫、谨慎和支持 / 044

4.1 结果思维：注重结果而非过程 / 045

4.2 联想思维：话语连贯，常常引发自己以及听者的联想 / 046

4.3 流程思维：喜欢一板一眼，注重质量，而非工作率性 / 047

4.4 服从思维：崇尚以服从为前提的合作 / 048

- 4.5 怀疑思维：对改变小心翼翼，能提出不少问题 / 049
- 4.6 安全思维：害怕批评，压力之下表现严厉 / 049
  - 4.6.1 害怕批评 / 049
  - 4.6.2 压力之下表现严厉 / 050

## 第二篇 人际交流素质和能力

### 第5章 与众不同的沟通模式—DISC 四型人的8种沟通技能 / 052

- 5.1 主导全程的沟通方式 / 056
  - 5.1.1 主导技能：大胆直接，描绘战略蓝图 / 056
  - 5.1.2 描述技能：活泼乐观，讲述动人的故事 / 060
- 5.2 积极明确的谈话风格 / 064
  - 5.2.1 感知技能：坦诚优雅，给予赞美 / 064
  - 5.2.2 逻辑技能：严谨高效和富有逻辑 / 067
- 5.3 随和内敛的交流方式 / 070
  - 5.3.1 整合技能：随和谦逊，照顾各方利益 / 070
  - 5.3.2 分析技能：分析探索，给予中肯的评论 / 073
- 5.4 直接简练的对话方式 / 076
  - 5.4.1 提炼技能：精确详细和振奋人心 / 076
  - 5.4.2 观察技能：独立观察，捕捉关键信息 / 079

### 第6章 各有特点的反馈模式—DISC 四型人的8种反馈技能 / 082

- 6.1 直截了当地反馈 / 086
  - 6.1.1 掌控技能：掌握时机，在必要时给予反馈 / 086
  - 6.1.2 引导技能：诚实直率，吸引对方的注意力 / 089
- 6.2 感同身受地反馈 / 092
  - 6.2.1 调节技能：根据对方的反应调整反馈节奏 / 092
  - 6.2.2 影响技能：直接犀利，直击要害 / 096
- 6.3 友好细致地反馈 / 099

- 6.3.1 创设技能：创建友好和谐的反馈氛围 / 099
- 6.3.2 思考技能：精心思考，提前准备 / 102
- 6.4 准确清晰地反馈 / 105
  - 6.4.1 改编技能：崇尚繁琐详细和完美的反馈 / 105
  - 6.4.2 简化技能：简洁明确，用事实说话 / 108

## 第7章 因人而异的情绪管理模式—DISC 四型人的8种情绪管理技能 / 113

- 7.1 直面冲突，主动消解纠纷 / 116
  - 7.1.1 促进技能：时不我待，快速解决冲突 / 116
  - 7.1.2 想象技能：通过想象美好的事情缓解痛苦 / 124
- 7.2 自我释放，积极消除冲突 / 131
  - 7.2.1 回应技能：压抑感受，积极回应以排解不满 / 131
  - 7.2.2 控制技能：压抑愤怒，通过理性的对话抒发怒气 / 138
- 7.3 默默承受，缓慢化解矛盾 / 146
  - 7.3.1 承受技能：什么也不说，含蓄轻松的缓解冲突 / 146
  - 7.3.2 接受技能：退避忍让，用真诚和信任化解矛盾 / 154
- 7.4 含蓄表达，迂回处理分歧 / 160
  - 7.4.1 暗示技能：控制情绪，迂回解决冲突 / 160
  - 7.4.2 内释技能：把愤怒藏在心里，逐步释放不满 / 165

## 第三篇 团队协作素质和能力

### 第8章 团队进阶活动 / 174

- 8.1 什么是团队 / 174
  - 8.1.1 团队的定义 / 174
  - 8.1.2 团队的运转 / 176
- 8.2 团队进阶活动 / 178
  - 8.2.1 进阶前 / 179
  - 8.2.2 进阶活动的日程安排 / 182

8.2.3 进阶中：活动的第一个过程 / 183

8.2.4 进阶中：活动的第二个过程 / 186

8.2.5 进阶后 / 194

## 第9章 团队发展和修复的流程 / 197

9.1 确认团队的属性 / 198

9.2 团队成员角色体验 / 201

9.3 了解团队生命周期 / 204

## 第10章 准备好去创建卓越团队吧 / 210

(一) 创建卓越团队的方略 / 210

(二) 卓越团队的性格视角——DISC四型人的4种团队协作模式 / 211

10.1 主导型模式：可以合作，但需要领地 / 212

10.1.1 D型人团队行为特征 / 212

10.1.2 D型人团队行为分析 / 212

10.2 依赖型模式：相互依赖，鼓励分享 / 215

10.2.1 I型人团队行为特征 / 215

10.2.2 I型人团队行为分析 / 216

10.3 给予型模式：我为人人，人人为我 / 218

10.3.1 S型人团队行为特征 / 218

10.3.2 S型人团队行为分析 / 218

10.4 完美型模式：需要合作，但要有自主权 / 221

10.4.1 C型人团队行为特征 / 221

10.4.2 C型人团队行为分析 / 221

# 第四篇 领导素质和能力

## 第11章 战术型领导者 / 228

11.1 D型领导者的4种潜能—行动与战术 / 228

- 11.1.1 谈判能力：通过谈判解决问题—卓越的谈判专家 / 228
- 11.1.2 应变能力：灵活运用生存战术—“危机解决专家” / 230
- 11.1.3 聚焦能力：关注任务，聚焦目标，直击事物的本质 / 233
- 11.1.4 适应能力：能够轻松自如的适应任何新环境 / 233
- 11.2 变劣势为优势—6种领导力提升方略 / 237
  - 11.2.1 领导风格和行为 / 237
  - 11.2.2 领导力提升方式 / 238

## 第12章 交际型领导者 / 240

- 12.1 I型领导者的3种潜能—交互与交际 / 240
  - 12.1.1 交往能力：懂得换位思考，具有高度的同理心 / 240
  - 12.1.2 激励能力：具有强大的感召力—催化剂式的领导 / 241
  - 12.1.3 感染能力：具有与生俱来的感染力—卓越的公共关系专家 / 243
- 12.2 领导力短板：I型领导者的管理盲区 / 244
  - 12.2.1 过分依赖认可 / 244
  - 12.2.2 过度崇尚和谐 / 246
  - 12.2.3 过度表露人性 / 246
  - 12.2.4 过度掩盖矛盾 / 247
- 12.3 变劣势为优势：6种领导力提升方略 / 248
  - 12.3.1 领导风格和行为 / 248
  - 12.3.2 领导力提升方式 / 249

## 第13章 战略型领导者 / 251

- 13.1 S型领导者的5种潜能—思辨与战略 / 251
  - 13.1.1 协调能力：具有强烈的规划意识，对各项工作都了然于心 / 251
  - 13.1.2 创造能力：善于探索，富有创新精神 / 253
  - 13.1.3 预想能力：擅长思辨和战略规划—预想家式的领导 / 253
  - 13.1.4 目标控制能力：擅长制定周密的目标，并保证目标的实现 / 254
  - 13.1.5 怀疑能力：具有怀疑精神和高超的观察能力 / 255
- 13.2 领导力短板：S型领导者的管理盲区 / 256

- 13.2.1 崇尚简洁的表达方式 / 256
- 13.2.2 热衷于抽象的战略分析 / 256
- 13.2.3 不愿表达欣赏之情 / 257
- 13.2.4 忽视他人的情绪 / 258
- 13.2.5 期望过高 / 258
- 13.3 变劣势为优势：6种领导力提升方略 / 259
  - 13.3.1 领导风格和行为 / 259
  - 13.3.2 领导力提升方式 / 260

## 第14章 支持型领导者 / 261

- 14.1 C型领导者的3种潜能——支援与部署 / 262
  - 14.1.1 安定能力：善于建立细致的规则—安定剂式的领导 / 262
  - 14.1.2 赞赏能力：拥有推己及人的赞赏方式 / 263
  - 14.1.3 后勤部署能力：确保信息通畅，能高效地上传下达 / 265
- 14.2 领导力短板：C型领导者的管理盲区 / 265
  - 14.2.1 过分关注事情 / 265
  - 14.2.2 过于苛刻 / 266
- 14.3 变劣势为优势：6种领导力提升方略 / 268
  - 14.3.1 领导风格和行为 / 268
  - 14.3.2 领导力提升方式 / 269

# 绪言 数字化时代的组织和人

CHAPTER



世界上没有长相和行为一模一样的人，尽管每个人都与众不同，但通过人格评价系统，他们的回应方式却是可预测的。如果一个人的行为倾向与另一个人不同，的确会产生冲突。但这并非意味着：冲突不可避免。而且，组织与人之间本来就有不同的目标，人与人之间也有巨大的差异，很多时候这些差异反而是紧密合作的基础。还有一条更好的路可走：以积极的态度对待他人，以了解和接纳取代消极与拒绝。这样，我们的职业生活才能更积极、更成功、更有意义。

## 一、组织与人

心理学最基本的观念之一就是人与人是不同的。从出生起，每个人就是独一无二的，而人生的经历又扩大了人与人之间的差别。因此，现代企业的管理者要对这些“天生不同”的人区别对待，方能使员工表现出色。

一个组织包括 5 个基本成分：环境，个体过程，组织过程，变革过程，人际与群体过程（见图 1）。

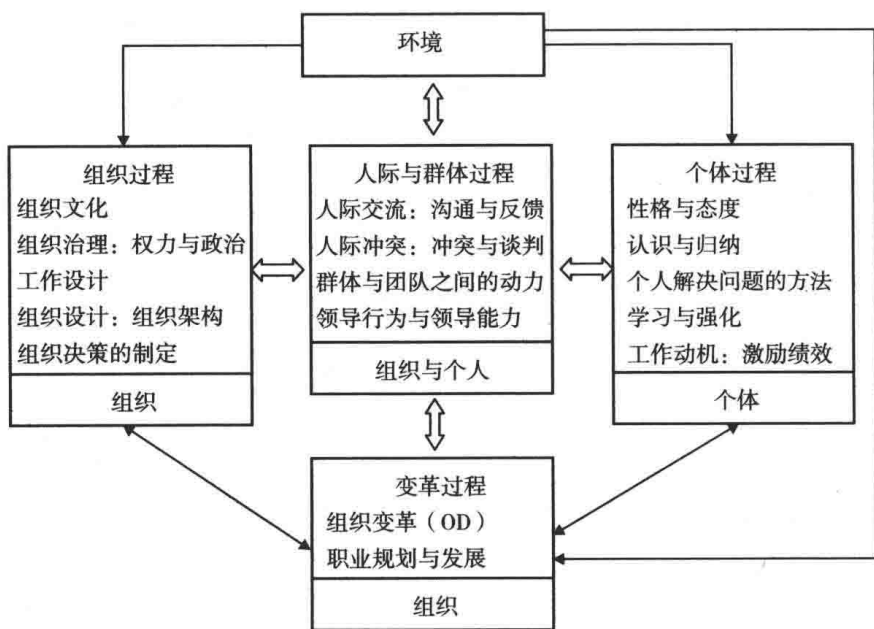


图1 组织构成

人际与群体过程是其他四个过程的综合体现，也是组织活动的核心，这个过程紊乱，必然会引发整个组织的紊乱。

由于天生的社会性，人们大多不会选择独自生活与工作。我们的时间几乎都用来与他人打交道。我们个人的身份的确是建立在群体的其他成员接受与对待我们的方式上。由于这些原因，并由于许多管理人员将 60% 以上的工作时间都用在开会上，因此，群体活动的技巧对于所有员工和管理者来说都至关重要。

许多组织的目标只有与他人合作才能完成，这种合作是通过交流和沟通完成的。但是，由于个体性格上的差异和工作关系的影响，人与人之间的沟通总会出现障碍，冲突与矛盾在所难免。因此，员工与上司、同事和其他人进行交流的方式有可能使他们成为卓有成效的团队成員，也可能导致消极情绪与缺乏献身精神。这些沟通障碍和人际冲突，势必会影响整个团队的运转效率，不仅使个体的目标难以达到，还使团队的整体目标难以实现。要想成为一名高效的团队成员，必须了解存在于群体之间和群体内部的动态、团队成员必须善于清除实现目标的障碍，积极面对、解决难题，保持团队成员之间创造性的相互作用，并克服阻碍个体和团体效应发挥的障碍。

同时，组织需要能够将雇员与组织目标结合起来的领导者。组织实现目标的能力取决于领导能力和领导风格，能在多大程度上有效地进行控制、施加影响与采取行动。

组织和个体是通过性格特质、沟通和反馈、冲突管理、团队协作和领导风格进行有效适配的。这五个要素是联结组织和人的基础，就像操作系统和服务器的，是计算机、手机和一切电子设备运转的必备工具。

组织和个体之间在“事业规划和发展过程的相配过程”（见图 2）。

但个体是千差万别和复杂多变的，当一个人到了一个特殊的工作环境，就变成了组织人，他特有的一套习惯模式、行为表现就必须适应企业的要求而加以控制与变化。管理的出发点与归宿其实都是在对“某一类人”进行管理。而通过对不同个体的人格进行归类管理，是我们进行组织和个人适配的有效途径。