

报告类型：管理者报告

样本

分析调查时间：06/11/14

报告下载时间：11/26/14



报告使用单位

SGL Group

提供服务的咨询顾问

客服服务部

SGL Group

上海市黄浦区新闻路356号

悦达黄浦河滨大厦501室

上海 200003

+86-21-5386 3116

Info@sgldisc.com

管理者报告

姓名: _____ 样本

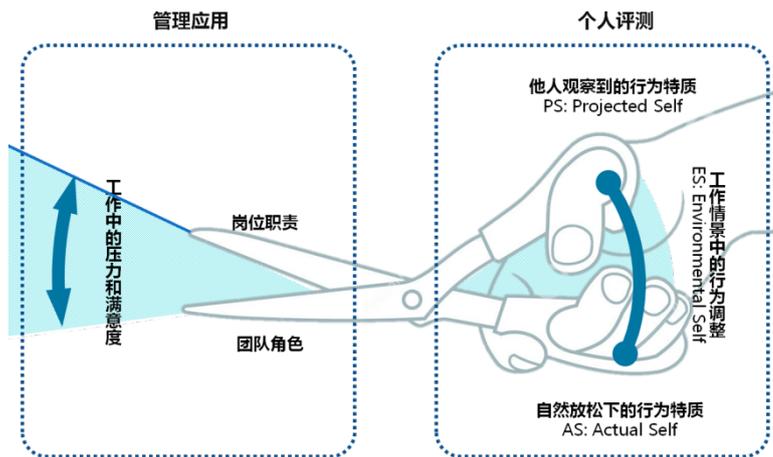
所在岗位: _____

在岗时间: _____

报告目录

CONTENTS

- 第一章 在轻松自然状态下的行为特质
- 第二章 他人观察到的行为特质
- 第三章 在工作情景中的行为调整
- 第四章 您在管理岗位上的激励因素
- 第五章 您的管理方式和授权风格
- 第六章 您的激励因素和所创造的环境
- 第七章 您发展团队成员的方法与途径
- 第八章 管理者如何看待您
- 附录和索引



insightsDISCOVERY介绍

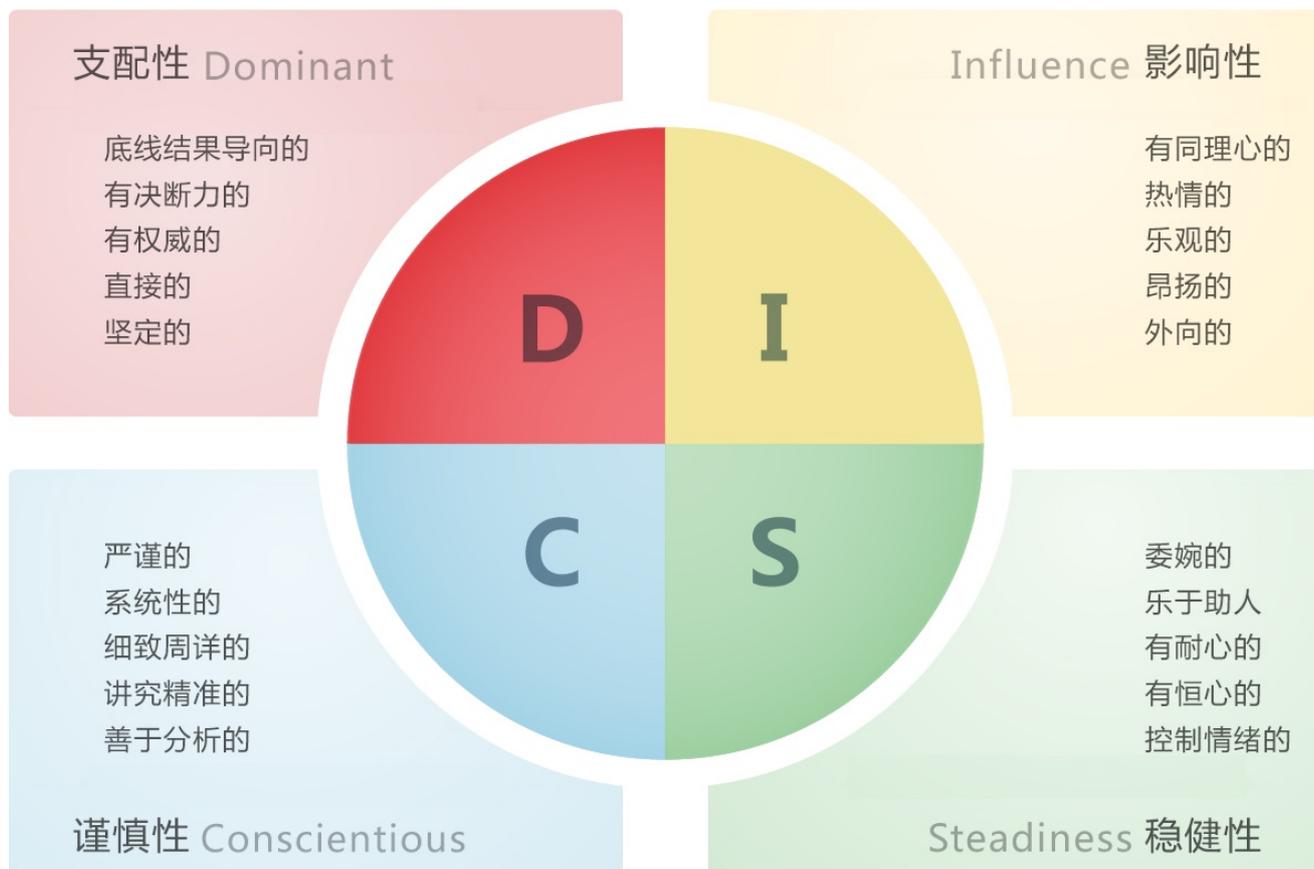
insightsDISCOVERY产品及个人报告介绍

insightsDISCOVERY系列行为测评产品(以下简称DISCOVERY)是根据马斯顿理论进行开发的软件产品, 20世纪20年代, 美国著名心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿创建了DISC理论来解释普通人群的情绪反应和行为方式, SGL行为科学研究中心经过长期的研究根据工作人群的特点开发了DISCOVERY产品系列测评产品, 为企业提供人员管理全套解决方案。

这是DISCOVERY行为测评系列中关于您自己的个人报告, 从中您可以详细地了解到: 您最显而易见的行为特质优势、如何与团队成员进行有效的沟通与互动、深度挖掘和分析您在工作中所面临的压力来源, 充分利用您的优势在工作岗位上取得更大的成功, 等等。它运用了您个人填写的数据产生了一份关于您在工作环境下的行为特质分析报告, 主要分为三个部分: 轻松自然状态下的行为特质、他人观察到的行为特质、工作情景中的行为调整。

前言

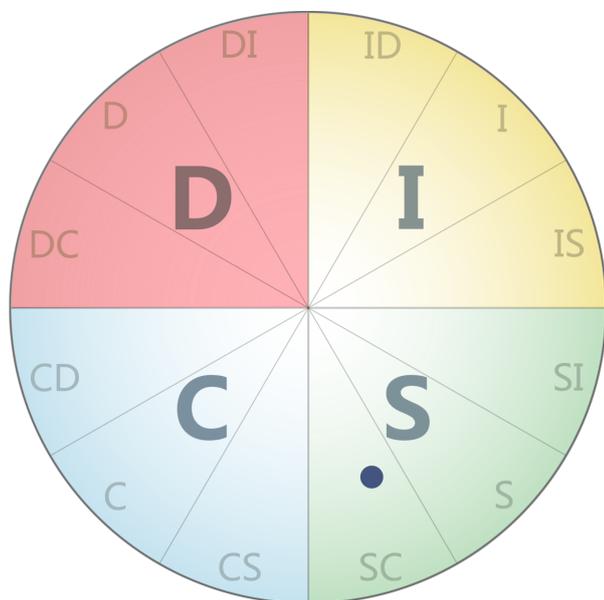
- DISCOVERY的行为特质、风格定义及能力点都没有好坏之分, 每一个人都是四种行为特质的组合。
- 您的工作风格可能不一定完全受您目前工作的影响, 可能还会受您的年龄、生活经历、教育背景、社会地位所影响。
- 更深入的自我认知是帮助您更有效地与他人一起工作的第一步。
- 了解他人的DISC风格可以帮助您更好地理解与接受别人与您的不同。
- DISCOVERY测评工具可以帮助您与同事建立更有效的工作关系, 从而优化组织氛围。



第一章 在轻松自然状态下的行为特质

这部分内容帮助您更好地了解自己在最自然轻松、没有外部环境压力的情况下最容易展现出来的行为特质。

为了更好地帮您理解这份特质报告，需要先学习如何看懂您的DISCOVERY风格类型罗盘图。



风格类型：SC - 4

DISCOVERY风格类型图

就像您在报告中了解到的DISCOVERY的模型由四类基础行为风格构成，分别是：D, I, S, C。每一类基础行为风格被划分为三个小的区域。左边的这张图表描述了个人行为特质所在位置和其可能所在的12个不同的行为风格区域。

您的DISCOVERY类型是：SC，显性程度：4档

您的行为风格所在位置将披露了您的DISCOVERY风格。您的行为风格点落在S区域内，但同时也比较靠近C区域的边界，所以您的DISCOVERY风格为SC类型。

虽然广义上来说，所有人的行为都是四种基础行为风格的混合，但大多数人都拥有相对更显性的一到两个行为风格。无论您的风格是点位于某个区域的中心或者位于两个区域的中间，它们之间没有优劣之分。所有的DISC风格都有着其独特的优势与价值。

靠近边界或靠近中心的含义是？

个人行为风格点与圆图边界的距离披露了这个人的个性或者是DISC风格的倾向程度。行为风格点如果非常靠近圆图的边界，则说明其该区域的行为风格就极为显性，换言之，这个人非常倾向于表现出该类行为风格。如果行为风格点落在边界到圆心的中间，则为一般显性。如果风格点位于十分靠近圆心的位置，则为轻微显性。显性与否之间也无法做优劣的判断。

而您的行为风格点差不多位于边界与圆心的中间，所以您的SC类行为风格相对还是比较显性的。

您的风格表现和属性强度

目标：安定的环境、明确的任务、稳步前进

如何判断他人：可靠度、脚踏实地、性情平和

如何影响他人：处世之道、自制力、坚韧性

过度使用情况：跟随他人的领导、谦虚谨慎

D 支配性：配合团队意见的、易接受想法的、谦逊的、注意的、乐于助人的、有帮助的、慎重的、有容忍得

S 稳健性：不变的、可依赖的、有韵律的、有条有理的、非正式的、随意的、人情味的、合作的

承受压力时：变得固执、服从

面对挑战时通常的反应：忍气吞声的接受别人给予的评断，并且用“我可以用忍”

有效改进的方法：多表达观点、尝试改变

I 影响性：诚恳的、将心比心的、真正的

C 谨慎性：架构、小心谨慎的、重记录的

在轻松自然状态下的行为特质

您的DISCOVERY类型是：SC，您的行为特质：

您最高的行为特质是稳健性，是以流程为导向的，具体您的个人行为特点可以描述为：

您是一个专心的倾听者，有耐心的指导者、教练和导师。坚持不懈的、可靠的、稳定的影响者和调节者。能够适应任何合理的节奏，有效地使用时间。会制定日常计划，喜欢重复性的工作内容与步骤，在稳定的环境中效率最高。非常值得信赖，常常能完成很多工作，超出一般人的想象（记住龟兔赛跑的故事）。记忆力往往比较好，特别是数字方面的记忆。您乐于助人，会支持他人并以合作的方式来完成任务。不喜欢对别人的时间和工作强加要求。遇上事情时，可能会等他人来带头行动。在没有冲突、和平的环境里效率最高。您是讲究准确、细致，注重过程的。愿意遵从并维持已有的规则和步骤，尤其是内部的规则和步骤。担心自己会犯错，所以常常会小心谨慎的做事。影响性行为特质非常灵活，您可以根据外部环境的不同需要灵活的调整自己的与他人的互动。友善，待人诚恳，比较有同理心。

行为特质组合：

值得信赖的：具有乐于合作的天性。行动节奏稳定，注重完成工作的总量与持续性。

说服力强的：在布置任务或者交办工作的时候，会采取销售的风格说服别人。会用友善的、富有同理心的、动听的方式获得团队成员或别人的帮助，以完成工作。

小心谨慎的：对于冒险之事很谨慎。会觉得有责任指出哪里可能出错，或至少应该要实际一点，对无法预料的事情做好准备，对于可能要冒险的事情，会抱着“证明给我看”的谨慎态度，甚至多疑多虑。对批评非常敏感。

任务执行风格：

您的主导风格是F 支持型：在系统完善、流程、计划清晰的工作环境中积极支持配合其他团队成员完成任务。您的次选风格是W 坚韧型：持之以恒、始终如一的贯彻执行并最终实现任务目标。您的备选风格是P 拓展型：以目标为导向，通过主动自发、自我驱动地完成工作任务。您的任务执行风格比较灵活，可以根据不同的情况和要求，轻松的使用三个风格中的任何一个去完成任务。

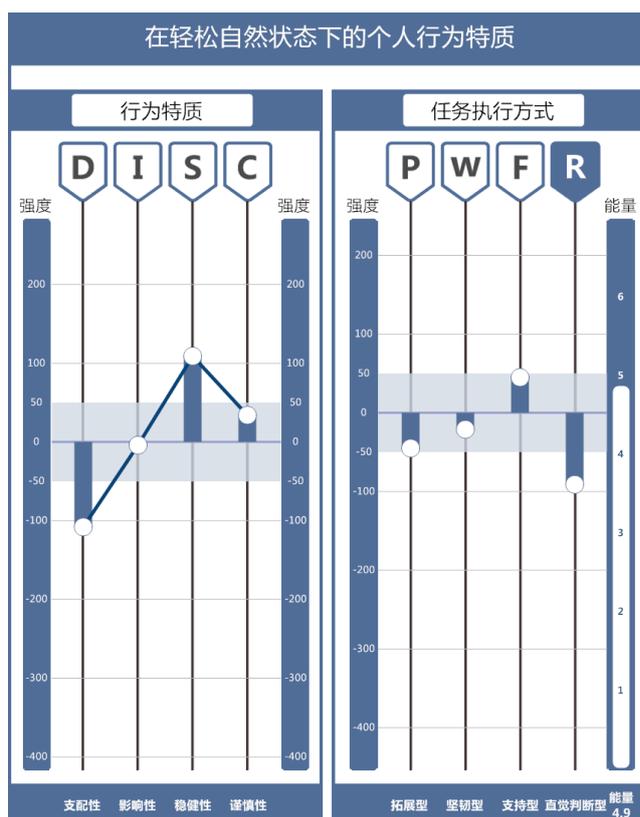
R 决策方式：直觉判断型

以信得过他人、报刊媒体的意见并结合自己的体验快速作出决策。

E 工作能量水平：

目前的工作能量水平在4.9格，高于84%的人群。

高生产力区：拥有该区域的能量，即便面临多种任务，您应该仍然可以有效、成功地完成任务。您可以寻找更多的个人兴趣点，有多余的能量处理更多的活动或任务。



轻松自然状态下的管理方式倾向

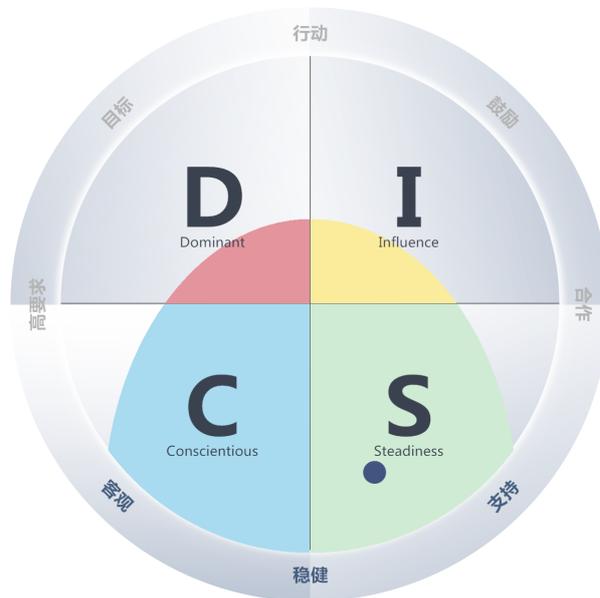
DISCOVERY行为罗盘图将直观地展现您最佳的优势和进一步需要改进提高的工作管理方式

DISCOVERY工作管理方式罗盘

在管理方式罗盘周围有8个词语，我们称之为在管理岗位上可能出现的行为倾向性，或者说是您比较感兴趣的事情。您的阴影越靠近某一个管理方式，则说明您对该行为越感兴趣，也愿意为之花更多的精力。每人至少有三至四个显性的管理方式，但数量的多少，并没有好坏之分。

一般来说，典型的SC类行为风格会有三个阴影：稳健、支持与客观。

管理方式倾向性强度：高



您所具备的优势

追求稳健

您希望自己的团队可以工作得更稳定和有连贯性，所以您会追求一个安稳和专业的工作环境。您有条理的工作模式会让人觉得信赖。同样，您也会要求您的员工能给出可靠和精确的工作结果。

给予支持

您会通过自己的真诚和善的方式管理团队，您会为尽力为员工提供他们所需要的合理需求。对您来说一个和谐、有规律、互相尊重的工作氛围是非常重要的，您也愿意为此舍己为人。

确保客观

您通常会确保自己所做的决策是有事实依据和符合逻辑的。因为您追求工作质量，所以您会要求自己或着自己的员工在做出任何行动前要仔细的分析利弊，以确保提供一个客观、专业、精准的结果。

关注：您可能需要做进一步的提高或者学习的工作管理方式是：高要求,目标,行动,鼓励,合作

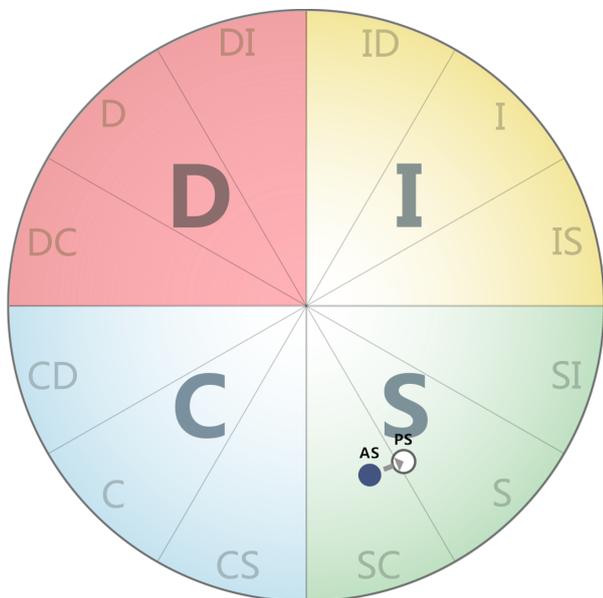
沟通方式：

以友好轻松的方式讲话；表现出耐心、包容性；能够等待别人，等待情况和结果变明朗；能将事情放在心中，反应平静。表达出真诚、关心和敬业精神；关注精确性与质量；呈现细节，指明方向。

第二章 他人观察到的行为特质

这部分内容帮助您了解自己在团队中表现出来的行为特质

您在团队中的给人留下的印象以及展现的行为特质和您最自然轻松下表现的有些不同，具体我们通过行为特质罗盘图来做进一步的分析。



您在团队中所展现的DISCOVERY风格是：S型

您在团队中所展现的风格点落在S区域内,所以您在团队中的角色属于DISCOVERY风格中的S类型。比起您在自然轻松下的风格更加靠近S区域。

在团队中您所表现出来的行为：

在别人看来您非常愿意支持他人。会扮演一个很好的听众，并且表现得非常有耐心和包容心。

同时，您有着稳定的步调，所以会更倾向一个更可预估、更有秩序的环境。只要有可能，您喜欢保持稳定的工作节奏，并且回避任何快速的变化。

最后，您也很看重协作。因为您渴望一个有信任感的、温情的氛围，所以您会尽力让其他同伴都有参与感和被认可。

AS：在自然轻松状态下类型风格点所在位置

PS：在团队中所展现的风格点所在位置

他人观察的风格表现和属性强度

目标：和谐、稳定

如何判断他人：可靠性、真挚

D 支配性：配合团队意见的、易接受想法的、谦逊的、注意的、乐于助人的、有帮助的、慎重的、有容忍得

S 稳健性：不变的、可依赖的、有韵律的、有条有理的、非正式的、随意的、人情味的、合作的

如何影响他人：包容心、稳定的表现

I 影响性：镇静的、好深思的、顾虑周到的、善于观察的、富有想象力的、重隐私的、选择性的、沟通者

C 谨慎性：架构、小心谨慎的、重记录的

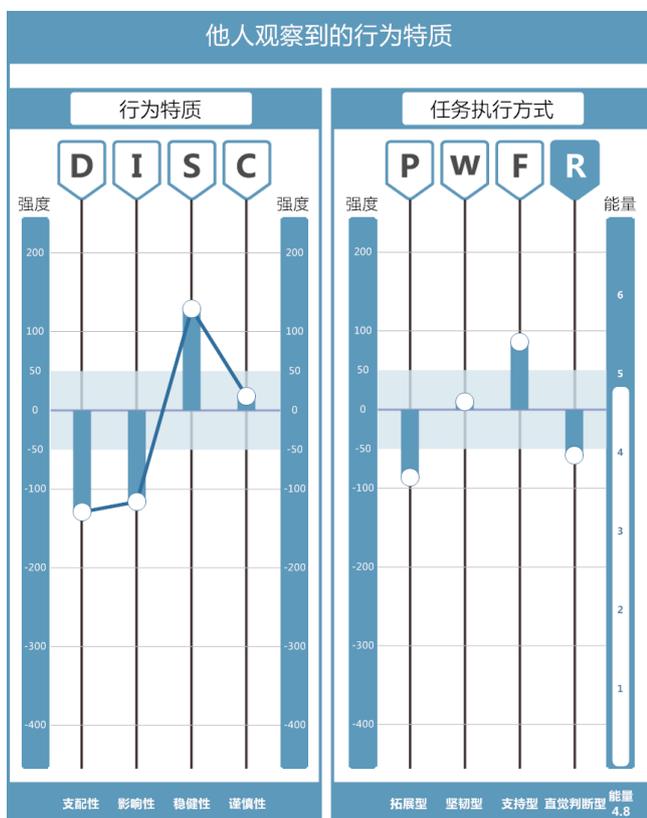
他人观察到的行为特质

您在团队中他人观察到的DISCoverly类型是：S，行为特质：

您最高的行为特质是稳健性，是以流程为导向的，具体您的个人行为特点可以描述为：

您是一个专心的倾听者，有耐心的指导者、教练和导师。坚持不懈的、可靠的、稳定的影响者和调节者。能够适应任何合理的节奏，有效地使用时间。会制定日常计划，喜欢重复性的工作内容与步骤，在稳定的环境中效率最高。非常值得信赖，常常能完成很多工作，超出一般人的想象（记住龟兔赛跑的故事）。记忆力往往比较好，特别是数字方面的记忆。您乐于助人，会支持他人并以合作的方式来完成任务。不喜欢对别人的时间和工作强加要求。遇上事情时，可能会等他人来带头行动。在没有冲突、和平的环境里效率最高。在谨慎性行为特质方面，您自己可以进行灵活地调整，您既可以表现的相对小心谨慎，重视纪律，时常会进行一些记录，同时也可以思路比较开阔，有一些新的创意。您会选择性地与人沟通，沟通时很真诚、谨慎、毫无矫揉造作之感。您富有想象力，有时可能会有创造性的、个人化的、充满想象力的工作方法。同时，也比较注重自己的个人隐私。

他人观察到的行为特质



任务执行风格：

您的主导风格是F支持型：在系统完善、流程、计划清晰的工作环境中积极支持配合其他团队成员完成任务。您的次选风格是W坚韧型：持之以恒、始终如一的贯彻执行并最终实现任务目标。您的备选风格是P拓展型：以目标为导向，通过主动自发、自我驱动地完成工作任务。由于您的主导的任务执行风格比较突出，所以您会主动的倾向于的使用F支持型来完成的任务。但是如果您在任务执行中需要使用P拓展型来完成的任务的时候，对您来说有可能会感到部分的压力。

R 决策方式：直觉判断型

以信得过他人、报刊媒体的意见并结合自己的体验快速作出决策。

E 工作能量水平：

您目前的工作能量水平在4.8格，高于83%的人群。
高生产力区：拥有该区域的能量，即便面临多种任务，您应该仍然可以有效、成功地完成任务。您可以寻找更多的个人兴趣点，有多余的能量处理更多的活动或任务。

沟通方式：

以友好轻松的方式讲话；表现出耐心、包容性；能够等待别人，等待情况和结果变明朗；能将事情放在心中，反应平静。表达出真诚、关心和敬业精神；关注精确性与质量；呈现细节，指明方向。

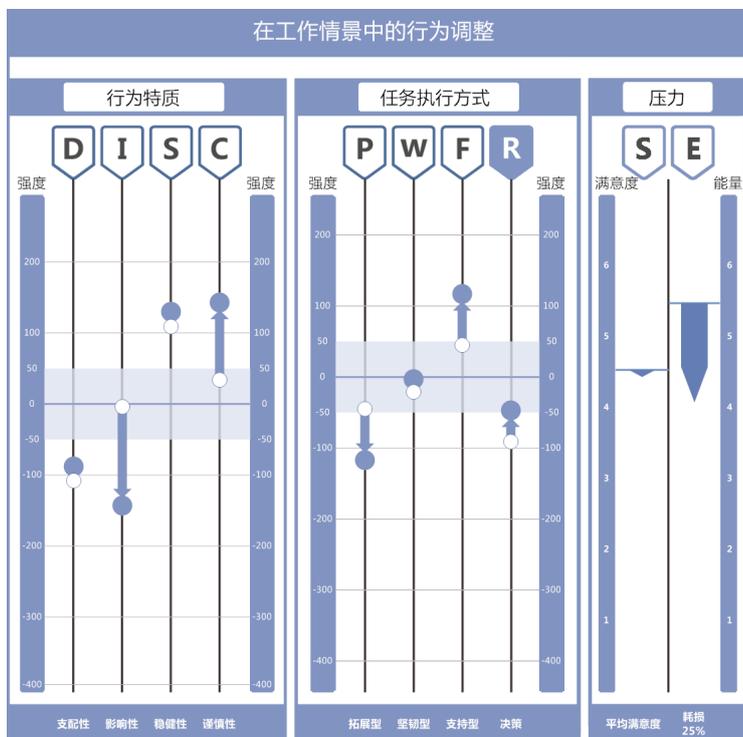
第三章 在工作情景中的行为调整

这部分内容帮助您了解自己在在工作情境中行为调整变化，以及由此产生的满意度和压力状况分析。

总体而言在最近三个月的工作中，您的行为特质比在“轻松自然状态下”那样显示的相对更加具有活力。

- D 支配性指标没有调整** 没有做调整。
- I 影响性指标下调** 变得更安静、减少沟通与互动。这可能是由于您的角色变换，使您在与人沟通时要以更客观、更直接的方式进行；也许是因为对人失望、有挫折感或者不被别人欣赏。
- S 稳健性指标没有调整** 没有做调整。
- C 谨慎性指标上调** 强调精准性与正确性。可能是正在建立新的系统与程序（或是按照已有的系统与程序）来完成工作，变得更有条理。或许是感觉到必须更注重质量，或是必须处理和关注更多的细节。

任务执行方式调整和压力分析



在最近三个月的工作中，任务执行风格更加鲜明和突出，主要使用三种任务执行方式中的F支持型去完成工作。

- P 拓展型指标下调** 在实际任务执行中有意降低使用备选的拓展型任务执行风格。
- W 坚韧型指标没有调整** 在实际任务执行中次选的坚韧型任务执行风格，没有做调整。
- F 支持型指标上调** 在实际任务执行中主要使用主导的支持型任务执行风格，更加愿意配合他人和团队，积极支持他人或团队完成项目或任务。
- R 决策方式指标上调** 在做决定时，觉得必须变得更加的客观与谨慎。或许是感受到压力要求去收集更具体的信息，以确认最终决定的正确性。

S 满意度：平均

您可能在很好地应对事情，一切也都在平稳进行；也可能是因为付出获得了回报，您感到所承受的压力是值得的。

E 能量：耗损1.4倍，消耗比率25%

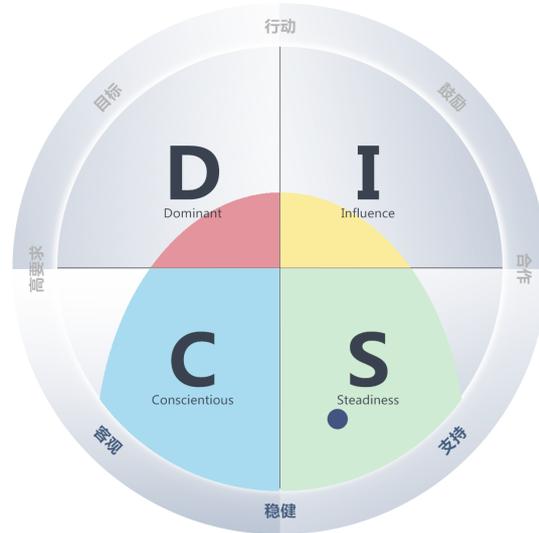
您的能量损耗处于维持日常活动所需要消耗的正常范围。由于您消耗的状况在平均水准之内，因此没必要操心。

第四章 您在管理岗位上的激励因素

不同的人具有不同的工作动机，每个人在各自的工作中都能找出属于自己的激励因素。和其他SC型风格的人一样，您可能会喜欢您的员工提供相关资源的管理方式，且所提供的相关资源可以帮助他们成长及成功。而且，您可能会重视以可靠稳健的方式领导自己的团队。

您在工作中的激励因素

- 帮助团队朝着某个既定目标稳步前进
- 为员工提供支持，以便他们可以尽力工作
- 建立有效的系统或流程
- 对工作任务以及日程安排进行优先级排序
- 找出工作中的错误或缺陷
- 强调准确性和精密度
- 维持较高的标准要求
- 按照系统化的计划进行工作
- 创建一个安全稳定、可以预测的环境



您在管理岗位上所面临的压力与挑战

作为团队的管理者，有一些管理工作可能会带给您比较大的压力。因为您喜欢一致性和稳定性，所以，如果被迫需要突然改变您的行动方案的话，或者被迫需要在仔细研究您所有选项之前作出重要决定的话，您可能会觉得很有难度。而且，如果您被迫需要解决一个白热化的矛盾冲突，或者被迫需要缓和员工间的紧张氛围的话，您可能会变得焦躁不安。

- 为小组或团体迅速坚定地做出行动计划
- 与易怒或好辩的人员打交道
- 必须对您的观点看法进行论证
- 处理应对矛盾冲突
- 在没时间进行分析的情况下作出快速决策
- 即兴性地制定一份新的行动方案
- 强迫他人或者对他人提出硬性要求
- 冒险，承担风险
- 管理应对一个混乱无序、充满变数的环境

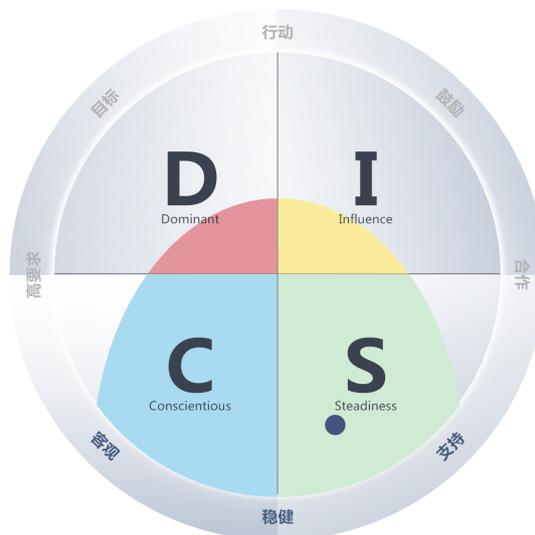
第五章 您的管理方式和授权风格

作为一个管理人员，您也许会发现，有效地领导以及委派您的团队成员远比单纯地通过说“请”和“谢谢”来交付一份任务显得更复杂。可能您已经注意到了，每一个员工希望获得不同类型的指导说明以及反馈的反应明显不同。一些员工想要具体的方向指导并且欢迎客观的反馈，而另外一些员工则只想要与之相反的东西。根据您的 DISC 风格和优先级，您拥有一种较为自然的命令指挥及授权的方法。但是，为了将满意度以及生产效能最大化，进一步思考一下您的方法作用在不同类型员工身上的有效程度如何是十分重要的。

样本，因为您非常强调可靠性，所以在指导命令员工的时候，您倾向于为他们提供清晰系统的信息。您通常会为他们提供可靠的方法，让他们依照这种可靠方法继续进行分配任务，并且同时强调任务完成质量的重要性。

同时，您还倾向于为所有员工提供支持帮助，为他们提供竭尽全力执行任务所需的全部信息。您可能随时要为他们提供即时信息的情况下，您是不太可能先在团队中公布相关信息的。

因为您重视客观性，所以您通常会密切关注员工的工作进度，同时试图确保准确性和精密度。然而，您的方式方法有时可能会限制团队成员的自由，使得他们无法提出创新性的或者具有创造力的任务执行方法。

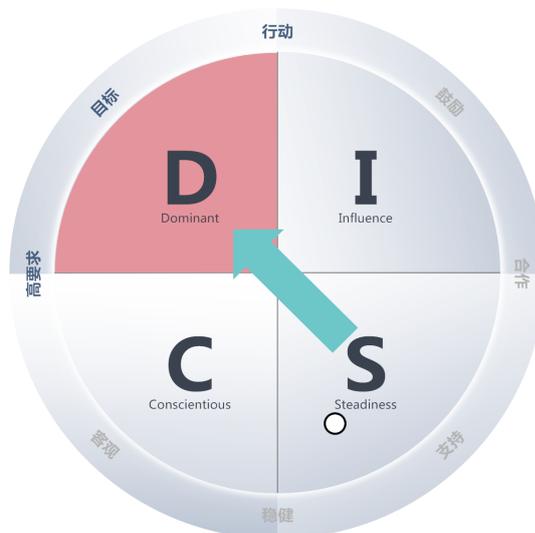


您如何进行管理和授权工作？

您的优势	您所面临的挑战
<ul style="list-style-type: none"> ● 设定切合实际的目标 ● 定期跟进工作情况 ● 以一种说服的方式给予命令指导 ● 清楚您的期望要求，并且确保人员了解他们各自的职责义务 ● 强调准确的重要性 ● 在需要的时候提供详细资料与细节信息 	<ul style="list-style-type: none"> ● 催促员工完成他们各自的工作任务 ● 对员工的工作能力或资质素养进行客观评价，而不过高评价他们 ● 施加灌输一种紧迫感 ● 鼓励人员不断实验尝试，或者顺其自然 ● 敦促人员朝着目标结果努力，实现结果 ● 确立远大的产出结果

您如何管理D类团队成员并进行授权？

D类风格的员工倾向于以设置预期底线和以底线结果为导向。他们希望得到较高程度的自治权限，并且喜欢在不听取询问他人意见建议的情况下作出决策。而且，虽然您可能能够接受他们对于独立性的渴望，但是他们的果断自信有时可能会让您措手不及。此外，他们在追求成功方面有着强烈的意愿去打破现状并进行冒险的倾向性，可能恰好与您倾向于保持一个可预测的有序环境的偏好相反。



与D类团队成员一起工作可能遇到的挑战

D类风格的员工通常乐于挑战以及多疑，而且如果他们不赞同您的决定时，他们可能会公开质疑。他们通常会非常坦率直接，甚至可能会变得好辩，而您则很有可能会因为咄咄逼人或者满是感情色彩而感到焦躁不安。他们可能会提出要求，或者不能遵循您的指导说明，并且他们相信他们自己比任何其他人更清楚如何将事情完成地更好。对您而言，这看起来他们似乎在不断地挑战您的权威，并且因为您不喜欢对抗交锋，所以您可能会由于需要不断地维持强调您的领导地位而感到精疲力竭。

如何与D类团队成员更高效地一起工作

D类风格的员工节奏较快，并且期待能参与进行将会产生重大影响挑战性项目。如果您保持以一种稳定、按部就班的节奏进行工作，并且不给他们提供大展拳脚的空间的话，他们可能会因此而变得焦躁不安。此外，应允许他们更多处理充满冒险的工作任务，并且应向他们展示说明他们的努力将会为实现创新性的结果做出怎样的贡献。如果他们缺乏经验，请千万记住，他们的自信可能会促使他们做出一些超出他们自己能力承受范围的决策，因此注意经常核对检查他们的工作情况，以便确保他们没有眼高手低，设定不切实际的工作目标或计划。

如果他们缺乏经验：

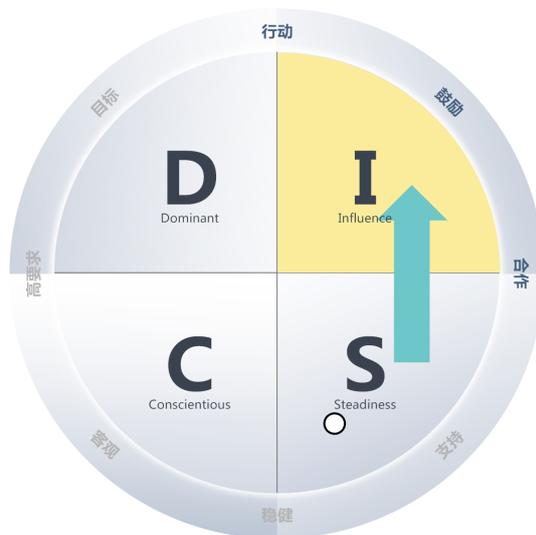
- 请勿通过专业能力或者权限来扰乱他们的自信心。
- 在允许他们继续进行下一步工作之前复审检查他们的详细计划。
- 明确列出他们的职责范围，并给他们明确规定使用原则。
- 在他们做出任何极具风险的决策之前，明确他们已经征询了您的意见。
- 让他们知道随着他们经验阅历的增加，他们将能得到授予更大的自治权。

如果他们经验丰富：

- 确保您与他们关于所分配任务的目标看法一致。
- 提供一个简要、突出重点的工作任务布置，而非事无巨细的安排。
- 直接表明您所期望的结果。
- 设置一个最后期限，然后让他们制定出关于如何于该截止日期实现预期值的行动计划。
- 确保他们明白走捷径的后果。

您如何管理I类团队成员并进行授权？

I类风格的员工通常是乐观向上、积极进取的。他们似乎非常喜欢与新人见面并且热衷于展开友好融洽的聊天。您将很有可能会注意到他们充沛的精力和高昂的兴奋劲，并且您可能会尊重他们积极乐观的看法和热情。然而，他们不太需要关于表达他们自己感受的鼓励，因此他们最终可能会主导支配你们之间的讨论对话。您倾向于自我控制并且会为平和安静的环境所吸引，因此，您可能会发现他们滔滔不绝的表达以及兴致勃勃的方法有时候会有点过度。



与I类团队成员一起工作可能遇到的挑战

I类风格的员工希望在友好和睦的环境中工作，并且在该工作环境中，管理者更看重团队人员而不是底线结果。在您可能更倾向于一定程度的自治权限的同时，他们喜欢将他们的能量精力倾注于团结协作当中，并且不喜欢可能会孤立他们的工作任务。他们可能会将您强调条理性与一致性的倾向偏好视为一种限制。与此同时，您可能会觉得他们进行社交活动以及人际交往的行为有些过于频繁。

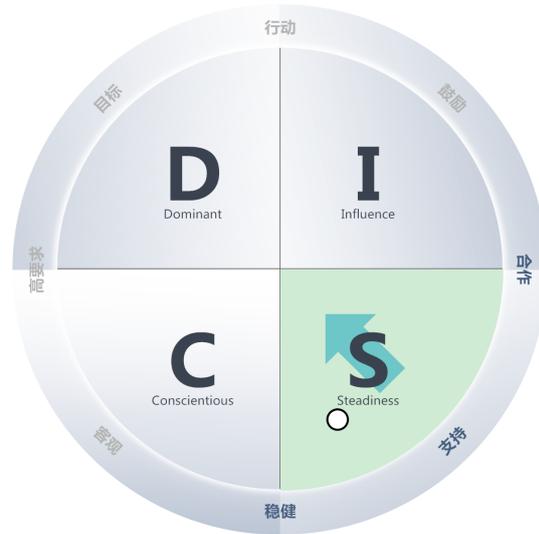
如何与I类团队成员更高效地一起工作

这类员工希望能够得到自发主动行动的自由，以及希望能够具有迅速推进的机会。与您小心谨慎的风格恰恰相反，他们可能更渴望处理有趣或令人兴奋的项目工作，并且他们很有可能希望了解掌握所分配任务的主旨要点并且以此主旨为目标而努力。当需要保证富有成效的计划安排以及保持重要细节详情符合计划要求的时候，他们可能会需要您的指导。而对于那些经验相对丰富的员工而言，应鼓励他们追求创造性，但是应确保他们对自己的行动措施能够负责，并保证之前所确认任务的时间安排节点以及预期结果。

如果他们缺乏经验：	如果他们经验丰富：
<ul style="list-style-type: none"> ● 如果可能的话，让他们相互合作。 ● 确保他们跟上任务完成的进度，保证他们实施所布置的任务细节。 ● 帮助他们对自己手边的工作任务进行优先级排序。 ● 确保他们自始至终能认真地完成他们各自的工作任务。 ● 要求他们对未能按时交付工作任务或跳过重要工作步骤负责。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 允许他们在团队工作环境中担任领导的角色。 ● 花一定时间与他们一起仔细检查审核任务项目细节。 ● 公开地对他们所做出的贡献表示感谢。 ● 提前设定清晰明确的期望要求。 ● 思想开明，对他们富有冒险精神的想法表示赞许。

您如何管理S类团队成员并进行授权？

S类风格的员工往往比较随和、乐于助人并且懂得变通、为人灵活。因为他们希望能够得到关于他们工作表现良好，成绩优秀的表扬及保证，所以他们将会对您倾向于提供真诚自然的支持的管理方式表示欣赏及感激。你们可能都会回避分歧和对抗交锋，而不是选择承担任何形式的分歧所造成的风险。然而，由于他们可能会在直接表达自己的看法的时候经常表现的犹豫不决，再加上您自己习惯保留自己的意见想法的做法，所以您很难确定他们什么时候已经准备好接受新的责任义务或问题挑战。



与S类团队成员一起工作可能遇到的挑战

这类员工喜欢系统化有条不紊的做事节奏，并且倾向于在稳步前进的同时仔细研究他们所拥有的全部选择。由于快节奏的环境可能会让他们觉得充满压力或者受到胁迫，因此他们致力于寻求一个平和安静、井然有序的环境，在这种环境中比较轻松。因为他们和您一样希望避免冒险，所以你们两个可能都不太重视对成功起关键作用的创新做法。此外，您在稳步前进过程中的共同倾向意味着，你们中的任何一个也都不可能感觉到一种紧迫感。

如何与S类团队成员更高效地一起工作

S类风格的员工通常在友好、协作的环境中感到最舒服自在。他们可能稍微比您更享受团队协作的环境或者团体群组的共同努力，所以他们将会很欣赏以及感激能够在和谐稳定的团队中做出相应贡献的机会。而且，他们喜欢得到一步一步的信息、清晰明确的结果和要求以及固定的截止日期。如果他们的经验较为丰富，应授予他们一定的责任义务，但是也要让他们清楚，当他们面临困难处境而无法做出决断的话，您可以为他们提供帮助和建议。

如果他们缺乏经验：	如果他们经验丰富：
<ul style="list-style-type: none"> • 为他们提供明确的方向性指导。 • 时常询问他们，以便确保他们真正了解认识了所分配的工作任务。 • 经常检查核对他们的计划执行情况。 • 给予他们足够的肯定，从而确保他们对他们自己的工作角色感到舒适自在。 • 控制自己给他们分配职责的节奏，避免过快地让他们承担过重的责任义务。 	<ul style="list-style-type: none"> • 询问并要求他们表达自己的意见建议。 • 当他们差不多准备好迎接面对更多调整的时候，给予他们更多额外职责。 • 鼓励他们积极参与整体计划的框架搭建。 • 当时间紧凑，截止日期临近的时候，确保他们远离各种困难麻烦。 • 询问他们需要什么样的支持帮助。

您如何管理C类团队成员并进行授权？

C类风格的员工倾向于理性客观目标和基于事实的想法和概念。他们喜欢分析概念性的想法以及仔细研究提案的偏好倾向。这类员工通常会觉得独自工作非常舒适自在，而且，因为他们会优先考虑实际目标而不是感情需求，所以，和您倾向于提供的支持帮助及肯定鼓励而言，他们可能会需要较少的支持帮助和肯定鼓励。他们喜欢拥有独立自主性以及拥有足够的时间确保事情正确发生，因此，他们很有可能会欣赏您倾向于为他们提供空间与避免给他施压的偏好。



与C类团队成员一起工作可能遇到的挑战

这类员工希望获得一个稳定可靠的结果，所以他们倾向于在采取行动前对所有可能的结果进行详细的分析。然而，由于您和他们一样都比较谨慎小心，因此你们可能都会忽略发展和制定创新性解决方案的机遇。当遇到有风险的想法或者未经验证的想法时，你们共同的犹豫踌躇可能会导致你们停滞不前。因为你们都喜欢维持一种适度的工作节奏，所以您可能不能将事情的完成节奏调整至一个很快的速度，即使在迫在眉睫的情况下，也不能迅速地紧急处理有关工作任务。

如何与C类团队成员更高效地一起工作

C类风格的员工希望在坦诚相待的环境中工作，希望能够毫无顾忌地指出工作中的差错以及效率低下的情况。他们并没有寻求您所提供的肯定或支持帮助，但是他们确实希望知道，他们的专业知识与能力能受到您的重视。如果是缺乏经验的员工可能会花过多的时间来分析研究他们的工作，因此，您应确保经常核查他们的工作情况，以便保证他们的工作按照计划安排进行。应允许那些具有丰富经验的这类人员对解决方案中可能存在的瑕疵缺陷进行检查核对，并且倾听他们关于改善提升意见建议。

如果他们缺乏经验：	如果他们经验丰富：
<ul style="list-style-type: none"> • 无论何时，在可能的情况下，允许他们独立工作。 • 帮助他们实现质量要求，而不会将截止日期置于险境，确保在截止日期内实现质量要求。 • 详细地指出并说明任务背后的原理和依据。 • 确保他们拥有他们必要的资源。 • 检查核对他们的情况，从而确保他们没有因深陷泥沼而拖延进度。 	<ul style="list-style-type: none"> • 仅对他们的工作进度进行核对，以确保相关工作任务依照计划安排稳步发展。 • 当他们想要更多的方向指导时，让他们来寻求您的帮助。 • 鼓励他们研究了解整体计划，从而发现其中的缺陷漏洞。 • 必要的情况下，允许他们独立自主地工作。 • 为他们提供帮助解决复杂问题的机会。

行动方案：您的管理方式与授权风格

员工姓名：_____ 员工的DISCoverry类型：_____

使用insightDISCoverry管理者报告中第五章第11页至14页（您如何管理团队成员并进行授权）的内容，帮助您如何管理自己的员工并进行授权。

步骤 1: 任务/项目

考虑一下 您可能授权给此人的任务或项目是什么？

步骤 2：了解您员工的工作偏好

阅读第一部分关于他们的工作偏好并做好笔记，当您对他们的工作任务进行授权时来提醒自己。

步骤 3: 一起工作时可能遇到的问题

阅读第二部分关于在一起工作时可能遇到的问题并做好笔记，当您在管理这些员工并适应对方的风格时，遇到的最大挑战是什么？

步骤 4: 经验值

思考一下，该位员工在应对这类任务或项目时，他是否有相应的经验？

步骤 5: 如何变得更高效

阅读最后一部分，重点关注该员工是否有相应的经验。

当您在管理这位员工时，如何就您自己的风格做出怎么更有效的调整？并**写下**具体的行动计划。（建议考虑以下几点：员工的自信程度、自己的准备程度、使用的语句、能够提供的资源、后续所采取的行动，等等。）

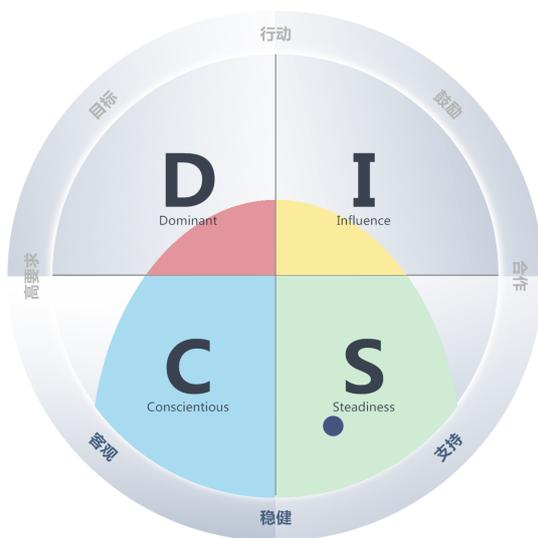
第六章 您的激励因素和所创造的环境

如果您无法激发团队成员的积极性，那么意味着每个团队成员必须要学会如何自我激励，然而这在实际操作中是不现实的。身为一个管理人员，您的重要职责之一就是要营造一个恰当的工作环境，让他们能够从中轻松地发现并了解他们自己各自的激励因素。这意味着您需要给团队带来一个适宜的氛围，其中接受并处理员工不同的基本需求与偏好倾向，从而他们能够在这样的氛围中发挥他们最大的工作积极性，而您也许会为那些围绕在您周围的人员自然而然地形成一个特定的工作氛围。明白认识这类工作环境的性质是非常重要的，因为工作环境将会对您所管理团队的总体绩效产生重大影响。

样本，您很有可能会营造一个公平、和谐、稳定的工作氛围。员工可能会因为对工作中的要求、具体任务布置的细节和原因了解的一清二楚而感到安心自在。确保员工是否已经拥有所需完成工作的全部信息和资源，您可以帮助他们维护一种安全可靠的感觉。

最有可能的情况是，您乐于助人的态度使得您创建了一个相互信任的工作环境，这使得每天来工作的员工感到舒适自在。对很多人而言，只要知道有人在工作方面关心着他们，就可能让他们充满工作干劲。另外，您已经准备好提供声望和赞誉，以便他人能够觉得自己参与到了团队成功当中，能够具有很强烈的归属感。

您重点关注客观性意味着，您通常会帮助创建一个推崇称赞条理性及务实想法的工作环境。当很多人知道他们能够为高品质的结果做出贡献的时候，很多人员都会因此而充满积极性，并且您喜欢分析以及准确性的行为习惯会激励他们朝着这类高标准而努力奋斗。



您所提倡的工作环境

- 因为您为人稳健可靠，所以您团队成员知道您是可依赖的。
- 当您的团队成员尝试新事物时，他们会较少感受到受挫，因为您对他们很有耐心。
- 因为您提供了一个稳定的环境，所以您的团队成员无需担心会出现不必要的意外。
- 因为您重视质量，所以您的团队成员可以一步一个脚印地朝着长远目标努力工作，而不会感觉自己被催促。
- 因为您很客观，所以您的团队成员会努力做出务实的决定，因为这个决定很有可能会赢得您的批准认可。
- 当您为您的团队成员提供他们所需的信息资讯时，有助于消除他们的疑惑以及不必要的沮丧。

您该如何激励D类团队成员

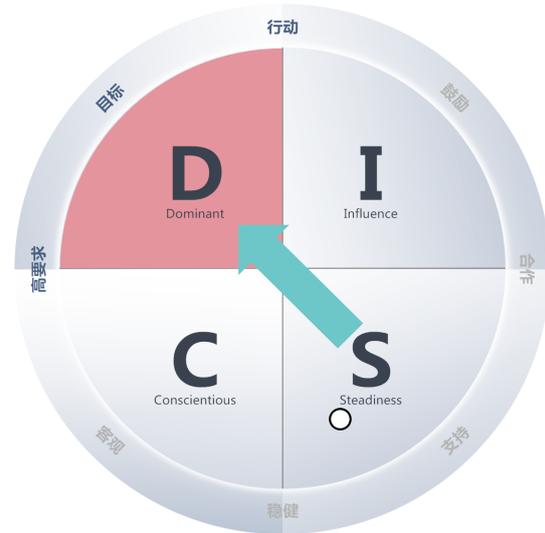
D类风格员工会因为有望赢得胜利而激发出无限的积极性，因为他们重视最终的结果而非仅仅是过程本身。他们愿意接受各种挑战，越是在竞争激烈的环境下，越是给予了他们茁壮成长的空间。然而，有时他们也会将一些团队协作的任务转变为一种内部竞争。他们渴望可以快速的推动项目实施，并且可以通过自己的创新或大胆冒险来获得重大的影响。事实上，他们有时会因为过于专注自己的个人发展，而忽略了其他人的需求，因此您可能会难以认同他们这种过于具有挑战性的工作方法。

D类团队成员的负面激励因素

- 日常的例行工作
- 脚步节奏拖沓
- 受到严格密切的监管
- 他们的权威遭到质疑或否决
- 觉得他们的时间好像被浪费掉了
- 必须认真处理很多细节信息

矛盾冲突会对D类风格团队成员的积极性产生怎样的影响？

- 具有这种风格的员工可能会主动追求一些矛盾和冲突，从而造成非赢即输的局面。
- 他们可能会因矛盾冲突之中的竞争性而充满动力。
- 他们也许会纠结于谁是过错方这一问题，因此过多地浪费精力。



您如何能够帮助创建一个适合于D类风格团队成员的激励性工作环境？

- 可能的情况下，允许他们尝试创新性的方法，即使这样可能会让您觉得不那么安心。
- 解释说明项目任务的宏观前景以及简明扼要的指示说明。
- 允许他们合理的自由，让他们可以对他们的工作环境进行自由控制。
- 不要让您谨慎小心的行为习惯制约自己，反而鼓励他们的雄心勃勃以及积极进取的成功欲望。
- 相信他们会自始至终坚持到底地认真完成他们所分配到的关键工作任务。
- 给他们提供更多有难度的挑战，以便满足他们强烈的进取心和求胜欲望。

什么是您用于认可并奖赏D类风格人员的最佳方式？

- 认可他们所提供的那些能够产生得出较好结果的创新性的想法和建议。
- 通过提供更大的自治权限来奖励表彰他们始终如一的优秀表现。
- 通过关注重视他们所实现达成的具体结果成绩来夸赞表扬他们。
- 当他们已经掌握精通他们目前的工作内容并且一个极富挑战性的职位刚好出现时，为他们提供晋升或调岗的机会。

您该如何激励I类团队成员

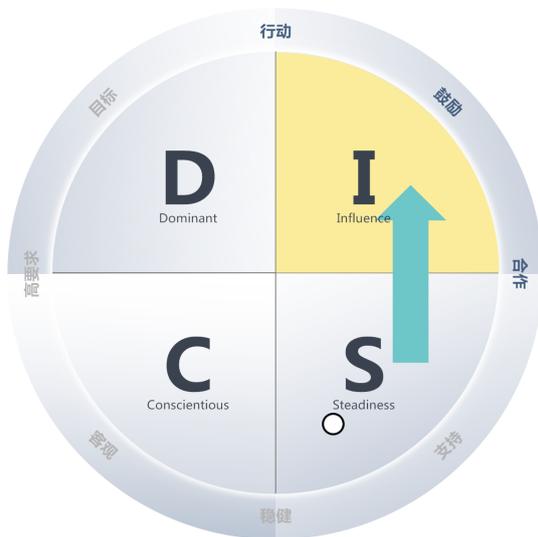
I类风格员工喜欢追求有活力的工作环境和氛围，在这种充满冒险性的或开创性的环境中，他们可以尽情实现自己的价值。他们渴望进行团队合作，因此他们可能将大量精力用于社交和维护人际关系上。他们往往是行动迅速的，并且希望沉浸在各式各样不同的任务之中。同时，他们还喜欢温暖、有人情味的团队，如果您能在公开场合给予他们认同和赞赏，这将会大大激发他们的积极性。

I类团队成员的负面激励因素

- 与其他团队成员相互孤立，没有合作交际
- 在节奏缓慢和保守的工作环境中工作
- 所做出的贡献未得到他人相应的认可
- 负责执行日常的例行工作或者重复性任务
- 涉及到非常多的细节工作
- 与悲观或者爱挑剔的人员一起工作

矛盾冲突会对I类风格团队成员的积极性产生怎样的影响？

- 矛盾冲突可能会让他们变得很情绪化甚至是生气，并且还可能会变得十分消极从而影响他们的正常表现。
- 如果他们必须频繁亲自处理一些矛盾和冲突，这可能会让他们沮丧并失去进一步努力的动力。
- 他们可能会沉溺于矛盾冲突之中无法自拔，而非关注在他们任务的本身。



您如何能够帮助创建一个适合于I类风格团队成员的激励性工作环境？

- 让他们与其他人合作，但是切记始终在团队中保持您的权威性。
- 在不妥协让步基本要求的前提下，多鼓励让他们按自己的方式行事。
- 如果可能的情况下，多让他们参与有新意的工作，而不是承担常规例行的任务。
- 让他们成为众人关注的焦点，引人注目。
- 给他们提供表达他们自己想法的机会。
- 承认并接受他们需要维持一种较快工作节奏的诉求。

什么是您用于认可并赞赏I类风格团队成员的最佳方式？

- 通过公开表扬的方式认可他们的成功，虽然就您自己而言，您会尽量避免这种方式。
- 感谢他们为团队所提供的正能量以及热情。
- 通过在团队中为他们提供逐渐增加的曝光率，而突现他们所擅长的人际交往技能。
- 通过推荐他们成为相关奖项的获奖提名人以及为他们提供晋升和学习提高的机会来奖励表彰他们出色的表现。

您该如何激励S类团队成员

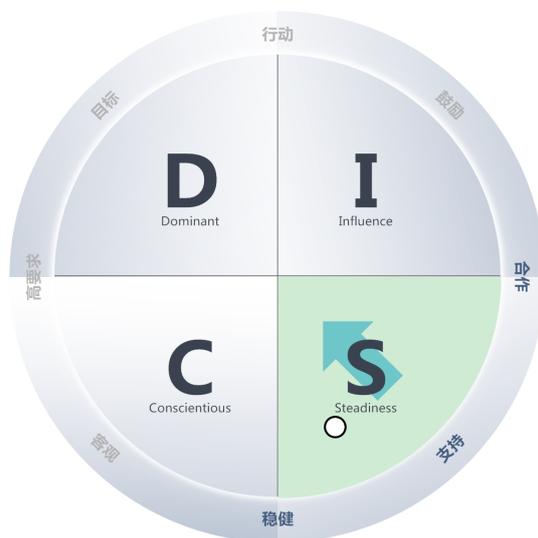
S类风格的人喜欢安静、条理清晰的环境，在这种氛围下很少会出现明显的压力和冲突。他们乐于奉献并愿意向他人提供支持，甚至可能会为了适应他人的需求而对自己的观点和想法有所保留。同时，他们非常有亲和力，注重团队协作，希望可以与同事之间保持良好的人际交往。他们希望被认为是可靠的，并且想要获得足够多的时间来履行他们的工作职责，而不是一直地被催促或施加压力。

S类团队成员的负面激励因素

- 充满竞争性的工作环境
- 必须时常突然改变方向
- 被催促着迅速采取行动
- 与冷漠或好辩的人员打交道
- 被迫承担即发性的工作任务
- 处于混乱无序的局面中

矛盾冲突会对S类风格团队成员的积极性产生怎样的影响？

- 他们会对他们所在乎的事情做出妥协让步，但是隐藏在这妥协表面之下的却是失意挫败的情绪。
- 他们也许会过分纠结于那些生他们气的人，而在这些人身上过多地浪费精力。
- 他们可能会害怕犯错，从而限制了他们把握机会的能力或效率。



您如何能够帮助创建一个适合于S类风格团队成员的激励性工作环境？

- 让他们去与其他人合作。
- 为他们提供他们实现最大努力所需的信息和资源。
- 当将要做出重大改变时，给他们提供及时充分的信息、资料 and 预警。
- 利用您自己对于安全稳定性的偏好倾向，而为他们提供他们感觉舒适自在所需的结构和安全保证。
- 对他们的努力表示衷心的感谢以及由衷的欣赏。
- 询问他们的想法，因为在没有您的鼓励下，他们可能不愿意主动分享出自己的这些观点。

什么是您用于认可并奖赏S类风格团队成员的最佳方式？

- 对他们的稳健以及忠诚进行奖赏，在一对一的单独环境中给予他们热烈而真诚的表扬。
- 通过给他们分配越来越多的重要项目而信任他们，从而表达出您对他们工作表现的认同接受。
- 对他们予以肯定，向他们表明他们的可靠性以及对团队的支持帮助都是十分有价值的。
- 当你们都觉得他们已经胜任目前的工作时，和他们探讨晋升或学习提高的机会。

您该如何激励C类团队成员

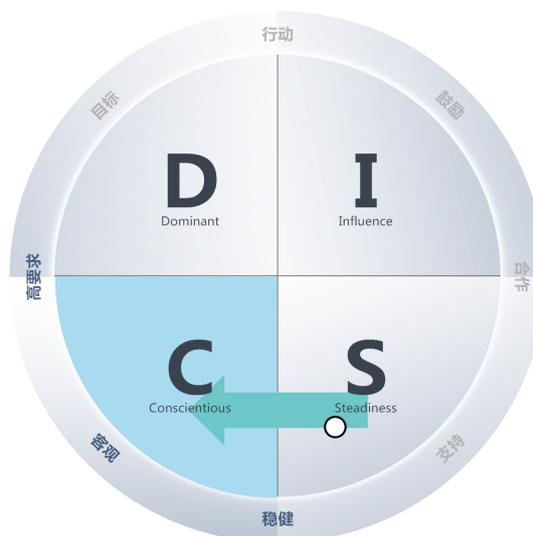
C类风格的员工会追求一个可以让他们有充分时间进行分析并确保得到完美结果的工作环境。正因为他们总想要得到质量、可靠性较高的结果，所以他们更乐于保持一种较为稳健和谨慎的工作节奏。他们比较务实，所以通常喜欢寻找各种事实依据并权衡所有利弊。同时，他们还希望可以完全掌控自身职责，因此他们往往会提出质疑的想法，以确保准确性。

C类团队成员的负面激励因素

- 被要求与他人合作工作
- 收到混乱或含糊不清的指导说明
- 必须面对对方强烈的情绪表现
- 被迫放过任何错误
- 必须迅速做出决定
- 犯错

矛盾冲突会对C类风格团队成员的积极性产生怎样的影响？

- 他们可能会变得十分愤怒并且不愿意屈服，并收集大量的事实和证据证明他们是对的，从而限制了他们的工作产出。
- 他们可能会回避对峙的局面，以便避免必须面对情绪反应的情况出现。
- 他们缺少表达的行为方式可能会掩盖他们实际上十分忧虑的情绪。



您如何能够帮助创建一个适合于C类风格团队成员的激励性工作环境？

- 为他们提供充足的时间来完成工作，以便确保结果质量，但是注意强调截止日期。
- 条理清楚地解释工作目的和任务。
- 允许他们协助确定质量标准。
- 为他们提供独立工作的机会。
- 听取他们关于项目或者工作任务的疑问，但是确保他们稳步向前推进。
- 清晰明确地传达您的期望和要求。

什么是您用于认可并奖赏C类风格团队成员的最佳方式？

- 私下表扬肯定他们的成就，并且在赞许表扬时注意列举出具体的例子，并认真倾听他们的反馈。
- 对他们条理清晰的分析风格给团队所产生的影响效果而表示感谢。
- 通过为他们提供更大的自治权限以及给他们分配越来越多的挑战性项目，而奖励表彰他们出色的工作表现。
- 在问题出现的时候，通过寻求他们的帮助支持而认可他们的专业技能。

行动计划：如何激励团队成员

员工姓名：_____ 员工的DISCoverry类型：_____

使用insightsDISCoverry管理者报告第六章第17页至20页（您该如何激励团队成员）的内容，帮助您为员工创建一个更能激励他的工作氛围。

步骤 1：了解目前的工作氛围

阅读前三部分的内容，了解这位员工所需要的激励因素。在这些内容中挑选几条您目前正在与这位员工进行互动的方式。

步骤 2：制定一个更富有激励氛围的计划

阅读最后两部分的内容，找到一种方式为这位员工创建一个更富有激励的氛围。

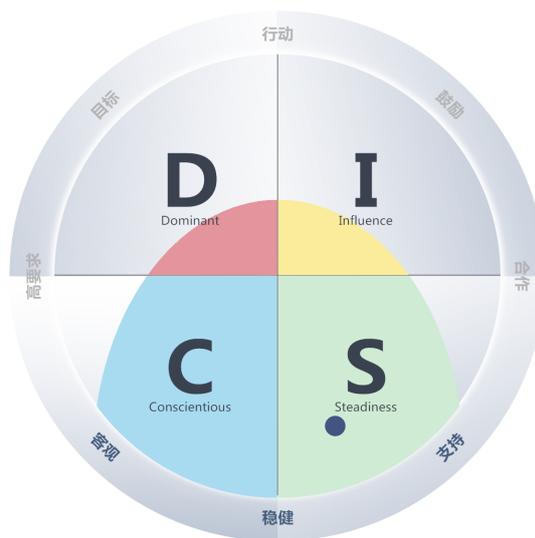
挑选其中的两项是您觉得最能够给这位员工的动机产生积极影响的因素。

基于您将采取的这种方法，写下您具体的行动计划。

第七章 您发展团队成员的方法与途径

管理工作中最重要但往往最容易被忽视的一个内容是员工发展。所谓员工发展，并不是指对于员工目前工作的日常指示或是辅导。相反，我们所说的员工发展，是指通过为员工提供适合发展和充分发挥他们潜力的资源、工作氛围以及机遇等，从而支持员工的长期职业成长。当然，您的员工将会需要克服并突破那些相关的限制，此类限制对他们职业成长而言是非常艰巨的障碍。然而，研究显示，作为管理人员，如果您能够帮助员工认清并强化他们自己的优势强项，而不是试图修复他们的劣势弱项的话，您就将会成为在员工发展方面最高效的管理人员。关于员工发展工作，每一位管理人员都具有其独特的方法，而关于您的方法的具体描述和说明如下。

样本，因为您会优先考虑可靠性，所以您可能会营造一个系统化有条理的环境，在这种环境中您的团队成员可以充分发挥他们自己的优势强项。您会注意综合衡量您的想法，以便客观地为团队成员提供帮助和支持，所以您倾向于切合实际地评价他们并指出缺陷，然后再将他们的能力与组织团队的需求进行匹配。同时，您通常会愿意接受与您自己评价不同的意见或看法。总而言之，您的团队成员很有可能会感受到您对他们的关心。对您而言，发展就是持续帮助以及系统明确的指示。



您发展团队成员的方法

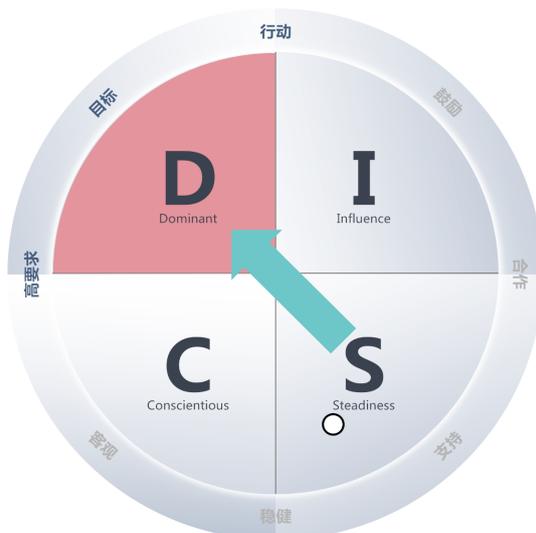
优势：	劣势：
<ul style="list-style-type: none"> ● 建立系统化、有条不紊的详细发展计划 ● 使用流程化的方法，以便其他团队成员可以很容易重复这种方法 ● 愿意花时间倾听团队成员真正的忧虑 ● 善于帮助团队成员客观地甄别他们的优势与短板 ● 以专业的方式给予定期反馈 ● 有耐心并给予团队成员充分的时间来按照他们自己的步调发展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当团队成员未能实现您的期望和要求时，您会显得过于宽容 ● 坚持要求按一贯方法做事，忽视不同团队成员其独特性的优势和局限 ● 不善于敦促团队成员以快节奏的方式完成工作 ● 忽略了对团队成员当前工作内容无关的优势和强项进行肯定认可 ● 不善于敦促团队成员以快节奏的方式完成工作 ● 不善于鼓励团队成员去承担风险或者把握利用新的机会

发展您的D类团队成员

请您仔细思考一下可以充分发挥D类员工的相关优势强项的方法，

这类员工在团队中可以充分利用的优势强项如下：

- 愿意冒险以及挑战现状
- 当处于主管负责位置时，感到非常自信，毫不紧张
- 对他们自己的观点看法充满信心
- 面对失败或尖锐苛责的反馈依旧坚持不懈
- 注重竞争意识和结果导向，讲究实效
- 为团队营造一种紧迫感的能力
- 习惯直截了当，直言不讳
- 永不满足，乐于不断地迎接新的挑战
- 发现高效捷径的能力



管理罗盘的能力点

目标导向

D类风格的员工通常是以底线结果为导向的，他们可能会比较关注对他们有直接利益的短期目标。让他们崇尚自由发展，可能会无法意识到团队成功也能够为他们个人创造激动人心的机遇。在让他们开始执行某一个计划之前，应确保他们的优先级与团队的优先级相匹配。

- 鼓励灵活适应性，并且帮助他们了解认识他们的目标如何与整体计划局面相匹配。
- 解释说明团队的成功如何能够为他们个人创造发展机遇。
- 对他们的雄心壮志以及独立自主予以鼓励，但是应注意做好重新调整他们工作侧重点的准备。

快速行动

这类员工渴望得到立竿见影的短期结果。他们可能会忽略您期望的那种发展计划，比如那些需要耐心以及有条不紊跟进工作的计划。在追求进步提升的过程中，他们可能会走捷径，而这种工作方式可能会让您觉得十分紧张，因此您可能会需要提醒他们，从长远角度出发的成功往往需要一种更加持久、更加深思熟虑的方法。

- 在制定长远发展计划的时候，展示出设定里程碑的时间节点和具体好处。
- 帮助他们明确那些可能会帮助他们进步成长的新技能。
- 在制定设计发展计划的时候，将他们保持不断前进的需求考虑在内。

提出高要求

D类风格的员工可能会对存在已久的流程、框架结构提出质疑，因为这种长期存在的流程或结构会让他们觉得受到了束缚，并且他们甚至可能因此而挑战质疑您的权威。由于您通常比较喜欢随遇而安，因此您可能需要给这类员提供更多的命令指导，从而确保他们理解相关任务事宜的细节。应确保在不威胁架空您自己的权威的前提下，尊重他们的独立自主，尽量减弱降低他们对您在他们发展中所扮演角色的抵触情绪。

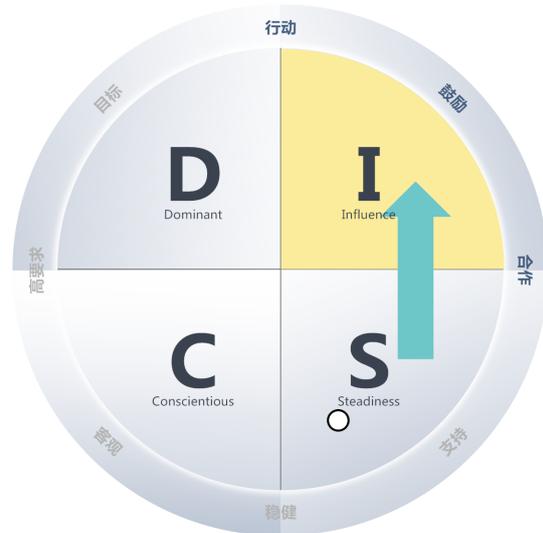
- 挑战您自己的管理方式，以便在必要的时候，为他们提供坦率直接、结果导向的反馈意见。
- 让他们独立自主地工作，但是帮助他们从多种角度、多个方面来考虑分析问题。
- 给他们提供行使权威的机会，让他们处于控制管理的地位。

发展您的I类团队成员

请您仔细思考一下可以充分发挥I类员工的相关优势强项的方法，这

类员工在团队中可以充分利用的优势强项如下：

- 建立广阔人脉的能力
- 愿意接受新的想法
- 对与其他人合作显得十分感兴趣。
- 乐于带头，主动承担领导的角色
- 积极乐观、有活力
- 善于激发创造热情、积极性
- 理解其他人感受的能力
- 愿意体验不同方法
- 愿意表扬并鼓励其他人
- 能够团结其他成员积极向着同一个工作目标努力前进的能力



管理罗盘的能力点

给予鼓励

I类风格的员工通常希望受到正面反馈意见的激励。他们很有可能会欣赏和感激您的处事老练。因为您会尽量避免矛盾冲突，所以当他们的实际表现低于您的期望时，您可能无法直率地为他们提供完全真实的深刻见解。从长远来看，这样可能会对他们不利，因为这样将不会促使他们提高进步。

- 花一定的时间让他们知道，他们的工作做得不错。
- 在讨论谈话中彬彬有礼，但是千万不要忽视和回避问题。
- 鼓励他们试着指导或是帮助其他员工。

快速行动

您稍微显得有点小心谨慎，但是这类员工却往往做好了奋勇争先的准备。和您相比起来，他们更想要获得他人的肯定与鼓励，因此他们可能会提出大胆的发展计划以及快速的成长规划。应避免忽视他们的宏大想法，但是应注意帮助他们建立具体的发展计划。

- 向他们展示系统化有条不紊的发展工作的价值，让他们了解到虽然这种发展计划短期来看很繁琐乏味，但是长期而言非常有价值。
- 注意到他们喜欢快速前进的倾向偏好，因为这种快节奏行为模式可能会让他们忽略掉一些很有前途的选项。
- 允许他们追求一些涉及到很多行动的发展机会。

注重合作

I类风格的员工喜欢充满活力的团队。但是，他们可能会抵制个人责任，并且可能会通过十分频繁的团队协作来隐藏自己的劣势弱项。由于您相对保守，因此您可能会对关于团队环境的需求提出质疑。应找到一个平衡点，使得他们在可以利用他们人际交往技能的同时，还能够重视个人的发展成长。

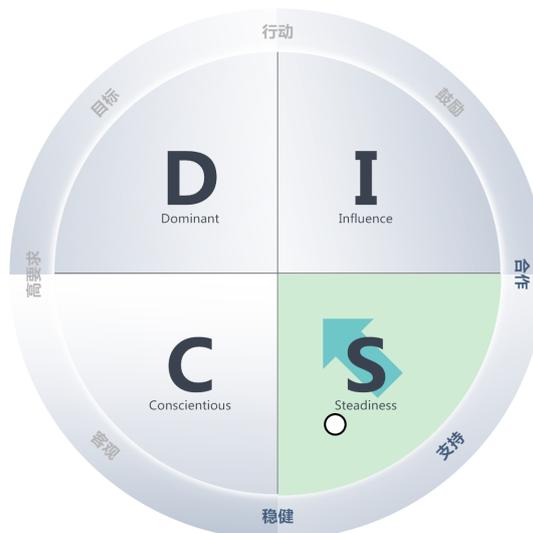
- 鼓励他们追寻把握与其他人一起工作的机会。
- 提醒他们，他们的发展成长也需要依靠独立自主的工作和长期的锻炼。
- 允许他们尝试带领一个较小的团队。

发展您的S类团队成员

请您仔细思考一下可以充分发挥S类员工的相关优势强项的方法，

这类员工在团队中可以充分利用的优势强项如下：

- 与不同类型的人一起工作的能力
- 对保持稳定进步很感兴趣
- 倾向于沉稳老练
- 愿意为团队目标的达成提供支持
- 理解其他人感受的能力
- 坚持不懈地进行日常例行工作或者对待极其琐碎事务的恒心
- 恪守承诺
- 安慰烦躁的其他成员，有着使其平静的能力
- 理解其他人的立场和诉求
- 愿意灵活地适应其他人的要求



管理罗盘的能力点

给予支持

S类风格的员工喜欢一个会为其提供帮助和支持的环境，所以他们往往重视他人的需求，希望每一个人都相处融洽。尽管如此，因为您倾向于相对自由的管理方式，所以您可能忽视团队其他成员的个人发展。

- 寻求一种解决方案，让他们为他人提供支持和帮助的同时也可以促进他们自己的发展。
- 提醒他们，必须提出他们自己的需求。
- 温和地敦促他们成长及发展。

追求稳健

这类员工通常会采用行之有效的惯用方法，并且他们往往对于存在一定风险的事务会表现得十分机敏警觉。由于您也具有这种和他们相同的偏好倾向，因此，你们两个可能都会觉得制定大胆的发展计划是不太妥当。和他们一起针对他们的职业发展而共同工作将会需要一种平衡，一种介于尊重他们的舒适区域和寻求其范围之外之间的平衡。

- 鼓励他们继续重视可靠的进度发展。
- 让他们知道，发展通常意味着进入新的方向领域。
- 避免你们在稳定性方面的倾向对创新性的想法产生抵触。

注重合作

S类风格的员工可能会比您更喜欢更享受与他人一起工作，所以，他们可能会在他们的发展优先级中反复强调团结协作。你们都会尽量避免人际间的矛盾冲突，但是如果您愿意给出建设性的批评意见的话，您所提出的关于他们发展的计划可能会变得有效。

- 鼓励他们在进一步促进他们自己发展的同时，追寻把握与其他人一起工作的机会。
- 合理使用他们与不同类型的人员和睦相处的能力。
- 在必要的时候，为他们提供建设性的反馈意见。

发展您的C类团队成员

请您仔细思考一下可以充分发挥C类员工的相关优势强项的方法，

这类员工在团队中可以充分利用的优势强项如下：

- 坚持强调质量和品质
- 有条理地分析概念性想法的能力
- 喜欢研究工作中的细节
- 致力于不在工作中出错
- 准确找到潜在问题的能力
- 坚持分析工作可行性的恒心
- 能够独自工作
- 会避免让个人感情影响工作的进展
- 谨慎行事，有风险控制意识
- 致力于建立一整套系统性的工作方法



管理罗盘的能力点

确保客观

C类风格的员工主要依靠详细的分析来指导他们的行动，所以，他们不会经常寻求他人的帮助，或者要求他人人为其提供指导。同时，他们还可以避免掺杂着个人情绪以有色眼光看待决策，而且通常，他们很有可能不会放下他们的防备。由于您尊重他们的独立自主，因此，对您而言，反复强调您自己是他们发展中的重要资源，能够为他们的发展提供相应的帮助和支持，这一点可能比较困难。

- 解释说明您所提议的发展机遇背后的基本原理。
- 尊重他们的独立性，但是要注意提醒他们，您会成为他们发展计划的支持者。
- 千万不要假设他们会在遇到问题的时候会主动寻求您的帮助。

追求稳健

C类风格的员工希望得到精心安排计划的可靠发展机会，所以，他们很有可能会欣赏并感谢您强调沉稳进展和稳定性的倾向偏好。但是，这样也有可能使得他们很难在发展方面取得重大进步。您可能需要帮助他们鉴别确定更具冒险性的成长机遇。

- 避免困在千篇一律、墨守成规的计划之中。
- 制定一个流程明确的发展计划。
- 请注意千万记得，一旦他们开始执行某一个发展计划，他们可能会极不愿意承认他们的局限性。

提出高要求

C类风格的员工往往比较多疑，所以，他们可能会对您所提供的关于他们发展的概念性想法提出质疑。如果他们察觉到了您所提供的论据中的弱点缺陷，他们可能会不愿意合作配合，因此您准备相应的客观理由。因为您会尽量避免矛盾冲突，所以您可能需要迫使您自己勇敢地面对他们多疑好问的行为。

- 无论何时，在可能的情况下，用事实依据以及具体数据支撑您所提出的想法。
- 倾听他们的问题，但是如果他们的抵触情绪变得不合理时，应提醒他们需为此负责。
- 使他们参与到建设性的对谈当中，但是应注意维持您的权威。

行动计划：如何有效发展团队成员

员工姓名：_____ 员工的DISCoverry类型：_____

使用insightsDISCoverry管理者报告第七章第23页至26页（发展您团队成员）的内容，来起草一份发展这位员工的行动计划。

步骤 1：目前员工发展的行动计划

写下您目前是怎么发展这位员工的？

步骤 2：员工的发展潜力

阅读第一部分关于该员工的发展潜力方向。

写下您对该员工的认识，并思考一下这些认识和目前发展计划的关联关系。

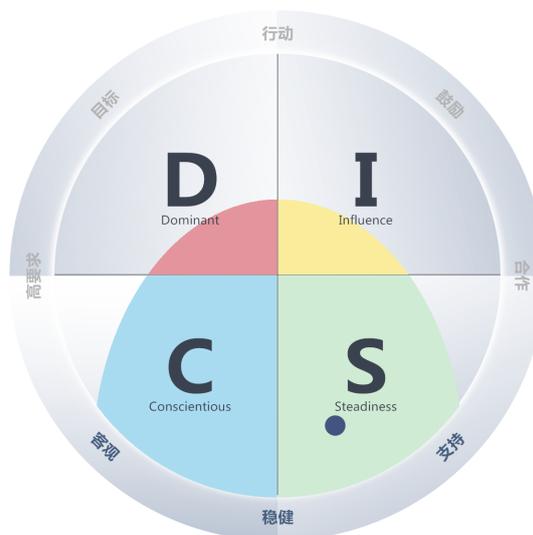
步骤3：在发展进程中能使用的方法

阅读这位员工在发展进程中的方法，并选择其中两条来帮助他们制定个人发展行动计划。

写下您为了更高效的发展这位员工可能做出的其他改变。

第八章 管理者如何看待您？

管理工作中最重要但往往最容易被忽视的一个区域称之为“向上管理”。这种概念指的是如何有效地与您自己的管理人员一起工作，并且对其进行有效影响。了解您的管理人员如何看待自己是非常重要的一个环节，但同时这也是十分困难的一个部分。本页将为您分析您的管理人员是如何看待你们之间的关系。



追求稳健

样本，因为您属于SC型风格，所以您很有可能会给人留下切合实际以及做事有条理的印象。由于您倾向于支持可靠的解决方案，所以您的管理者很有可能会觉得您是团队工作的得力助手。然而，您喜欢稳健的工作方式，这可能会让一些管理者认为您在把握新机会方面犹豫不决，同时，也有些管理者则可能会觉得您优柔寡断或者过于保守。

- 有些管理者可能会将您温和的说话方式认为是一种无法创造紧迫感的证据，觉得您太过温和而不能给人营造一种紧迫感
- 您的管理者也许会觉得您过分谨慎

给予支持

由于您随遇而安、处处包容的态度，很多管理者将会欣赏您不挑战或质疑他们权威，或者不以牺牲他人作为代价强硬地接受您的想法。同时，他们还可能会喜欢您愿意帮助他人，甚至帮助他人把工作做到最好。然而，也有一些管理者会认为您过于顺从，太容易在目标任务方面做出妥协让步，而不是给他人施压。

- 您的管理者可能会觉得您在对待表现不佳的员工方面太过宽容
- 一些管理者可能更尊重那些能够展现出他们坚持不懈精神的员工，而不只是一味地显示耐心

确保客观

由于您系统化有条不紊的行为方式，您的管理者很有可能会对您所制定的完善、详细并富有条理性的解决方案充满信心。此外，很多管理者很有可能会欣赏您偏好研究细节内容以及对要求准确性的负责态度。然而，可能还有一些管理者会觉得您太过于沉溺于细节，以致于拖慢了工作或项目的发展进度。

- 您的管理者可能会认为您将牺牲整体局面为代价，而优先考虑细节问题
- 由于您侧重于事实依据，因此，一些管理者可能会认为您缺乏领导所需要的主导性

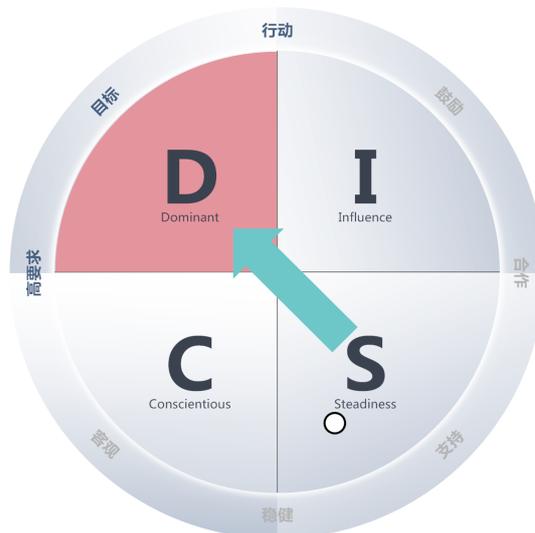
您如何与D类管理者共事？

我们中的绝大部分人都希望可以多了解一些我们自己的管理者。如果您的管理者倾向于D类风格，那么此处为您提供了一些如何与D类风格人员更为有效共事的深刻见解。

他们的优先级与偏好倾向

D类风格的管理人员特别强调底线结果的达成，并且在追求实际利益方面十分积极活跃。他们要求较高并且直言不讳，而且会毫不犹豫地说出他们的疑虑。整体而言，他们愿意对那些能够帮助他们迅速实现成功的人员做出最佳的评价。

- 他们是结果导向者，会不惜代价采取任何行动来实现自己的目标。
- 他们会首先考虑采取行动，并且希望事情可以以一个较快的节奏推进。
- 他们喜欢进行自我挑战，并且也不害怕去挑战任何人。



提倡拥护以及得到支持认同

D类风格的管理者都是导向驱动的，始终致力于实现他们自己的目标，所以他们倾向于做出坚定的决策并且意志非常坚定，甚至有时有些顽固。然而，您倾向于采取更为低调的方式，所以如果您在陈述演示过程中表现的不够自信，他们可能会对您以及您所展示想法的印象大打折扣。此外，他们会催促以一种较快的节奏前进发展，所以您所提供的稳健谨慎的推进方案可能会让他们感到很失望。应描绘关于成功的画面并且告诉他们您的想法将如何能够实现立竿见影的短期结果。应注意简单而直接地展示整体构象，但是千万记住，如果觉得计划过于复杂，那么他们很有可能忽略这种计划。他们希望自己能够处于控制管理的位置，因此，应对他们的权威表示尊重并且为他们提供以所有人身份参与到解决方案中的机会，让他们在解决方案中拥有一定的主导型。

- 在您的想法中展现出您的信心。
- 对他们所期盼取得立竿见影的短期结果的框架方案进行讨论。
- 避免在细节方面过分纠缠。

处理应对矛盾冲突

当存在矛盾冲突时，D类风格的管理者可能会变得求胜心切，会造成一个非赢即输的情境，并且他们认为在这种情境中妥协让步是软弱的象征。他们倾向于使用非常直接坦率的行为方式，并且如果他们受到直接挑战的话，甚至可能会变得咄咄逼人。因为您倾向于采取更为圆滑而间接的行为方式，所以您不太可能会挑起他们更为对抗性的行为。但是，如果您没有清楚说明的话，他们可能会忽略您的忧虑，因此应该自信客观地清楚陈述您的观点和想法。请千万记住，由于愤恨厌恶的情绪很有可能随后出现，因此隐瞒自己的感受可能只会延后矛盾冲突，而不能避免矛盾冲突。

- 千万不要犹豫，勇敢地表达并主动地沟通您的想法。
- 直接说明您的观点和想法，而不是选择回避从而让负面情绪滋生。
- 避免受到他们魄力、权威、果断和自信的威胁。

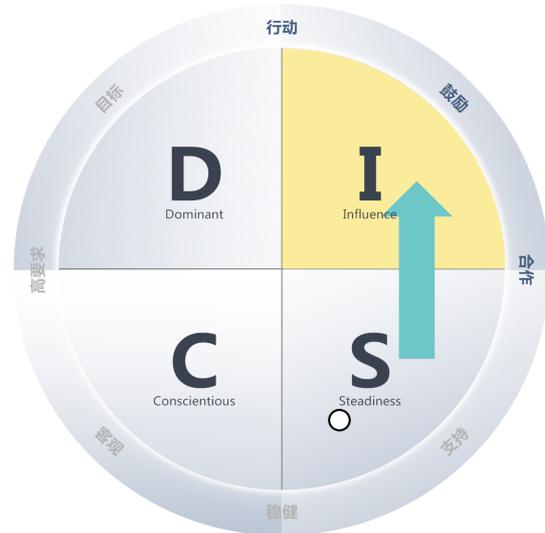
您如何与I类管理者共事？

我们中的绝大部分人都希望可以多了解一些我们自己的管理者。如果您的管理者倾向于I类风格，那么此处为您提供了一些如何与I类风格人员更为有效共事的深刻见解。

他们的优先级与偏好倾向

I类风格的管理人员会显得乐观向上、积极进取，并且乐于鼓励团队中其他人全力以赴。总体而言，他们希望带领一个节奏较快但是友爱和睦的团队，也愿意对那些能够创建乐观积极团队的人员给出最佳的评价。

- 他们会常常鼓励自己的团队成员，并庆祝团队的胜利。
- 他们喜欢与其他成员一起工作，尤其是团队协作的工作。
- 他们着眼于行动，用快速行动的方法推动事情的进展。



提倡拥护以及得到支持认同

I类风格的管理者喜欢寻求团结合作。他们相信当团队的所有成员凝聚在一起的时候，将会产生得出更好的结果，而这种想法可能与您偏好独立实现目标的倾向性完全不同。应始终记住，I类风格的管理者对于您的计划如何影响其他人很感兴趣，因此应向他们展示证明您的解决方案具有鼓舞他人的力量。而且，如果您想得到他们的支持，应展示一些令人兴奋的事物来支持您的想法。另外，他们对于快速行动和突破性的解决方案都很有兴趣，因此，您过于系统化有条不紊的分析方式可能会给他们留下缺乏创意的印象。您也需要适应他们的快节奏。

- 表明您的想法是如何能够迅速激励他人的。
- 肯定您自己，拿出对您自己的信心，从而确保他们听取了您的想法。
- 在他们希望看到总结概论的时候，千万不要过分沉溺于细节。

处理应对矛盾冲突

I类风格的管理者希望能够始终维持融洽和睦的人际关系。但是，他们看重自我表达，并且可能会在对抗交锋中坚持说清楚他们自己的感觉。同时，他们还可能会转移他们的关注点到其它领域范围中。因为您倾向于更加老练沉稳以及相对保守的行为方式，所以这种类型的情绪反应可能会让您焦躁不安。而且，您喜欢隐瞒感受情绪的倾向性可能会导致愤恨厌恶情绪的滋生。因此，应直接承认问题并且不要从矛盾中逃离，表示出您对他们感受很关心，并且表明您想要迅速但同时彻底地克服解决矛盾冲突的愿望。让他们知道您始终想要维持一种良好和睦的人际关系。

- 直接面对问题。
- 认可个人感受的重要性。
- 对他们予以肯定，让他们安心地知道，即使你们之间存在分歧，你们的关系也仍旧很坚韧。

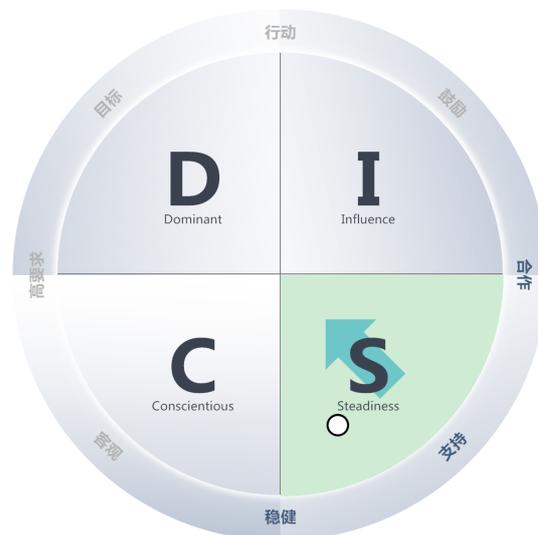
您如何与S类管理者共事？

我们中的绝大部分人都希望可以多了解一些我们自己的管理者。如果您的管理者倾向于S类风格，那么此处为您提供了一些与S类风格人员更为有效共事的深刻见解。

他们的优先级与偏好倾向

S类风格的管理人员显得比较随和、乐于助人、可靠、值得信赖。总体而言，他们不希望在紧张、有急促感的环境中带领团队，并且他们很愿意对那些与人和善且具有团队协作精神的人员做出最佳的评价。

- 他们常常乐于支持他人，对大家的需要表示感同身受。
- 他们注重协作，并且希望大家能够可以团结地共事。
- 他们经常会拒绝变化，只愿维持一个稳定的环境。



提倡拥护以及得到支持认同

S类风格的管理者希望了解您的想法如何能够为稳定的进度与可靠的结果做出贡献。在面对大胆或有风险的提案时，他们通常会犹豫不决。而且，由于您和他们一样谨慎小心，因此您可能无法有效地提出大胆冒险的计划。您应更加坚定自信，并且在您的陈述介绍中表现出信心，以便确保他们考虑您所提供的较为远大的提案。此外，他们对协同合作和团队团结感兴趣。因为您很有可能更享受独立工作的感觉，所以在您的提案团队协作可能不是最重要的方面。然而，如果您想要得到他们的支持，应千万记得，团队协作对他们而言是相当重要的，并且应指出您的计划如何能够将团队成员凝聚在一起。

- 以循序渐进的方式展示您的计划。
- 强调您的提案如何能够帮助其他成员。
- 跟进相关情况，确保他们将您的想法纳入考虑。

处理应对矛盾冲突

无论何时，S类风格的管理者都希望避免直接的矛盾冲突，因此，你们两个可能都只会在分歧周围打转，而不是直接面对问题。在这种情况下，可能会导致你们双方相互仇视厌恶，并且这种情绪可能会在之后再次出现。因此，应尽量避免隐瞒您真实的感受，并且应采取更为直接的处事方式。应表示出您对他们感受的关心，并且表明您想要迅速，但同时彻底地解决矛盾冲突的愿望。他们可能会仅仅为了避免不愉快的谈话而保持沉默，因此您在交谈讨论完整个情况之后，应与他们进行核对，从而确保矛盾冲突确实已经得到真正解决了。

- 直接提出并解决当前的现状问题，而不是掩饰你们之间的分歧。
- 认可每个人个人感受的重要性。
- 后续跟踪，确保问题已经妥善解决。

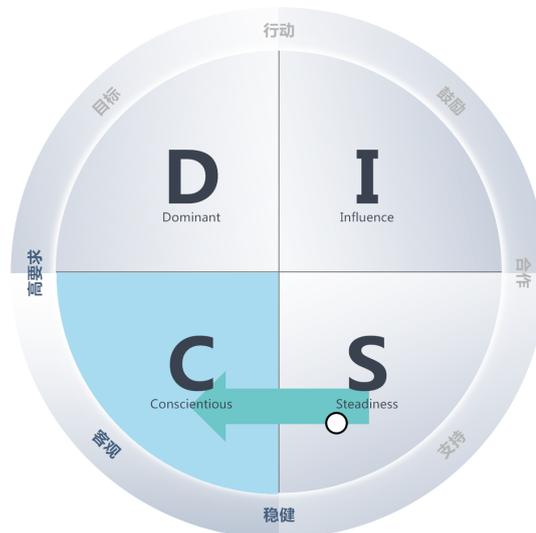
如何与C类管理者共事？

我们中的绝大部分人都希望可以多了解一些我们自己的管理者。如果您的管理者倾向于C类风格，那么此处为您提供了一些如何与C类风格人员更为有效共事的深刻见解。

他们的优先级与偏好倾向

C类风格的管理人员会特别强调条理性和计划性，希望可以维持一个稳定的工作环境。总体而言，他们希望通过设置较高的标准来领导员工，会愿意对那些与他们一样关心高质量结果的人员做出最佳的评价。

- 他们会花一些时间来依靠事实依据做出分析。
- 他们会比较谨慎，以期获得一个更可靠的结果。
- 他们往往愿意表达那些已经被事实验证过的想法。



提倡拥护以及得到支持认同

C类风格的管理者希望了解您的想法如何能够得出一个高质量的解决方案。他们希望参与到潜在的复杂问题当中，所以他们很有可能会提出很多质疑的问题。与您不同，他们更有可能会提出挑战和质疑，而不是直接提供支持与帮助。因此，为了有效地达成共识，应利用事实依据和数据来证明您的专业能力。另外，他们对可靠性更感兴趣而非速度，所以您有条不紊的节奏可能足以向他们证明您已经彻底思考过您提议计划的所有可能的后果。通过为他们提供他们想要的信息以及处理消化这些信息所需的时间，您将很有可能赢得了他们的信任，让他们都站在您这边。

- 做好迎接挑战和质疑的准备。
- 直接并且条理清楚地陈述介绍信息。
- 询问他们的观点看法，并且将他们的专业知识整合到解决方案之中。

处理应对矛盾冲突

C类风格的管理者可能会试图用抵制与他们相反的观点。尽管如此，他们倾向于避免直接的冲突，并且倾向于从充满个人情绪的矛盾中撤出。因此，你们都倾向于回避正面冲突，并且可能无法在一起讨论较为棘手的问题。这种情况可能会导致你们双方隐瞒各自的感受，从而随后导致持续性的仇视厌恶。当和他们一起工作的时候，应对您自己的想法更加坚定自信，并且应客观地说明您的立场和观点。应给他们时间，让他们可以展示他们的观点和看法，但是千万不要仅仅为了避免不愉快的谈话而轻易认输。

- 通过数据和专业知识来支持您的观点看法。
- 表达说明您的立场，而不是直接选择屈服让步。
- 在矛盾冲突明确解决之前，不要过早回避这些问题。

行动计划：如何提升与管理者的共事效率

管理者姓名：_____

管理者的DISCoverry类型：_____

使用insightsDISCoverry管理者报告第八章第29页至33页（如何与管理者共事）的内容，完成下列表格并制定如何改善你们工作关系的行动计划。

步骤 1：评估现有工作关系

阅读关于“如何提倡拥护以及支持认同”部分，并且在下列表格的每个栏目中填入1-2句话，然后在“处理应对矛盾冲突”的栏目中重复以上的步骤。

	目前成功的地方	还需改进的地方
如何提倡拥护以及支持认同		
处理应对矛盾冲突		

步骤 2：如何改善提倡拥护以及得到支持认同

选择上方表格中内“如何提倡拥护以及支持认同”中“还需改进的地方”栏目中的一条内容，针对这些地方，写下您具体的行动计划是如何进行改善，并且明确何时能够完成这个行动。

步骤3：如何改善对矛盾冲突的处理

选择上方表格内“处理应对矛盾冲突”中“还需改进的地方”栏目中的一条内容，写下在下次您与您的管理者遇到冲突时，您会做出的改变。

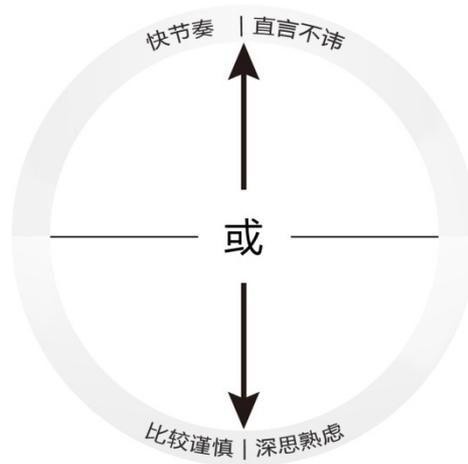
附录：DIScovery互动指引

快速识别您与同事的互动关系，将有效减少彼此之间的冲突，提高共事效率。DIScovery互动指引采用最简单的步骤，帮助您了解您与他们之间的相同点与不同点。

第一步

首先，选择一位与您共事的员工，回想一下他/她是有快节奏的、直言不讳的？还是比较谨慎、深思熟虑的？

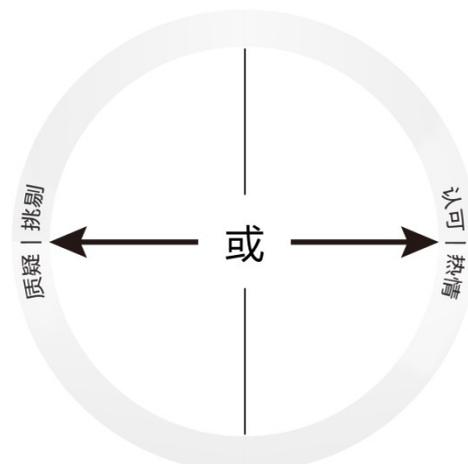
选择右边第一张图形中，向上的箭头或者向下的箭头。



第二步

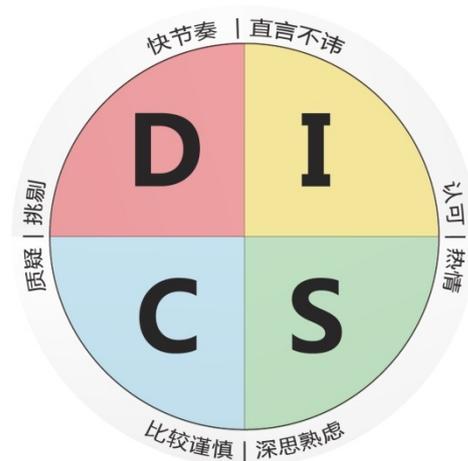
其次，再回想一下他/她是对人对事是比较质疑、挑剔的？还是认可、热情的？

选择右边第二张图形中，向左的箭头或者向右的箭头。



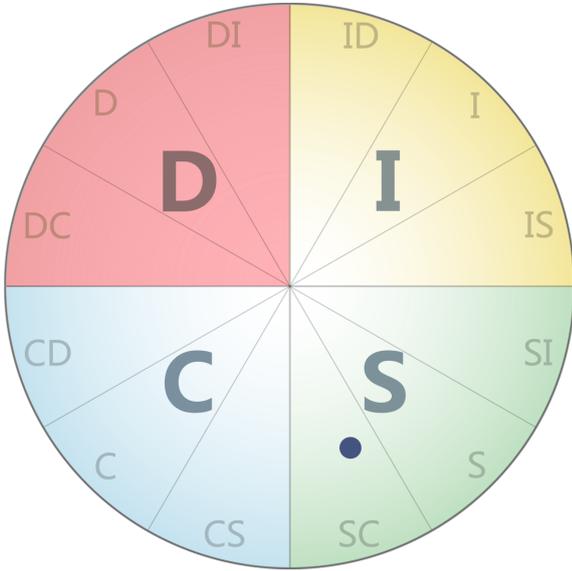
第三步

最后，再整合一下前两张图形中所选定的方向，确定他/她的主要的DIScovery行为风格。



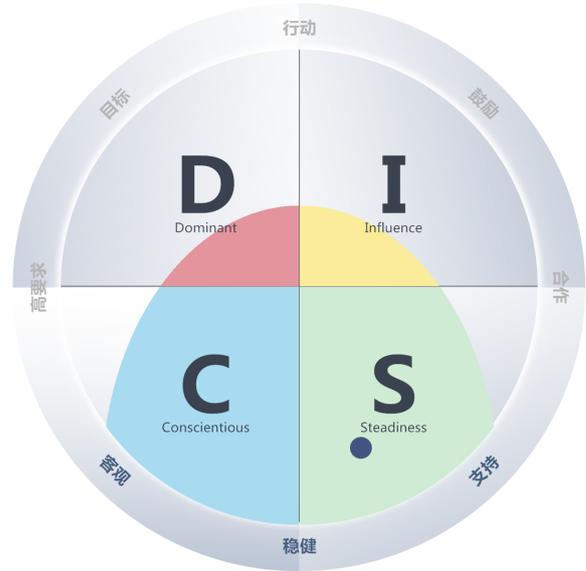
附录：个人行为特质综合分析图表

轻松自然状态下风格类型



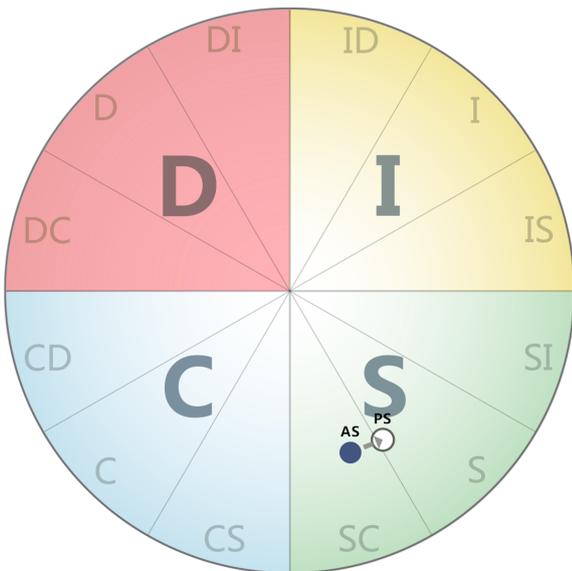
轻松自然状态下风格为：SC - 4

轻松自然状态下管理方式

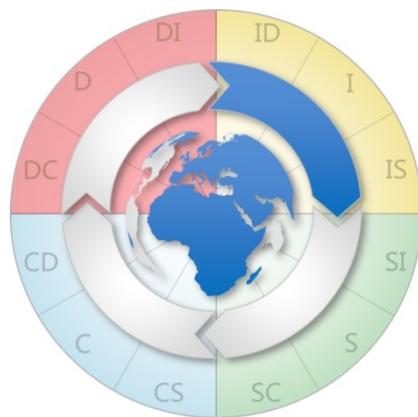


管理方式为：稳健、支持、客观

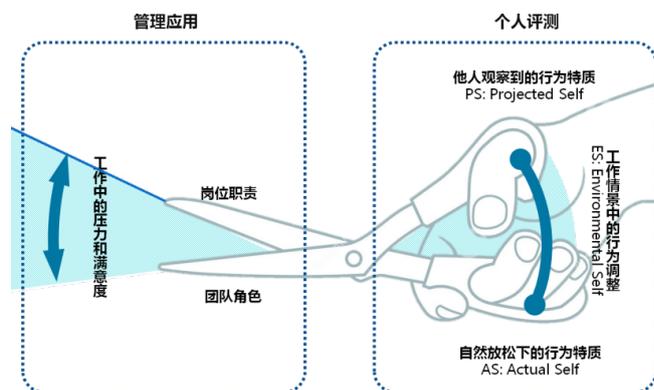
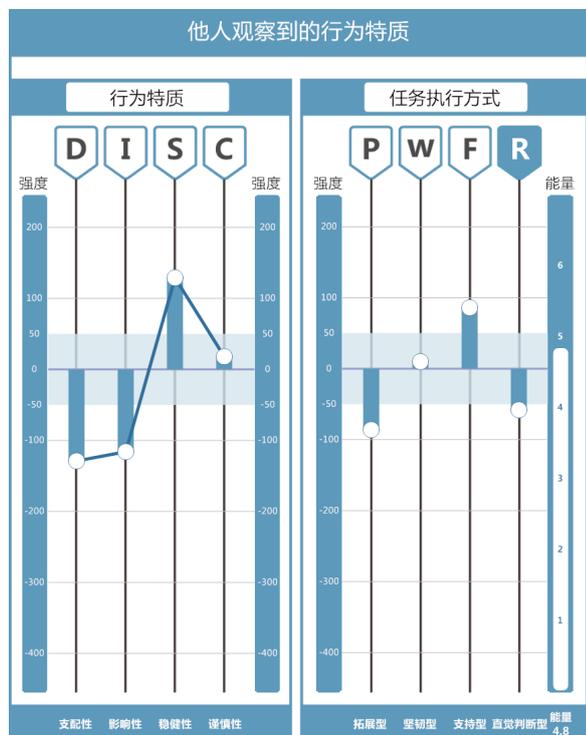
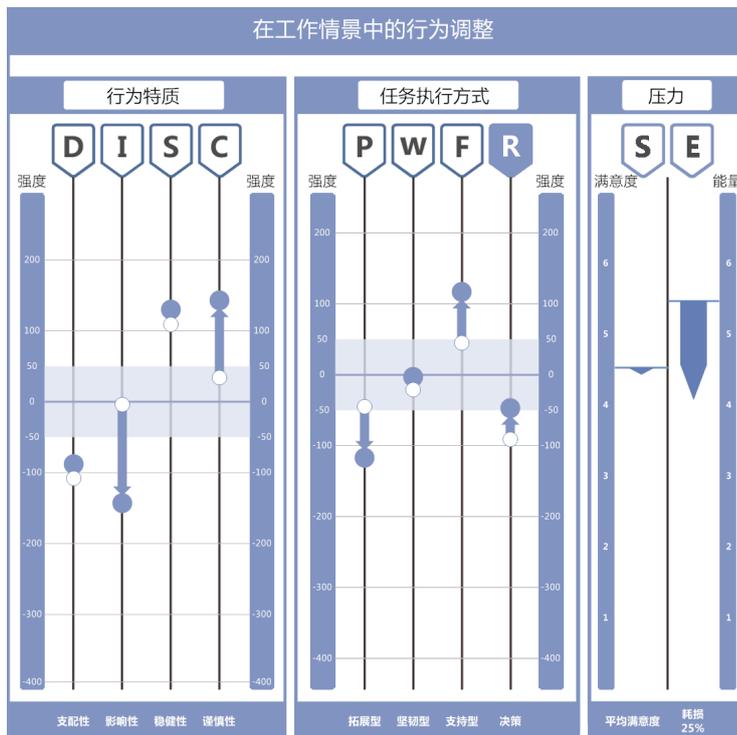
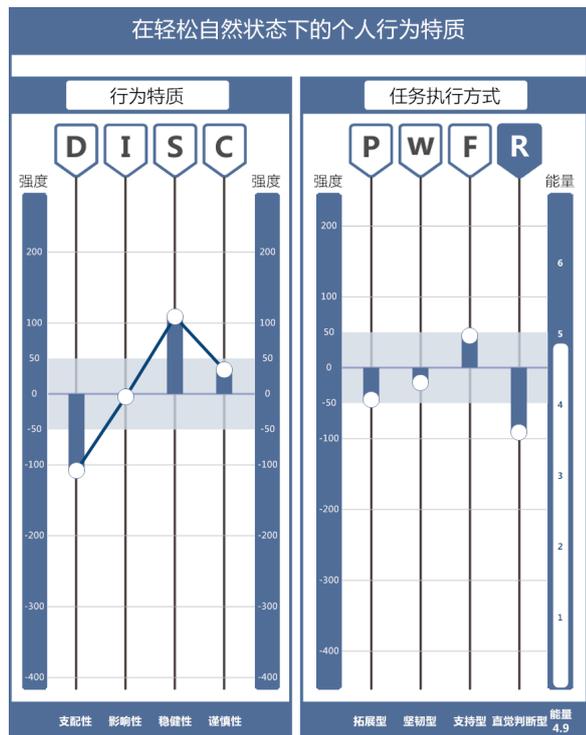
团队中风格类型的调整



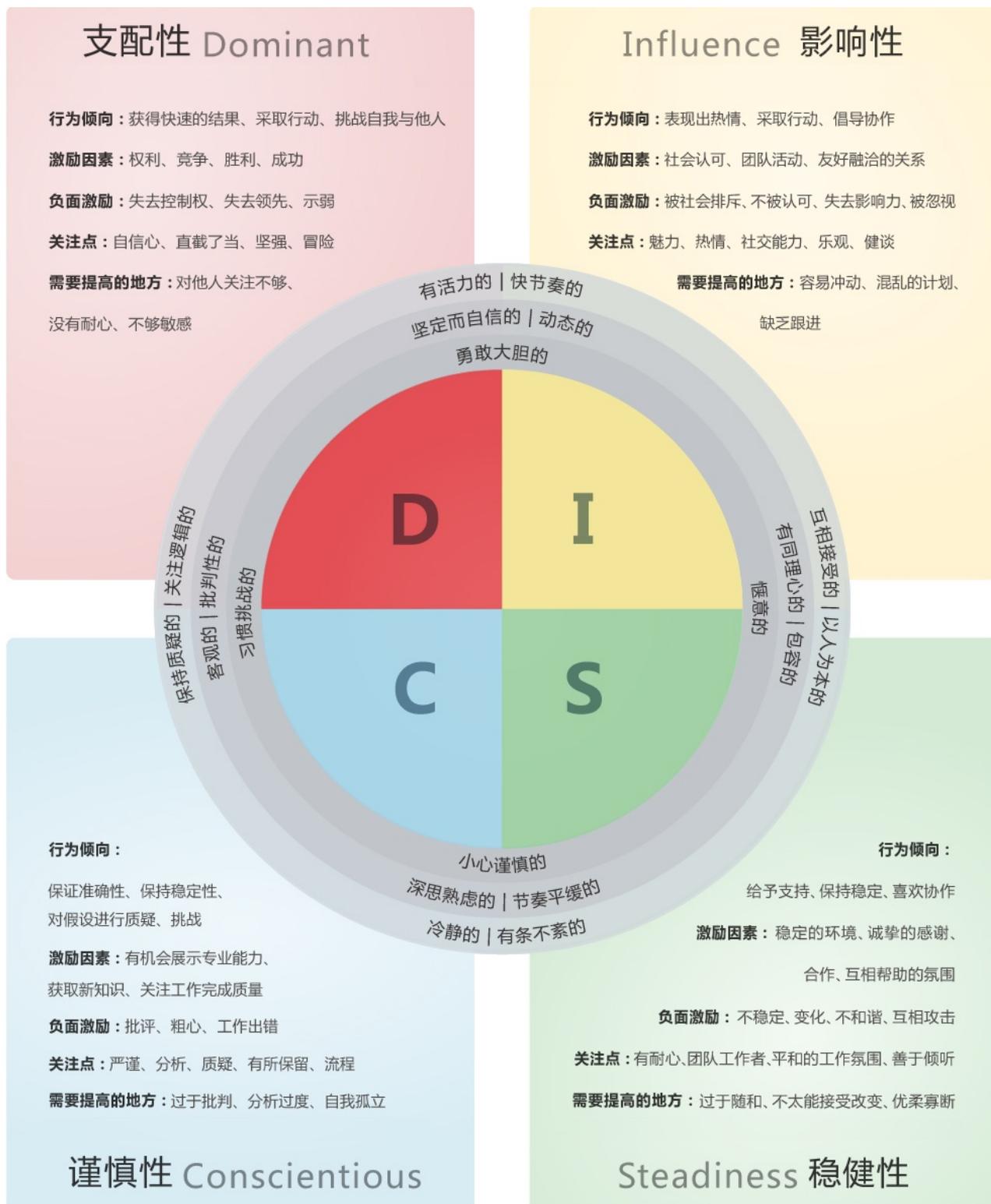
风格调整：S - 4



附录：个人行为特质分析数据表



附录：DISCOVERY风格总结1

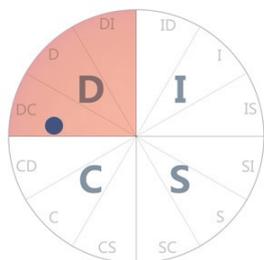


附录：DISCOVERY风格总结2

高支配性 (红色) 人群 DC / D / DI		高影响性 (黄色) 人群 ID / I / IS	
<p>描述</p> <p>这类人群的行为倾向包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 立即获得结果 行动派 接受挑战 快速做出决定 质疑现状 掌控权威 解决问题 <p>这类人群喜欢的工作环境：</p> <ul style="list-style-type: none"> 权力和权威 威望和挑战 有机会实现个人目标 宽泛的管辖范围 直接的回应 晋升的机会 不被支配或监管 许多新的活动 	<p>行动计划</p> <p>这类人群需要他人帮助：</p> <ul style="list-style-type: none"> 权衡利弊 计算风险 提出预警 构建一个可预估的环境 调研数据 深思熟虑再做决定 提醒关注他人的需求 <p>想要提高工作效率，这类人群需要</p> <ul style="list-style-type: none"> 学会承担有挑战的任务 学会意识到自己也需要他人的帮助 学会扎实的基础技能与实际操作经验 偶尔受到一些打击 学会融入组织 学会为提出的结论作出解释 学会张弛有度、劳逸结合 	<p>描述</p> <p>这类人群的行为倾向包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 与他人联系紧密 给人好的印象 阐述清晰 创建一个充满激励的氛围 表现出热情 让他人愉悦 对人对事都很乐观 乐于参与团队的活动 <p>这类人群喜欢的工作环境：</p> <ul style="list-style-type: none"> 有认同感 对能力有广泛的认可 言论自由 业余时间的团队活动 民主平等的关系 不被支配，也不过于关注细节 辅导和教练 愉悦的工作状态 	<p>行动计划</p> <p>这类人群需要他人帮助</p> <ul style="list-style-type: none"> 专注在当前任务上 数据调研 直截了当的沟通 尊重真诚的态度 找出系统的工作方法 更多关注在事物上，而不是人上 使用逻辑严密的工作方法 表现出自我跟进的能力 <p>想要提高工作效率，这类人群需要</p> <ul style="list-style-type: none"> 学会控制时间（如果D和S在中线下） 学会做出务实、切合实际的决定 学会具有实践性的管理能力 学会更实际地评价他人 学会工作优先级的排序和时限设定 学会在需要时对他人的更严格（如果D在中线下）
高谨慎性 (蓝色) 人群 CS / C / CD		高稳健性 (绿色) 人群 IS / S / SC	
<p>描述</p> <p>这类人群的行为倾向包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 坚持遵守关键的指引与标准 专注于关键的细节 用分析性的思维来权衡利弊 不正面回应冲突 仔细考证准确性 批判性地分析 使用系统化、结构化的方法来应对工作 <p>这类人群喜欢的工作环境：</p> <ul style="list-style-type: none"> 有明确的工作绩效目标与期望 重视质量和准确性 职业化的氛围 有机会展现专业能力 能掌控影响他们绩效的关键因素 能提出质疑 专业技能和完成工作的能力能受到他人关注 	<p>行动计划</p> <p>这类人群需要他人帮助</p> <ul style="list-style-type: none"> 委派重要的任务 迅速作出决定 将制度仅仅当做指引 与反对方达成妥协 站在不受大家欢迎的立场 发起并推动讨论 鼓励团队合作 <p>想要提高工作效率，这类人群需要</p> <ul style="list-style-type: none"> 仔细地计划 了解具体实际的岗位描述与绩效评估标准 制定绩效评估计划 获得具体的针对绩效表现的反馈 要向尊重工作完成结果一样尊重别人的个人价值 培养容忍冲突的能力 	<p>描述</p> <p>这类人群的行为倾向包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 表现出一贯的、可预测的行为 表现出耐心 培养专业的技能 帮助同伴 可靠值得信赖 扮演很好的听众 坚持不懈的 构建一个稳定和谐的工作氛围 <p>这类人群喜欢的工作环境：</p> <ul style="list-style-type: none"> 除非有明确的原因才会做出改变，否则希望维持现状 可预见的惯例 承诺完成工作 工作与生活有清晰的分隔 诚挚的赞扬 团队或组织的认同 标准并且重复的工作内容 尽量减少冲突 	<p>行动计划</p> <p>这类人群需要他人帮助</p> <ul style="list-style-type: none"> 快速适应预期之外的变化 接受任务带来的挑战 参与多项工作任务 自我展示 给他人施压 在一个不可预估的环境中惬意地工作 优化工作的优先级 更灵活的工作步骤 <p>想要提高工作效率，这类人群需要</p> <ul style="list-style-type: none"> 学习接受改变 学习肯定自我的价值 学习了解个人绩效对团队绩效的贡献 学习使同伴有相同的才能与真诚度 学习了解工作的指导方针 学习去鼓励创新

附录：高支配性（红色）人群风格总结

DC类型



DC类型的人喜欢接受挑战，所以他们会去探寻各种可能性，并从中找到最可行的方案。他们对于其他人的想法会有很多问题与质疑。

同时，这类人有明显的结果导向，所以他们经常会表现得很直接。

在他们追求底线结果时，往往会忽视同伴的感受。

最后，这类人也会追求准确性。因为他们想完全控制自己工作结果的准确，所以他们更喜欢独立工作，并且尽量保持客观，不带有个人感情色彩。

倾向性：高要求、目标、客观

目标：独立、自我实现

如何判断他人：才能、判断能力

如何影响他人：高标准、决断力

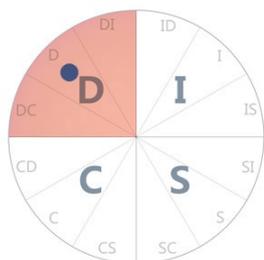
过度使用情况：简单粗暴、刻薄、态度傲慢

承受压力时：过于挑剔

负面激励：结果无法达到他们的标准

有效改进的方法：温情、婉转地沟通

D类型



D类型的人非常追求结果。会不断地追寻新的挑战与机会，来帮助自己找到明确的奋斗目标并达成结果。

同时，这类人行动非常快速，经常希望能强有力地、迅速地达成目标。所以，他们也比较喜欢其他同伴能够快速切入正题。

最后，这类人也喜欢挑战。他们希望能控制产出，所以他们倾向于带有批判性思维地独立工作。

倾向性：目标、行动、高要求

目标：底线结果、胜利

如何判断他人：达成结果的能力

如何影响他人：独断力、毅力、竞争力

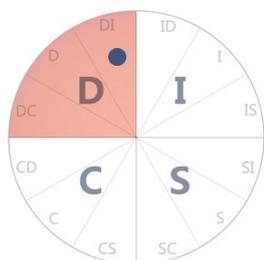
过度使用情况：过于追求胜利，可能会和对手造成零和博弈的局面

承受压力时：变得高要求，并且没有耐心

负面激励：暴露弱点、被超越

有效改进的方法：耐心、与他人有共鸣

DI类型



DI类型的人行动快速，好冒险且果断大胆。因为耐不住性子，所以他们经常在追求一些特别的任务或者领导的地位。

同时，这类人比较追求结果，所以他们会努力使自己的目标尽快完成。又因为他们富有竞争精神，所以常常会使用自己的个人魅力来获得同伴的帮助，从而获得成功。

最后，这类人也非常热情而有活力，所以他们往往都比较有个人魅力也很有趣。他们善于利用自己的热情来鼓舞他人，并创造一个有生气的氛围。

倾向性：行动、目标、鼓励

目标：快速行动、新机遇

如何判断他人：自信心、影响力

如何影响他人：个人魅力、果敢

过度使用情况：缺乏耐心、自大

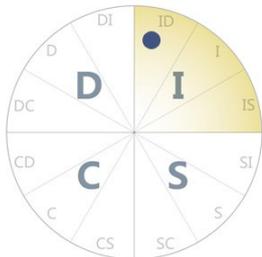
承受压力时：变得激进，试图掌控他人

负面激励：失去权力

有效改进的方法：耐心、谦逊、尝试采纳他人的想法

附录：高影响性（黄色）人群风格总结

ID类型



ID类型的人倾向于快速行动，他们会专注于快速向自己的目标前进。

他们非常喜欢快速地做出决定，并保持高效的工作节奏。

同时，这类人也非常有热情，他们能将大家团结在一起共同完成目标。他们常常保持着很高的斗志，并且给自己的工作带来一些乐观积极的影响。

最后，这类人也比较追求结果。他们会表现得很有竞争意识，同时也会以目标为导向。为了达成新的成就，他们往往会使用一些人际关系手段。

倾向性：行动、鼓励、目标

目标：令人兴奋的突破

如何判断他人：创造力、感召力

如何影响他人：果敢、激情

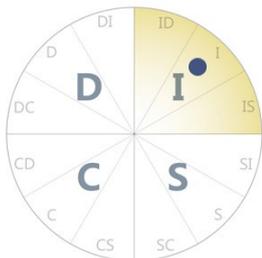
过度使用情况：冲动、言辞激烈

承受压力时：变得容易冲动、抨击他人

负面激励：无生气的工作氛围、缺乏关注与肯定

有效改进的方法：关注细节、耐心、倾听他人

I类型



I类型的人会表现得非常热情，并且一直保持着高昂的斗志。对于新的机会，他们会表现得很兴奋。他们非常喜欢和别人讨论他们自己的新点子或者新想法。

同时，这类人的行动也比较快速，所以他们会非常关注如何用简洁的流程来帮助找到令人兴奋的解决方案。因为他们的工作节奏很快，所以他们常常在没有深思熟虑前就开始了行动。

最后，这类人也很看重协作。他们很喜欢结交新的同伴，同时也擅长让大家共同参与进行团队工作，从而构建很好的团队精神。

倾向性：鼓励、行动、合作

目标：名望、肯定、令人振奋

如何判断他人：社交技能、热情、率真

如何影响他人：个人魅力、活力、乐观

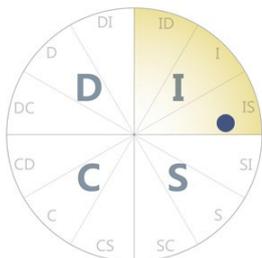
过度使用情况：盲目乐观、个人崇拜

承受压力时：杂乱无章、过度表达

负面激励：拒绝、冷落

有效改进的方法：更客观、清晰的任务安排

IS类型



IS类型的人群非常注重协作，所以他们会尽力与他人进行团队合作。因为对于团队精神非常重视，他们会花很多精力来确保所有人都能共同参与团队工作中来。

同时，这类人也非常得热情。人对事比较乐观，很善于鼓舞团队。他们积极热忱的工作态度也往往能感染并带动团队其他工作伙伴。

最后，这类人也很重视支持，所以他们尝试改变自己以迎合团队的需要。

倾向性：合作、鼓励、支持

目标：友情

如何判断他人：识别他人优势的能力、温情

如何影响他人：亲和力、与他人共鸣

过度使用情况：过于耐心、不直接

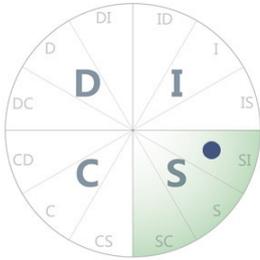
承受压力时：避免冲突、对人不对事

负面激励：不受喜爱、强迫他人

有效改进的方法：识别他人的短板、直面问题和挑战

附录：高稳健性（绿色）人群风格总结

SI类型



SI类型的人非常注重协作，并且他们非常喜欢让大家参与一起来做决策。相对于完成个人任务，他们更关注整个团队的氛围与精神。

同时，这类人也非常愿意支持他人，所以他们会非常关注团队中其他同伴的需求。因为他们有着随和的个性，故往往会优先考虑他人的观点和需求。

最后，这类人也非常热情，所以他们通常能使同伴感到很愉快。在任何情况下都会尝试表现得积极乐观，并且他们会鼓励同伴的新想法。

倾向性：合作、支持、鼓励

目标：被认可、亲密的关系

如何判断他人：被认可度、随和

如何影响他人：热情、耐心

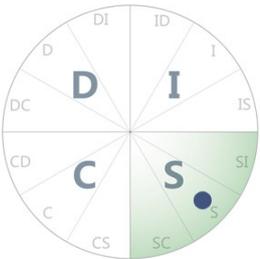
过度使用情况：仁慈、私交紧密

承受压力时：避免冲突、使所有同伴都高兴

负面激励：强迫他人、面对强权

有效改进的方法：学会拒绝他人、解决问题

S类型



S类型的人非常愿意支持他人。他们会扮演一个很好的听众，并且表现得非常有耐心和包容心。

同时，这类人有着稳定的步调，所以他们会更倾向一个可预测、有秩序的环境。只要有可能，他们喜欢保持稳定的工作节奏，并且回避一切快速的变化。

最后，这类人群也很看重协作。他们渴望一个有信任感的、比较温馨的氛围，所以他们会尽力让其他同伴都有参与感并感到被认可。

倾向性：支持、稳健、合作

目标：和谐、稳定

如何判断他人：可靠性、真挚

如何影响他人：包容心、稳定的表现

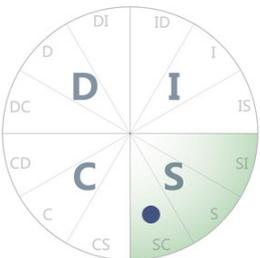
过度使用情况：谦逊、消极抵抗、妥协退让

承受压力时：屈服、不表露真实想法

负面激励：让人失望、快速的变化

有效改进的方法：更多展示自信、表露真实的感受与想法

SC类型



SC类型的人有着非常稳定的工作节奏与工作产出。因为他们喜欢一个安稳的环境，所以他们不喜欢有太多意料之外的事情发生。

同时，这类人喜欢支持他人。他们有着很强的包容心，甚至在需要的时候，他们愿意为此隐藏自己内心真实的想法和感受。他们通常表现得很有耐心、很平和，所以在推进工作的时候，不太愿意表现得过于情绪化。

最后，这类人也很讲究准确性。为了保证工作每个环节的高质量，他们更喜欢使用系统性的方法，并且进行必要的数据分析。

倾向性：稳健、支持、客观

目标：安定的环境、明确的任务、稳步前进

如何判断他人：可靠度、脚踏实地、性情平和

如何影响他人：处世之道、自制力、坚韧性

过度使用情况：跟随他人的领导、谦虚谨慎

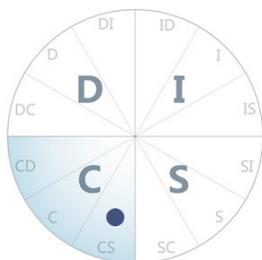
承受压力时：变得固执、服从

负面激励：时间上的压力、杂乱的环境、不确定性

有效改进的方法：多表达观点、尝试改变

附录：高谨慎性（蓝色）人群风格总结

CS类型



CS类型的人有着非常稳定的工作节奏，所以他们往往表现得很精确、很有条理。对于任何事情，他们都喜欢有稳妥的准备，所以会尽量避免冒风险或者一些突发的变化。

同时，这类人追求准确性，所以他们常常三思而后行。通常会依靠数据来做出决策或者下一步行动。

最后，这类人也愿意支持他人，在需要的时候，他们会使用他们的专业能力给予同伴帮助。人对事，他们都会表现得平和有耐心。

倾向性：稳健、客观、支持

目标：稳定性、勤恳、追求高质量

如何判断他人：精确的标准、有条理性思维

如何影响他人：实践性、关注细节

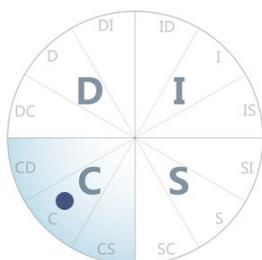
过度使用情况：思维过于死板陈旧、有危机感

承受压力时：放弃、表现得犹豫

负面激励：充满情绪化的环境、含糊不清的指令

有效改进的方法：尝试灵活的变化、更果断、提高紧迫性

C类型



C类型的人很看重准确性。为了保证能够获得出色圆满的结果，他们通常会对未来可能出现的任何情况进行理性地分析。

同时，这类人也有着稳定的工作节奏。因为他们崇尚持之以恒，坚持到底的态度，所以不愿做出快速的、有风险的决定。

最后，这类人也很喜欢挑战。为了能够更有效率、更高质量地完成工作，他们会花精力去斟酌大家的想法，并且尝试找出其中遗漏的地方。

倾向性：客观、稳健、高要求

目标：准确性、客观的流程

如何判断他人：专业度、有系统性的思维能力

如何影响他人：逻辑思维能力、制定标准

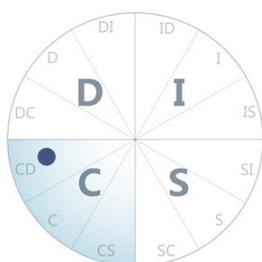
过度使用情况：过度分析、过于克制

承受压力时：非常严谨、用逻辑来说服对方

负面激励：工作出错、情绪过于外露

有效改进的方法：更多了解他人的感受、更多关注数据之外的事物

CD类型



CD类型的人很喜欢进行挑战，往往表现得很有批判性，并且态度坚决。通常来说，他们只有在询问了好多次并进行确认之后，才会接受别人的观点。他们也会主动去发现一些可能影响结果的问题。

同时，这类人也很讲究准确性，会用逻辑性的方法来解决问题。他们在做决定时表现得非常理性，不带感情色彩。

最后，这类人表现得非常结果导向，会坚决地保证有效的工作产出。通常情况下，他们愿意去主导项目，并且保证这些项目能够运作在正确的轨道上。

倾向性：高要求、客观、目标

目标：高效的结果、理性的决定

如何判断他人：才能、逻辑思维能力

如何影响他人：严格的标准、有决断力的行为

过度使用情况：批判性的态度、直率

承受压力时：忽视他人的感受、独自行动

负面激励：失败、失去控制

有效改进的方法：尝试合作、更多关注他人的需求

索引

参考文献：威廉·马斯顿 《常人的情绪》1928年

在轻松自然状态下的个人行为特质(Actual Self, AS)

在没有受到外部环境压力影响下表现出来的行为特质

他人观察到的行为特质 (Projected Self, PS)

特定情景行为特质调整后在他人心目中所展现的行为特质

在工作情景中的行为调整 (Environmental Self, ES)

在工作情景中行为特质的调整和压力状况

支配性 (Dominant, D)

通过控制事物来完成任务和实现目标的行为特质

影响性(Influence, I)

通过与人的社交对外部环境造成影响的行为特质

稳健性(Steadiness, S)

通过稳定的步调完成现有环境下任务的行为特质

谨慎性(Conscientious, C)

通过系统流程、规章制度来完成任务的行为特质

决策方式 (Reasoning Style, R)

如何分析和做决定的方式

客观分析型 (Objective Analytical, OA)

通过更多补充的信息、数据或事实作为评判依据使得自己的决策更为客观理性的决策方式

均衡型 (Balanced, BAL)

在客观分析及直觉判断两种方式之间决策方式

做决策的方式比较灵活，可根据实际情景需要，能够轻易运用客观数据或者自己的体验、过去经验作出决策

直觉判断型 (Subjective Intuitive, SI)

通过自己的体验或信得过他人、报刊媒体的意见能够快速做出决策的方式

任务执行风格 (Enterprise, EN)

执行任务时或完成工作安排的不同的行为方式

拓展型 (Power, P)

通过目标为导向、自我驱动地完成工作的任务执行方式

坚韧型 (Willpower, W)

持之以恒、始终如一的贯彻执行并最终实现任务目标的任务执行方式

支持型 (Focus, F)

在系统完善、流程清晰的工作环境中乐于支持配合团队成员的任务执行方式

工作能量水平 (Energy, E)

一个人拥有的能量的大小；

它代表了一个人完成工作任务所具备的脑力、情感以及体力上的能量高低

insights

DISCOVERY



DISCOVERY/ Management



Sustainable Growth
By Leadership

New York · London · Singapore · Hong Kong · Beijing · Shanghai