

管理测评报告



王雪梅

2019年03月08日

提供该报告的是：

Your Company
123 Main Street
Smithville, MN 54321
612-123-9876
www.yourcompany.com



WILEY

DiSC[®]简介

欢迎来到 Everything DiSC[®]

王雪梅，你是否想过，为何对你来说与有些人建立关系要比与其他人建立关系更加容易？

也许你已经注意到，你在管理那些更加重视建立人际关系和让他人参与其中的人时更加轻松。

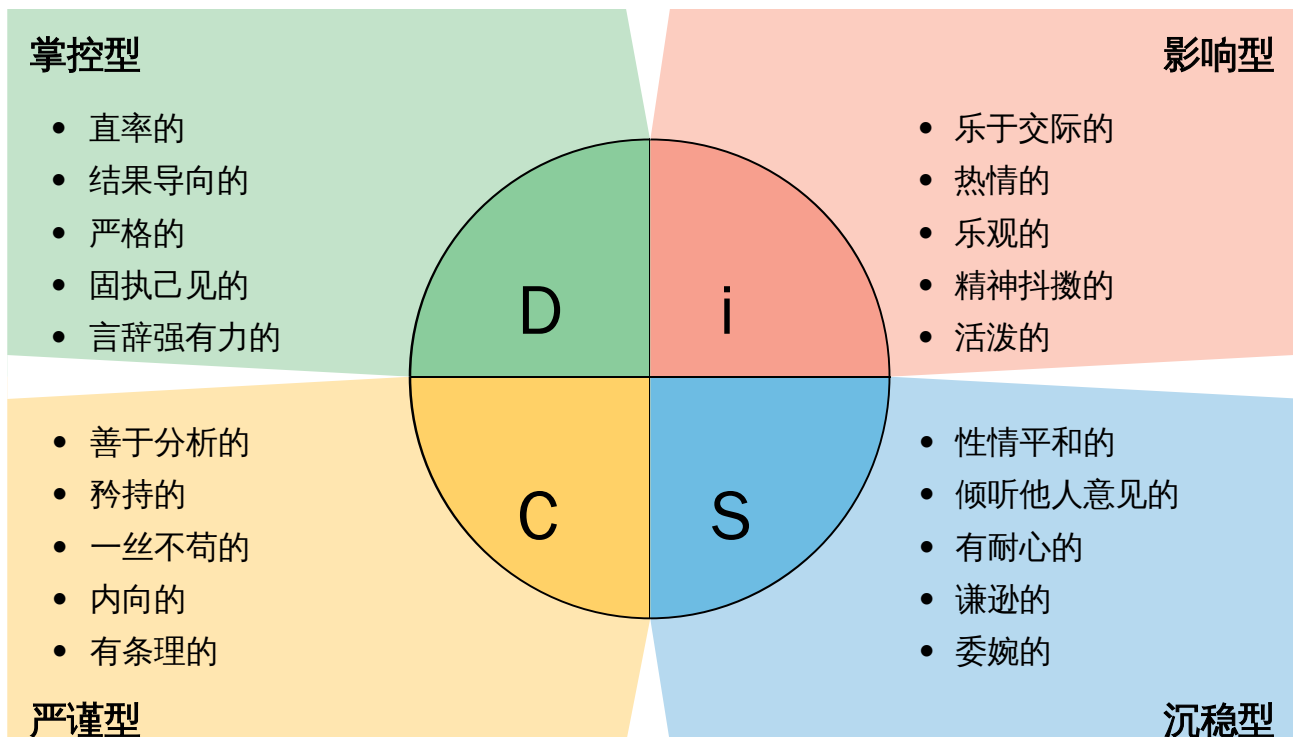
或者，与希望分析每一个步骤的人合作相比，也许你与那些态度轻松的人合作起来更舒服。

或者，也许比起持怀疑态度的人，你与态度友善的人相处地最好。

Everything DiSC[®]是一项简单的工具，它提供信息帮助你更好地理解自己和他人，这对管理者来说非常有益。本报告使用你的个人测评数据向你提供有关你在管理上的优先性和偏好的丰富信息。此外，你将学习如何更好地与那些优先性和偏好不同于你的人建立良好的关系。

基本原则

- ▶ 所有 DiSC 类型都是**具有同等价值**，各种不同类型的人都可以成为高效的管理者。
- ▶ 你的管理类型还受**其他因素**的影响，如生活经验、教育和成熟度。
- ▶ 与员工、管理者共事时，更好地**了解自己**是提高效率的第一步。
- ▶ 了解他人的 DiSC 类型可以帮助你**了解他们的优先性**以及他们与你有哪些不同。
- ▶ 你可以使用 DiSC 来构建**更有效的关系**，以提高你管理的质量。



你的 DiSC[®]类型概述

王雪梅，本报告是如何对你进行个性化的？

为了从你的 *Everything DiSC[®] Management 测评报告* 中获得最大收获，你需要理解你的个人化图示。

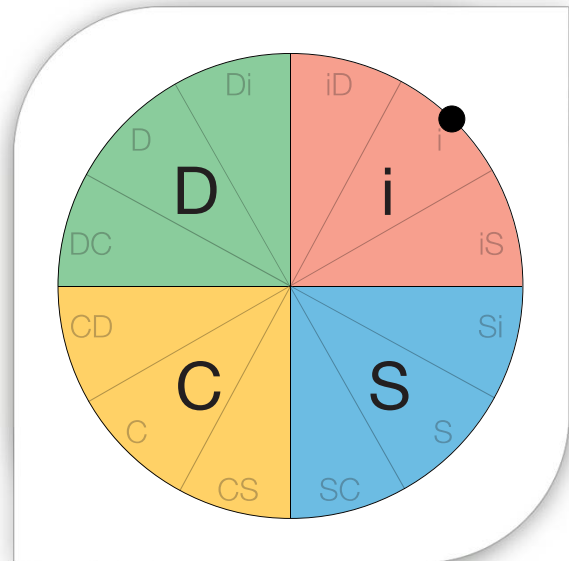
你的圆点

正如你在前面的页面上看到的，Everything DiSC[®]模型由四个基本类型组成：D、i、S 和 C。每个类型被划分成三个区域。右侧图形展示了一个人的圆点可能所处的 12 个不同区域。

你的 DiSC[®]类型：i

你的圆点位置表明你的 DiSC 类型。由于你的圆点位于 i 区中间，所以你属于 i 类型。

请记住，每个人都是所有四种类型的融合，但大多数人明显倾向于一种或两种类型。不论你的圆点处于某个类型的中心还是处于两个类型的交界区域，**圆点的位置并没有好坏优劣之分**。所有的 DiSC[®]类型都是平等的且各有其价值。



靠近边缘或是靠近中心？

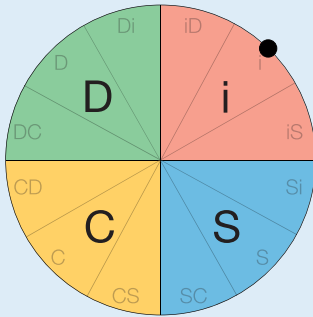
圆点到圆圈边缘的距离显示一个人的 DiSC 类型的特征的自然倾向程度。位置靠近圆圈边缘的圆点表示明显趋向于该类型的特征。圆点位于圆圈边缘和中心之间，这表明倾向度为中等。圆点接近圆圈的中心，这表明倾向度为轻微。位于圆圈中央的圆点并不比位于圆圈边缘的圆点好，反之亦然。你圆点的位置靠近圆圈边缘，因此你**明显倾向于**且可能非常认同与 i 类型相关的特征。

现在你已经了解了关于 Everything DiSC Management 图示的个性化知识，你将阅读与 i 类型相关的管理优先性和偏好。你可以利用这些知识学习如何使用 Everything DiSC 原则来提高自己的能力，以便更加成功地指导、授权、激励他人、促进他人发展。最后，你将探索更有效地与你的上级共事的方法。

你的 DiSC[®]类型及圆点

你的圆点展示了你的类型

你的 DiSC 类型是：i



与其他同属 i 类型的管理者一样，王雪梅，你可能喜欢交际。你的朋友圈与同事圈往往相当广泛，同时你可能认为与一堆陌生人同处一屋是个不错的交流机会。同样地，你可能会介绍那些素昧平生的人彼此认识。

你可能发现下属很容易对你的主意感到兴奋，并且当你讲话时，你很可能会满怀激情地推广你的观点。然而，那些更加多疑的人可能会觉得你过于乐观。

在沟通时，你可能会通过提高嗓门、增加手势来吸引人们的注意。与大多数管理者相比，你有更加强烈的欲望要用语言表达你的感受。有时，你有些健谈的天性可能导致你在交谈中占主导，尤其当交谈对象是那些讲话更柔和的人时。

在时间管理方面，你喜欢同时开展多项任务，很可能对常规工作感到厌烦。更多情况下，你在时间压力下会保持热情和紧迫性。尽管你常常对启动一项新项目感到兴奋，但有时你可能会在计划不足、资源匮乏的情况下贸然行动。因为你很可能对自己即兴发挥的能力有信心，所以你可能更喜欢更随意的方式。

你可能喜欢根据直觉做出决策，但你也往往会接受他人的想法。然而，你有时可能会因为害怕被视为“坏人”而不愿给出负面的反馈。有时，你的乐观情绪可能也会导致你高估自己的能力或对任务的困难程度做出误判。

你发自内心地享受和他人在一起，所以你很可能会鼓励人们开展协作。更多情况下，你认为团队头脑风暴会议会带来无限的可能性。然而，因为你天生喜欢与人联系和协作，你可能不会意识到有些人需要更多的私人空间。

像其他 i 类型的人一样，你可能会将你的个人价值与社交圈紧密联系在一起。你会尽可能地给他人留下好印象，并且你最喜欢成为众人的焦点。事实上，你很可能享受给人们讲故事，以非常精彩而又引人入胜的方式逗别人开心。

有冲突时，你可能倾向于将任何不愉快的事搁置尽可能长的时间。但是当你的情绪到极点时，你可能会说出一些令你以后后悔的话。对你而言，倾诉可能就像是疗伤的过程，但这可能会令你的下属感到极度不适。

王雪梅，同其他 i 类型的人一样，你作为管理者最大的贡献是你制造活跃气氛的能力，你的充沛精力以及你对团结的愿望。事实上，这些也许就是你身上最令他人钦佩的一些特质。

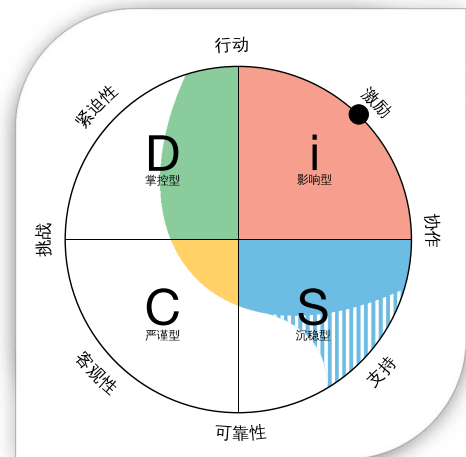
你的 DiSC[®] 优先性及阴影区域

你的阴影区域展示了你的优先性

王雪梅，尽管圆点位置和 DiSC[®] 类型可以表明你的很多特征，但图示**阴影区域**也很重要。

围绕着 Everything DiSC 图示的八个词是我们所说的**优先性**，或者人们为之投入精力的主要区域。你的阴影区域越接近某个优先性，你就越有可能将精力投入到该区域。每个人都有至少三种优先性，有时人们会有四种或者五种优先性。**有五种优先性并不意味着比有三种优先性好，反之亦然。**

通常，i 类型的人其阴影区域会触及“**激励**”、“**行动**”及“**协作**”。你的阴影区域延伸到了包含“**支持**”的区域，这不属于你所属类型的特征。



你在管理中的优先性是？

► 提供激励

王雪梅，与其他同属 i 类型的管理者一样，你往往重视人们的情感需求，希望团队成员对自己的贡献有良好的感受。因此，你可能会花时间来认可他人、庆祝集体取得的胜利。你注重提供激励，让人们感觉干劲十足、对工作持乐观态度。

► 重视协作

你倾向于认可集体努力的重要性，并使它成为你工作方式的关键组成部分。更多情况下，你会让他人参与重要活动和决策，你可能会因为自己有能力让他人参与其中来建设团队精神而感到自豪。你重视协作，因为你认为这样不仅可以取得更好的结果，还能让工作更有趣。

► 采取行动

i 类型的管理者通常喜欢刺激和快速行动。更多情况下，你会被具有创新性和突破性的解决方案激发干劲，并且你渴望着手行动并迅速取得进展。事实上，你的节奏可能比你的一些下属快，但你不会放慢节奏，而是鼓励他们跟上你的速度。因为你强调行动，你可能会鼓励团队加快推进进度。

► 提供支持

此外，你高度重视支持他人，尽管这不是 i 类型的典型特征。你可能偏好保持人际关系和谐，人们可能会知道你总是会在必要的时候提供帮助或耐心倾听。因为一个有序和平的环境对你来说非常重要，因此你愿意将个人需要放在一边，以便支持他人。

你的管理偏好

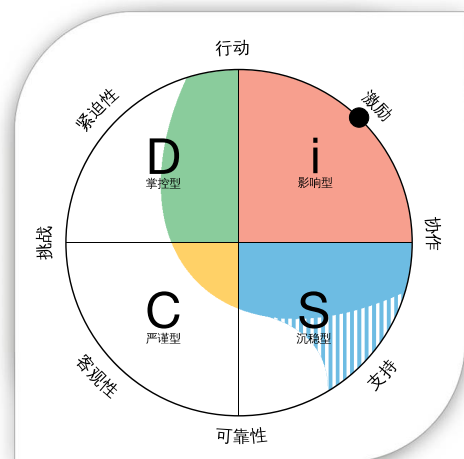
你享受管理的哪些方面？

不同的人发现他们工作中的不同方面对他们具有激励作用。与同属 i 类型的其他人一样，你可能会享受与他人一起为了共同的目标努力，并且，你可能会努力营造出充满活力、人人都可表达自己意见的环境。此外，你很有可能会喜欢可以让你帮助他人个人发展上取得成功的管理工作。并且，你很可能认为培育一个大家能倾听彼此需求的支持性的环境是值得的。

你可能喜欢你工作中的以下许多方面：

激励因素

- 发展友善的人际关系
- 保持事情持续进行
- 鼓舞他人做到最好
- 增强创造力
- 为他人塑造乐观的精神状态
- 人人参与
- 提高热情
- 支持他人以便他人把工作做到最好
- 考虑他人的需求和意见



你的优先性展示了哪些是你的激励因素和压力因素？

作为管理者，哪些因素会消耗你的精力？

管理职责的一些方面会给你带来压力。因为你想要维护友好的人际关系并且受到他人的喜爱，你可能难以对他人施压，要求他们达成结果，特别是在要这样做就必须与他人对峙的情况下。此外，你可能不喜欢感觉沉闷或妨碍你充满活力的节奏的氛围。并且，你可能会发现，管理过于咄咄逼人或争强好胜的人对你而言是严苛的挑战。

你工作中的以下许多方面可能会给你带来压力：

压力因素

- 给人不愉快的反馈
- 言辞强有力或不向他人妥协
- 独立做出艰难决定
- 稳步向长期目标推进
- 管理挑战型或质疑型的人
- 无法使用你的直觉
- 不得不把速度变缓
- 纠正或谴责他人
- 与爱生气或好争辩的人打交道

你的指导及授权类型

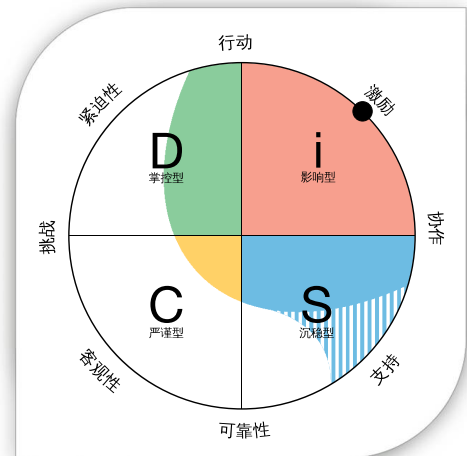
作为管理者，你可能会发现有效地指导下属、分派任务非常复杂，远远不只是说声“请”和“谢谢”就可以简单地把任务交代下去。也许你已经注意到，不同的员工会对不同类型的指示和反馈做出积极反应。有些员工想要明确的指令并且欢迎客观的客观反馈，而有些员工则正好相反。基于你的 DiSC[®]类型和优先性，你有自己天生的指导和授权的方式。但是，为了最大程度地提高满意度和生产率，应当考虑你的方式对不同类型的员工的有效程度，这点非常重要。

王雪梅，因为你**特别重视激励**，你往往对人及他们的能力持乐观态度。因此，在没有反面证据的情况下你通常会对人做出有利的评价，可能会在未确定团队成员是否有完成工作所需的技能的情况下直接分派任务给他们。

你也**偏好协作**，你可能会因为信任下属的能力而给予他们权力。然而，如果必须采用更加直率的方法来应对局势时，你可能会难以表现得强硬，对他人进行问责。

因为你**注重行动**，你倾向于以快节奏指导他人。你很可能会努力让他人对自己的任务感到兴奋，但在急于让他人行动起来时，你可能偶尔会没有清晰地说明细节。

此外，你的指导和授权风格很可能会受到你的额外优先性的影响，这种额外优先性不是 i 类型的典型特征。



你如何进行指导和授权？

优势

- 以友好、积极的态度指导他人
- 让人们感到自己的重要地位
- 在执行任务的过程中鼓励发挥创造力
- 激发热情
- 推动人们向前进
- 准备好提供帮助

挑战

- 敦促他人完成各自的任務
- 判断人们的能力或胜任力，不高估他们
- 设定明确、详细的期望
- 在分配任务前分析选择方案
- 强调常规任务的重要性
- 创造可靠的环境

指导及授权 针对 D 类型

D 类型的人喜欢如何开展工作？

D 类型特征的人优先考虑最终结果，并努力实现。他们为了快速完成事情愿意坦率直言，并且，与你不同，他们注重成功多于工作中较具社交性的方面。他们希望可以不必征求他人的意见，自由地做出决定，并且由于他们重视独立，他们可能不像你一样偏好协作、团队亲密共事。而且，由于他们自立且求胜心切，他们可能比较不需要你经常给予他们激励。



与其共事时的潜在问题

D 类型特征的人经常质疑且持怀疑态度，如果他们不赞成你的观点，可能会挑战你的权威。他们不像你一样关注他人的感受，他们在表达自己的观点时可能会生硬直接或坚定自信。并且，由于你往往对人做最好的假设，所以即使他们不具备必要的技能或经验，你也可能会错把他们坚定自信的态度当作是胜任力。在此种情况下，如果他们未能达到你预期的结果，你可能会感到意外。

如何有效地与 D 类型共事

和你一样，D 类型特征的人是快节奏的。他们为了取得自己想要的结果愿意冒险，他们经常寻找新项目或令他们振奋的项目。因此，应当让他们了解某个具体任务在大局中的作用，了解任务将如何促成了不起成果。如果他们过去曾表现出良好的判断力，则应当尊重他们大胆的想法和决策能力，如果他们经验不足，则应当确保他们的雄心不会超出其资质和技能。

如果他们缺乏经验：

- 不要混淆自信与能力。
- 在他们实施计划前审阅他们的计划。
- 让他们知道，随着他们不断积累经验，他们将得到更多自主权。
- 要求他们在做出存在风险的决策前与你协商。
- 定期核实，确保他们按部就班开展工作。

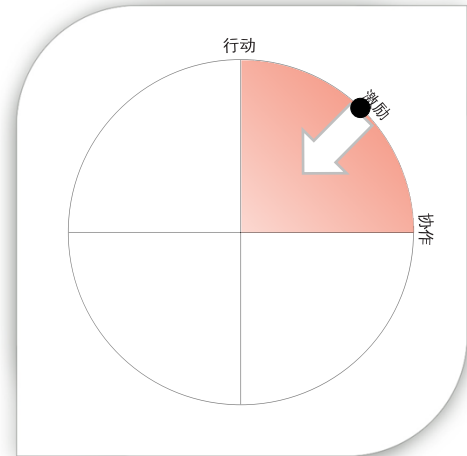
如果他们经验丰富：

- 让他们知道变得富有成效的最实际方法。
- 直率地说明你期望的结果。
- 设定截止期限，让他们了解应当如何取得进展。
- 指明他们的权限范围，同时给予一定的自主权。
- 确保他们理解他们走捷径造成的后果。

指导及授权 针对 i 类型

i 类型的人喜欢如何开展工作？

与你一样，i 类型的人往往开朗乐观。你们都倾向于交际和公开表达，并且他们很可能会喜欢你倾向于给予他们激励。由于他们热衷振奋人心的项目，如果被迫从事日常任务，他们可能会因此变得焦躁不安。此外，他们不需要什么提示便会分享自己的观点，并且往往在想法和交谈自由通畅时感到自在。事实上，他们在可以坦率表达自己的需求时感到最放松。



与其共事时的潜在问题

与你一样，i 类型的人想要在合作环境里开展工作，在这样的环境里人的重要性高于底线。他们喜欢把充沛的精力投注到协作中，不喜欢令他们孤立的任务。你可能觉得易于与他们建立友善的人际关系，因此你也许难以对他们提出负面反馈。并且如果出现问题，他们可能会无意识地利用你的忍让，采取大事化小，小事化了的做法。

如何有效地与 i 类型共事

与你一样，他们往往行动迅速。他们可能渴望承担具有创造性的任务，偏好以自己的快节奏采取行动的自由。由于他们的精力和热情，他们可能会享受任何需要敏捷思维或新颖方法的项目。如果他们缺乏经验，务必时常检查他们的进展情况。如果他们经验丰富，鼓励他们发挥创造力，但要求他们对时间期限和结果负责。

如果他们缺乏经验：

- 给予他们激励。
- 确保他们不会忽略细节。
- 要求他们对错过截止日期、忽略步骤负责。
- 核实他们对任务的理解，因为他们的热情可能会隐藏他们对任务缺乏明确理解的事实。
- 限制他们的社交活动。

如果他们经验丰富：

- 花时间与他们讨论他们的想法。
- 允许他们在小组活动中占据主导地位。
- 让他们集中精力，按时完成工作。
- 公开认可他们的贡献。
- 鼓励他们不断向前推动进展。

指导及授权 针对 S 类型

S 类型的人喜欢如何开展工作？

S 类型特征的人乐意倾听他人意见且处事灵活，你与他们一样喜欢支持他人，虽然这不是 i 类型的典型特征。需要别人一再地为他们鼓气，而你可能会满足他们的这一需求，但他们在维护自己的观点方面迟疑不决，这会使你难以断定他们何时可以为新的职责或挑战做好准备。同样地，他们为了避免对峙局面可能会保留自己的疑虑，因此等你知道他们的不满时为时已晚。



与其共事时的潜在问题

此类型的人认同有条不紊的速度，他们喜欢专注于自己的任务，而不被突然变化或激进的发展打扰。正因如此，你偏好的快速运转的环境在他们看来是令人生畏或令人倍感压力的。与你的偏好相反，他们往往在接手项目时表现得谨慎，不愿意匆忙地给出答复。因此，他们对待机会时犹豫不决的态度会令你感到沮丧，而你迅速改变方针的意愿会令他们感到紧张。

如何有效地与 S 类型共事

与你一样，S 类型特征的人在友善、合作的环境里最舒适。他们与你一样渴望与人协作并建立私人关系，因此他们认同为团结的集体做出贡献的机会。确保他们对分配到的任务感到自如，向他们保证他们拥有充分的技术和才能，可以出色地执行任务。对于那些经验丰富的，应当鼓励他们承担更多职责，但要明确表明，需要时你可以给他们提供建议。

如果他们缺乏经验：

- 通过提问以核实他们的理解情况。。
- 不要在他们未准备好时施压要求他们取得进展。
- 经常核实他们的情况。
- 不要在他们未准备好时给他们安排过多的职责。
- 给予明确的指令。

如果他们经验丰富：

- 通过充分提问来引出他们的疑虑。
- 在他们看上去准备好接受更多挑战时分派额外的职责给他们。
- 鼓励他们积极主动。
- 确保你自己能够在整个过程中充当他们的顾问。
- 直接询问他们需要哪些支持。

指导及授权 针对 C 类型

C 类型的人喜欢如何开展工作？

C 类型特征的人最认同符合逻辑的目标、基于事实的理念。他们会花时间分析概念，仔细检查解决方案。由于他们依靠逻辑和客观性，而你倾向于通过直觉做出决策，这可能会令他们感到沮丧。此外，他们可以自如地单独开展工作，甚至可能会躲避你偏好的协作努力。事实上，他们极少需要互动，他们喜欢促进独立的环境。



与其共事时的潜在问题

此类型的人希望获得可靠的成果，因此他们在选择一个计划前往往会全面彻底地考虑所有的后果。他们会对看似存在风险的想法迟疑不决，这与你快速做出快速、大胆决策的倾向相冲突。因为他们偏好缓慢、谨慎地前进，如果你分派多项任务或催促他们努力而给他们压力，他们可能会变得恼火。相反地，当他们反复地检查解决方案而导致无法快速取得进展时，你可能因此心生厌烦。

如何有效地与 C 类型共事

C 类型特征的人希望可以在自在地指出错误并质疑低效率的环境里工作。你可能认为他们的反对是在扼杀创新，但他们只是更关心高质量。请牢记，他们的怀疑并不意味着他们抵制你的权威。他们可能会花过多时间把工作做到完美，所以你应当确保他们保持进展。如果他们经验较为丰富，应当准许增加他们的自主权，但要设定明确的时间期限，以此增强他们的紧迫感。

如果他们缺乏经验：

- 如非必要，不要强迫他们进行协作。
- 帮助他们在不超过时间期限的条件下追求质量。
- 沟通时要清晰而非热情。
- 核实进度，确保他们没有因为关注细节而耽误进展。
- 确保他们获得所需的资源。

如果他们经验丰富：

- 鼓励他们在需要时征求你的指导。
- 必要时核实他们的进度，确保他们取得进展。
- 倾听他们对质量的担忧。
- 给他们机会帮助解决复杂的问题。
- 只要有可能，就允许他们独立工作。

激励及营造的环境

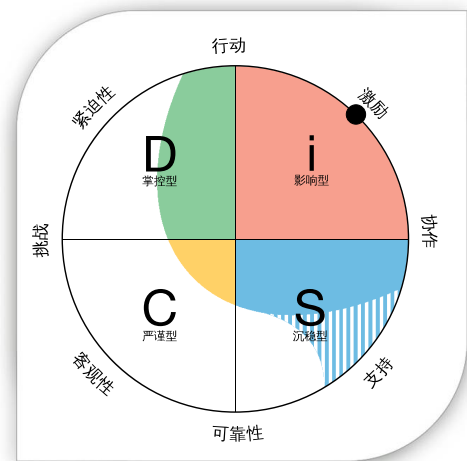
你无法激励他人。他们必须自我激励。但是作为管理者，你可以营造一个环境让他们容易发现自己与生俱来的动力。这意味着营造一种氛围来满足员工的基本需求和偏好，让他们可以把工作做到最好，你可能会自然而然地为身边的人营造出某种类型的环境。理解这种环境的属性非常重要，因为它会对你下属的动力产生重大影响。

王雪梅，因为你**充满热情且善于激励他人**，你可能营造的环境是那种让人们感觉自己被认可和被接纳的环境。你可能会帮助他们发现工作也可以是有趣的，因此，他们可能会对自己的任务和贡献更加开朗乐观。

更多情况下，你**采取行动的倾向**可能有助于营造充满活力的环境，人们在这种环境里希望迅速着手行动并持续取得进展。你的下属可能会受到你快节奏的感染，你强调向前的冲劲有助于给他们灌输自己将有助于事情快速得到落实的信心。

同样地，你对**协作的强烈偏好**可能会增强团队成员之间的关系，而这经常是达成目标的基础。那些更加认同集体力量的人更有可能寻找机会开展脑力风暴并取得进步，不会在乎把最大的功劳归于谁。

此外，与同属 i 类型的其他人不同，你还有一种额外优先性，这可能会影响激励因素和你营造的环境。因为你倾向于**提供支持**，你的下属很可能会感觉到有人关心他们，对有些人来说，这可以是极大的激励。



你营造的环境

- 因为你的激励，人们对自己的角色感觉良好。
- 你的乐观和热情可以使工作更有趣。
- 你的激情和充沛精力可以鼓舞人们快速取得进展。
- 因为你强调团队建设，人们会形成同志般的情谊。
- 当你信任他人时，他们可能会觉得你赋予了他们使用创新解决方案的权力。
- 人们对学习上的弯路不那么沮丧，因为你对他们有耐心。

激励与 D 类型

D 类型的激励需求是什么？

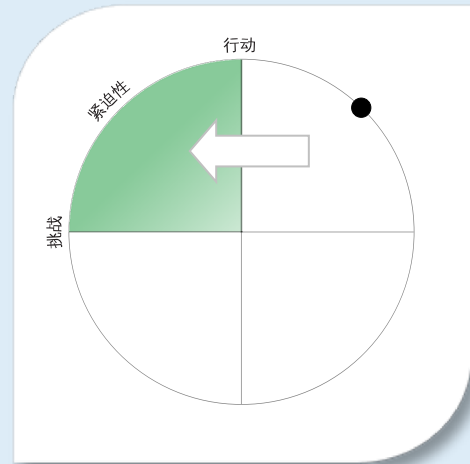
D 类型的员工受到成功的激励，所以他们对最终结果的关心超过对达成最终结果的过程的关心。因为他们奋力争取结果，他们经常会在竞争环境中茁壮成长，有时甚至会把最需要协作的任务变成竞赛。由于此类型的员工喜欢掌控，他们会努力争取更多自主权和权力。事实上，他们可能会因为过于关注个人职业成长而不顾他人的需求。

D 类型的消极因素有哪些？

- 惯例
- 做事缓慢
- 处于严格监管之下
- 其权威受到质疑或否决
- 感觉自己的时间被浪费
- 不得不处理许多细节

冲突如何在激励方面影响 D 类型的？

- 此类型的员工可能会把冲突视为可以分出输赢的情境。
- 冲突中的竞争因素可能使他们精力充沛。
- 他们可能将精力浪费在弄清是谁的错上。



你如何促进形成有利于 D 类型的激励环境？

- 让他们知道他们为组织创造的价值。
- 给他们独立工作的机会。
- 让他们可以尽可能多地控制他们的工作环境。
- 精心安排良性竞争，以此促进团队成功。
- 为了拓展他们的能力而用具体的目标挑战他们。
- 解释新项目的大局、底线目的。

对你而言，认可和奖励 D 类型的最佳方式是什么？

- 用更多的职责和自主权奖励他们的优异表现。
- 当他们的主动性和紧迫性促使他们完成时直接称赞他们。
- 表扬他们为促成团队成功所做的工作和提出的想法。
- 当他们需要新的挑战时给予他们提升的机会。

激励与 i 类型

i 类型的激励需求是什么？

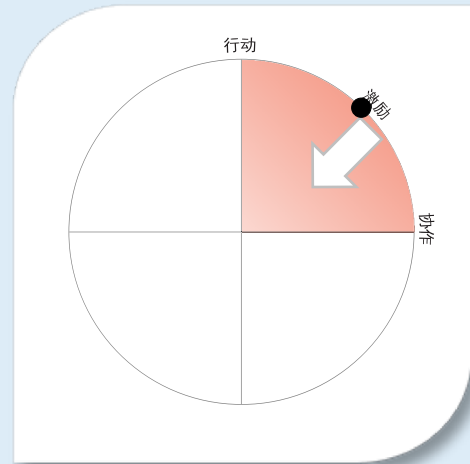
i 类型的员工寻求活力充沛的环境，在这种环境中具有冒险性和突破性的想法得到重视。他们往往乐于交际，渴望开展协作，所以他们经常投入大量精力到社交活动和维护人际关系中。因为他们喜欢欢快、有活力的环境，他们偏好快节奏地开展工作，同时喜欢多元类型的任务。此外，他们也受到公开认可的激励，他们认同友善且充满鼓励的氛围。

i 类型的消极因素有哪些？

- 与他人隔绝
- 在矜持、慢节奏的环境中工作
- 自己的贡献得不到认可
- 执行惯常或重复性任务
- 处理大量细节
- 与悲观的或挑剔的人共事

冲突如何在激励方面影响 i 类型的？

- 冲突可能会使他们情绪激昂或感到愤怒，因此可能对他们的表现有负面影响。
- 他们可能会把冲突当作是针对他们个人的，这会打击他们的活力。
- 他们可能会陷入冲突，而无法集中精力执行自己的任务。



你如何促进形成有利于 i 类型的激励环境？

- 让他们与你及其他人协作。
- 鼓励他们积极的能量，为他们提供表达自我的机会。
- 如有可能，减少他们任务的可见性和常规性。
- 用你天生的热情和活力增强他们的乐观精神。
- 给他们机会成为人们的关注焦点。
- 在无损结果的前提下提供社交机会。

对你而言，认可和奖励 i 类型的最佳方式是什么？

- 公开表扬他们，确保让整个团队知道他们取得重大成就。
- 让他们知道其他人感谢他们为团队持续贡献的能量和热情。
- 通过给予他们发挥长处的机会来奖励他们。
- 通过推荐他们获得奖励和提升来奖励他们做出的贡献。

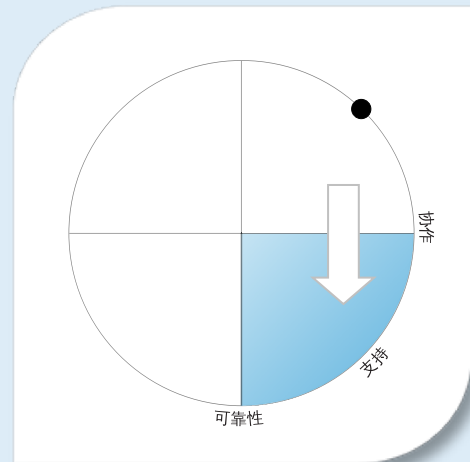
激励与 S 类型

S 类型的激励需求是什么？

S 类型的人受到创建和维持可靠性的激励，所以他们偏好有条理的、极少出现紧张局面和冲突的环境。因此，他们努力让他人感到愉悦，往往会灵活变通、谦恭有礼。事实上，他们甚至可能会为支持他人而保留自己的观点，以满足他人的需求。此外，他们喜欢与同事建立个人层面的关系，所以他们重视在友好、协作的环境里工作。要牢记，他们不希望被催促或被施加压力，而是偏好以平稳的节奏取得可信的进展。

S 类型的消极因素有哪些？

- 具有竞争性的环境
- 不得不突然转变方向
- 被催促着匆忙做出决策
- 与冷漠或好争辩的人打交道
- 被迫即兴发挥
- 处于混乱局势中



冲突如何在激励方面影响 S 类型的？

- 他们可能会对自己在意的事做出妥协，但内心里仍然感到沮丧。
- 他们可能会浪费精力去担心别人生他们的气。
- 他们可能会对犯错感到恐惧，因此限制了自己抓住机会的效率或能力。

你如何促进形成有利于 S 类型的激励环境？

- 不要催促他们取得结果，这可能需要你不时地放慢你的速度。
- 让他们与他人协作，但不要强迫他们开展多过他们自身意愿的社交活动。
- 明确他们的任务和职责，不要忽略细节。
- 改变来临时提前做好计划，以便给予他们充分的预警。
- 给予他们所需的系统化安排和安全保障，让他们感到自在。
- 征询他们的想法，因为他们没有得到鼓励通常不会分享自己的想法。

对你而言，认可和奖励 S 类型的最佳方式是什么？

- 通过让他们感觉自己是团队的重要一员来奖励他们对团队做出的稳定贡献。
- 赋予他们更多职责，让他们知道你信任他们能够达成可靠结果。
- 真诚地表扬他们，但不要让他们成为人们注意力的焦点。
- 当你感觉他们已经准备好时，鼓励他们考虑提升的机会，因为他们通常不会自荐。

激励与 C 类型

C 类型的激励需求是什么？

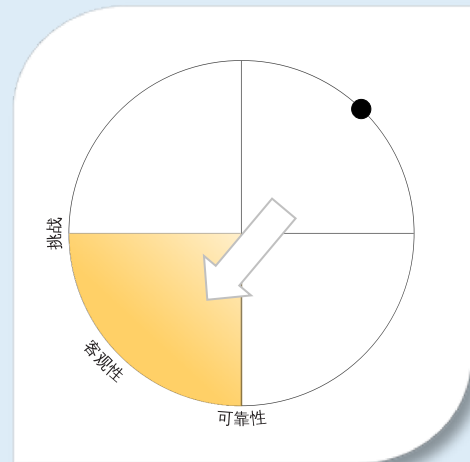
C 类型的员工是有逻辑、有理性的，他们寻求的环境是可以让他们有时间分析想法并确保无瑕疵工作的环境。事实上，他们可能会为追求最高质量的成果而质疑他人及其意见。此外，他们偏好有明确的程序和系统，希望以适中的速度取得进展，而非仓促地完成任务。并且因为相对于协作，他们更喜欢独立自主地工作，长时间与团队分隔也没有问题，特别是如果他们有一个复杂的任务要完成。

C 类型的消极因素有哪些？

- 被要求开展协作
- 收到模糊不清或模棱两可的指示
- 不得不应对情绪的强烈表露
- 被迫搁置错误
- 不得不迅速做出决策
- 出错

冲突如何在激励方面影响 C 类型？

- 他们可能会心存怨恨并固执己见，因此限制了他们的生产力。
- 他们可能会在冲突情境中做出退让，以避免不得不应对情绪上的抵触。
- 他们不擅长表达，这可能会掩盖他们过度忧虑的倾向。



你如何促进形成有利于 C 类型的激励环境？

- 不要凭着热情，而应当以合乎逻辑的方式阐明任务的目的。
- 鼓励他们帮助确立质量标准。
- 倾听他们对项目或任务的理解，并要避免控制交谈。
- 不要专注于协作，应当提供独立工作的机会。
- 清楚、具体地表达你的期望。
- 给他们充足的时间来处理信息。

对你而言，认可和奖励 C 类型的最佳方式是什么？

- 通过强调他们表现中特别优秀的具体方面在私下表扬他们。
- 感谢他们通过确保高质量成果做出的独特贡献。
- 通过提供独立完成有挑战性的项目的新机会来奖励他们。
- 通过提供帮助他们在有兴趣的新领域发展专业能力的方式来认可他们的成长。

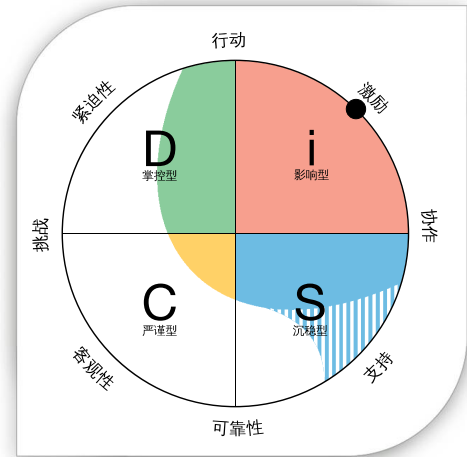
发展他人的方式

管理领域中非常重要但常被忽视的一个方面是员工发展。所谓发展，不是指对目前工作职责的日常指导。而是指通过提供能发挥员工潜能的资源、环境和机会来支持他们的长期职业发展。

当然，你的员工需要突破那些严重阻碍他们发展的局限。然而，然而，研究表明，作为管理者，最有效的方法是帮助员工发现并发展他们的优势，而不是试图改正他们所有的缺点。每一位管理者都有一种与生俱来的方式，你的方式如下所述。

王雪梅，你通常希望下属得到最好的，对下属福利的关心经常有助于你解决他们的发展需求。更多情况下，你对他人的能力持乐观态度，鼓励他们达到最高目标。在职业成长方面，你可能会鼓励人们快速采取行动，在想方设法利用自身优势时要发挥创造力。并且因为你经常让人们知道你热切地要帮助他们发展，他们可能会自在地向你表达疑惑、疑虑。整体而言，你会找到方法让他人挖掘自身才能和找到展示自己的机会时有信心。

此外，与同属 i 类型的其他人不同，你还有一种额外优先性，可能会影响你对发展他人的态度。在你看来，发展他人包括给予支持和在他们需要时提供协助。



你的发展方式

优点

- 为他人的发展提出大胆或有胆识的想法
- 确保自己提供辅导
- 给他人灌输信心
- 督促他人在发展中迅速取得进展
- 鼓励他人心怀远大志向
- 花时间倾听人们真正的疑虑

缺点

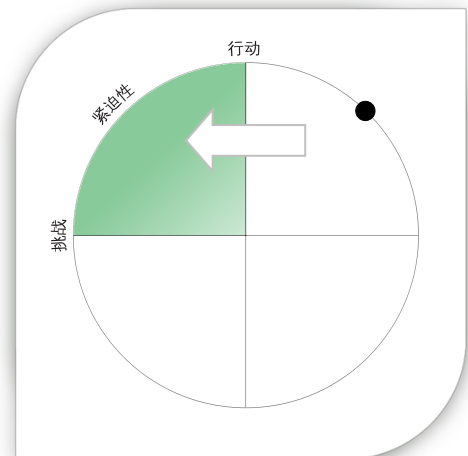
- 要求他人以对他们而言过快的速度取得进展
- 对他人的发展方案持有不切实际的乐观态度
- 未能从长远角度考虑人们的发展需求
- 过分强调积极的行为而忽视解决问题
- 未能考虑发展计划是否足够适合当事人
- 对人们未能达到目标过于宽容

发展“D”类型员工

他们拥有很大潜力的领域

考虑这些员工及组织可以充分利用以下优势的方式：

- 愿意承担风险并挑战现状
- 自在地掌控
- 对自己的观点有信心
- 面对失败或强硬的反馈能够坚持不懈
- 有竞争精神和追求结果的紧迫性
- 有能力激发他人的紧迫感
- 能自在地进行直接、甚或生硬地表达
- 有源源不断的动力去接受新挑战
- 有能力找出有效的捷径
- 愿意大胆说出问题



发展过程中的障碍和策略

紧迫性

D 类型的人通常相当有紧迫感，因此应当确保他们的精力被投入到正确的方向上，这点非常重要。否则，他们可能会奋力实现他们自己的目标，而减少对组织需求的关注。不要忘记在必要时维护自己的权威，以便使他们的优先事项与组织的保持一致。

- 给予他们可能产生做人成就的发展机会。
- 确保他们知道个人目标与组织目标之间的差别。
- 鼓励他们抱有远大志向、坚持独立自主，但准备好调整他们的关注点。

行动

与你一样，D 类型的人倾向于快速行动，争取立即收效。然而，因为你们都意图快速取得结果，你可能不会为他们制定循序渐进的发展计划，而如果他们经验不足或在信息非常匮乏的情况下不得不做出重大决定时，循序渐进的发展计划可能是必需的。

- 放慢速度寻求其他发展机遇。
- 重新审视大局，让他们想出适当的长远目标。
- 确保他们有明确、条理清晰的发展计划。

挑战

此类型的人比你更加独立，他们在追求自己的目标时可能会固执己见。因此，他们可能会挑战你的权威，特别是在你强调协作力量的情况下。在不破坏你的权威的情况下，尽你所能地给予他们最多的自主权，但不允许他们逃避他们在集体努力中的责任。

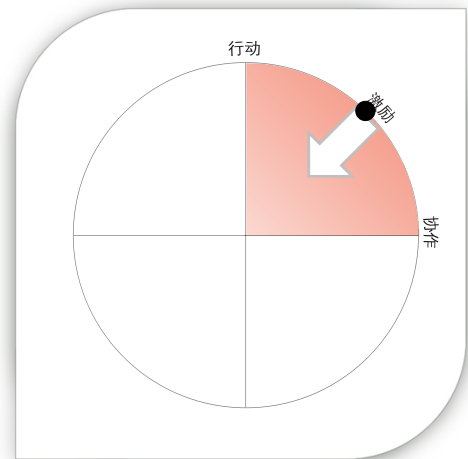
- 让他们独立工作，但帮助他们发现多角度思维的价值。
- 如有必要，重申自己的权威。
- 建立体系，让他们知道你何时提供建议，何时发布命令。

发展“i”类型员工

他们拥有很大潜力的领域

考虑这些员工及组织可以充分利用以下优势的方式：

- 有能力建立联系人社交网的能力
- 愿意接受新想法
- 与他人共事的兴趣
- 自在地担当领导角色
- 保持乐观精神
- 倾向于激发热情
- 理解他人感受的能力
- 愿意尝试不同的方法
- 倾向于表扬、激励他人
- 把大家团结在一个想法上的能力



发展过程中的障碍和策略

激励

与你一样，i 类型的人依靠具有鼓励性质的反馈不断促进自身成长，因此很重要的一点是必须肯定他们的发展进展。然而，你们双方都偏好积极肯定，这可能会使你们不能集中注意力解决严重问题。你可能无法发现他们的局限，他们可能不会意识到自己的表现需要纠正。

- 在提出反馈时始终保持乐观态度，但不要忽视问题。
- 你可能有时必须提出比较强硬的反馈。
- 核实以确保他们理解你提出的建设性批评的重要性。

行动

此类型的人与你一样渴望保持前进，这意味着你不会放慢速度足够经常地研究员工发展。由于他们追求能够带来刺激、冒险、自发性的机会，他们可能会逃避看似太复杂或太具挑战性的新职责。不要压抑他们的热情，而应当敦促他们在职业方面竭尽所能。

- 适当时鼓励他们的自发行为。
- 如果他们不花时间专心致志地工作，指出这样做的后果。
- 帮助他们放慢速度寻求其他发展机遇。

协作

i 类型的人可能会追求允许他们与他人共事的机会。由于你也认同团队力量，你可能不会敦促他们把握个人成长的机会。请牢记，在个人发展方面，个人努力经常与团队工作一样重要。

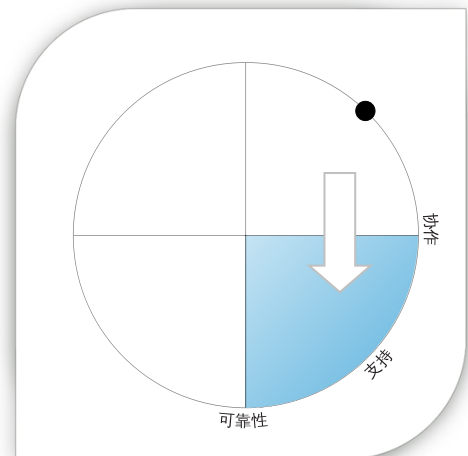
- 鼓励他们把握需要与他人共事的机会。
- 允许他们领导小型工作组。
- 提醒他们，他们的成长也有赖于独立工作。

发展“S”类型员工

他们拥有很大潜力的领域

考虑这些员工及组织可以充分利用以下优势的方式：

- 能够与不同类型的人共事
- 维持平稳进程的兴趣
- 倾向于保持老练得体
- 愿意支持团队目标
- 理解他人感受的能力
- 坚持不懈地按照惯例开展工作或从事非常细致的项目
- 倾向于坚守承诺
- 能够抚慰苦恼的人
- 理解他人的立场
- 愿意灵活变通地对待他人的需求



发展过程中的障碍和策略

支持

虽然这不是你所属的 i 类型的典型特征，但你往往能够为他人提供支持，提供 S 类型的人所需的一再肯定。因此，他们可能会认同你为他们的发展表现出的耐心和体贴程度。然而，因为你有些倾向于倾听他人的意见，你可能不会敦促他们走出舒适区。

- 帮助他们发现自身技能和能力的深度。
- 留意让他们帮助他人可以促进其自身发展的情形。
- 对他们的担心和担忧表现出耐心和理解。

可靠性

此类型的人是可信且稳定的。因此，他们可能不会认同你提倡需要快节奏创新或包含风险元素的发展机遇的倾向。因为他们可能不能自在地说出自己的疑虑，所以要鼓励他们参与和他们的可选方案相关的对话。

- 帮助他们制定有助于平衡地实现稳定性和成长的发展计划。
- 给他们时间为包含很多变化的主意做好准备。
- 让他们知道发展通常意味着朝着改变方向或学习新技能。

协作

与你一样，S 类型的人希望与他人共事。他们可能会过于依赖协作性质的发展机会，因此你可能需要鼓励他们也发展个人技能。由于你追求和谐的人际关系，你可能会觉得难以提出强硬的反馈，但要记住，为了他们的成长，有时这是必要的。

- 向他们证明他们有能力独立开展工作。
- 鼓励他们把握协作机会，同时推动他们实现自身发展。
- 必要时提出有建设性的反馈。

发展“C”类型员工

他们拥有很大潜力的领域

考虑这些员工及组织可以充分利用以下优势的方式：

- 对质量的坚持
- 能够从逻辑角度考察想法
- 自在地研究细节
- 维持无差错工作的兴趣
- 能够准确地指出潜在问题
- 坚持分析解决方案
- 愿意单独开展工作
- 倾向于避免让个人情绪影响工作
- 能够保持谨慎、管理风险
- 制定系统化方式的兴趣



发展过程中的障碍和策略

客观性

C 类型的人通常根据逻辑做出决策。由于你可能更加相信直觉且满怀激情，你可能会对他们的发展持不同的想法。你可能乐于接受令人振奋的新机会，而他们则需要时间和信息才能采取行动，并且可能抵制你在他们的发展中扮演的角色。

- 引导他们把握善于分析的发展机会。
- 尊重他们的独立性，但要提醒他们向你汇报进度。
- 不要强迫他们进行社交活动，但要强调团队合作的重要性。

可靠性

C 类型的人想要精心计划且可靠的发展机会。然而，他们一旦决定采取合乎逻辑的行动方针，就可能会变得不会灵活变通。此外，他们对你的大胆的发展计划比较没有兴趣，更喜欢安全且有条理的发展计划。

- 提议清晰且安排周全的发展机会。
- 鼓励他们考虑超越安全及可预测的发展计划。
- 不要让他们执著于安全但无法促进他们成长的发展计划。

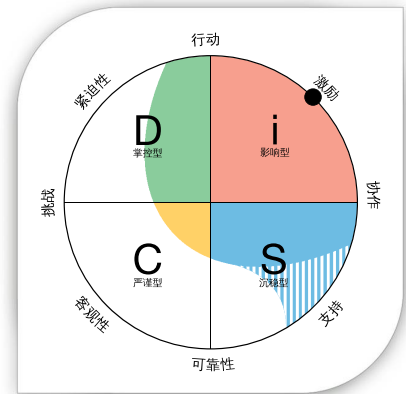
挑战

C 类型特征的人非常重视逻辑，致使他们经常持怀疑态度，这意味着他们可能不会灵活地转变发展方向或听取你对他们的发展的想法。他们对你说“不”，有时会让人觉得他们这是采取对抗态度，但其实他们可能只是需要更多时间或需要更多事实。

- 如果他们以对抗或失礼的态度质疑你的想法，要对他们问责。
- 如果他们因为顽固而执著于一个想法时，对他们提出有建设性的反馈。
- 尽可能用事实和数据支持你对发展的想法。

你的管理者如何看待你

管理领域中非常重要但常被忽视的一个方面是“向上管理”。这是指有效地与你的直接管理者共事并影响他们。应当理解你的管理者如何看待你，这非常重要，但有时也非常难。本页阐述你的管理者可能如何看待你。



► 善于鼓励的

王雪梅，因为你是 i 类型的人，你给人的感觉是热情、以人为本。你往往激励人们保持积极正面态度，这可能会得到你的管理者的认可。但是，因为你有时过于乐观，有些管理者可能会担心你放任自己的情绪影响判断力，而其他管理者可能不会认同你对活跃的工作环境的强调。

- 有些管理者可能会认为你不着边际地乐观。
- 你的管理者可能会注重事实胜过热情。

► 活跃的

你会迅速着手执行任务和项目，这会得到许多管理者的认可。此外，他们可能会喜欢你如何积极地推动新机会而给组织带来冲劲。但是，有些管理者可能会把你的快速看作是轻率或鲁莽的表现，而其他管理者可能会担心你的激情会致使你忽略其它重要因素。

- 你的管理者可能会把捷径当作工作草率的证据。
- 有些管理者可能会认为你提出的比较冒险的想法是不切实际或不着边际的。

► 协作的

由于你强调团队合作，你的管理者可能会相信你一定会征集大量的意见和建议，制定更好的解决方案。你对各种想法持开放态度，甚至是那些不由你发起的，这也可能得到许多管理者的欣赏。然而，你一贯协作的方式可能会使一些管理者认为你对集体流程比对完成事情更有兴趣。

- 你的管理者可能会认为你难以专注于任务。
- 重视独立工作的管理者可能希望你独立地果断行事。

► 支持的

提供支持，如你倾向做的，会被许多管理者看做是帮助缓解压力的一大优势，但有些管理者可能会认为你难以让他人对表现欠佳负责。

- 有些管理者可能会认为你宁愿在目标上妥协，也不愿意对他人施压。
- 你的管理者可能认为你有时对待表现不佳的人太过宽容。

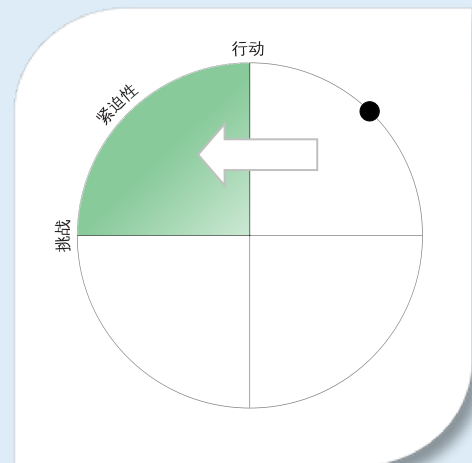
与“D”类型管理者共事

大多数人都想要更好地理解自己的直接管理者。如果你的管理者更符合 D 类型，以下洞察有助于你更有效地与其共事。

他们的优先性及偏好

D 类型的管理者特别重视紧迫性，积极追求底线结果。他们可能会苛刻、生硬，并毫不迟疑地表达他们的怀疑态度。整体而言，他们对那些能够迅速帮助他们取得成功的人做出最佳反应。

- 与你不同，他们对结果的追求可能会导致他们忽视他人的感受，或者在质量方面做出让步。
- 与你一样，他们注重行动，并且想要保持快速的进程。
- 与你不同，他们往往会为了实现自己的高标准公开质疑现状对他人施压。



表明立场及获得认同

D 类型的管理者倾向于做出强硬的决策，且会非常固执己见。他们对严肃行事、以结果为导向特征的人反应最佳。因此，你的活泼热情可能会让他们难以严肃对待你的想法。确保对你的决策表现出信心，并表明你的计划将如何影响底线。与你一样，他们希望保持快速取得进展，如果有事情或有人拖慢进展，他们会变得沮丧。请牢记，他们需要感觉自己掌握控制权，如果他们认为自己忽视了他们的建议或绕开了他们的权威，他们可能会驳回你的想法。因此，务必征求指导并始终让他们知情，以示尊重他们的领导权。

- 把讨论的重点集中在底线上。
- 对你承诺的结果表现出自信。
- 避免显得过于热情或有激情。

处理冲突

D 类型的管理者可能会在冲突中可以变得争强好胜，制造出无妥协空间的非输即赢的局面，在他们看来，此时妥协便是懦弱的表现。他们不会倾向于减少差异或避免对峙。这与你倾向于偏重积极的人际关系而不是赢得争论有很大的不同。与此类型的管理者共事时，要小心别忽略问题。他们的直接很可能令你感到不适，但要记住，不要把这视为是针对你个人的。他们尊重那些维护自己观点的人，因此你要直率地阐明自己的观点。

- 不要将他们直率的态度视为人身攻击。
- 不要仅仅为了保持友善而妥协。
- 让讨论专注于相关的议题。

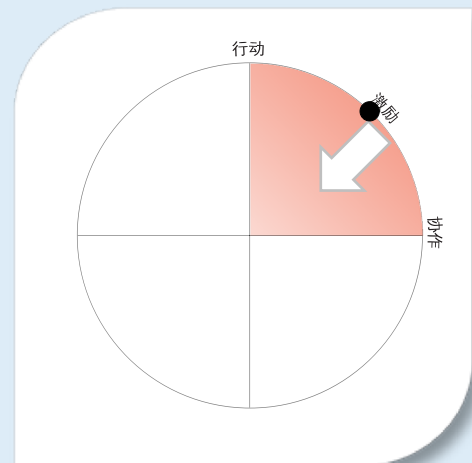
与“i”类型管理者共事

大多数人都想要更好地理解自己的直接管理者。如果你的管理者更符合 i 类型，以下洞察有助于你更有效地与其共事。

他们的优先性及偏好

i 类型的管理者往往精力充沛并且善于鼓励他人做到最好。整体而言，他们希望领导一个快节奏但友好的团队，他们可能对那些喜欢营造乐观的集体精神的人做出最佳反应。

- 与你一样，他们注重激励和庆祝集体的胜利。
- 与你一样，他们偏好与他人共事，注重团队合作。
- 与你一样，当他们努力推动进程时，他们注重行动和快速取得进展。



表明立场及获得认同

i 类型的管理者寻求合作，想知道你的解决方案将如何影响其他人。与你一样，他们关注如何找到互动的方法，他们相信协作可以创造出更优秀的成果。为了获得他们的认可，应当让他们知道你的解决方案有激发他人活力的力量。进行开放式的对话，强调团队成员可以如何团结一致地达成你的目标。此外，与你一样，他们关注迅速取得进展和有突破性的解决方案，因此应当阐明大局，向他们保证事情将迅速得到落实。请记得，满怀激情地讲述你的想法更有可能吸引他们的注意，获得他们的持续支持。

- 强调你的想法可以如何迅速让人们干劲十足。
- 讨论你的想法对其他人的影响。
- 不要高估一个想法的实际潜力。

处理冲突

i 类型的管理者希望保持友好的人际关系，因此像你一样，他们往往首先会保持开朗乐观，避免冲突。但是自我表达对他们来说非常重要，因此在局势变得紧张时，他们可能会执意要明确自己的情绪。如果发生这种情况，不要与他们的强硬态度对抗，也不要回避。而应当表达你对他们感受的关切，并表示你愿意努力尽快、彻底地解决问题。另外，务必让他们知道分歧不会使你们双方的关系变差。

- 避免进行人身攻击
- 认可他们的感受的重要性。
- 明确表明你们的关系方仍然稳固。

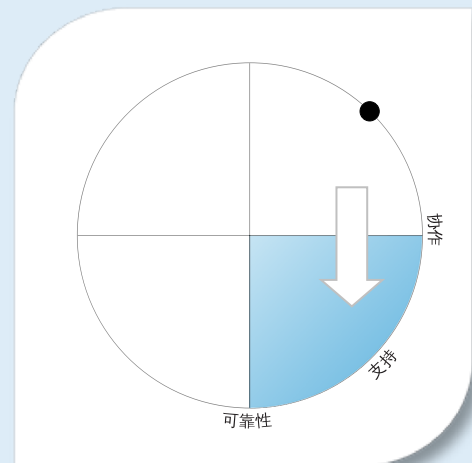
与“S”类型管理者共事

大多数人都想要更好地理解自己的直接管理者。如果你的管理者更符合 S 类型，以下洞察有助于你更有效地与其共事。

他们的优先性及偏好

S 类型的管理者通常会倾听他人意见且值得信赖。整体而言，他们想带领团队处于极少出现紧张局面的平静氛围内，他们很可能对那些友好的具有团队精神的人做出最佳反应。

- 与你一样，他们重视支持他人，体谅他人的需求。
- 与你一样，他们注重协作，他们想要大家一起和谐共事。
- 与你不同，他们经常会为维持可信赖的环境而避开改变。



表明立场及获得认同

S 类型的管理者希望了解你的想法可以如何促成可靠的结果和平稳的进展。他们需要时间来为你提出的重大改变做好准备，如果你催促他们迅速做出决定，他们可能会采取消极反应。他们可能会让你主导讨论，但如果你希望获得他们的认可，应当沉着地介绍自己的想法，尽可能清晰地阐明详情。此外，与你一样，他们关注协作和团队团结，所以要详细说明你的解决方案可以如何增进团结，对他人有何积极作用。清楚明确、有条不紊地阐述自己的想法，准备好细节资料以便解答他们的疑惑。

- 不要过于热情使他们不知所措。
- 以循序渐进的方式介绍自己的计划。
- 强调你的想法如何可以对他人有帮助。

处理冲突

S 类型的管理者希望尽可能地避免冲突，他们可能会低估你的不同意见，甚至否认存在问题。与其他同属 i 类型的人不同，你与此类型的管理者一样注重支持，所以你在冲突情境中可能会展现出一些倾听他人意见的意愿。但也不要想当然地认为他们的沉默意味着问题已经得到解决。如果任由他们隐藏他们的情绪，怨恨就会随之累积。因此，应当努力找出问题的真正根源，并且表示愿意迅速、彻底地化解冲突局面。

- 直接解决问题，而不是隐藏你们的分歧。
- 不要想当然地认为他们的沉默意味着他们赞同你。
- 跟进，以确保问题得到解决。

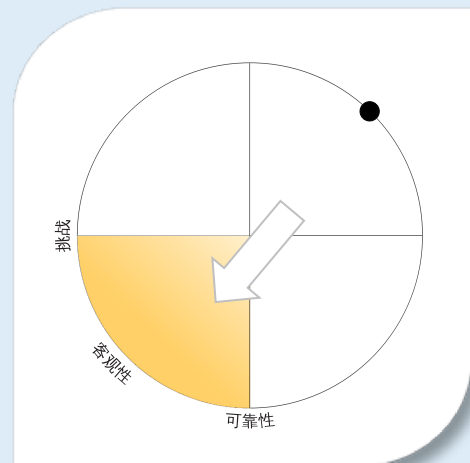
与“C”类型管理者共事

大多数人都想要更好地理解自己的直接管理者。如果你的管理者更符合 C 类型，以下洞察有助于你更有效地与其共事。

他们的优先性及偏好

C 类型的管理者非常重视逻辑和维持稳定的环境。整体而言，他们希望通过设定高标准来领导团队，他们可能会对那些与他们一样关注高质量成果的人做出最佳反应。

- 与你不同，他们会花大量时间进行客观分析以确保精准。
- 与你不同，他们倾向于谨慎进行，以便获得最可靠的成果。
- 与你不同，他们往往对没有事实支撑的想法表现出怀疑精神。



表明立场及获得认同

C 类型特征的管理者想要看到你的想法可以如何产生高质量的解决方案。他们想要预料潜在的复杂情况，因此他们很可能会提出许多质疑性质的问题。他们可能会热情看作是为了掩盖缺陷，因此你应当克制自己的兴奋之情，确保用证据证实你的想法。此外，他们对可靠性的关注胜过对速度的关注，因此你可能必须放慢速度，向他们表明你已经考量过全部影响。如果你要吸引他们的注意，就应当清晰并系统地阐述你的想法。给他们想要的信息和处理的时间，这样你才更有可能获得他们的支持。

- 清楚明确地概述你的计划，并且不要忽略详情。
- 准备好提供他们做出决策所需的全部信息。
- 不要过于热情使他们不知所措。

处理冲突

由于 C 类型的管理者会把冲突视为可以划分对错的分歧，他们通常希望避免直接冲突，并保持客观。如果讨论时情绪激昂，他们可能会完全退出讨论。由于你也倾向于尽可能地减少分歧，你们双方可能无法达成任何有意义的解决方案。你可能必须更加专注于事实才能听取对方的观点。要牢记，讨论情绪感受可能会令他们感到不自在。最有效的方法是客观地说明你的立场，并给他们时间来辩护他们的立场。

- 利用逻辑和事实支持你的意见。
- 避免提出情感诉求。
- 在面对问题之前，给他们处理信息的空间。

附录：DiSC[®]类型概述

下图提供了 DiSC[®]四种基本类型的快照。

