



倍智人才研究院◎著

The Big Five

大五人格心理学

**心理学家公认的权威性格分析法
大五人格理论国内唯一著作**

大五人格应用体系创始人诺曼·李·巴克利鼎力推荐

轻松找到适合你的朋友、恋人、同事、领导



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

大五人格 心理学

倍智人才研究院◎著

The Big Five

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

序

Preface

文 / 诺曼·巴克利

“知人者智，自知者明。”——老子

无论是老子、苏格拉底还是苏格兰的著名诗人罗伯特·彭斯，都提出认识自己是最重要的事。现代组织投入大量精力来提高员工的知识技能，它们的业务也随之有了日益兴盛的发展。那如何来研究、识别形形色色的人呢？

目前有许多工作坊和课程来帮助人们认识自己，其形式包括管理者和心理专家提供的咨询、同事共同进行的团队或小组工作，有的是室外活动，有的是商业模拟。它们都做着同一件事情——把人放到复杂的情境中观察他们的工作方式，看看他们是如何共同和独自开展工作的。

我们可以遵循一些方法和理论，哪一种最有效呢？事实上，有很多方法用起来会遇到挫折或者引起争议。有个药剂师同事现在供职于HR部门，他曾说过，发展人才中遇到的最棘手的问题，是尽管尝试了数百万的方法，参考了成千的研究，这样的专业性仍旧不足以发展出一套系统和性的语言或者知识体系，没有一种根本性的原则是得到普遍认可的。

即便如此，一些理论和方法对处理当下的事还是有帮助的。人力资

源不会像伯努利、欧姆或者海森堡的原理那样具有一成不变的规则，但人力资源方面的新近发展能提供给我的药剂师朋友所需要的框架结构。人格理论学家研究了个体的差异，而HR的工作很大程度上也正是基于个体的行为方式的研究，因而这是一个很好的起步点。

关于人格有许多不同的理论，比较有代表性的做法是定义识别出2～16个核心的人格特质，有时候会更多。此类模型被大量地开发出来，心理学家开始对不同的类型和特质组合感兴趣，他们开始找寻最重要的人格组成因素。

有时很难看出许多模型是如何产生效果的，而最终出现了一个描述五个主要因素的通用模型，在众说纷纭的模型中异军突起。尽管不同的理论家对这五个因素有自己的命名方式，甚至修改各因素的含义，来适应他们的使用，但是这五项因素一致地出现于不同的研究数据中，这就是大五人格。

大五人格模型被广泛采纳以作为人格的基础。你可以把这五个因素进一步细分，但要是开始时从少于五项入手，便会丢失一些信息。每个人都有这五个因素，这才组成了我们的人格。而每个人含有各因素的程度是不同的，这造就了我们每个人的独特性。不同的大五剖面的人有着不同的行为方式，其中没有对错之分。人格模型就是来显示出我们之间的差异性的。

现在市面上有很多大五模型，其中有一些是较为完善的。Facet5就是其中之一，它具有综合性强、易于理解、得到跨文化的证实等优点。Facet5模型能帮助我们有效地理解他人以及自身。

2014年10月14日

诺曼·李·巴克利（**Norman Lee Buckley**）：

毕业于澳大利亚新南威尔士大学心理系，英国和澳大利亚双籍学者，心理学家，Facet5 Global公司创始人。专注测评技术40余载：研究心理测量和评价方法，通过调研和数据统计不断修正和创新测评技术，通过深层次的心理分析来为组织效益提升提供有效的指导，培训各国管理者实施测评并将测评技术运用于人才发展中。曾任全球著名人力资源咨询公司资深咨询顾问，具有十多年的管理咨询经验。

诺曼研究开发的大五人格测评工具Facet5在全球被广泛应用于各行各业，如Microsoft、IBM、Samsung、Adidas、BBC等知名企业。诺曼曾两次到访倍智，在中国，倍智是facet5公司最深入、全面的合作伙伴，倍智也成功地将Facet5在腾讯、中国电信等国内标杆企业进行有效的推广应用。

前言

Foreword

大五人格——人格测评的集大成者

文 / 许锋

第一次接触大五人格测评产品，是2006年在翰威特的时候，使用Facet5这个工具对一家全球公司Puratos（焙乐道）在中国的30位高管进行全面的发展式测评，以此给这些高管提供发展建议，提高自我认知。

后来的几年中，我陆续把这个工具介绍给了许多企业，比如中航集团、深能源、招商地产、天普生物、中信银行、中国银行、中国移动、腾讯等。应该说，所有使用过这些测评产品的企业和个人都深深认同这个产品所带来的震撼，并从中获益。

市面上的人格测评种类很多，但大五人格是集大成者。如果大家去检索心理学专业相关的文献，可以看到90%以上的人格测评的理论都是基于大五人格理论演绎和发展起来的。换句话说，大五人格测评才是真正有科学依据的测评工具。

今天，倍智人才研究院基于过去12年对测评产品在中国的研究和实践，基于中国的常模数据，系统地介绍了大五人格在中国的应用。这是第一本在中国系统介绍大五人格的书。

我们非常荣幸也邀请到了Facet5的创始人诺曼·李·巴克利对这本书写下了他的期望。我们只有正确的认知自我，才能改善自我，从而可能超越自我。大五人格提供了一个非常好的镜子来认知自我。我们的数据显示，65%左右的人的自我认知和实际的情况出入非常大。这个也可以解释为什么大多数的人无法完成自己设定的目标、无法过自己认为理想的生活。

我们深知，人格是很难改变的，可以调整的是行为和动作。大五人格测评在让测试者“照镜子”的同时，也提供了非常多可实操的改善建议。本书尝试从中国的具体实际出发，给读者或测试者一些具体的建议，从而能够起到改善或者改变的作用！

认知自我，从大五人格开始！

2014年10月22日

【加V信：209993658，免费领取电子书】

关注微信公众号：**njdy668**（名称：**奥丁弥米尔**）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔（**njdy668**）：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，
提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【上千本电子书免费下载】

引言

Introduction

文 / 沙添

倍智人才研究院执行院长、主编

在我给客户做过的人力资源应用性培训课中，大五人格的课程是我最喜欢的一门课程，也是学员们最喜欢和投入的一门课程，你会发现大家在谈到性格的时候总是眼睛闪闪发光的，充满了浓厚的兴趣，在课堂上大家很快就把自己和身边的人用大五人格的模型套上帽子，“我就是低控制的人，我不喜欢那么多规矩，为什么不可以随心所欲呢”，“我的好朋友××一定是个高外向性的人，他在陌生的人群中总是很快就变成了焦点”，“我们公司的××总，是典型的高意志力，他决策的事情几乎没有人能够改变”……这样的例子很多，我发现，之所以大家会这么感兴趣，其实是因为大五人格提供了一套完整的语言体系，让我们去认识、了解和评价一个人，并且这套体系很全面，也很好掌握。

在倍智，每一个来应聘的面试者也都会被邀请测试大五人格，我们会有自己的人才招聘标准，包括在性格方面的偏好，例如，我们会更喜欢高意志力高外向性的顾问，因为咨询顾问的工作是非常多变的，面对不同的客户也意味着面临不同的挑战，同时经常面临短时间内的巨大压

力。因此，顾问需要发自内心的追求自我成就才能坚持长年如一日地解决挑战性问题，也需要发自内心的喜欢多样性的东西才能真正长久保持对各种不同企业问题的好奇心。这些，我们都会通过大五人格的测试来获得信息，然后在面试中进一步验证。事实上，现在很多企业也和倍智一样在招聘的时候使用大五人格测评来挑选匹配的候选人，所以很有可能作为读者的你在面试下一份工作的时候就会遇到大五人格测试呢。

当然，除了面试，大五人格很多时候还会用在个人的发展上。我常常和客户说，把大五人格和360反馈结合起来用是最完美的组合之一。为什么呢？大五人格反映的是每个人相对稳定的性格展现，不同性格会有不同的行为倾向，这个倾向是相对内在的你，或者更直观一点的理解是“天生的你”，而360反馈实际上是你周边的人对你实际日常生活中行为表现的评价。大五人格测试的结果可能和360反馈他人直接给你评价的结果一致，也可能不一致。有趣的就在这里，如果一致说明什么？如果不一致说明什么？性格是相对稳定不易改变的，但在实际行为上每个人都可能根据环境影响作出改变和调整，大五人格测评结果与360反馈结果的一致与否反映的其实就是你受到社会环境影响下对自己的改变情况。我会看到一个在性格上意志力并不是那么高分的人，获得别人的评价却是目的性强，非常地强，非常坚持自己的意见；也会看到在性格上低宜人性的人，常常展现出来对别人利益的关心；我也会看到一个控制力得分非常低的人，在流程的遵守上却非常严谨.....但这些改变的动因首先都是来自于对自我的清晰了解，然后才能在自我了解的基础上实现自我控制和自我完善。

使用大五人格在生活中、工作中的例子有很多，但我们需要明确的是性格测试不是判断一个人好与坏的工具，通过对性格的了解，我们获得的其实是更好的与人相处的方式，获得更好的发展他人的方式，获得

更好的寻找匹配人才的方式。

很高兴有机会通过这本书把大五人格测试介绍给大家，这不是一本理论书籍，而是一本可以面向大众的读物，我衷心希望读者能通过这本书了解大五人格，通过大五人格更加了解自己完善自己，收获更美满幸福的人生。本书的成书在借鉴诺曼博士的大五人格模型理论的基础上，结合了国外其他大五人格研究者的一些观点和倍智在人才测评项目中的具体实践案例。关于本书的成书，我要感谢协助我一起完成编撰的同学，他们是倍智人才研究院的成员，也是研究和实践大五人格最多的人，他们是傅成先生、郑瑶琳女士、洪柳女士、李秋蓉女士、吴利女士和许荣漫女士。同时也要感谢苏莫惠女士协助我进行书稿的整理和出版工作，感谢诺曼博士和倍智人才研究院院长许锋博士对本书的大力支持。

由于时间有限及研究深度所限，本书若有疏漏之处请大家理解。倍智人才研究院还会陆续推出关于大五人格测试如何在生活和工作实践中应用的书籍和文章，希望结合倍智公司的研究及实践案例把大五人格测试更加深入浅出地介绍给大家。

大五人格心理学 / 倍智人才研究院著. —北京: 企业管理出版社,
2015.4

ISBN 978-7-5164-1037-0

I. ①大... II. ①倍... III. ①人格心理学 IV. ①B848

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第060281号

书 名: 大五人格心理学

作 者: 倍智人才研究院

责任编辑: 程静涵 田天

书 号: ISBN 978-7-5164-1037-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644 编辑部
(010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京金特印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 150毫米×230毫米 16开本 18印张 220千字

版 次: 2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

定 价: 39.80元

版权所有 翻印必究•印装有误 负责调换

目 录

序

前言

引言

第一章 人格五因素面面观

第一节 大五人格的源起

第二节 透析大五人格模型

第三节 意志力：你能否HOLD住全场

第四节 外向性：你更趋向还是远离社交

第五节 宜人性：你能狠得下心肠吗

第六节 控制力：旅行，你会说走就走吗

第二章 人格因素的交互与融合

第一节 两因素的交互：你所不知道的另一面

第二节 四因素的融合：你属于哪个家族脸谱

第三章 神奇的情绪性

第一节 情绪性：给你的脸谱化个妆

第二节 情绪性的魔力：与其他因素的化学作用

第四章 从通才到专家：通才、变色龙、专家

第一节 全能的通才

第二节 适应力强的变色龙

第三节 低调的专家

第五章 矛盾的代表：理想者和演示者

第一节 浪漫的理想者

第二节 漂浮的演示者

第六章 目标为重：推广者、实效者

第一节 善于推销的推广者

第二节 务实的实效者

第七章 情感为重：辅导教练、引导者

第一节 自我奉献的辅导教练

第二节 热心的引导者

第八章 三高一低：倡导者、创业家、传统者、开发者

第一节 冲动的倡导者

第二节 传奇的创业家

第三节 谨小慎微的传统者

第四节 良师益友的开发者

第九章 三低一高：建筑师、探索者、支持者、控制者

第一节 专注的建筑师

第二节 好奇的探索者

第三节 充满爱心的支持者

第四节 沉稳的控制者

第十章 应用大五人格，打造职场明星

第一节 加深自我认知，自主调节行为

第二节 深入了解他人，走出合作困境

第三节 了解下属个性，提供发展支持

第四节 与360度评估结合，提升发展效能

第十一章 一流的个人、三流的团队，怎么办

第一节 了解团队全貌，促进相互理解

第二节 没有完美的个人，只有完美的团队

第三节 灵活转换合作风格，消灭团队“着火点”



One

第一章 人格五因素面面观

第一节 大五人格的源起

中国古典名著《西游记》中的师徒四人个性鲜明、行为各具特色：

唐僧胸怀天下，惠及黎民百姓，为了求取真经而不惜远行去西天取经；他为人虽然善良仁慈，但却同情心泛滥，经常对妖精讲慈悲，误会能识破妖魔诡计的孙悟空。可见唐僧坚持自己的理想，富有同情心，愿意为别人牺牲自己的利益，经常把人往好的方面想，具有强烈的道德责任感；但他比较理想主义，过分信任别人，过于坚持原则。

孙悟空为求得长生不老之法，“云游海角”“远涉天涯”“朝餐夜宿”，历经曲折艰险；大闹天空，不愿意遵循天庭已有的条条框框；不服从领导，所以被观音和唐僧用紧箍咒管理；后来一心保护师傅唐僧西天取经，以求正果。可见孙悟空想法坚定，即使受到反对也坚持走自己的道路；精力充沛，做事风风火火且以结果为导向，不怕挫折，越战越勇；同时他又容易产生孤傲情绪，缺乏同情心和纪律性。

猪八戒从来不掩饰自己贪吃、贪睡、贪色以及贪生怕死的本性；在取经路上，遇到一点挫折后，尤其是每当唐僧被妖怪捉住时，他动不动就吵着分行李、散伙；经常被妖怪的美色所迷惑，难分敌我；但在取经

事业中的他对孙悟空的话还算得上言听计从。可见猪八戒喜欢表现、活泼开朗、率真，愿意听取别人的意见；但他做事比较散漫、不够坚持、遇到困难容易动摇，对事情缺乏深度的理解。

沙僧在取经路上的大多数情况下都在默默地做一些力所能及的事情，不像猪八戒故意在悟空已打死的妖怪身上再加上一耙，刻意争功；总是在两个师兄都去降妖时，默默担负起保护师傅的重任。可见沙僧做事比较稳当，脚踏实地，不急不躁，很少抱怨；愿意支持别人，成为团队的一分子；但他容易被人忽视，缺乏主动性，没有自己的想法。

立体的性格描述使得师徒四人的形象跃然纸上，成为烙刻在人们心中的典型人物。正如世界上没有两片完全相同的树叶一样，世界上也没有完全相同的两个人，每个人都是独一无二的。这些行为上的不同展现其实来源于人的个性上也就是人格的差异。

那么，人格是什么？心理学对人格的定义是：个体在先天生物遗传素质的基础上，通过与后天社会环境的相互作用而形成起来的相对稳定的和独特的心理行为模式。这一定义有如下的具体解释：

人格是每个人能够区别于他人的、特有的心理上或行为上的特性。也就是说，能够区别人与人之间的不同，是每个人独有的行为思考方式，可以说是每个人典型的思想、感觉、行为方式。

人格是一个人的心理行为模式，也就是人格是由内在的心理特征和外部行为方式共同构成，而且也不是一个个单一的心理特征或行为方式，而是心理特征与行为方式的多侧面、多层次与多因素的统一体。

人格的类型论和特质论

如果我们向别人描述自己的人格特征的时候，可能会根据自己属于

哪种人格类型来描述，如支配型、影响型、成就型或思考型等等；或者可能会从描述自己的具体人格特点开始，如独立、好交际、诚恳或有责任心等等。第一种描述人格的方式在心理学上称之为类型论，而第二种方式则叫做特质论。这就是当代关于人格观点的两个主要的心理学派——类型论和特质论。

各种人格类型论，可见其把人格看成是全或无的现象，而不是程度的问题：根据某种标准把人格划分为多个类型，如果把一个人归类为某一类型，那该个体就不能被归类于该理论的其他类型中去。例如，PDP将人群分为五种类型，形象化称为“老虎”“孔雀”“考拉”“猫头鹰”“变色龙”，如果张三属于老虎型，那他就不可能为其他类型如孔雀型。

类型论能比较直观地将人进行归类，体现人与人之间质的差异（即“有还是没有”），比较容易让人理解和接受。目前比较流行的人格测评工具，如九型人格、DISC、PDP等的理论基础就属于类型论。但类型论也有其局限性：

类型理论将多样化的人格概括为少数几个类型，忽视了中间类型，如果将一个人划入某种类型，就会只注意这种类型中的有关特征，这样可能导致简单化和片面化。

类型理论容易将人格固定化、静止化，忽视人格变化发展的侧面。

与类型论不同，特质论并不是把人格分为绝对的类型，而是用多个基本的特质来描述人的人格，每个特质都是对立两端联系起来所构成的一个维度，任何人都在这个维度上有一个确定的位置。例如，意志力高低这两个极端构成一个特质，每个人在意志力高低之间都有一个确定的位置。

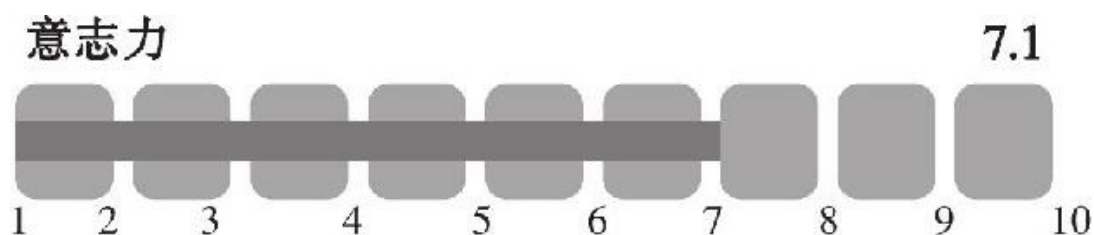


图1.1.1 意志力特质示例

有支配力、有决心坚持自己的观点有伸缩性、愿意聆听别人的意见。

因为特质论具有以下特点，同时能够通过人格测量来预测行为，使得特质论拥有广阔的应用领域，目前已经在心理学、社会学以及人力资源管理等领域得到广泛的应用：

不同于类型理论把不同人格类型之间看作是互相独立、分离的，认为人们之间的差异是质的差异，特质理论使用不同人格特质的程度差异（即量的差异）区分人们之间的人格差异。

特质理论推崇人格是连续的特质，而不是互相独立、分离的，便于把人们进行比较，找到人与人之间特质水平上的差异。

延伸阅读：特质论的发展历史

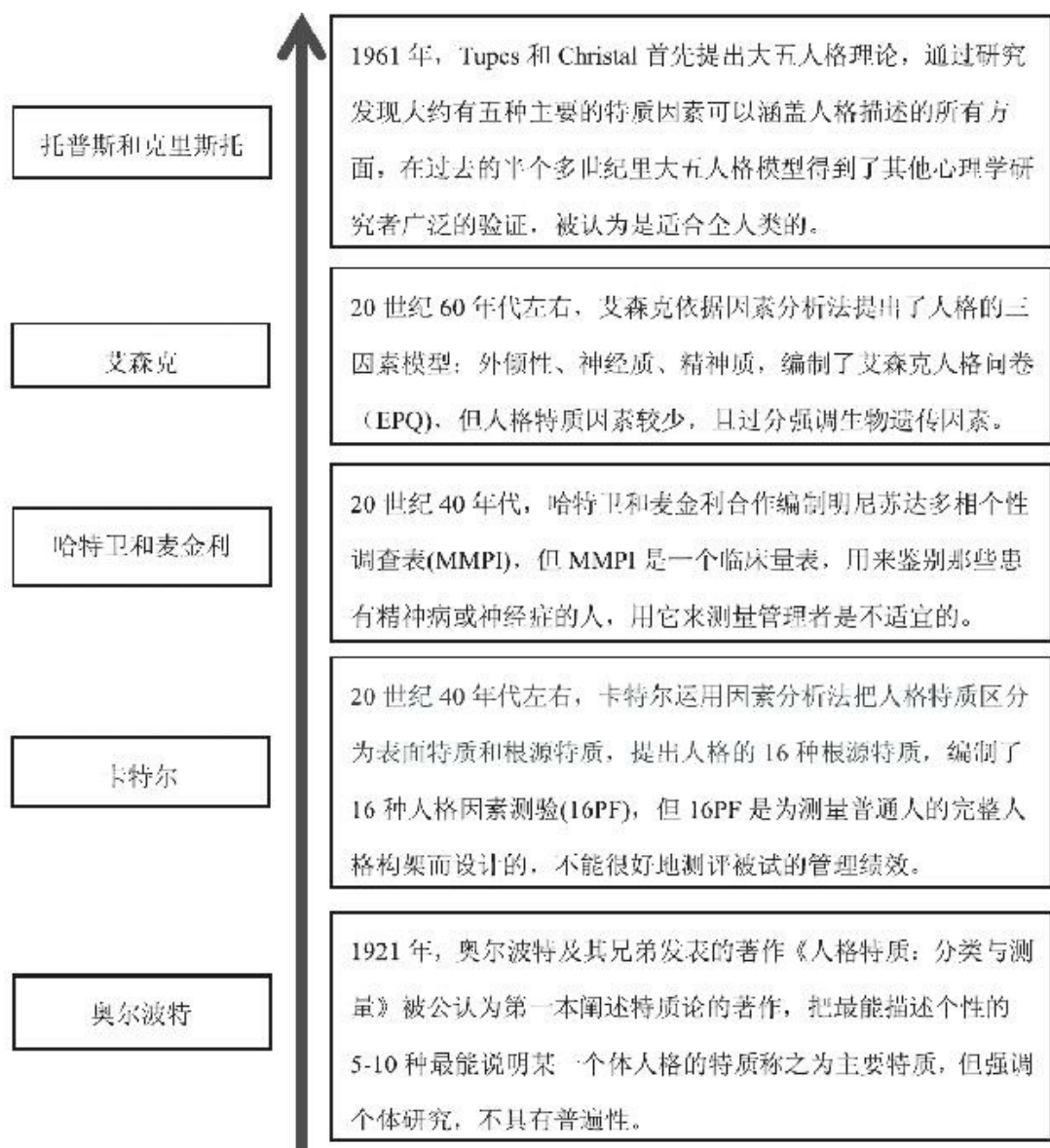


图1.1.2 特质论的发展历史

大五人格模型应运而生

随着人格特质论被人们广泛接受后, 更多的学者开始深入探究到底可以用多少个主要的特质来准确描述人格结构。在一开始的时候, 众多

研究得到的结论是非常不一致的，每个人都有自己的观点：卡特尔得到了16种重要的根源特质，艾森克则提出了三个更为宽泛的人格维度.....虽然各种人格模型各有千秋，然而它们并不是令人非常满意的结构模型。

人们不禁要问，什么是人格的最佳结构模型呢？众多研究者的结论能否得到一个统一的结果？基于这样的考虑，大五人格之父托普斯

（Tupes）和克里斯托（Christal，1961）经过两次研究发现，卡特尔通过因素分析得出的因素数目并不正确，事实上只存在五个相对显著而稳定的因素，即精力充沛、愉快、可以信赖、情绪稳定和文雅，这就是著名的大五人格模型。诺曼（Norman，1963）根据托普斯和克里斯托的五因素结构，对卡特尔的特质形容词分类进行研究，也得到了同样的五个因素。

但这些研究还不够，不能由此肯定得到一个结论说人格结构就是五因素模型，因为大家的研究范围还是局限于卡特尔研究的基础上。

为了更好地确认“大五”因素模型，诺曼（1967）重复了以前所有的研究步骤，从《韦伯斯特国际词典》第三版（1961年版）中选取特质形容词进行研究分析，也是得到了同样的五个因素。之后，狄格曼

（Digman）和竹本直美（Takemoto-Chock）（1981）、麦克雷（McCrae）和哥斯达（Costa）（1985）、高德博格（Goldberg）（1989）和约翰（John）（1990）等一大批学者进行了研究，均得到五个因素。

到此为止，无论是参考卡特尔研究的分类，还是从其他角度进行重新分析，都得到了同样的人格五因素结构。因此，自20世纪80年代后期以来，人格心理学研究领域取得了一个重大的成果，那就是一种新的人格分类系统——大五人格模型逐渐被人们普遍认同。多数研究者的观点

已经趋于一致：人格的基本结构由五大因素构成。

随着人格结构的“大五”模型的确立，专门的测量工具也逐渐建立起来，目前比较流行的大五人格测量工具主要有：MBTI（Myers Briggs, 1985）、Facet5（Norman, 1987）、NEO-PI（Costa和McRae, 1989）、BFI（John, Hampson和Goldberg, 1991）。

虽然不同人的研究得出的五个因素不尽相同，但均有一定相似之处，发现大约有五种特质可以涵盖人格描述的所有方面，已经被广泛接受为解释个人行为的标准化方法：

- 外倾性（extraversion）
- 神经质或情绪稳定性（neuroticism）
- 开放性（openness）
- 随和性（agreeableness）
- 尽责性（conscientiousness）

这五个因素的第一个字母组合为英文“OCEAN”，代表了人格海洋。

而诺曼在大五人格模型的基础上，通过大规模数据测试，基于常模数据分析发现——可以通过用意志力、外向性、宜人性、控制力以及情绪性五个方面对个性进行分析和描述。本书中关于人格的五个因素采用此观点。

近二十多年来，大五人格模型的研究在西方取得了重大的进展，表明以美国为首的一批人格心理学家多年来为寻求将各种人格结构概念纳入统一的、系统的框架所取得的重大突破，改变了人格心理学长期以来概念和构想过多所造成的混乱局面。

大五人格模型为人格描述与解释提供了基础的、广泛的框架，被称

为是人格心理学领域中的一场静悄悄的革命。从理论的角度来说，作为当代人格心理学的新型特质理论，代表着人格心理学最前沿的研究；而从实践运用的角度来说，由于容易理解和表述、建立在坚实的理论和心理测量学原理上、能够特别的使用在工作场合等原因，大五人格模型被广泛应用于工作中，尤其在人力资源管理的各个方面。

第二节 透析大五人格模型

我们身边可能出现过这样不同特点的人：在讨论时总是最快发言的人，却比较固执，难以接受别人的观点；人群中的开心果做事往往只有三分钟热度；热心地关心别人的人有可能因过于信任他人而损害了个人利益；做事认真严谨、井井有条的人，在面对新情况时反应不够灵活.....

正如世界上没有完全相同的两片叶子，世界上也不可能找两个性格完全相同的个体。人与人之间在偏好和行为上有一定的差异性，但又有一定的规律可循。研究这些规律，可以帮助我们更好地认识自己，了解他人，从而找出跟不同的人工作和生活的最佳相处模式。

下面将运用大五人格模型来剖析史蒂夫·乔布斯这一典型人物，借此来反思自己或分析他人的行为模式，从而达到认知自我、了解他人的目的。

史蒂夫·乔布斯（1955～2011），是世界著名发明家、企业家、美国苹果公司联合创始人及前行政总裁。自1976年4月1日乔布斯和朋友成立苹果公司起，他陪伴了苹果公司数十年的起落与复兴，先后领导和推出了麦金塔计算机、iMac、iPod、iPhone、iPad等风靡全球亿万人的电子产品。乔布斯在科技领域取得了举世瞩目的成就，他的创造力和想象力也涉足众多领域，在娱乐业同样发挥了具有开创性的作用——他让苹果成为了最大的音乐零售商，在担任皮克斯动画工作室投资人和首席执行官期间推动了电脑动画电影的普及。乔布斯从根本上颠覆了个人电

脑、电子产品和数字媒体等多个行业，深刻地改变着消费者在日益数字化的世界里与科技互动的方式。



图1.2.1 史蒂夫·乔布斯头像

乔布斯是一个伟大的人物，有天才的创新意识和敏锐的商业嗅觉，甚至其特立独行、喜怒无常的个性，也成为他人人生传奇的一部分。

乔布斯极富自信，充满想象力且富有创新精神。他有一句观点被广泛传播：“有些人说：消费者想要什么就给他们什么。但那不是我的方式，我们的责任是提前一步搞清楚他们将来想要什么。我记得，亨利·福特说过如果我最初问消费者他们想要什么，他们应该是会告诉我，要一匹更快的马！人们不知道想要什么，直到你把它摆在他们面前。正因如此，我从不依靠市场研究。我们的任务是读懂还没有落到纸面的东西。”他渴求完美，不会退而求其次或是适应可行的方案，拥有现实扭曲场般的说服能力，能将黑的变成白的、不可能变成可能。正因为有如

此强大的意念，他才能影响他人、改变世界。

对于乔布斯，有人说他性格古怪脾气不好，有人说他桀骜不驯很难相处，有人说他巧取豪夺不肯分享.....他变化无常、专制粗暴的管理风格也留下了无数的故事，比如他不喜欢某些东西时习惯称自己的员工或其想法“愚蠢”，对自己认为无用的员工不给补偿不给安慰就直接将人扫地出门，对微软公司、谷歌公司和亚马逊公司等对手他更是毫不留情。

乔布斯性格鲜明，那么如何用大五人格来直观形象地描述其性格特点呢？

表1.2.1 史蒂夫·乔布斯的大五人格特点描述

人格因素	高低水平	描述
意志力	？	有强烈的个人意见，不肯妥协，拥有现实扭曲能力
外向性	？	活力很高，对多个行业领域感兴趣、富有激情；交际性较低，他身边很多的同事都认为他难以相处
宜人性	？	敏锐的商业嗅觉，专制粗暴、不近人情，巧取豪夺不肯分享
控制力	？	自由创新，一度被自己创立的苹果公司所驱赶
情绪性	？	喜怒无常，脾气坏

大五人格模型包含四个“人格”因素和一个“解释性”变量。四个“人格”因素是：意志力、外向性、宜人性和控制力，第四章中会分别对它们进行详细介绍。“解释性”变量是：情绪性，并非说情绪性不是人格因素，实际上它是，但它还能影响其他因素的解释。当情绪性处于低水平

时，整个人格比较稳定和一致，变动的可能性不大。当情绪性处于高水平时，人格的易变性更大、对行为的可预测性更小。所以不管情绪性是高于还是低于平均水平，它都会与其他四个因素产生影响作用。由于情绪性的特殊性，本书会通过第六章进行完整翔实的介绍。

大五中的每个因素都有与之相关联的预期行为、动机、态度和兴趣。在每个人格因素上不管水平高低，其行为偏好在不同的情景中都可能展现出积极或负面性的一面，即存在一定的优势和风险。

表1.2.2 人格五因素概览

	描述	高分表现（7 ~ 10 分）	低分表现（1 ~ 4 分）
意志力	有决心、能坚持己见、有独立性	有支配力的、有决心的、完全投入的、独立的	比较有伸缩性、愿意聆听别人的意见，没有很强烈的观点
外向性	热情，好交际，参与	精力充沛、警觉、好动、兴致浓厚，他们好群、好竞争、好社交	比较安静、沉默寡言和隐私，他们独善其身，比较害羞
宜人性	开放，诚恳，有热度，有气量	真诚积极的看待别人，他们一般都很热情、能支持别人	比较务实，在商言商，能很快抓住机会、利用机会
控制力	自律，主动承担，精确	自控能力强，能进行建设性自我批评，保守，关注义务和责任	比较悠闲轻松，趋向于今朝有酒今朝醉的生活哲学
情绪性	与其他因素互动而影响自信、应付压力的能力	情绪更多的变化，难以预测，感情用事，他们有更多的忧虑	比较稳定和可预测，他们不会慌乱和惊恐，一切顺其自然

大五人格在各个因素上的特质展现还可以通过脸谱图的方式来形象化地描述展现。

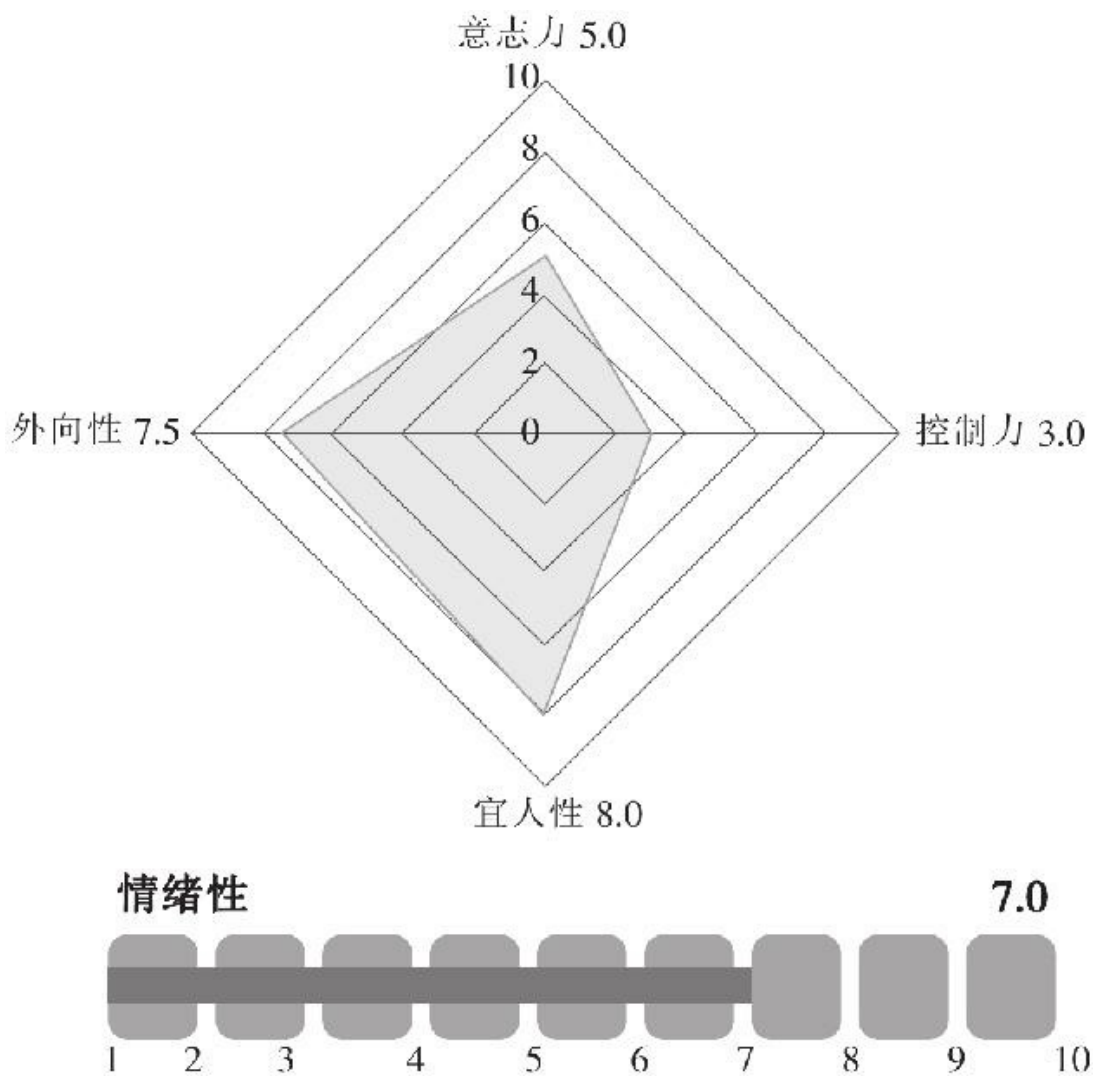


图1.2.2 大五人格脸谱图示例

在脸谱图中采用标准10分制来表示个体在每个人格因素上的高低倾向性。标准分是一种相对地位，说明在人群中的相对位置，采用标准分

便于统一标准和进行分数比较。简单来说，就是让常模群体都测验一下大五人格特质，从而获得每个人在五个人格因素上的原始分数，然后把每个人格因素上的所有原始分数都按从高到低进行排序，并将人群中排名前1%的原始分数范围转换为标准分10分，排名前4%的人转换为标准分9分，参照图1.2.3以此类推。这样通过标准分的转换就可知道我们在人群中的相对位置，了解我们与大部分人的偏离程度。

一般而言，在评估人格因素分数时，个体更倾向于表现出该因素低分值代表的行为，则此因素的分数在1~4分的区间内；个体更倾向于表现出该因素高分值代表的行为，则得分在7~10分的区间内；若无明显表现出低分行为或高分行为，则在4~7分的分数区间内。参照此范围标准，图1.2.2脸谱图中所描绘的性格特点预期会在外向性、宜人性和情绪性上展现出高分行为，在控制力上表现出低分行为，而在意志力上处于中等水平。

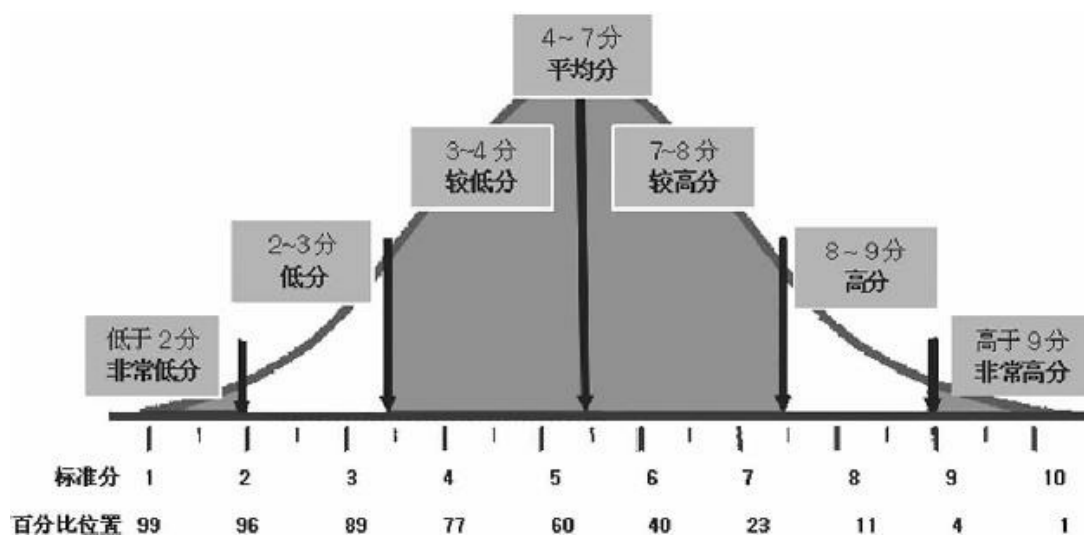


图1.2.3 标准10分制的高低偏向及在人群中的百分比位置

延伸阅读：正确认识常模

心理测验是一种测量人的心理状态的技术手段，如同一个医生量一下你的血压就可以知道你的血压是否偏高或偏低一样，心理测验也希望达到类似的心理测量的目的。当我们做了一个心理测验以后，会得到一个原始分数，但原始分数本身没有多大的意义，必须与某种参照标准比较，才能显示出它所代表的意义。这个参照标准在心理测量学里被称为常模（简单来讲就是平常人的样子）。

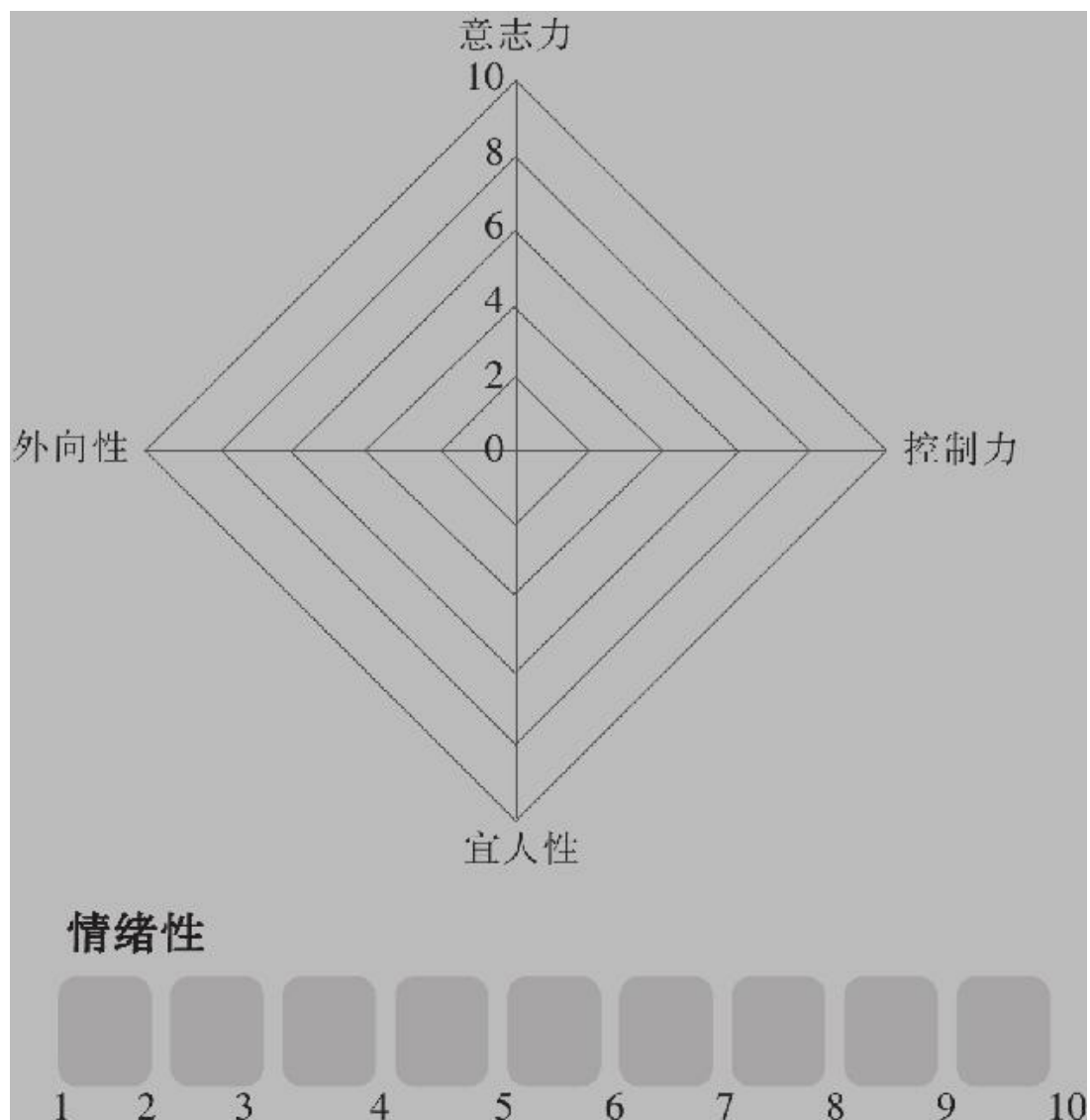
常模是通过对被试群体的标准化样本测试获得的测验分数分布。既然我们知道了做某个测验平常人处于什么样的分数范围，然后将你的原始测验分数与这个分数范围（常模）相比较就可以知道你在群体中的位置。

因此常模是解释心理测验分数的基础，其作用是让测验者明白测验结果分数的意义。同时，常模具有时间性，会随时间的变化而改变，因此必须阶段性对常模进行修订。

常见的常模有标准分、百分位、智力年龄等。

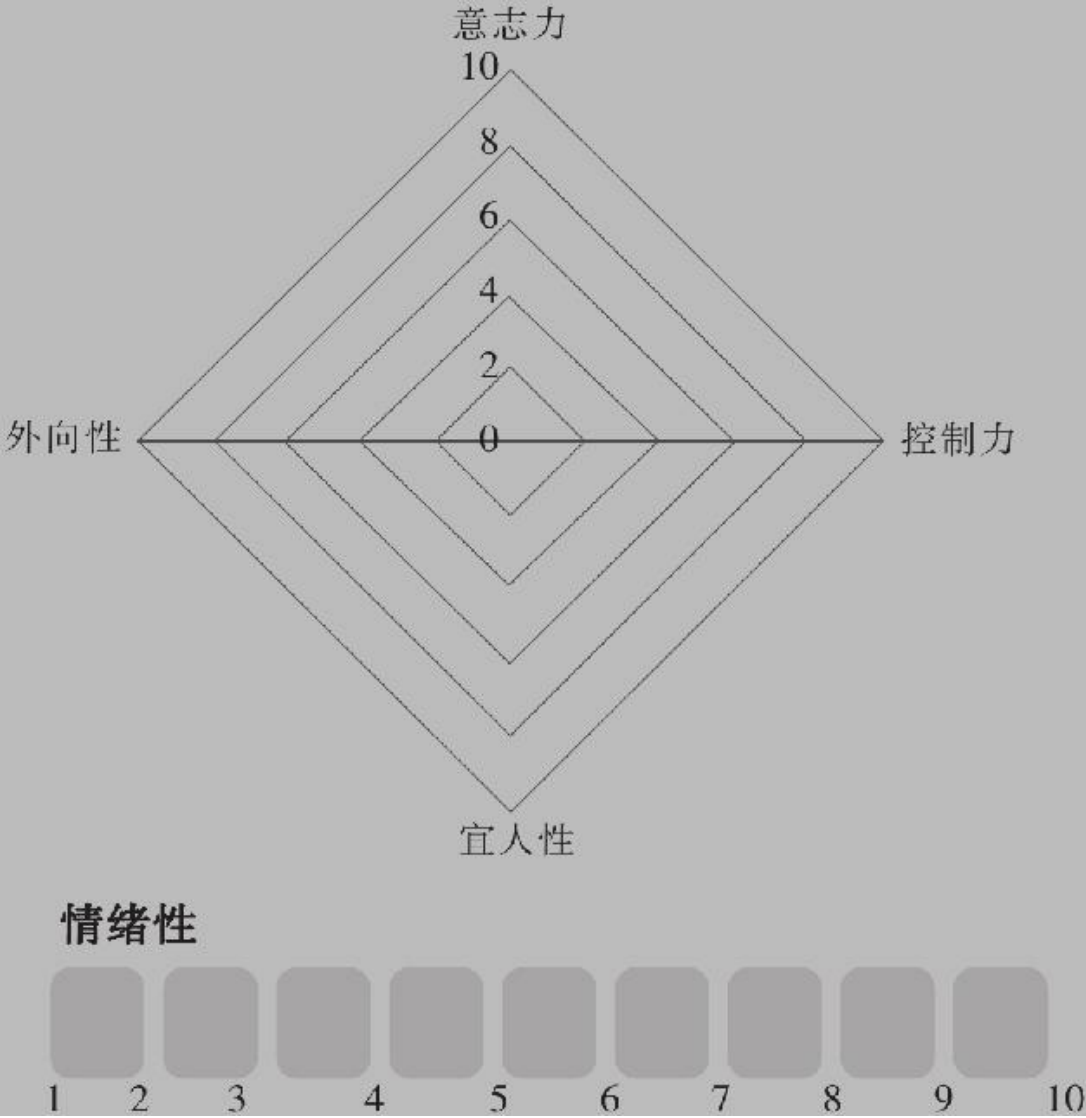
练习1-1

请你根据表1.2.1——史蒂夫·乔布斯的大五人格特点描述，用标准10分制大致描绘出乔布斯的脸谱图。



练习1-2

请你在学习大五人格每个因素的内容时，对自己的人格特质进行自我评估，用标准10分制描绘出个人脸谱图。



第三节 意志力：你能否**HOLD**住全场

又到了周例会，部门里的每个同事照例汇报了自己上周的工作进展。下周部门将开展一项重要工作，部门经理让每个人都发表一下意见。邓等在平时的会议上很少发言，所以部门经理先点名让其说下自己的想法。邓等被点名，只好小心翼翼地说：“我还没太想好怎么做，我先简单讲讲，就当抛砖引玉吧。我觉得我们可以先.....我可能想得不够全面，看看大家有什么更好的建议吧。”

邓等话音刚落，郑强马上就跳出来发言了，“邓等的这个建议没什么可行性，我认为应该.....以前活动我就是这么干的，听我的准没错。”

之后，其他人也陆续说明了自己的想法，有的人支持郑强的意见，也有人表示反对和担忧，邓等觉得每个人的想法都挺有道理的，但所有的质疑都被郑强说服了。所以最终就决定采用郑强的方式来开展工作了。

这样的工作场景，你是否觉得似曾相识？你在类似的工作场景更偏向于郑强的高意志力表现，还是更倾向于邓等的低意志力表现？

意志力的心声：大家听我的**VS.**听听别人怎么说

意志力指有决心、能坚持己见、有独立性。意志力往往体现在对事物的意见和态度上，其内在动力是推销个人观点并改变他人的想法。

在推进工作时，高意志力的人可能会常说“这件事我作主，就要按这种思路快速推进，不要再说了”。这类人有着坚定的信念，一心一意地以目标为导向，往往被认为有支配力和决心、完全投入的。他们敢于面对问题，有独立的见解并能坚持，即使受到挑战或反对也能够坚定地走自己的道路。但可能过分迅速地将自己的观点强加给他人，甚至比较专制或咄咄逼人。

反观低意志力的人，他们可能会说“我暂时还没有想清楚，各位有什么更好的意见？”乐于向他人咨询和请教，而没有很强烈的观点。他们可能会过分迎合或依赖他人，比较有伸缩性，容易被说服，一旦受到强烈挑战就会摇摆不定、改变意见，倾向于逃避问题。

若意志力不在高低两个极端而处于中等水平的人，他们能表达自己的观点，并且在自己对某些事情特别熟悉和了解时会变得很坚持。

在工作讨论中，一旦低意志力遇到高意志力，往往展现出“你说得挺对的，要不按照你的思路办吧”的妥协态度，很快采纳高意志力的人的意见而做出决定。两人虽然表面和谐没有冲突意见，但问题可能因得不到充分的讨论而潜藏风险。当两个同为高意志力的人碰到一起时，就可能出现唇枪舌战的激烈争论场面，双方都表明了各自的立场，最后却谁也不服谁。

当一群人在一起吃饭，你也可以注意观察大家在点菜时的表现。如果有人常把“随便”“都可以”“你们点吧”等话语挂在嘴边，最终自己一个菜都没点，可推断此人的意志力较低，将点菜的权利全权地交给了他人。另一种人是一上来就先点几个自己喜欢的菜式再交给别人选择，或是当大家犹豫不决时就会主动请缨说“我来点吧”，他们对于要点什么菜早已有了决定，也会直接地表达出来，这是意志力较高的表现。

人格特质并无绝对的好坏之分，各种特质均有其长处和局限性，关

关键在于如何在不同的情景中扬长避短，展现出个人特质中适合特定场景、符合社会预期的行为。高意志力和低意志力的不同行为倾向均有其优势和风险。

表1.3.1 高意志力和低意志力的优势和风险

	高意志力	低意志力
优势	✓ 有支配力、有决心 ✓ 坚定的、完全投入的 ✓ 有推动力的 ✓ 以目标为导向的	✓ 有伸缩性，灵活 ✓ 适应性强 ✓ 愿意聆听别人意见，与人合作
风险	✓ 固执己见 ✓ 好辩论 ✓ 压制他人	✓ 太容易被说服 ✓ 依赖性很重 ✓ 优柔寡断，犹豫不决

意志力的子维度：决心、对抗性、独立性

同是意志力高的人，行为展现上也可能有所差异。在工作中，有些人对一切都采取对抗态度，无论什么问题都要争个高低输赢，他们可能不关注争论的问题，而关注点在于胜过对方、赢得争论，最后演变成为了辩而辩。也有人并不会过度与人争辩，不会一定要去说服他人接受自己的观点，但他们也不轻易接受他人的意见，而是在内心有自己的想法，坚持自己的信念，倾向于“走自己的路，让别人说去”。

这些个体差异主要来源于意志力的决心、对抗性、独立性这3个子维度中的高低差异。第一类人往往在意志力的子维度中有特别高的对抗性。而第二类人可能在决心和独立性上表现得特别明显，反而在对抗性

上有较低的水平。

决心：拥有一股能致力于自己想法的内在力量

为爱不顾一切的人往往决心较高，他们会为了内心对爱的强烈渴望而异常坚定，甚至不惜与家人、朋友反目。决心较低的人则是一旦遭到周围人的反对劝说就会摇摆不定、改变主意。

在日常工作中，高决心的人会在第一时间站出来对问题发表意见，有强烈的观点并非常坚持，不愿牺牲个人原则。他们重视个体竞争和对个人成果进行奖赏，更愿意承担有影响力的角色去改变他人的想法和行为，认为给他人设置清晰目标和明晰阐明事物非常重要。但他们不愿听取他人的意见，过分迅速地把自己的看法强加于人或指使别人，显得专制而咄咄逼人。

低决心的人容许别人阐明或解释自己的观点，更容易接受和适应他人的意见，愿意配合团队。他们会在下结论前先看清事情的全貌、掌握足够的证据，小心地做决策，但可能犹豫不决。他们也没有强烈的个人观点，容易被他人的论点所动摇，过于顺从或迎合他人。

对抗性：拥有一股不怕向出现的问题采取对抗姿态的动力

对抗性可在各种辩论会或谈判中观察到。在火药味浓重的辩论和谈判中，直面问题、不畏惧挑战，采取面对面的战斗姿态，为自己的观点辩护的人，都是对抗性很高的。他们反应快速，坚定而独断，竭尽全力以赢得胜任。但由于太快地付诸于行动而难以抑制住，非常好辩，倾向

于怀疑和挑战他人，有时显得太有挑衅性和太苛求。

低对抗性的人倾向于回避辩论或谈判这种需要正面争论冲突的场景，他们不愿意面对问题，容易太快在争论中做出让步。他们的优势是态度温和、不偏激，能够倾听，比较民主，允许他人解释观点，努力寻求一致以达成共识。

独立性：倾向于用自己的方式做事

有一个朋友在换工作时同时接到了两个offer。两份工作各有利弊，自己一时之间也难以做出决定。他将两个工作的优势和风险列表对比，花时间反复思考验证自己的想法，也向别人阐述个人观点寻求建议，但最终的决定还是由自己做主。这个朋友是高独立性的代表之一，倾向于独立解决问题，即便遭到反对，也会聚焦于自己的目标而不受他人的影响。但这类人可能缺乏伸缩性，不愿改变和适应，如果不能担任领导就不愿加入到团队中。

低独立性的人更为团队导向，他们不太可能采取激进的、特立的观点，更愿意向他人咨询和请教、在团队中讨论个人观点以便获得团队的肯定和支持，或者根据团队意见修改调整个人观点。例如，在高考挑大学选专业时，有很多学生会以家长、朋友的意见为主导，或者深受社交媒体、舆论导向的影响，却恰恰忽略了最重要的一点——一个人的兴趣和内心的想法，他们可能过于依赖他人，容易被人牵着走。

练习1-3

请判断每个形容词是属于高意志力的表现，还是低意志力的表现，

并在对应的表格中“√”。

	高意志力	低意志力
坚定		
有依赖性		
独裁		
顺从		
灵活		
固执		
果断		
优柔寡断		
目标明确		
随和		
配合		
武断		

第四节 外向性：你更趋向还是远离社交

这个季度X公司迎来了一批新员工的加入，人力部门组织新员工进行拓展培训。在开始培训前，培训师让大家自我介绍后自行进行分组。

郝新鲜自告奋勇地第一个跳出来说：“我叫郝新鲜，江湖中人称美食奇旅导航仪，大家有什么想玩想吃的一定要来找我。很高兴认识大家，欢迎跟我一组，也希望今天的培训大家都能玩得开心。”小郝在自我介绍时眉飞色舞、手舞足蹈，还主动进行个人才艺表演，一下子就炒热了现场气氛。“我叫……”，其他新员工也陆续进行了自我介绍。

自我介绍后大家分好了组自行推荐小组长。这时，新员工陈默默站在人群外围，静静地听着小组成员讨论，内心OS道：“千万别让我当小组长，我可不想去带领他人。真希望今天早点结束，给我一点私人时间让我一个人呆着。”

在人群中，我们经常能见到郝新鲜和陈默默这样的两类人。高外向性的人如郝新鲜，他们交友广阔，很容易能与他人打成一片，喜欢新鲜好玩的事物，喜欢受人瞩目、成为人群中的焦点人物；低外向性的人如陈默默，他们喜欢独处，享受一个人的时光，不太容易与陌生人建立关系，而一旦建立就能维持持久稳定的关系。

外向性的心声：我们做朋友吧**VS.** 让我一个人呆着

外向性是指热情、好交际、愿意参与，更多展现在人际互动中，本

质是对做的各种事情富有兴趣和感到兴奋。

王熙凤，“粉面含春威不露，丹唇未启笑先闻”，未见其人先闻其声，性格干练泼辣、风风火火，一出场总是生龙活虎，在贾府上下游刃有余，深得贾母的喜爱。林黛玉，“喜散不喜聚”“喜静不喜动”，不喜欢与别人进行社会性交往，但又才学横溢，固守于自己的小世界里，有浓郁的诗人气质。从这两个典型的文学人物中就可窥见外向性高低两端的行为特点。

外向性无论高低，均有其特定的优势和风险。

高外向性的人被认为精力充沛、警觉、好动、兴致浓厚。他们好群、好竞争、好社交，对于新的挑战表现得乐观和兴奋，能够适应不断改变的环境。由于反应过于迅速，可能会令人怀疑是否有深入的见解，而且过分旺盛的精力会使他们许下超乎自己能力所及的承诺。

低外向性的人比较安静、独善其身，倾向于专注于自己的领域，能够依靠自己的力量，深思熟虑，获得独立的见解。他们比较害羞，沉默寡言和注重隐私，需要花较长的时间才能够了解他们，但是一旦了解，往往能成为知己。他们不喜欢社交活动，有时会显得与人疏远、冷淡甚至冷漠，也可能会令人感到缺乏热忱，对新观念接受较慢，较少与他人分享自己的观点。

外向性处于中等水平的人当有需要时能够变得外向、主动、活跃。

表1.4.1 高外向性和低外向性的优势和风险

	高外向性	低外向性
优势	✓ 积极的、精力充沛的 ✓ 热情外向的 ✓ 好交际的 ✓ 乐观的、友善的	✓ 安静 ✓ 谨慎 ✓ 含蓄、内敛
风险	✓ 易于分心，不够专注 ✓ 过于爱展现自己 ✓ 容易打断他人，不顾感受 ✓ 容易超出能力许下承诺	✓ 冷淡、漠不关心 ✓ 狭隘 ✓ 不爱交际、沉默寡言

外向性的子维度：活力、交际性、适应性

有时虽同是外向性高的人，但他们在具体的行为表现上仍可能存在差异性。你可以回想一下身边的人：有的人表现出比较明显的外向性，与人自来熟，交友广阔，在各种人际交往中都游刃有余；另一些人的高外向性可能不太张扬，虽不是非常明显的交际能手，但他们却对各种事情充满好奇，表现出非常充沛的精力，愿意与团队一起行动。这种差异性主要来源于外向性的3个子维度——活力、交际性、适应性，前者是高交际性的人展现出来的行为，后者则往往在活力、适应性上有较高的水平。

活力：比较明显的有热情和精力

高活力的人总是最快地知道公司有什么人事变动、最近又有什么新电影上线、最新的潮流风尚是什么。他们对发生在自己周边的事情进行

快速反应，充满热情，热衷于新观念，愿意带头把事情启动。如果要举办什么活动，他们总会最快地响应，热烈地拉大家一起讨论怎么做。但他们也有容易激动、冲动、乐于进行自我炫耀的风险。

低活力的人更内向安静，采取更缓慢、不着急的方式看待事物，谨慎行动，往往三思而后行。他们则对新任务不太感兴趣，有的人会认为他们冷淡疏远、缺乏动力和激情。

交际性：喜欢和人相处

请先问自己几个问题：个人的通讯录或朋友圈中，经常联系互动的朋友有几个？周末更喜欢招呼一大帮朋友一起游玩，或更愿意自己一个人宅在家里？在社交场合，能够很自然地与陌生人搭讪交谈，还是期望有人能从中介绍牵线？

如果你有很多经常联系的朋友，能轻松地结交新朋友、建立关系，非常喜欢跟大家在一起，成为团体的一分子，那么你是一个交际性较高的人。可以推测，你喜欢参与到正在发生的事情，让团队感知到自己的存在。当加入一个新团队时，会快速地去认识团队成员。但可能会过度需要有人陪伴，过多干涉他人的活动。

如果你更习惯一个人呆着、独自工作，较少公开表露自己的个人情感，注重隐私，比较缄默，则是你的交际性较低。在社交场合你可能会觉得不自在，而尽量远离人群、不参与社交活动，这可能显得特立独行、独来独往，也让人觉得难以亲近和了解。你可能朋友不多，需较长时间才能了解你，也需要较长的时间才能融入到某个团体中，但一旦了解往往能建立长久的良好关系。

适应性：思考过程中有他人的参与

公司即将要涉足一个新领域时，高适应性的人对此会充满好奇，开展一系列的探索性活动，积极从周围环境中获取信息，也期望获得反馈，以适应变化的环境。当需要解决问题时，他们会求助于他人进行广泛讨论，寻求建议和帮助，通过团队协作的方式使之完成。

低适应性的人意识到新观念比较慢，不会轻易涉足新领域，更愿意始终专注于自己的领域。当面对问题时，他们更倾向于借鉴于自己过往的经验，独立思考并寻求解决方案，仔细考虑后再开口，不轻易告诉别人自己的想法，有时显得过于专业化。

练习1-4

请判断每个形容词是属于高外向性的表现，还是低外向性的表现，并在对应的表格中“√”。

	高外向性	低外向性
活力充沛		
安静		
好交际		
干涉他人		
冷淡		
慎重		
注重私密		
外向		
容易分心		
无动于衷		
漠不关心		
积极主动		

第五节 宜人性：你能狠得下心肠吗

某个项目到了关键节点遇到了高难度问题，致使项目难以往下推进。在项目阶段性汇报时，项目负责人小王向各位领导汇报了情况、表达了困难。

领导董利益一向铁面无私，他对小王说：“项目前期的进展情况还是不错的。不过在项目开展之初，你就应该预知到这样的困境并提前做准备。接下来你怎么做，以便保障项目能够如期结束？”

领导艾心见场面气氛严肃、小王一筹莫展，于是便出面缓和，说：“小王这不是觉得有难度才主动向我们汇报请示嘛。小王，这段时间辛苦你们啦，最初你也是临危受命，带着手下的一班人加班加点地把项目推上正规。如今遇到这样的问题，你先讲下你的想法，然后我们一起讨论共同来解决。需要什么资源和帮助，我们也会尽量提供的。”

由于领导艾心的宽慰，小王放宽心地说出了自己设想的解决方案、需要的资源和担忧，并与各位领导一同探讨最佳的解决措施。

你能否在工作生活中找到艾心和董利益的影子？高宜人性的艾心关注他人的感受和难处，愿意竭尽全力地为他人提供帮助，有时也会忽略商业利益，被人所利用。而低宜人性的董利益更加精明务实，关注于最终目标和利益能否实现，不会因为他人的感受而影响个人判断，有时显得冷漠而不近人情。

宜人性的心声：这对他人有什么影响**VS**.这对我有什

么价值

宜人性是指开放，诚恳，有热度，有气量。一般体现为在人际互动中是否关注或在意他人的感受，对他人持信任还是怀疑的态度。

特瑞萨修女、甘地等人都是典型的高宜人性，他们真诚积极地看待别人，能理解支持别人，富有同情心。并且忠诚无私，愿意相信别人，甚至牺牲自己的利益，让人感觉温暖。他们思想开明，能接受新观念，但过于理想主义而稍显幼稚，容易心软，可能会被人占便宜，或错失商业利益。工作中可能会有这样的老好人，他们对同事有求必应，无法拒绝别人的请求。

低宜人性的人比较精明务实、在商言商，能很快抓住机会、利用机会，也能迅速作出决定。有些人会认为他们以自我为中心，没有同情心、太有野心，而且对任何人都不会抱任何幻想。

宜人性处于中等水平的人会有一定程度的疑心，会悄悄地评估别人，并给予相应的支持和信任，但如果发现别人不可信，支持和信任就会被移除。

表1.5.1 高宜人性和低宜人性的优势和风险

	高宜人性	低宜人性
优势	✓ 有同情心、关心别人 ✓ 愿意支持别人 ✓ 和善，对人真诚 ✓ 开明、能理解信任别人	✓ 讲求实际 ✓ 机敏 ✓ 精明 ✓ 务实、在商言商
风险	✓ 过于天真，易受骗 ✓ 思维简单，易感 ✓ 心太软，过于温和	✓ 以自我为中心 ✓ 过于激进、愤世嫉俗 ✓ 有攻击性、负面看人 ✓ 缺乏同情心

宜人性的子维度：利他、同理心、信任

宜人性包含利他、同理心、信任3个子维度。

利他：把别人的利益放在首位

诸葛亮是三国时期蜀汉丞相，一生为辅佐刘备达成“光复汉室”的大志而“鞠躬尽瘁、死而后已”，他济世爱民也深受百姓的拥护和喜爱。在刘备死后，对于其子刘禅，诸葛亮也是“竭尽股肱的力量，报效忠贞的节气，直到死为止”。

2005年感动中国人物丛飞于2006年因胃癌扩散不治身亡。在他37岁的短暂人生中，先后参加了400多场义演，以他并不丰厚收入资助了183名贫困儿童，累计捐款捐物共计300多万元，进行各种慈善资助长达11年。丛飞的妻子邢丹说：“他超出自己能力的资助，在旁人看来十分夸张，在我看来，却很自然，他性格就是这样，看不得旁人受苦，又经不起别人的哀求。别说这些贫困山区的孩子，就是普通朋友，只要软语相求，开口要他帮忙，不管是钱是事，他都会当个事情去解决，不太懂得拒绝别人。这是他的优点，但也是他的弱点。”

诸葛亮、丛飞都是高利他的代表人物之一，他们理解他人，相信人性本善，不会去评判别人，认为每个人都应有第二次机会。他们积极无私地帮助他人，认为人应更多给予而非索取，更愿意做对社会有所贡献、对他人有价值的事情，但有时显得理性主义或天真幼稚。

在当今的商业情景中，我们也不难找到低利他的人，他们要看到自己的努力获得等价对应的报酬，认为付出与回报应该平衡。他们善于捕

捉机会，专注于很快就可到手的利益，同时认为这个世界是残忍而艰巨的，防人之心不可无，需要时刻警惕着不被他人所利用，有时为了维护自己的利益而操纵他人也是允许的。

同理心：经常试着理解别人

同理心就是换位思考，用他人的眼睛看世界，穿他人的鞋子走他们走过的路，感受他们的感受。例如，当同事被领导大骂一顿，同理心处于不同水平的人会怎么做？

高同理心的人可能会说：“被领导骂了，你现在一定很难过，甚至有些生气愤怒。我太理解你此刻的感受了，这真不好受，我曾被骂过一次然后耿耿于怀了好久。当我知道领导因我犯的错也承受了很大压力时，我也就释怀了。”他们是一个良好的倾听者，乐于奉献，能够积极响应他人的需要，让人感觉温暖、觉得获得理解和支持，也能够原谅他人的错误，给人第二次机会。但他们对人太软弱，没有批判能力，可能会牺牲个人利益以帮助他人，容易被他人占便宜。

看到同事那么难受，低同理心的人可能不知道应怎么安慰对方，于是就默默地走开了。又或者会安慰说：“别难过了，领导今天不开心找人骂一骂，你以后躲开就好了。以后也要注意把事情做好，别让领导找到借口开骂。”他们往往显得机敏现实，有很高的要求，不允许借口，认为人们只有在监督和催促下才能做好事情，也不容易谅解他人，因此显得过于严厉苛刻，缺乏同情心。

信任：倾向于相信别人

我们经常会在车站、马路碰到向我们请求帮助、索要车费路费的人。你是更愿意相信他们，每次都伸出援助之手、慷慨解囊？还是心里默默认为这些利用他人善心、占人便宜的人都是不可信的，直接忽视走开？

高信任的人会选择相信别人所说的话，即使最后他们发现别人在说谎，他们也能较容易地接受别人的理由或道歉。他们也愿意分享信息，为了大家的共同幸福而工作。但由于防御性低，所以容易受骗。

低信任的人则对别人有更多的疑问和质疑，能识别那些占人便宜的人。在谈判中，他们不会允许情感性因素影响自己的判断，能保护公司利益。他们非常务实，为了达到目标有时会采用操纵手段，别人可能会认为他们过于现实、多疑、斤斤计较。

练习1-5

请判断每个形容词是属于高宜人性的表现，还是低宜人性的表现，并在对应的表格中“√”。

	高宜人性	低宜人性
精明		
开放		
幼稚 愤世嫉俗		
务实 在商言商		
易受摆布		
包容 机敏		
真诚 软弱		

第六节 控制力：旅行，你会说走就走吗

某个项目即将启动，领导将此项目交给守规矩和任自由两个员工共同来完成。守规矩接到工作任命后，马上列了个任务清单，找来任自由一起讨论怎么在截止日期前有序地开展工作。就在守规矩井井有条地阐述工作计划，说明每一步的时间截点、关键和风险时，任自由终于耐不住了，说：“计划赶不上变化，没必要定那么详细的计划。兵来将挡，水来土掩，让我们顺其自然吧。Take it easy。我们先各自开干吧，这会我还有事，就先走了。”无奈，守规矩只能自己定了工作计划、做了任务分工，并发给了任自由。

项目开展过程中，守规矩按原定时间节点有序地完成自己部分的工作。但每次询问任自由的工作进展情况，他要不就拖延提交，要不就搪塞敷衍。眼见时间一点一点过去，工作却进展缓慢，这让守规矩十分苦恼。

在项目即将结项时，突然收到项目验收标准调整的通知，这意味着很多原来的工作需要修改甚至重做，这让守规矩彻底崩溃了，一筹莫展、不知该如何是好。任自由却安慰他说：“别担心，这有什么好烦恼的，把验收最关键的内容修改了即可，其他睁一只眼闭一只眼就行了。”但守规矩还是耿耿于怀：“这能行吗？如果因为哪个细节被批那可怎么办呀？”最后迫于无奈也只能照任自由的建议去做了，还好项目在截止日期前勉强完成并过关了。

守规矩就是高控制力的代表，而任自由则是低控制力的代表。请对

照一下，你更可能是这个案例中的守规矩，还是任自由？

控制力的心声：照规矩计划来**VS.**随意点，顺其自然

控制力是指自律尽责，有计划，精确有序，一般体现在处理事务的方式上。

我们日常生活工作中都有外出旅游或出差的经历。有的人在出发前几天就先了解目的地的情况，全面做好计划，包括行程怎么走、要带什么衣服用品、有什么风险需提前准备。与之相反有另外一类人，他们只是大致确定此次行程的目的，拉上行李箱就出发了，遇到情况再灵活调整。

凡事都要事先做好规划计划的人，在控制力上处于比较高的水平。他们有自控能力，喜欢有秩序、有结构、有计划，办事斟酌而稳健，能够未雨绸缪，不断跟进并推动事务的进展，直到实现目标。他们尽责、忠诚、有职业道德，有强烈的责任感，能严守行为准则，会进行建设性的自我批评，坚持以高标准要求自己，人们尽可放心地信任他们会始终如一地履行职责。他们的风险是比较注重权威或规则，甚至只知一味苦干、照章行事，适应变革的速度比较慢，偏于保守。

能来一场说走就走旅行的人，往往态度比较悠闲轻松，思想自由、做事方式灵活，秉持今朝有酒今朝醉的生活哲学，一切听其自然，这些都是低控制力的表现。他们能够灵活地运用规则，乐于挑战现状，很快适应不同的境遇、上手新任务，也不会对别人的观点提出批评，但有些人可能会认为他们缺乏纪律性、散漫、做事缺乏计划性，态度不谨慎，甚至不可靠。

控制力中等水平的人对于自己在乎的事能够兢兢业业，遵守流程与

规则。

表1.6.1 高控制力和低控制力的优势和风险

	高控制力	低控制力
优势	✓ 有计划，未雨绸缪 ✓ 忠诚可靠，有职业道德 ✓ 尽职尽责、实干 ✓ 尊重维护秩序、结构	✓ 有创造性 ✓ 放荡不羁，不受局限 ✓ 思想自由，思维开阔 ✓ 临场发挥较好
风险	✓ 独裁主义 ✓ 过于内向 ✓ 狭隘、不够宽容 ✓ 拒绝变革	✓ 责任心不强，不谨慎 ✓ 不可靠 ✓ 不集中，专注性不够 ✓ 无计划性

控制力的子维度：纪律性、责任感、精确性

控制力包含子维度纪律性、责任感、精确性，3个子维度的不同组合，让控制力的外在行为展现变得更为丰富多样、立体生动。

海尔的张瑞敏，带头砸毁76台不合格冰箱的故事广为流传，因为他认为有缺陷的产品就是废品，“我要是允许把这76台冰箱卖了，就等于允许明天再生产760台、7600台这样的不合格冰箱。放行这些有缺陷的产品，就谈不上质量意识”。而这种对品质高要求、高标准的严谨态度，带领海尔成为了世界知名的品牌。张瑞敏可能在控制力上有高分的行为表现，甚至在纪律性、责任感、精确性的子维度上都处于较高水平。

莱昂纳多·达·芬奇，是画家、雕刻家、建筑师、音乐家、数学家、

工程师、发明家、解剖学家、地质学家、制图师，植物学家和作家，是意大利文艺复兴时期的代表人物，堪称史上屈指可数的全能全才。他一生都行走在求知的路上，他疯狂而偏执、怀疑一切、蔑视权威，有人视他为狂人，有人视他为疯子。其在纪律性和责任感维度的水平都可能较低。另一方面，达·芬奇又是一个巨细靡遗的观察家，对各类解剖观察得细致入微，并以极其精细的技法详细描绘出各种细节。还设计制作各种精密的机械装置，如滑翔翼、军用降落伞、机关枪、人力或以马拉动的武装坦克车、子母弹、含呼吸软管以猪皮制成的潜水装等等。他在精确性方面的高要求自然不言而喻。但综合来看，他应该还是一个控制力较低的人。

纪律性：做事有条不紊，计划周详

高纪律性的人稳健自律，以长远的眼光看待问题，做事时会认真仔细地做好计划，不会匆忙行动，有始有终，负责到底，也更有耐心、有完美主义的倾向。纪律性维度处于较低水平的人个性解放、思想开放、工作方式灵活、不受条条框框的限制，凭直觉做事，能很快学习上手新任务。

相对而言，高纪律性的风险是比较保守，似乎只会一味苦干和照章行事，更倾向于维持现状，适应变革很慢。而低纪律性有时也显得较为短视，容易感到厌倦，难以聚焦于长远利益，做事显得紊乱、缺乏纪律。

责任感：愿意承担个人的责任

责任感较高的人做事认真负责，有强烈的责任感，严守个人的行为准则，需要确保任务在可控的范围内正常有序地开展。然而，他们也容易存在死守个人的信条、因循守旧、丧失灵活性的风险。

低责任感的人可能被认为叛逆、儿戏、缺乏责任心，但他们更愿意让事情自然地发展而不加以控制和约束，很快适应不同的境遇，并灵活地诠释规则。

精确性：重视准确、精确，基于事实作出判断

“差不多先生 / 小姐”的精确性往往较低，他们倾向于抓大放小，不拘泥于细枝末节，不被小事所牵绊。他们更喜欢处理意见，擅长分析感觉，很少去挑毛病或错误，但凭感觉行事，做事过于随意、不够精致，有时会忽略问题。

高精确性的人更倾向于对资讯进行分析统计，根据事实及数据作决策。注重细节和准确性，善于发现潜在的问题和风险，认为差之毫厘失之千里，容不得一丝马虎大意，也可能被认为过于吹毛求疵、挑剔苛刻。

练习1-6

请判断每个形容词是属于高控制力的表现，还是低控制力的表现，并在对应的表格中“√”。

	高控制力	低控制力
自由		
轻率		
可靠		
古板		
谨慎		
创新		
散漫		
尽职		
思维开阔		
未雨绸缪		
放荡不羁		

Two

第二章 人格因素的交互与融合

第一节 两因素的交互：你所不知道的另 一面

意志力、外向性、宜人性、控制力这四个人格因素并非完全独立的，他们内在有一定的关联性，在一定程度上交互影响，从而使每个人的个性都更为形象立体。这四个因素两两之间有两类关系，一种是相对的关系，如意志力和宜人性、外向性和控制力，另一种是相邻的关系，如意志力和外向性、意志力和控制力。

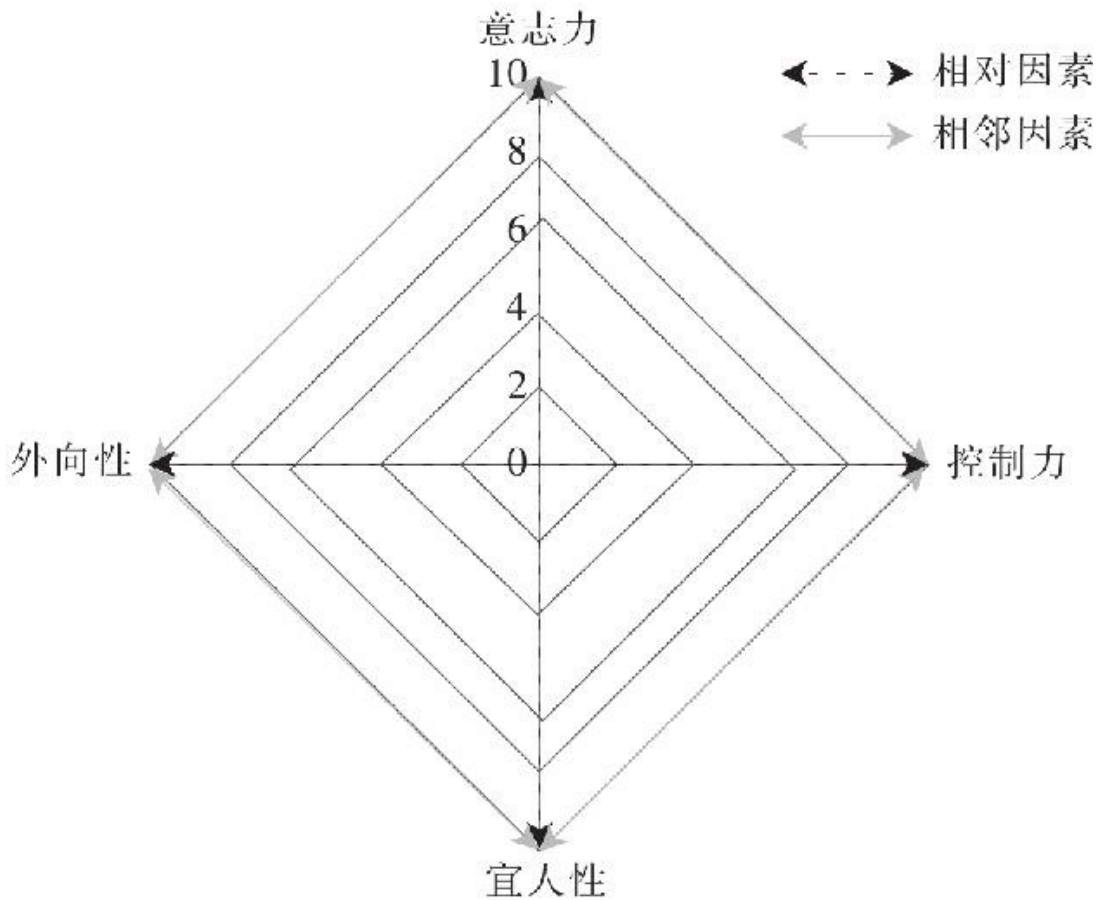


图2.1.1 四个因素两两之间的关系

相对的两因素：更可能此消彼长

意志力与宜人性、外向性与控制力这两组相对的关系，此消彼长的可能性更大，即当一方处于高水平时另一方更可能处于低水平。但我们并非说相对关系中的两个因素不能处于同高或同低水平，而是这样的情况在人群中的比例较小，一般而言出现的可能性较低。

同时，在相对的关系中有两种情况值得我们注意：一是，同样的行为表现却是在不同人格因素的影响下产生的；二是，某人格因素处于同

样水平，却因为另一人格因素的水平高低，而最终影响个人外在的行为表现。

例如前文中提到的郑强和董利益，两人外在的行为表现可能都是很强硬、不近人情、不易妥协，但看似相同的行为却是在不同因素的驱动下展现出来的。郑强是受高意志力的影响，因为有自己的主张，坚持个人观点，而不轻易被别人说服；而董利益则是受低宜人性的影响，从最终目标和利益出发，而不关注或不在乎别人的想法和感受。这就是在高意志力或低宜人性的影响下却有同样行为表现的例子。

意志力和宜人性两者水平的高低如何相互影响呢？若两个人都为高意志力，但因宜人性水平高低不同，在意志力的行为表现上会有所差异。高意志力、低宜人性的人，可能完全不在意别人的眼光和评价，自己认为怎样正确就坚持到底，有时甚至不惜与他人争辩起冲突，以捍卫自己的观点和权益。而高意志力、高宜人性的人，虽然有自己的主张，但也会先倾听其他人的意见，假如觉得他人说得不对、不合理，就会直接忽略而坚持个人想法，或者也会采用委婉的方式说服他人改变想法。同样是低意志力，宜人性较高的人会因为顾及他人的想法和感受，以他人作为中心，而改变或放弃自己的主张；宜人性较低的人则更可能单纯是因为自己没有什么强烈的主张，在不影响自身利益的前提下，别人说什么就是什么，不会有什么异议。

再具体举例来说，有两个同事同为高宜人性，但给他人的感觉却不尽相同。当有人求助时，同事A会放下手头的工作，马上响应并提供帮助，给人如沐春风的感觉。如果请求同事B提供帮助，他则会先对情况进行判断后才会有所行动，所以他人会感觉同事B并不如同事A那么热情助人。其实是同事B在高意志力的影响下对事物有自己的独立判断和主张，在做出决定后才会展现出高宜人性的行为，而同事A的意志力相

对而言较低一些，所以会更优先考虑他人的感受、帮别人处理问题。

在外向性和控制力这对相对关系中也存在着上文提到的两种情况。高外向性的郝新鲜风风火火，对什么事情都是三分钟热度，容易虎头蛇尾，往往号召大家开始干某一件事情后，自己就放任不管，又跑去做其他更新鲜、更有趣的事情了。而低控制力的任自由则不愿被条条框框所拘束、不愿按部就班，当心情或兴致较好时就做做事情，反之则听之任之，往往快到截止时间才匆匆忙忙完成任务。这两种人虽然都很难把一件事情从头盯到尾，让人产生不靠谱的印象，但他们却受到了不同人格因素的影响。

外向性和控制力两者水平的高低也会互相影响。两个同为高外向性的人，都对很多事情感兴趣，高控制力的人会坚持把每件事情都规划好，一步一步地做完，但由于自己想做的事情很多，所以容易同时开展很多事情而让自己忙得不可开交；而低控制力的人则是三天打鱼，七天晒网，或者某件事情刚开了头就又被另一件事吸引过去，导致没几个事情是真正最终完成的。低外向性都是更愿意自己一个人呆着，集中关注于自己的事情。当控制力较高时更可能是学术性的专家人物，计划性、严谨性地研究着自己的领域问题；当控制力较低时则可能是自由的艺术人物，因某一时刻的有感而发而灵感闪现、思路大开。

相邻的两因素：联动中加深认识

在脸谱图中，每个人格因素都与另外两个因素相邻，包括意志力与外向性、外向性与宜人性、宜人性与控制力、控制力与意志力四对相邻关系。将相邻关系的两个因素联动起来，能让我们更深刻地认识到每个因素中本身的特点。

假如有一项工作需要委派给他人，可以先评估对方在意志力和外向性两个因素上的高低水平，给自己下一步的工作提供指引。我们可以邀请意志力和外向性同高的人参与到工作讨论中，让他发表个人意见，并由他带动其他人迅速将工作开展起来；可以在确定目标和任务分工后，直接给意志力和外向性同低的人分配可独自完成的任务，并清晰地说明清楚任务要求；也可以让高意志力而低外向性的人来把握工作方向，让低意志力而高外向性的人处理好内外关系。最大程度的发挥对方的性格优势，才能借力使力，让事情事半功倍。

在人际中可窥见外向性与宜人性的互动关系。喜欢与他人进行交际互动，并且在人际交往中会倾听他人的想法、理解他人的感受，这种活跃的知心人外向性与宜人性均高，往往在团队群体中很受欢迎。与之相反，不喜欢与人交往，也不关注他人的问题和感受，在团队群体中显得独来独往、默默做自己的事情的人外向性与宜人性均低。高外向性而低宜人性的人喜欢成为众人瞩目的焦点，参与很多事情，但对他人的感受不是很敏感，可能会过多干涉他人的事情，对有些人而言较有“侵犯性”。团队中还有的人可能比较低调寡言，不是特别活跃，但总是为大家排忧解难，提供支持和帮助，虽外向性较低但宜人性却处于较高水平。

当面对截止时间快到而个人的工作任务还未完成，又有其他人求助时的情况，大家采取的不同行为方式就会折射出在宜人性与控制力交互中的人格特质。宜人性和控制力同为高的人会比较纠结或辛苦，要不他们会只因顾一面但顾不到另一面而责怪自己，要不他们就会为了顾全两个方面而加班加点、让自己担负过多的责任。如果两个因素一高一低，就看哪个因素高于另一个因素，宜人性更高就更倾向于暂时放下个人工作、优先帮助别人解决问题，控制力更高则更可能拒绝他人的请求、专

注于按时完成个人任务。

综合控制力与意志力这两个因素时，设想一下你在四种不同人格特质的领导手下工作会怎样？第一类是高意志力又高控制力的领导，他对工作有明确的目标和想法，同时做好时间计划，阶段性地就会询问下你的工作进展，以确保在期限内实现目标，但可能因过程控制过于紧密而让下属倍感压力。第二类高意志力而控制力较低的领导同样对工作有目标有追求，不过他在明确目标和确定期限后就不再过问了，全权放手给下属去开展工作，下属没有主动汇报时他也不会过多追问任务进展，他在给下属更多的自主空间的同时，可能对进度缺乏适当的监控而使工作偏离正常轨道。第三类领导的控制力高但意志力低，相较于目标方向他更重视做事的过程是否按规矩办事、按计划实施，至于最终的结果如何就不会强求，他可能会带着下属很努力地做事，但却不一定做对了事。控制力和意志力均低的领导是第四类，他对下属进行放养，对工作目标和时间节点都没什么要求或限定，给下属完全的自主权，但如果下属的独立性、自主性不高，很可能导致一事无成。

第二节 四因素的融合：你属于哪个家族脸谱

如果对人格的四个因素分别进行分析，那么每个人的性格都是千差万别。这不方便我们在实际工作中进行快速描述和运用。只有将各种类型的人格进行归纳总结，提炼出其共性的特征，才能便于大五人格的广泛应用。

经过大量样本的统计分析，研究者们发现可通过意志力、外向性、宜人性、控制力四个因素的高低水平组合分为很多“家族脸谱”，即脸谱相似的可归为一族。大五共有17个家族脸谱，同一个家族脸谱中的相似性或不同家族脸谱间的差异性是人们互相理解的基础，这也更便于人们在工作中进行使用。

通过将个人脸谱与17个标准脸谱进行比较，计算其相似性，然后将个人归类到最为契合的家族脸谱中。如果某人与两个家族脸谱的相似性相当，则说明此人处于两个脸谱的临界状态、与两者同等吻合，这可综合两个脸谱的特点来识别个人的人格特质。也有可能出现较极端的情况是个人被归入某个脸谱，但又与此脸谱的典型特点有较大差异，这说明此人的个性不太典型，介于几个脸谱的中间地带而难以与某个脸谱在较大程度上契合，对此个体可自察个人行为是否受到情绪性较大的影响，或者从个人与脸谱的差异处反思个人行为、增强自我认知。

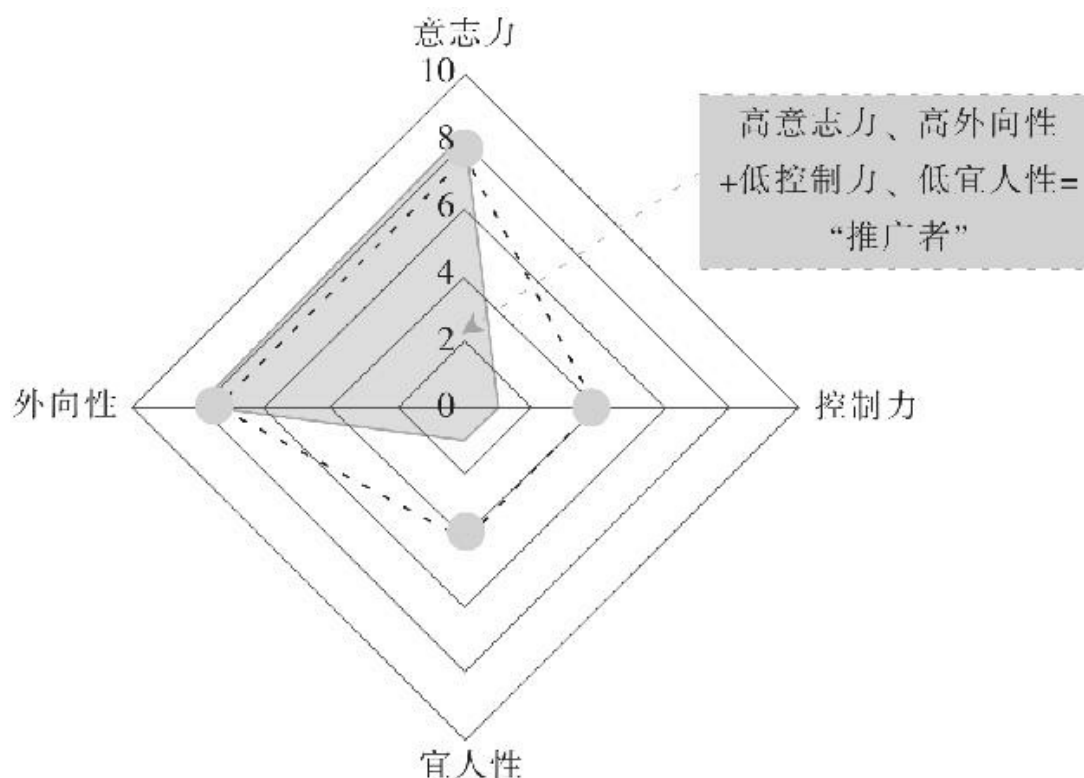


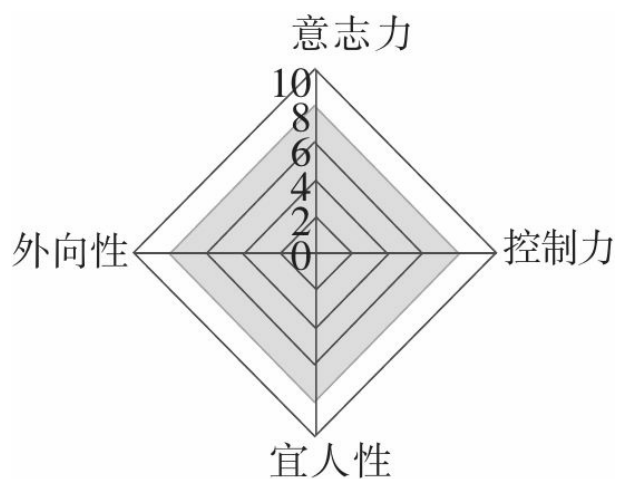
图2.2.1 家族脸谱相似性的示例

下面，让我们先进行简单了解，对17个脸谱的类型及特点有一个总体的印象。本书的第三部分还会再对每个脸谱进行详细的说明和阐述。

通才

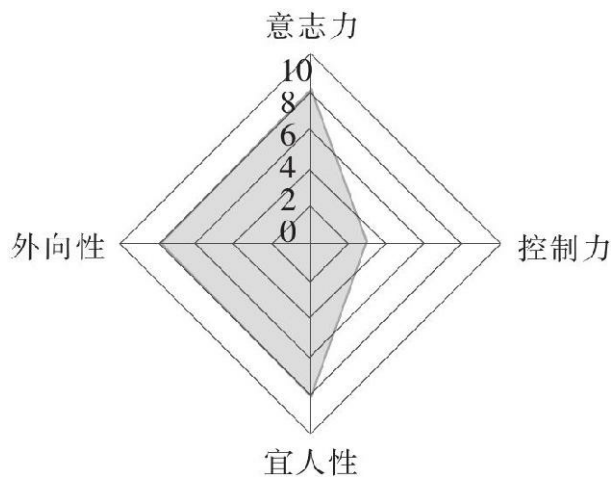
- 热情洋溢的，好群的，有说有笑的
- 很乐意与任何人打成一片
- 要求很高，但有伸缩性
- 能适应人和环境
- 试图符合每一个人的口味

- 会干扰别人的工作



倡导者

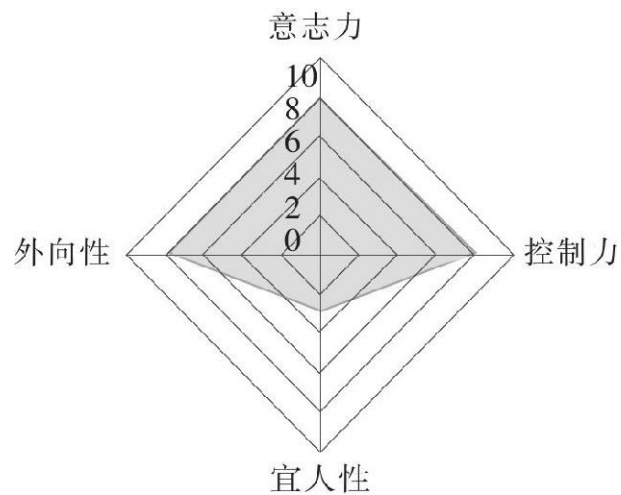
- 兴高采烈、外向
- 好交友、好与人互动
- 有广泛的兴趣和令人兴奋的点子
- 有伸缩性但以目标为导向
- 冲动
- 行为会影响到他人的工作



创业家

有自信

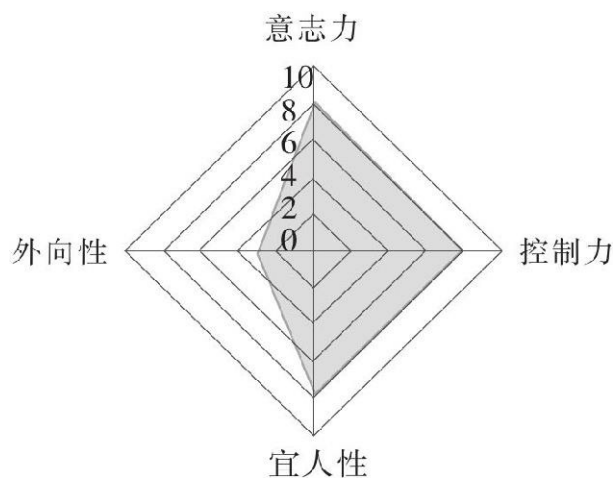
- 外向、鹤立鸡群
- 很肯定什么是该走的方向，什么是该用的方法
- 为自己的见解站台
- 行为有一点“传奇性”
- 有时不体恤、不关怀别人



传统者

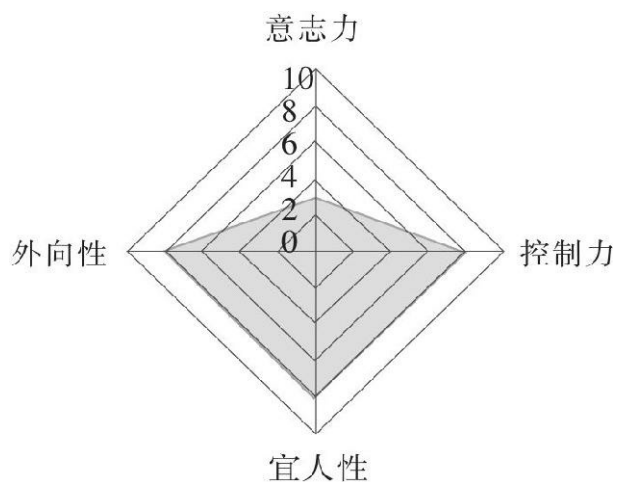
- 谨慎的，隐私的风格
- 要经过一段“热身”才能了解他
- 有严格的准则和品德
- 对原则性的事情不会马虎

- 可能会不容忍，会对人嗤之以鼻
- 采纳保守方法，抗拒尝试



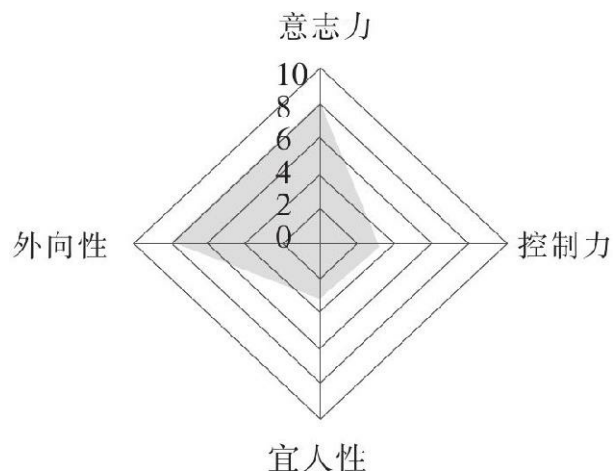
开发者

- 有热情，有同情心
- 能真正关心、帮助别人
- 道德观念和责任感很强
- 会维护别人，会站出来为他们说话
- 可能会疏忽了维护自己的利益
- 冒承担过多责任的险



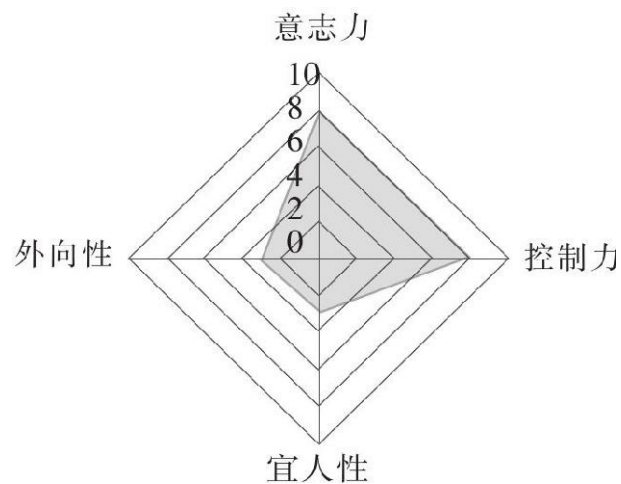
推广者

- 很外向，很直率
- 很快发言，很快表态
- 以目标为取向，促进自己的利益
- 思考广泛兼有想象力
- 可能会使比较安静和扭捏的人畏缩
- 行为迅速，令人招架不住



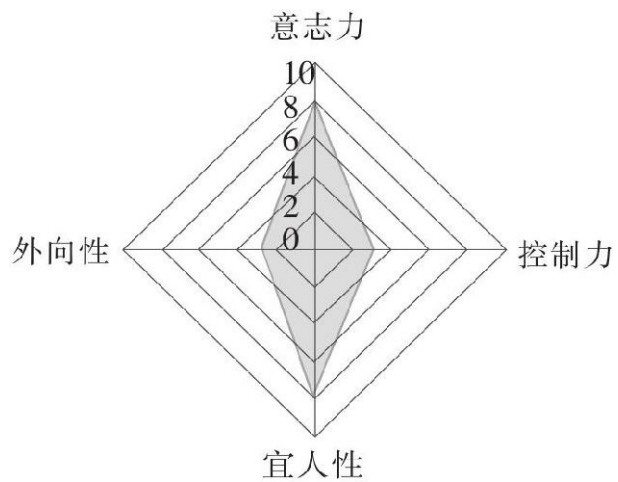
实效者

- 有决心，有一股使命感
- 寻求不断改进
- 很坚决地把项目推前，直到完成
- 有雄心，以目标为取向
- 会在前进的步伐里踩到别人的脚
- 专制的，要求很高的



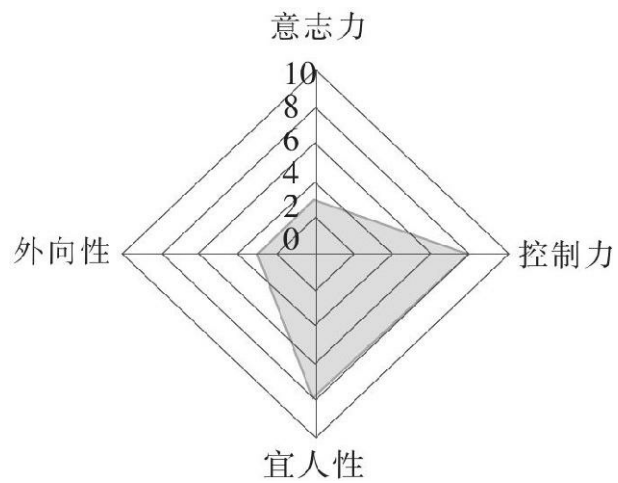
理想者

- 深入思考
- 关心哲学性的课题
- 具有个人主义作风和不寻常的风格
- 我行我素
- 性格很难捉摸
- 理想主义，不切实际



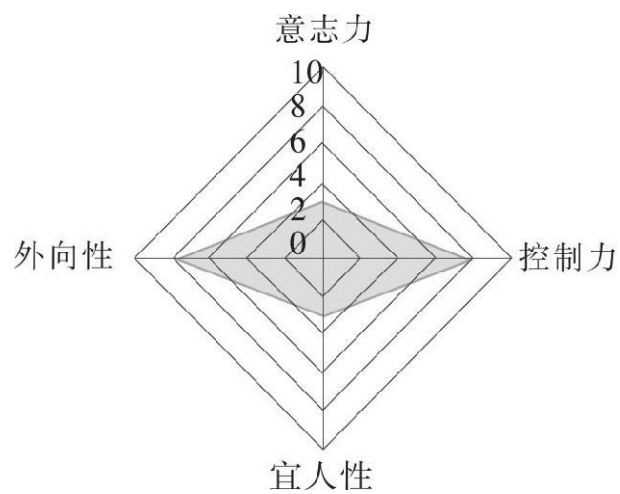
辅导教练

- 有同情心，但会由于缄默而不被觉察出
- 文静但做事有效率
- 有很高的理想和原则
- 有献身教人的意念
- 需要一段的时间才能接近
- 如果未臻理想会感到失望



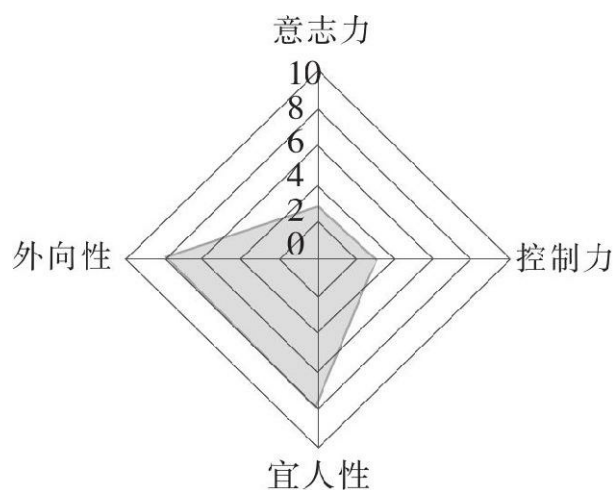
演示者

- 外向好群，喜欢开开心心
- 容易融入不同环境
- 观点简单而务实
- 显得有些肤浅，忽视“真正的问题”
- 容易做出承诺，但可能做不出绩效



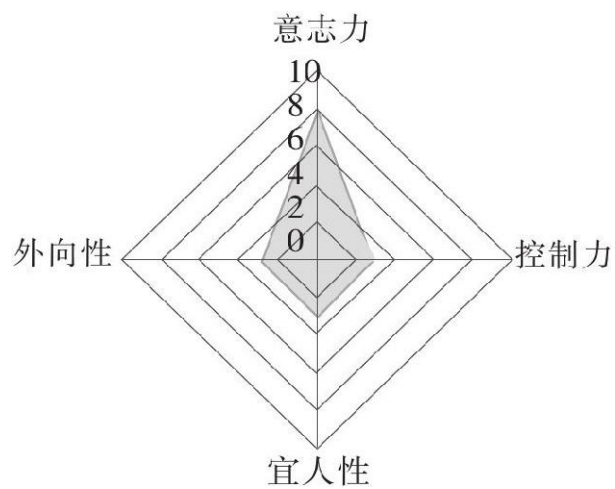
引导者

- 广泛社交和开放的风格
- 喜欢和其他人打交道并交换意见
- 将他人的利益放在首要位置
- 能妥协和理解
- 可能过于松散和友善
- 可能对商业缺乏聚焦点



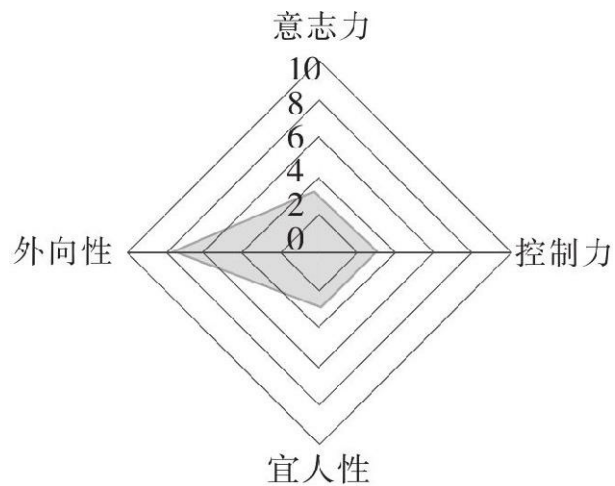
建筑师

- 有强烈的目标意识
- 有想象力和创意，但会有些以自我为中心
- 了解自己的想法
- 认为人人都应该站起来维护自己的利益
- 把自己的想法放在首位
- 会显得不同情，不体恤别人以及很有独立性格



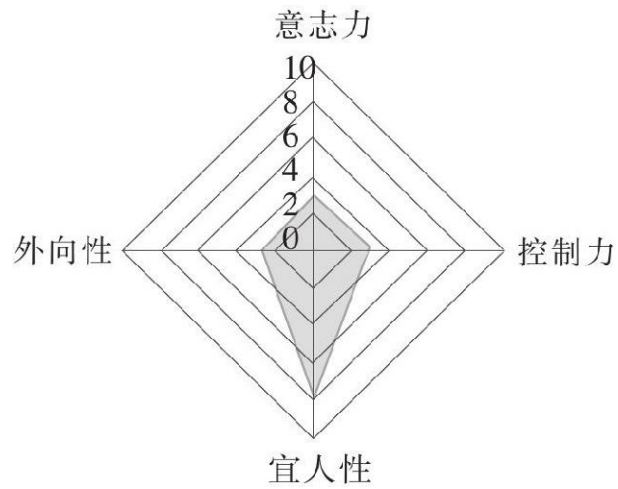
探索者

- 有说有笑，好交际
- 能很快与别人建立联系
- 放松的，随和的
- 思想自由的，有想象力的，能激发的
- 有时会乱无章纪，不聚焦
- 有时会被新理念引进岔路



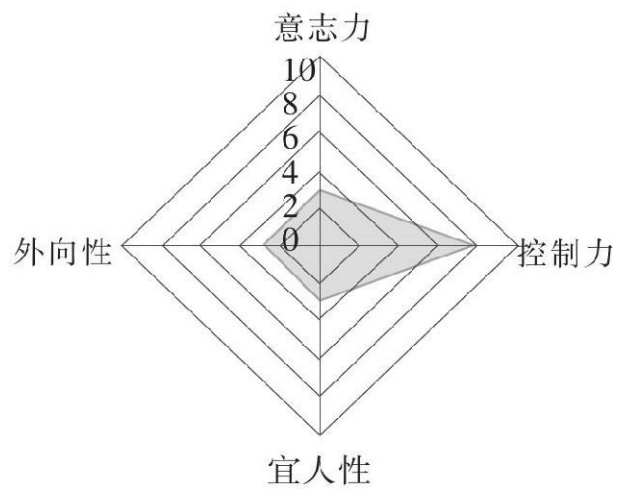
支持者

- 容忍，随和
- 常常乐意助人
- 有同情心
- 追求和谐、理解
- 可能会被很现实的人利用
- 对别人的期待会有些天真



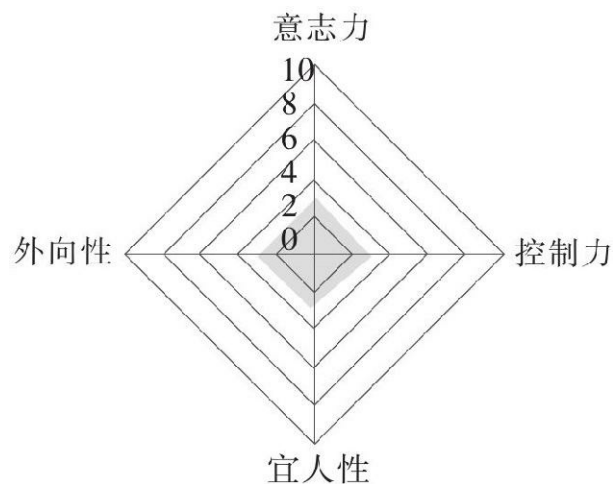
控制者

- 保守，相对正式的风格
- 躲避风险并可能抵触变革
- 喜欢有清晰的指引和日程安排
- 尊重等级制度和权力层级
- 可能太过于古板
- 可能被人认为有距离感和冷漠



专家

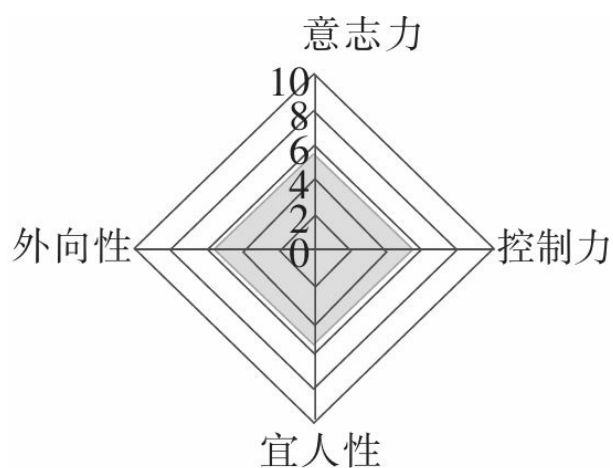
- 克制的，缄默的
- 在社交场合里，比较难鼓励他们说话
- 比较喜欢能独立和自立
- 喜欢在一段时间里只做一件任务很清楚的工作
- 可能会被支配性强的人所忽视
- 太聚焦于自己关心的事情



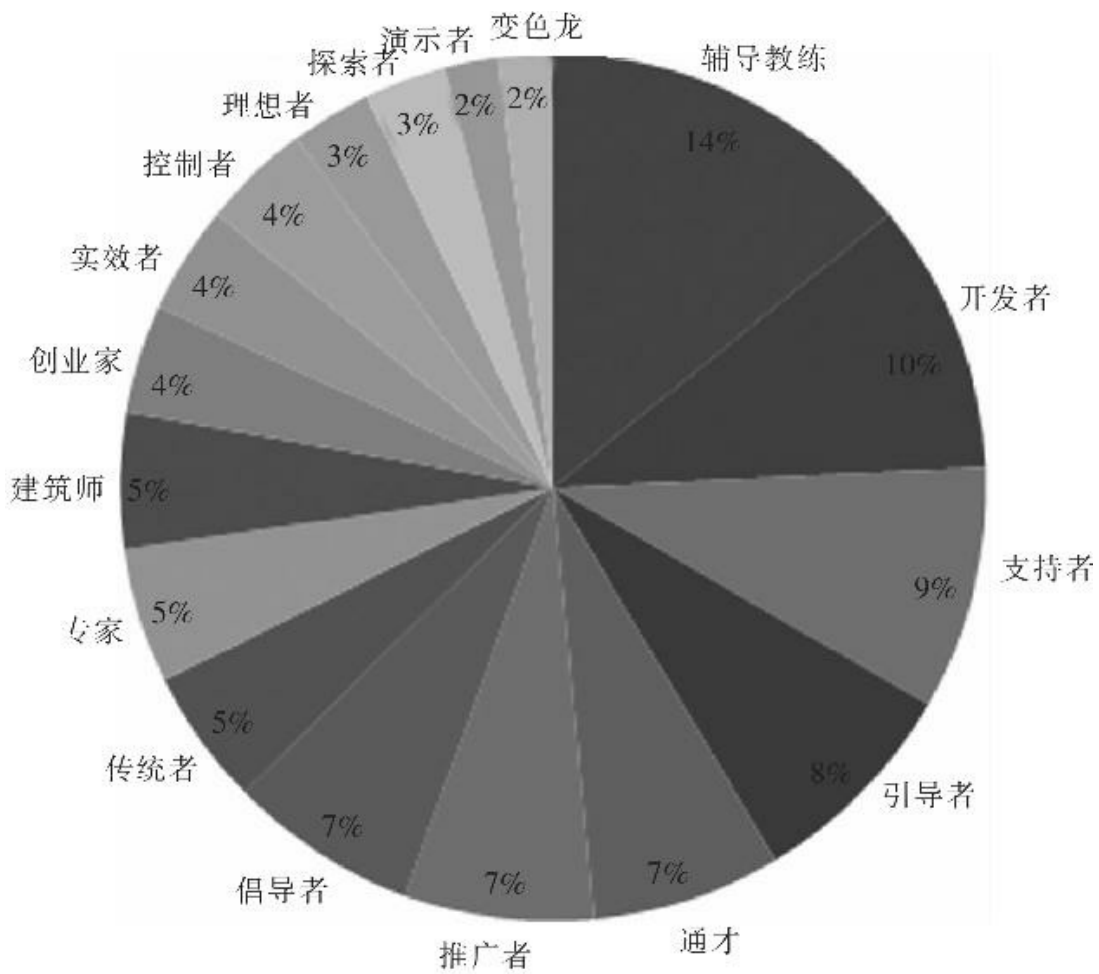
变色龙

- 表现出从容但友善的风格
- 随时能适应任何情况
- 不把自己的想法强加于人
- 能容忍大多数不容的作风

- 可能难于表达自己真正的意见
- 会显得缺乏一致性



意志力、外向性、宜人性和控制力这四个因素并非完全独立，因此每种脸谱在人群中的比例也不尽相同，这是自然现象。基于33333个样本的数据统计，从图2.2.2可以看出辅导教练（14%）、开发者（10%）、支持者（9%）、引导者（8%）在人群中所占的比例更大，其他脸谱所占比例较小。



资料来源：User manual. Facet5, 2014

图2.2.2 17个家族脸谱的人群比例

另外，正如前文提到意志力与宜人性、外向性与控制力这两组相对的关系更可能出现此消彼长的情况，我们可从人群统计中得到进一步的验证。

理想者：高意志力且高宜人性（3%）

如果你是高意志力，则你更有可能是低宜人性而非高宜人性。如果

你既是高意志力又是高宜人性，这样的可能性是比较低的。从图2.2.2可知，建筑师（高意志力）的人群占比为5%，支持者（高宜人性）的人群占比为9%。但当高意志力和高宜人性同时出现时，人群占比只有3%。

演示者：高外向性和高控制力（2%）

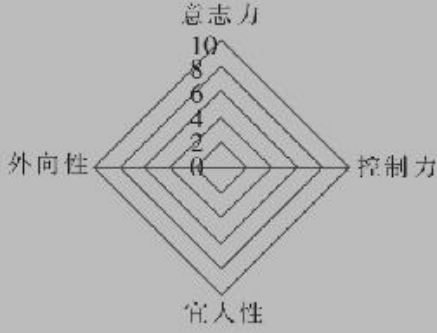
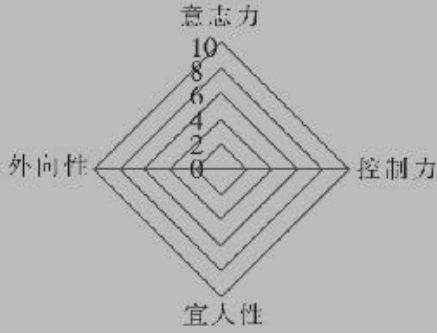
高外向性和高控制力同时出现的可能性也比较低。当外向性高时，控制力更可能为低。从图2.2.2可知，探索者（高外向性）的人群占比为3%，控制者（高控制力）的人群占比为4%。但当高外向性和高控制力结合时（演示者），在人群中的占比只有2%。

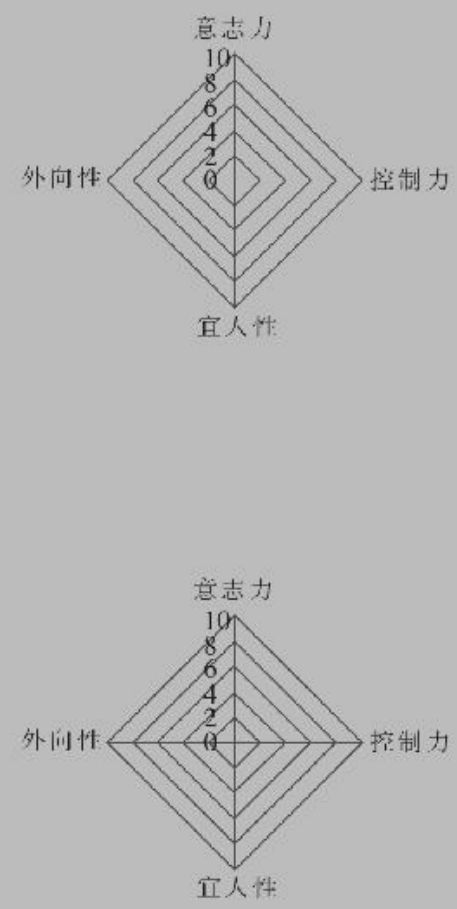
变色龙：所有因素都处于中等水平（不包含情绪性）（2%）

最稀少的是变色龙（也叫适应者），这是因为大五强制把人归入到某一家族脸谱中，而若有人在四个因素上都表现出中等水平，那么他将无法归入哪个家族中，因此将其独立出来，成为变色龙的脸谱。

练习2-1

在综合了解了各个因素之间的联动关系后，请根据左侧提供的文字表述，在右侧的空白脸谱图上大致描绘出该文字表述在意志力、外向性、宜人性和控制力这四个人格因素的高低倾向。

文字表述	脸谱图
● 很外向，很直率 ● 很快发言，很快表态 ● 以目标为取向，促进自己的利益 ● 思考广泛兼有想象力 ● 可能会使比较安静和扭捏的人畏缩 ● 行为太快捷，令人招架不住	
● 外向，作风优雅 ● 好群，喜欢开开心心 ● 容易融入不同环境 ● 观点简单而务实 ● 显得有些肤浅，忽视“真正的问题” ● 容易做出承诺，但可能做不出绩效	

文字表述	脸谱图																				
● 有同情心，但会由于缄默而不被觉察出 ● 文静但做事有效率 ● 有很高的理想和原则 ● 有献身助人的意念 ● 需要一段“热身”的时间才能接近 ● 如果未臻理想会感到失望 ● 谨慎的，隐私的风格 ● 要经过一段“热身”才能了解他 ● 有严格的准则和品德 ● 对原则性的事情不会马虎 ● 可能会不容忍，会对人嗤之以鼻 ● 采纳保守的方法，抗拒尝试	 Top Face Chart Data (approximate scores): <table border="1"> <thead> <tr> <th>Trait</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>意志力</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>控制力</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>宜人性</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>外向性</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> Bottom Face Chart Data (approximate scores): <table border="1"> <thead> <tr> <th>Trait</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>意志力</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>控制力</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>宜人性</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>外向性</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Trait	Score	意志力	9	控制力	8	宜人性	7	外向性	4	Trait	Score	意志力	9	控制力	8	宜人性	4	外向性	8
Trait	Score																				
意志力	9																				
控制力	8																				
宜人性	7																				
外向性	4																				
Trait	Score																				
意志力	9																				
控制力	8																				
宜人性	4																				
外向性	8																				



Three

第三章 神奇的情绪性

第一节 情绪性：给你的脸谱化个妆

郑善感和陈静都是实效者（高意志力，高控制力），郑善感的情绪性高，而陈静的情绪性低。在日常的工作中，这两个人都有自己独立的见解，以目标为导向，做事有计划性，能一步一步地向前推进工作。

如果这两个人负责的某项工作都有了巨大变化，面临着推倒重来的风险，却仍被要求在规定时间内高质量地完成任务。当处于这样突发而来的压力情景下，她们就可能会有不同的情绪反应和行为表现。

低情绪性的陈静比较自信淡定，即使面对压力和挑战，自己的行为偏好和处事风格还是与日常表现保持一致，不会有太大的波动起伏。她可能会根据目前变化了的情况自行进行判断决策，然后调整原有的计划，同时加快工作进度以便保障在期限内完成任务。但有可能为了尽快完成任务而忽略了一些问题或风险。

高情绪性的郑善感则在情况发生变化时就开始焦虑不安，害怕事情的发展脱离自己的控制范围，担心无法在规定时间内完成任务。如果此时别人对自己的观点或做法提出质疑或异议，她可能就会出于防御而产生过激的反应——与人辩论争吵、听不进别人的解释、显得情绪激动，

甚至有可能丧失理性的判断。另外，她会不断设想各种可能的风险和解决方案，以便牢牢控制事态的发展，并加班加点地工作，在完成任务的同时可能也透支了自己的身心，让自己甚至周围的人感觉疲惫不堪。高情绪性在压力情景下，更多将其高意志力、高控制力中的负面性激发出来，让人显得固执而极端。但由于这类人每次都很认真地对待各项事务、按期完成，是领导、同事眼中的好员工，又常常被委以重任。

郑善感和陈静虽都是实效者的脸谱，但在压力情景下却有不同的行为模式，这就是在高低情绪性水平的影响下产生的结果。

了解情绪性：情绪冰火两重天**VS.** 云淡风轻，宠辱不惊

情绪性是大五人格模型中非常特殊的一个因素，它与其他四因素互动而影响自信、应付压力的能力和个人情绪状况。即使两个人属于同一个家族脸谱，日常的行为表现较为类似，但由于两人的情绪性不同，在某些特定的突发压力情景下两人的外在行为表现会有所差。

情绪性描述的是人们对于外部变化的反馈程度，会修正和影响个人在他人眼中的形象。假设领导有一天突然找你，说要和你谈话。你的内心会有怎样的心理活动？

如果你非常忐忑不安，心想“领导为什么突然找我谈话？我是不是做错了什么事情？”那么你的情绪性可能较高，比较在乎他人的看法，担心自己出错，也更可能为让自己变得更好而做出改变。情绪性高的人会尝试着理解、同化外部刺激，他们永远不会停止改变，相信自己始终会有进步。当他们情绪上扬的时候会显得有魅力，能使人振奋，但情绪也容易起伏、难以预测、感情用事、心烦意乱。他们更多地感到忧虑，显得过度敏感，对自己缺乏信心，需要别人更多的支持和鼓励。高情绪

性有时也会有掩饰性，有些人可能喜怒不形于色，并非说他们真的没有情绪，只是当他们情绪产生时不一定都表现得特别的外显、让他人感知到，他们或将情绪进行自我转化或将其压抑隐藏，这也是为什么有的老实人要么不发怒，要么就大爆发。

如果你啥都没想就走进了领导的办公室，即使真受到领导的指责批评也“虚心听取，坚决不改”，做到宠辱不惊，那显示你的情绪性处于较低水平，当面对压力时不会慌乱和惊恐，一切顺其自然，一般来讲更为自信。低情绪性的人可能会将负面反馈放在一边，从不担心自己是怎么样的，走自己的路，因为没有什么方法可以使自己发生改变。在行为上比较稳定和可预测，但也许有些人会认为他们平淡无味、不易被改变。

当情绪性介于高低之间处于中等水平时，对周围的事物会有所敏感，一些比较特别事件也许会引发他们的恐惧或者焦虑，但是不会持续很久，因为他们内心有一部分核心是不会变的。他们对自己比较满意，安于现状，另一方面也能够根据环境的改变而尝试新鲜事物。

表3.1.1 高情绪性和低情绪性的优势和风险

	高情绪性	低情绪性
优势	✓ 易动感情、易兴奋 ✓ 反应快 ✓ 感染力和带动性，能鼓舞人心 ✓ 有洞察力，会不断提问和澄清 ✓ 乐于学习和发展	✓ 稳定，不慌乱 ✓ 有一贯性，可预测 ✓ 自信、冷静，逆境中顺其自然 ✓ 善于应对危机 ✓ 积极向上，能够自我激励
风险	✓ 反复无常、难以预测 ✓ 感情用事、心烦意乱 ✓ 忧虑、缺乏信心 ✓ 易变、不一致 ✓ 直到某项任务结束，否则不愿意停止 ✓ 需要反复确定 ✓ 易受工作环境和他人的影响	✓ 自满，高估自己的能力 ✓ 低估风险 ✓ 拒绝成长，认为智力因素比个人后天发展更重要 ✓ 不易动情 ✓ 缺乏激情、沉闷 ✓ 感觉不到他人的焦虑

情绪性的子维度：焦虑性、恐惧性

情绪性包含焦虑性、恐惧性这2个子维度。焦虑性一般是对事情进展、对时间期限的紧张度，如“我明天有事情A要做，有任务B得完成，还有一堆杂七杂八的事，估计加班都处理不完，好焦虑，今晚又失眠了……”恐惧则是对未知事件、未知领域的担忧，如“领导给我派了个新任务，我以前没做过，没什么经验，怕自己做不好，好担忧……”

焦虑性：普遍的有紧张和受压的感觉

假定明天要参加一场非常重要的谈判。高焦虑性的人总是担心出

错，在前一天晚上会在脑海中反复预演明天的情景，考虑谈判中各种可能出现的问题和风险，给自己过大的压力而导致失眠或睡眠质量下降。这类人在日常中容易感到紧张和焦虑，尤其是当重要事件临近时。他们对周围的变化敏感，总觉得自己不够好，所以努力寻求各种机会改变自己，但容易对自己过于苛刻。

同样情景，低焦虑性的人就会乐于顺其自然，处事泰然，在前一天晚上放松地呼呼大睡。他们觉得没什么可担心的，很少体验到巨大的压力，也容易将压力遗忘，但对各种事情可能不那么积极地反应，对什么都不关心，容易自满而无视别人的批评。

恐惧性：谨小慎微，不盲目乐观

当上级委派一个没有过往经验可供参考的任务时，低恐惧性的人可能很乐意地就接受了任务，并且态度积极，对事情的发展充满自信，乐观地相信事情会越来越好，感到确信和轻松。高恐惧性的人可能会想呆在自己熟悉的领域而拒绝任务，如果接受任务则不先作任何设想，不会过分乐观，相信成功更多依靠努力而非运气，他们在事情有清晰明确的走向后才下定论，而且会重复检查以免出错。

恐惧性无论高低，均有各自的风险性：低恐惧性的人思想前卫，对自己很满意，不担忧未来，其行为有一贯性、可预期性，但有时会盲目自信、未能预见困难，而忽略了一些风险或可能性。高恐惧性的人对自己的生活不太满意，持悲观消极的态度，以不太确定的眼光看待事情，有时显得情绪化或过度谨慎，如果有重过人生的机会，他们会想做很多不一样的事情。

练习3-1

请判断每个形容词是属于高情绪性的表现，还是低情绪性的表现，并在对应的表格中打“√”。

	高情绪性	低情绪性
敏感		
难以捉摸		
稳健 顺其自然		
无动于衷 易兴奋		
自信		
反应迅速 有 一贯性		
缺乏激情 感情用事		

第二节 情绪性的魔力：与其他因素的化学作用

不同于其他四个维度，情绪性并非独立影响人的性格特征，而是通过与其他四个维度相互交织，作用于人的整体性格。

当高意志力的人遇到不同意见和质疑时，如果情绪性为高就容易与人争执吵闹起来，甚至大打出手；低情绪性则会比较冷静，就事论事地与对方进行辩论。高外向性的人在高情绪性的催化下看起来更风风火火、咋咋呼呼，若情绪性处于较低水平则在频繁的人际互动中言谈举止合于礼、进退有度。高宜人性且高情绪性的人看不得旁人受苦，经不起他人的哀求，容易“爱心泛滥”；高宜人性但低情绪性的人会在权衡个人能力后尽量地帮助他人。相较于低情绪性的条理分明、从容有度，高情绪性会让高控制力更加事无巨细地关注到任务的每个环节，过于苛求完美而显得有压迫性。

总的来说，高情绪性会“丰富”一个人的行为——让他们看起来显得更加个性鲜明；低情绪性会“磨平”一个人的行为——让他们看起来较为平稳一贯。

中等程度的情绪性则让各种人格特质的展现较为一致和可预期，在意识到周围正在发生什么的同时以恰当的方式作出回应。因此在一般情况下，中等程度的情绪性对其他因素的解释并没有太大的影响。可一旦个体体验到挫败、丧失自信或感到巨大的压力时，其原本的人格特质可能会得到强化而“变本加厉”。如一个高控制、中等情绪性的人，当他们

觉得会议要迟到或某事的时间期限被更改了，他们就会感到焦虑不安。

高情绪性的渲染作用

高情绪性就像气球内部的气体，当情绪波动起伏时，气球也会忽大忽小，外部感知到的行为轮廓就可能有较大的变化幅度。情绪性处于越高水平，其行为就越不稳定、越难预测，我们基于其他四种因素所预测出来的个性形象就越不准确。如果某人在某个时刻变得“不像他自己”时，很大可能性是受到了高情绪性的影响。

高情绪性的人在日常生活中会更多地突出其他四种因素（意志力、外向性、宜人性、控制力）中的负面成分，他们可能对环境变化非常敏感，容易做出过度反应或者情绪失控。另一方面也正由于这种敏感性，让高情绪性的人乐于调整行动去适应环境，有更大的潜能去成长和发展。

高情绪性会让高意志力的观点变得更为坚定，不容易被说服影响，更容易出于防御自卫而与人争执，可能会脱离就事论事的正规，变成不合逻辑的胡搅蛮缠，因此显得倔强而固执；也会让低意志力变得更害怕直接对抗而极力避免冲突，对自己的观点和行为缺乏自信，更为拘谨沉默，在激烈的讨论中很难传递出个人观点。

在高情绪性的强化下，高外向性会展现出更多的言语和肢体语言，对周围的事物感到兴奋、反应迅速，在想清楚问题之前就先采取了行动，往往忽略了一些问题，因此显得缺乏预见性和计划性；反之，低外向性的人显得更为沉默寡言、避免社会交往、显得不合群，这类人只关注自己的事情，往往能成为商业领域中的专家，他们从不会打无准备的仗，但可能被认为冷漠而不易亲近。

高宜人性的人更愿意去相信他人，但一旦受到批判就会自我怀疑，完全不考虑自己，容易被他人利用，他们经常自己承担着枯燥单调的工作，而把有趣的事情留给别人去做；低宜人性的人容易变得挑剔、愤世嫉俗，如果他人不照自己的想法来做就会苛责他人，也容易因对某事不感兴趣或者进展缓慢而丧失耐心——这些都是在高情绪性的作用下而激发出来的。

当情绪性处于较高水平时，高控制力的人更追求完美，容易吹毛求疵、过度苛责，处于压力情景下时他们会抱怨环境、条件、设备等原因；低控制力的人不做长远的计划，认为当事情变化时自己能控制事态的发展，但事实上他们往往会忘记真正重要的事情，对例行公事也缺乏兴趣，对重复性和细节性的任务容易心烦意乱。

低情绪性的稳固作用

情绪性低的话，我们基于其他四种因素所预测出来的个性形象基本上是可靠的。一个人今天和明天的行为表现基本是一致的、可预测的。他们平静、从容不迫，即使处于压力情景下也保持一贯的自信，而不会过度反应。当情绪性较低时，我们可预期此人的四个人格因素能更多展现出优势的一面，较少出现负面行为：

高意志力更多地展现得有决心，较少表现出傲慢、防御性、好辩性的消极面，他们会说明清楚情况，聚焦于自己的目标，而不会把过多的时间浪费在强迫他人改变意见上；低情绪性则会增强低意志力在做决策前分析不同观点的能力，并使他们的依赖性和犹豫性降低。

高外向性的精力和热情不会被削弱，但会降低其波动的幅度，让其一贯地表现出富有活力和滔滔不绝的样子，使他们独自工作的能力会增

强，也不会过度干涉或干扰别人；促使低外向性更偏好于划定私人空间、独自工作，但低情绪性的自信和适应性也会使其处理社交问题或进行团队合作时变得容易些。

高宜人性会一贯地保持开放性、相信他人、以他人为中心，但不会那么天真的、轻易地给予信任，而会在即将要牺牲自身利益前及时悬崖勒马，增强自我保护的能力；低宜人性的人更讲求实际，允许各种可能的观点和讨论，他们会主张现实的、实际的解决方案，而较少用具有侵犯性、愤世嫉俗的方式来解决问題。

高控制力能明确哪些是最为重要的，更突显高控制力的人本分忠诚、认真负责、可靠、值得信赖的一面，而抑制其僵硬死板、吹毛求疵、独裁主义的一面；并且有效抑制低控制力中自由散漫等负性的一面，因为低情绪性的自信、放松能让其表现得更为自然松弛，从而让他们更有动力去改善自身的组织能力和计划性。

当然也由于低情绪性一贯的轻松自信，可能让他们对外界的意见和反馈无动于衷，而丧失改进和提升的可能性。

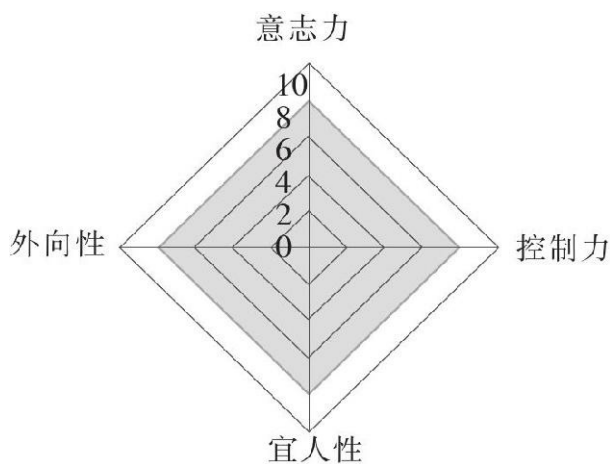


Four

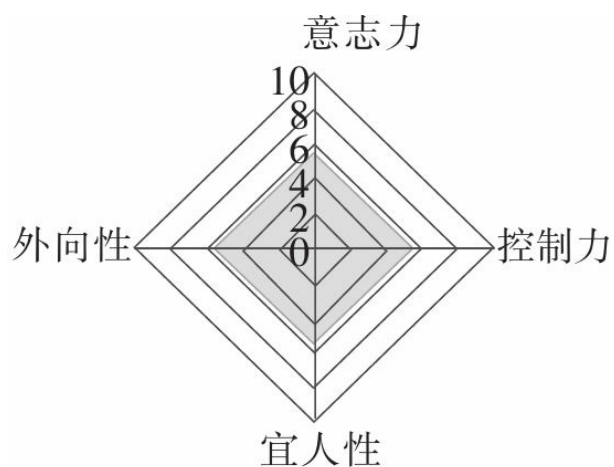
第四章 从通才到专家：通才、变色龙、专家

脸谱对对碰

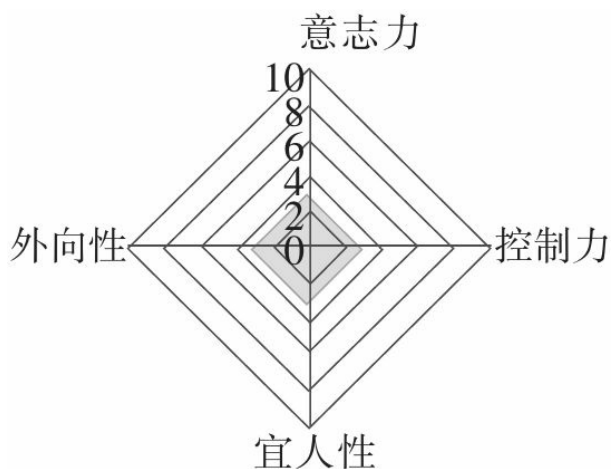
本章将介绍通才、变色龙和专家这三个脸谱，他们的共同特点在于他们在四个维度上的分布是非常均匀的，不会出现某个维度高而其他维度低或是相反的情况。



通才的脸谱是极力伸展的



变色龙的脸谱是不偏不倚恰好居中的



专家的脸谱是围绕同心紧缩的

这三个脸谱有相似之处，又有明显不同。那么他们在工作中的表现会有什么差异呢？他们是如何看待环境变化的呢？他们谁更能与同事友好相处，而谁又总给人感觉拒人于千里之外呢？我们将在本章中找到答案。

第一节 全能的通才

通才的家族画像

Tips:

他们对事物有很高的要求，但能够接受达不到标准的情况。

他们喜欢与人打成一片，且非常关注他人的感受。

他们关注新鲜事物，能快速适应变化的环境。

通才一般涉猎较广，是大家眼中的全才。他们喜欢接触不同的新鲜事物，追求变化，能快速适应不同的人和环境。

通才总是让人感觉精力非常充沛，做事风风火火。他们在团队中一般表现地比较突出，用自己的激情感染身边的每一个人，并成为团队的焦点。通才非常善于与人打交道，喜欢与身边的每一个工作伙伴建立关系，常常能够为团队带来新的想法。但通才家族的成员常常感觉非常纠结，他们对标准有很高的要求，但同时又试图符合每一个人的口味，他们关注目标任务的完成，但工作中会不自觉地干扰到别人的工作。因此，通才的身上总能展现出一些非常矛盾的特质。

作为团队的领导，通才需要自己先被说服才能成为该愿景的代言

人，一旦他们认可组织的愿景后，他们能够给下属描述出一幅非常吸引人的未来，并通过自己的感染力让每个人接受对未来的看法。在制定下属工作目标时，通才不会仅凭自己的直觉去设定目标，而是让每个员工参与进来，广泛征询各方的意见，确保设定的目标得到大家的认可。在日常管理中，通才会近距离地参与到下属的工作中并紧密地监控任务的进程，对下属的工作绩效提供即刻的，但具鼓励性的反馈，并积极地促进下属达成他们想争取的目标。

作为团队的成员，通才喜欢与团队其他成员一起工作，并用自己的魅力推动整体形成一个良好的合作氛围。通才对新项目很起劲，并会在一开始就参与到项目中，他们积极贡献自己的想法，努力推动项目方案的实现。通才身上展现的冲劲很容易感染到他人，从而使他们产生动力。但是，通才的关注面太广，且对每一件事都秉持高标准，这导致他们容易卷入太多的工作，并分散团队的注意力。

通才在工作中能够参与所有的活动，并且能够承担范围广阔的使命。

通才小故事

他是D公司产品部的负责人，其负责的××网站即将上线。

网站上线任务非常紧张，他感觉工作压力很大，但是在工作中他很少将自己的负面情绪表露出来，每天仍然与大家有说有笑，喜欢与大家打成一片。不过，在工作上他对大家的要求还是非常高的，要求每个人对自己做的模块负责，不仅能够按时完成，还要确保每一个模块能够高质量完成。不过，由于项目人手不足，为了确保网站按时上线，他决定让大家先把任务完成，等上线以后再慢慢修复bug。

网站上线前夕，老板要求网站做一些调整，要在其中加入大数据分析功能，虽然知道现在做这个调整很可能会导致大家任务量过大，他还是很快接下了任务，并调整人员安排。在重新布置任务时，大家怨声一片，为了确保大家愿意加大工作量，他尽可能地按照每一个人的专长和工作任务量进行安排，对一些可能会产生不满的员工进行私下交谈。

他喜欢严密地监督每个人的工作绩效，当看到某位员工的进度有拖延后，会立马暗示，并教他如何更加有效地完成任务，几乎每一名开发人员在工作中都受到了他的提点。

眼看着网站上线的日子一天天逼近，他每天会查看大家的工作进度表，并将完成情况与计划进行对比，一旦发现有完不成的迹象，他会马上制订一个新的计划出来，并要求大家马上做出调整。

内心独白

我喜欢与大家一起工作，和大家一起时我更能找到工作的热情，而且，有时候我认为和别人讨论想法更能够激发我思考。我其实对下属是比较关心的，不过有时候不知道如何展现出自己的关心。而且我会感觉太关心他人会降低自己的权威，所以我只能在内心尽可能地帮他们多想一下。

有些人可能会说比较苛刻，对任务的要求太高，其实有的时候我内心非常纠结，比如这次的网站上线，我想做一个不一样的网站，让大家打开一看就眼前一亮，所以我要求每个人都做好，力争细节完美。但是在实际做的过程中，我发现这样太要求完美进度会非常慢，权衡之下，我就对细节不那么严格了。

延伸阅读：家族画像

根据facet维度之间的组合，可以形成万千种组合方式，我们将数目庞大的可能个性剖像划分为17个家族，每个家族涵盖许多但类似的剖像。对于个体来说，他与家族典型脸谱的重合度越高，他越能展现出这个家族所拥有的典型行为。我们主要基于工作场景描述每一个家族可能展现出的典型行为，包含一般情况、作为团队的他们和作为领导的他们三个角度。

通才的胜任能力

•领导能力

在领导力方面，通才的内心拥有明确的愿景和目标，他们不会轻易的改变自己的看法。当他人提出一个新的理念时，通才会很自信地表达出自己的想法，对别人的理念提出挑战。

通才非常关心和爱护自己的下属，主动为他们创造良好的工作环境，并对团队的工作结果负责。他们非常务实，喜欢用数据说话，能够用自己勤劳的形象为其他人做出表率。

但是，通才往往不太容易听进他人的想法，在团队中会表现地比较强势，喜欢支配他人，而且他很少会主动停下来思考和回顾过往，容易把团队带进误区。

•人际关系处理能力

在人际关系处理方面，通才是个天生的外向者，他们总是非常平易近人，善于与团队的每一个人建立良好的人际关系。他们认为“四海之内皆兄弟”，能够轻易地拉近与陌生人之间的距离。他们的爱心值较高，一旦他人遇到困难，他们会真正的关心他人的感受，并马上伸出援助之手。

但是，和通才在一起做事时，他们对任务有很高的要求，并且喜欢对他人的工作进行干预，因此你很容易受到他们的打扰，并且有时候容易把事情带向极端。

•主动性和努力

在主动性和努力方面，通才会快速担起控制情况的责任，一旦某个方案被通过以后，他们会深信不疑地实施计划。当出现问题的时候，通才会主动对自己做出的每个决定负责。通才在工作中非常努力，他们尝试在每个领域都有良好的表现。

但是，通才有时候在团队中容易表现得过于强势，总用自己的高标准来要求他人，甚至出现越俎代庖的现象。通才的爱好广泛，但有时会让你自己做太多的事情，无法有效分配自己的时间。

•沟通能力

在沟通方面，通才是优秀的“外交家”，对他们来说，与人沟通是一种享受，他们可以易如反掌地与不同人打交道。在交谈中，他们总是幽默感十足，妙语连珠，同时，他的话语都非常有观点，能够启发其他人的思考，使谈话不断深入。

通才有比较好的大局观，他们善于向他人描述愿景，并通过各种事例和数据加以佐证，说服其他人相信自己描述的未来。

但是，通才一般很少会认真、主动聆听其他人的想法，他们更多是沉浸在自己的世界里，想着如何说服他人接受自己的想法，喜欢快速地下定论。

•分析和决策能力

在分析和决策方面，通才是一个精明的决策者。他们会从所有的可用之源搜集信息，并站在战略的角度上思考问题，不会仅仅局限在表面答案上，喜欢探索问题的本质。他们习惯于从整体上看待任何一个问

题，寻求能够解决问题本质的综合方案。

但是，他们有时候会过于追求问题解决方案的大而全，而忽视一些问题细节，或对细节方面缺少关注。

•计划和组织能力

在计划和组织方面通才坚持贯彻公司的目标和计划。他们会对目标作出详尽的工作计划，以及坚定不移地执行这些计划。一旦任务进程发生偏差，他们会很快地引用真实数据进行纠正。

但是，他们有时候显得过于理想化，容易忽略一些问题的复杂性，且难以容纳别人的想法。

延伸阅读：胜任能力

大五人格主要揭示了个体在通常情况下可能表现出的行为，而胜任能力则是描述个体在日常工作中具体展现出的行为，因此，我们可以通过大五人格来预测胜任能力。在这一部分我们主要阐述那些最能影响一个人工作绩效的各个胜任能力，也是一套成功者必备的胜任能力，包含管理团队、管理自我、管理人际和管理业务四个部分：



管理团队：领导能力



管理自我：主动性和努力



管理人际：沟通能力、人际关系



管理业务：分析和决策能力、计划与组织能力

通才喜欢这样工作

对于通才来说，他们更加偏好那些组织层级不多，管理相对宽松的

工作环境，这样的组织环境不会过于扁平化，但也不会表现的等级森严。通才对成功有着巨大的渴望，他们努力地展现着自己以寻求被赏识，一旦他们处于领导者的角色或被赋予较高的社会地位时，他们的工作热情会大大提升。如果组织长期让通才从事着专门化的、长期的技术工作，他们很快就会对自己的工作感到厌烦，表现出无精打采。

通才喜欢与团队一起工作，他们享受着与其他同事一起奋斗，共同攻克难题的过程。对于他们来说，没有什么比一个人独自做事更让人难以忍受。通才通常拥有非常强的责任感和使命感，他们难以接受任务中途终止的情况，或每天从事着千篇一律的工作。

延伸阅读：工作偏好

不同脸谱类型的人会偏好不同的工作方式和内容，比如有些人喜欢能掌控决定权、影响事件、能自由去创造并实施自己的理念，对他们来说这些都是很重要的，没有这些因素，不但会令他们觉得付出没有回报，而且会意志消沉，更可能会造成生产力下降，离职率上升的情况。在这一部分我们会详细介绍每一种脸谱的核心驱动力，帮助管理者看看哪些因素可以更好的激励自己的员工。

这样管理通才最有效

作为通才的领导者，你要认识到通才最大的特点是“要有参与、要有成就、要能指挥”。因此你可以从以下几个方面对其进行管理和激励。

为了有效管理通才，你要能够描述出一个非常有吸引力的愿景来激发他们的工作兴趣，并让他们相信自己能够为这个愿景的实现做出巨大

的贡献。如果有可能，你也可以推动他们成为这个愿景的拥护者和代言人，并请他们亲自帮你去说服别人。

除了让他们认可你的愿景，你还需要为他们创建一个良好的工作环境。相对而言，他们比较偏好那种轻松、友善、非官僚主义的工作环境。如果有机会，你可以让他们参加一些非常有趣和新颖的项目，他们非常喜欢体验不同的新事物。

通才总是能够全身心的投入到项目中，他们的主人翁意识较强，所以一旦项目有大的变化，建议你及时告知他们，让他们感觉到自己被你所重视。他们对事件总能够产生自己的想法，并渴望获得他人的认可，如果有机会，你可以创造一些轻松的交流环境，认真聆听他们的意见。他们有时候可能会表现地比较不拘礼节，且不容易听进他人的反面意见，你需要容忍他们的这种作风，但是你可以找一个合适的机会，帮助他们认识自己这方面的不足以及潜在的危害。

在制定工作目标的时候，你要表达出对他们能力的信心，并和他们一起商讨确定最终的目标。他们有时候可能会高估自己的能力，导致设定的目标挑战性太大，这时候你要帮助他们清醒地认识现状，避免他们做出过度承诺。除了设定合适的工作目标，你也需要帮助他们提升领导能力，你要帮助他们学会如何更好的分派任务，以及有效授权。

在他们完成目标的过程中，你需要避免自己对他们过度控制，给他们一些自主活动的空间。你可以与他们一起商讨确定一套友善但有效的绩效考核方法，并让他们感觉你对他们的工作有着持续的兴趣和关注。另外，你需要注意他们有没有因为受挫折、工作负荷太重、失去或者改变兴趣而发出不满的讯号，这时，你需要深入分析原因并及时提供协助和指导，帮助他们跨过难关。

你可以在公开场合多表扬和肯定他们的成就，这会让他们感觉到自

已被认可。你要避免让他们觉得你在直接批评他，你们应该针对具体的事例进行探讨，通过分析帮助通才明确自己在哪些事情上做得好，哪些事情上做的还不够理想。

为了更好地开发通才的职业生涯，在安排工作任务前你要了解他们是否有足够的能力符合岗位的要求。你可以多给他们安排一些多样化和需要承担重要角色的工作，并时刻注意着他们是否因为对事情失去兴趣，或是受到其他事情的干扰，或是想改变自己的方向而发出不满的信号。

延伸阅读：管理艺术指南

我们基于Bernard Bass提出的领导艺术模式，从变革型领导艺术和交易型领导艺术两方面帮助管理者激励员工。其中变革型领导艺术能激发人们做出比期望更高的贡献，包含塑造愿景、提供激励和尊重个人三个方面；交易型领导艺术追求的是达成事先制定的目标，包含树立目标、监督绩效、提供反馈和开发职业生涯四个方面。

第二节 适应力强的变色龙

变色龙的家族画像

Tips:

他们中庸行事中规中矩，不求有功但求无过。

他们从容友善包容并蓄，不苛求别人也不为难自己。

他们具有极强的适应性，在任何环境下都能调整自己。

变色龙顾名思义就是在各种环境下都有较强适应力的人。变色龙，在一般情况下展现出从容友善的风格，他们能够随时适应任何情况，发生变化时能够快速调整自己的状态。

他们深谙“己所不欲勿施于人”的道理，不会将自己的想法强加于人，对于他人不同观点和作风他们始终保持包容的态度。但正是因为他的兼容并蓄，可能很难表达出自己真正的意见，在外人看来，他们的意见显得缺乏一致性。

变色龙在担任团队领导时，需要先坚信企业描绘的愿景才会热情的投入其中。在工作中，他们喜欢辩论和讨论，以更好听取各方面的意见，但讨论的内容仅限于团队范围内的，范围外的部分则不会特别投

入。在做出决策时，他们会以公平为原则，如果出现与组织期待不一致的情况下，他们会很快调整自己的立场，站到组织那一边。

对待下属时，他们会努力确保下属能遵照程序办事，并且能够根据程序明晰自己的份内事。他们在乎属下的绩效表现，但按照他“己所不欲勿施于人”的个性，又不会过分的逼迫下属。他们能够听取各方意见，因而在对人做反馈时较为公正客观。在培养下属时，他们会遵照已有的发展规划实施培养，但也不要指望他们自己主动提出新的培养方案。

变色龙作为团队一员时非常灵活，他们愿意并且能够接受团队要求他们担当的角色。团队决策时，能支持各方不同的观点，对他人的想法始终保持礼貌和乐意的态度；在合作中不愿意被孤立，不愿意表现得鹤立鸡群与众不同，也不愿意牵扯上有争议的问题，他们会尽量避免打破现状。

变色龙较容易受人影响，任何事情都可能成为驱使他们采取行动的因素。而且在复杂多变需要灵活机动的环境下他们能够适应更快，表现得更好。值得一提的是，在我们身边这类随时变化的变色龙并不多，经过研究证明仅有2%的人属于变色龙家族。

变色龙小故事

部门召开新产品包装头脑风暴，大家对于如何包装新产品展开热烈的讨论。变色龙认真的倾听大家的想法，对于有确凿数据支撑的意见会非常支持。但是对于不够明朗的问题，他则不会主动发表意见。如果一定要求他发言他会说“××说的有道理，××说的也没有错”。一旦他觉得别人说的更正确，他也会调整自己立场。逐渐向他们觉得“更有道理”或更

有话语权的一方倾斜，最后他们会站在“对的”那一方。他最后会遵照大家的决定。并且在执行的过程中积极的配合大家。

内心独白

我认为在讨论中，认真倾听大家的意见，不中断任何人的发言是必要的礼貌。我只相信有足够证据支撑的观点，也许不一定能够找到最优的办法，变化会一直存在，所以只有我们灵活调整自己适应环境。反正只要支持那个最合适的方案就肯定不会出错。

变色龙的胜任能力

•领导能力

变色龙在领导力方面，一旦认同公司描绘的愿景，会非常乐于传达这些理念，他们热切的希望大家追求同一个理念。

他们会将公司的要求分解为自己和下属需要完成的具体目标，确保下属了解自己的工作任务，并且会根据任务跟进下属的工作进度。他们会根据下属的工作表现做出反馈，在反馈时会注意字斟句酌表现得中规中矩，他们不愿意激起下属的强烈反应。

但这样的表现有可能会给下属带来一些困惑，例如下属可能觉得他们的指导不够积极，过程缺乏热情，或是觉得这样中规中矩的反馈并没有给他们带来太多启发之处。

•人际关系处理能力

变色龙在人际关系处理方面能够与任何类型的人合作，他们与人接触从容友善，感觉任何人都可以和他们谈得来。他们的大门“永远向你敞开”，你不必担心你的观点在他那里被挑战或否定，因为他们以多元化的眼光看待人和事，在他们那里新鲜的观点和想法都更容易被包容。

但他们也很难真正的去深入的了解你，他们很少在不断的质疑和挑战中加深对事物或个人的了解。而且他们快速的变化立场也可能让周围的人难以预料他的真实想法。

•主动性和努力

变色龙在主动性和努力方面还是可圈可点，因为他们乐于接受自己在团队中的角色，一旦接受任务就会想方设法做好。他们会遵照上级的指导方针办事，遇到变化时也能灵活的调整自己，交给他们的任务可以有始有终，他们期望成为大家可以信赖的人。

但在任务中他们希望得到上级明确具体的指示，而且过程中阶段性的鼓励可以让他们更有激情的完成任务。

•沟通能力

变色龙在沟通方面最大的特点依然是灵活，他们会用心揣摩接收的信息，小心谨慎做足准备工作，再采用灵活的方式传达他们想要传达的信息要点。在交流的过程中，他们总有办法能够让对方顺利的表达自己的观点，完全不用担心他们接不上话。无论发生什么，他们总是能够跟上大家的步伐，适应动态的环境变化。

但他们如果变得太快就很容易随波逐流，你很难在他们的发言中找到不一样的精彩。

•分析和决策能力

变色龙在分析和决策能力方面比较倾向于“集体决策”。他们在做决策时，比较谨慎，不大会立刻阐明自己的观点，他们更乐于倾听各方意见，希望大家提供更多的证据，这正是他们思考和分析的依据。在实施决策时，他们坚信“众人拾柴火焰高”，大家共同合作可以执行得更好。

但他们太过中规中矩的行为通常被认为是没有想象力，而且在实施的过程中，总期望得到周围人的支持和鼓励。

•计划和组织能力

变色龙在计划和组织能力方面能够做到通盘的思考，从接受任务开始，他们便处于一个审慎的状态，会想清楚整个过程所需要的资源，做好计划筹备工作，能够根据下属的技能将各项任务合理安排，并会跟进完成的情况。整个过程他们都会非常冷静客观，会根据变化做出调整，保证事情能够顺利完成。

但不要指望他们给你惊喜，因为他们的标准是“既定的要求”。而且他们有时期望公司可以提供所有的资源，这一点通常很难达到。

变色龙喜欢这样工作

变色龙天生具备随着环境变化调整自己的本能，无论周围的人唱的哪一出戏，他们都能调整好自己的节奏跟上大家的节拍。

对于周边的人和事，变色龙既能够接受大家对他们的要求和期望，也能够尝试将自己的想法影响别人。对于任务的开展过程中，变色龙能够和周围人在配合完成一件事，但如果你要求他们单独行动，他们也可以安静的完成自己的任务。

对于打造一个更好的环境，变色龙可以贡献出自己的力量，但是如果不特别强调他们也不会主动的要求分享。在如何完成一个任务这件事上，变色龙既愿意遵守规则，按照既定的要求一步一步的完成，又能够应对变化的情况灵活的采取策略保证结果达成。

总而言之，变色龙的行为方式充满了弹性。

充满弹性的变色龙在复杂的情况下通常能够被激发出热情，因为他们可以充分展示自我调整和快速应对的优势。因此，你可以安排他们面对一个需要多种才能的情况，比如在公司的变革中让他们完成某项机动

性的工作，在这个过程中可以让他们有机会灵活开展工作，有相应的团队给予他们支持，并且他们做出的成绩可以得到充分的赞誉和回报，这些回报不一定非常巨大，但要显得是专门为他们而设立的，增加他们的满足感。

相对应的，如果要求变色龙在一个孤立的环境下做事，或让其担当技术专家的角色，很容易让他们陷入消沉的状态，因为他们无法发挥他们灵活应变的优势。变色龙希望接受到上级明确的指令，也能够快速进入团队安排的角色中，但如果他们设定的角色不明朗，他们的任务也没有清晰的界定，他们就会变得很沮丧。变色龙最担心所在的组织缺乏结构，如果任务的达成只能采取极端的行为，而无法通过灵活的方式解决，他们的积极性也会受到打击。如果所在的组织要求他具备特殊的创造力，也会让他们感到非常的被动。

这样管理变色龙最有效

作为变色龙的上级，你首先要明白他们具有包容与合作的个性，这是展开激励的出发点。

他们愿意相信愿景，因此愿景本身对他们很重要，你在和他们描述愿景时要尽可能的详细，因为他们喜欢接受复杂的东西。同样，当你需要他们完成一项任务时，你应该提供尽量详实的背景资料，让他相信你对于目标实现的程度有客观和综合的见解。考虑到他们谨慎的个性，你在传达目标时，他们会很耐心的倾听你的意见和建议，但不要指望他们立刻会给你反馈或展示出极大的热情。

结合变色龙的个性特点，你需要肯定他们以下两个优点：一是愿意适应环境，二是为了公司的利益而不惜付出任何的努力。

你需要制造一个相对轻松和从容不迫的工作环境，在这样的环境下，你能够信任每个人都会努力交出好成绩，这里自然也包括了变色龙。你应尽量制造机会让变色龙参与团队工作，且让他们挑起一部分的重担，进而感受到你对他们的重视。但这个重担不应该过重，至少不能逼迫他们为了完成任务必须采取强硬立场或充当先锋。

变色龙的确表现得从容友善，容易相处，但考虑到他们善变的特点，其实他们并不是真的那么容易被别人了解。

在与之相处中，不要将他们的缄默和疏远的个性理解成为缺乏兴趣或能力。如果你需要他完成一项任务，尽量避免因为前期沟通不足而让他们感觉事情突如其来，因为他们更喜欢了解前因后果。同样，要避免喜欢从容的变色龙必须得立刻决定和采取行动的高风险情况，因为他们需要了解足够情况才做出决策。

当你为变色龙提出目标时，应当尽量具体，而且要解释这些目标如何与公司整体目标挂钩，让他们做到心中有数。

你可以为他们提供一个运作框架，有必要时与其讨论以帮助他们更好的安排工作的优先顺序。你需要注意的是，不要让变色龙们出于模棱两可的情况，尽量避免让他们出于同时应付相互冲突的多方面要求中，因为明确的指令才是他们喜欢的风格。

变色龙认准了目标会很坚定的前进，但并不意味着你不需要对他们的工作进行正式的评估，相反，你正式的评估可以让他们感受到你对他们的持续关注。

变色龙倾向于倾听别人的意见而不轻易表露自己的真实想法，你应该给他更多发表自己观点的机会，鼓励他参与到自己关注的议题讨论中。当他们向你寻求帮助时，你应该采取支持和辅导的方式。相反，当你改变自己的计划需要得到他们的支持时，最好向其解释你更改的原

因，因为他们希望做到心中有数。

你需要定期给予变色龙反馈，以表示你对他们工作的关注。在反馈时你需要赞赏他们的灵活性和适应性，肯定他们做出的努力和成绩。当你必须指出他们的不足时，你最好采用委婉措辞，因为他们通常不喜欢处理冲突也不喜欢为自己强辩；同时你还需要提出建设性的建议，帮助他们避免再次犯错。

变色龙很快融入团队之中，但他们的能力也很容易被你忽视。通常他们较为缄默和谦逊，不会轻易的提起自己的工作表现以及对于未来的愿望，作为上级的你应当保持适当关注，鼓励他们找到让自己感兴趣的职业方向，同时为了实现他们的职业目标，尽量营造一个没有压力的环境，制造机会让其意识到自己的短板和不足，下功夫进行改进。

第三节 低调的专家

专家的家族画像

Tips:

他们沉浸在自己的世界里，默默耕耘不问世事。
他们信奉井水不犯河水，内心追求独立自主。
他们不轻易感知外部变化，很难自我调整。

说到专家，估计大部分读者脑海里首先想到的应该是双鬓略斑白的长者形象。但在这里的专家指的并不是某个领域里学识渊博掌握权威的专业人士，而是喜欢独立自主、只聚焦于自己所关心的事物的人。

事实上专家在人群中是相对克制的、缄默的，在社交场合很少主动发言，也很难鼓励他们发表自己的看法，有时甚至可能被支配性强的人忽视。在工作中他们更喜欢在一段时间内只做一件目标清晰的工作，享受专心致志于一件事的感觉。

专家在担任团队领导时，会展示出自己在专门领域内的知识和见解，而且只有当别人质疑自己的领域时，才会一改克制缄默的常态出来应战。

他们不会对成员有太高的要求，只有在绝对有必要的情况下，才会介入团队成员的事情。如果需要，他们也会给下属做绩效反馈，但他们

的反馈更多像例行公事：冷淡的、没有过多感情色彩。如果下属一心想让他们为自己设计职业生涯，那估计很难，因为在他们看来，每个人都应该追求自己的目标，职业生涯也应该由自己完成。

专家在作为团队成员时，显得特别恪守本分。一方面他们能够为其他人提供有效的背景资料和信息输入，另一方面他也会尊重团队成员的意见，不会去支配别人意见。他们会专注在自己的项目上，不会分散团队的注意力，更不会去打扰别人。因此，你不会指望他们很活跃的参与团队中，甚至在发生争议时会迅速的退入自己的小框框内保全自己的阵地。

专家最令人羡慕的一点在于，他们能够专注于自己的领域，几乎不受到别人的干涉和影响，而也只有他们所专注的领域，才能驱动他们采取他们认为有必要的举措。

专家小故事

在刚刚结束的招标会议上，各大供应商都展示了自己产品的特点。采购部门和使用部门在选择哪家供应商上发生了激烈的争论，事实上，每一家都各有特色，而且各项指标得分也非常的接近。Andy是技术部员工，他是脸谱专家，Andy坐在角落里安静的听各方辩论，很少插嘴。大家讨论得口干舌燥几乎词穷时，采购部的老大看不下去了，对着Andy说，您到底是说两句啊，各家技术水平如何。Andy缓缓站起来，拿出他做的记录，仔细阐述了各家技术上的优劣势。说完又默默的坐下了。

那你觉得到底应该选哪家？有人又站出来问Andy。他想了想，刚技术方面的优劣势我已经说清楚了各有千秋。直到会议结束，Andy都

没有再提供其他的意见，只是静静的坐在那边思索，偶尔在笔记本上奋笔疾书写上几句。

内心独白

今天这个投标会，供应商的产品或多或少都有一些新亮点，还是没有白来啊。但似乎没有哪一家的产品技术可以达到理想中的标准，主要是稳定性存在很大的疑惑，可能需要提供更多检测数据。至于到底选哪家，其实也不是我能够决定的，价格和其他因素也不是我关注的重点。反正对于我而言，不管选哪家，在之后的合作中，需要优化的点我都想的差不多了，而且在他们争论的时候我都记了下来。

专家的胜任能力

•领导能力

专家在领导力方面更喜欢在自己的领域里默默耕耘，对于自己擅长的领域他们能够提供专业的意见，也因此能够得到大家的尊重。他们更喜欢实实在在的工作，希望自己做的事情是务实的，他们不会主动追求能够左右他们的权利。

专家的精力有限，在自己专注领域外的部分表现得很淡然，除非别人主动向他们求助，否则他们不会过问别人的事情，因此会显得有些疏远和冷漠。

•人际关系处理能力

低调的专家会因为他们高质量的工作和出众的才智得到器重，做出成绩的人会被视为优秀的技术人才。专家们在人际交往中喜欢“人以群分”，他们会和一小部分他们认可的人保持很紧密的联系。专家们总是无欲则刚，不会加强任何东西给别人。

正因如此，安静内敛的专家需要很长一段时间才能融入一个团队中，而且对于团队中其他人而言，专家不太容易接近，除非你和他们有共同的兴趣和研究领域。

•主动性和努力

专家在主动性和努力方面是值得肯定的，给他们分配任务时，他们会很积极的响应，而且能够很好的组织好这项工作，非常卖力的干好自己的项目，会提供高质量的研究成果。

但与此相对应的，他们在分配好工作之后，很注重保护自己的领域，他们希望每个人都专注于自己的工作，井水不犯河水，绝不允许别人来随意干涉。而且，专家对于自己不感兴趣的领域不会主动发起新活动的。

•沟通能力

专家在沟通能力方面最喜欢的是一对一的谈话，在公开场合的辩论和演讲会让他们很不适应，他们宁愿在后方做研究并提供成果支持。通常他们的理念和观点都是基于深入研究之后形成的，如果他们的想法自己不够肯定，是绝对不会说出来的。

专家有限的精力只会投入到自己的领域中，看到别人都会感兴趣的东西，他们往往无动于衷。于是也就可以理解他们为什么不太肯对自己工作范围之外的事情做出很多贡献。

•分析和决策能力

专家在分析和决策方面是相当审慎的，他们会经过仔细研究，对比检讨各种替代方案之后才会做出决定，绝不会不经思考过快的下结论。而且他们愿意去研究问题产生的本质，会更努力采取治本的方案。

但由此带来的问题是，他们需要考虑的因素太多，决策通常太慢，容易错失良机。而在他们没有想清楚之前，绝不会说出自己的想法，即

使说出来也仅仅是“告知”而不愿意推广。

- 计划和组织能力

专家在计划和组织方面能够稳健地承担任务，他们会使用自己的专门技能，不会分散精力也不会受到别人的影响，因而能很好的管理自己的工作负荷，并能够在规定的时限内完成自己的工作。

但值得注意的是，专家一旦过于沉浸在自己的项目里，把自己束缚得太紧，将很难跳出既定的思维框框，因此更多时候他们是实战性而不是战略性的看待问题。

专家喜欢这样工作

专家习惯于两耳不闻窗外事，默默守住自己的一亩三分地辛勤耕耘。他可以在这其中发现自己的乐趣，也能避免受到其他人的打扰。

对于周围的人和事，专家不会主动去施加自己的影响，不会左右别人的判断，更不会干涉别人的具体工作，他们会更乐于接受目前稳定的状态。

在相处的过程中，如果有必要他们也可以参与到团队中，但会比别人花多得多的时间才能融入。在他们心中，独立自主的工作效率更高也更自在。

尽管专家也希望自己的工作为集体做出贡献，但他们更在乎自己的努力与付出是否得到相应的回报，因此他们珍惜自己的成果，不会太轻易拿出来分享。

专家有自己的一套想法和做法，不希望被别人的条条框框限制，给他们足够的空间发挥自己的想法，会让他们效率更高。

如果你想让专家释放自己的工作热情，你应当营造出一个相对灵活

的组织环境，并且让他们成为自己的主宰，这意味着他们拥有发展自己理念的自由，有机会表现自己的才华。让他们有机会研究他们感兴趣的复杂的技术性的问题和议题，而且当他们做出成绩展现高绩效时，要给予他们实质性的回报，因为他们比较在乎自己的付出和收益的平衡。

相应的，你要避免让专家处于一个被管理层紧密控制的组织中。也许他们在某一领域有专长，但不要勉强他们成为团队中的领导，或要求他们在团队中紧密的配合其他成员，他们认为这会干扰他们自己的工作状态。同样的，如果要求他们去监督别人，或介入与人相关的人事问题和人才发展项目，他们也会很头痛，因为他们压根对别人的事不热衷。不仅如此，如果你催着他们尽量出成绩，期望他们即兴思考出结论并在大家面前推销自己的观点和结论，这会让他们非常局促不安，从而招致极大的反感。

这样管理专家最有效

在考虑如何有效的激励专家时，需要谨记他们沉默内敛却又向往自由独立的特点，给予其足够的空间。

在塑造愿景时，你需要向他们指出清晰的、经过缜密思考过的愿景，且在传达的过程中，你最好提供足够的研究数据和历史案例来支持你的事实根据。如果恰好专家对与愿景相关的知识很熟悉，你可以向他们请教；如果没有，你也可以向他们介绍愿景对于他们专业领域的好处。

但专家安静礼貌的倾听你的愿景，并不意味着他会接受你的愿景。事实上，你的愿景与他们关注的领域没有直接关系时，他们是不会有任何兴趣和热情投入的。

你要理解专家对于智力和技术挑战的看重程度，这远比工作地位吸引他们，因此给予他们发展自己专长的机会，让他们可以自由的专研某项专业知识，而不可苛求他们非得掌握广泛的技能。

你要尽量营造宽容的环境氛围，在这种氛围中，人们是不需要应付繁文缛节的，我行我素的作风是可以包容的，只要做出最大努力就可以得到肯定的。

将专家接纳到你的团队中需要足够的耐心，因为他们需要一段时间才能逐步适应，在这个过程中你应当尊重他们的隐私权和独立性，如果你尝试着把他们带出自己的小世界中，也得注意这一点，千万不要操之过急。

你们的最佳相处模式应该是基于专业层面的，而且最好能一对一的交谈，这样他们更易于将自己的沉淀贡献出来。也许交谈的过程中他们无法做到非常活跃和滔滔不绝，但这并不是缺乏自信或没有志气，只是他们没有想清楚的东西不会轻易吐露罢了。但你需要注意的是，专家能够提供的贡献只会局限在某个特点的、能清楚定义的领域内，不要指望他们什么都能研究出成果。

为专家树立工作目标是一件比较有挑战性的事情，因为他们既向往独立自主，但他们也不会主动表示出来，如果你设立的目标与他们的工作和角色没有明显关系，或者这个目标没有和他们仔细讨论最终要求和时间节点，他们将会抗拒这个目标。

因此在设立目标时，需要多征求他们的意见，让他们有确定实施方法和程序等细节的自由，对于与人事相关的问题，你需要花费更多精力去解释和磋商。因为本质上，他们就是不大愿意关心别人的事情。

在监督绩效上，你同样需要花费一番脑筋。他们会对本质上很有趣的项目表现出热情，并做出承诺，你在跟进他们的情况时，需要对他们

在做的事情真正的感兴趣，让他们有足够的时间解释工作的状况。

千万别跟的太紧贴的太近，这样会让他们懊恼又消沉，因为他们想要独立和自主。但如果他们在工作上遇到了问题，你要给予足够的支持和协助，而且通常他们遇到的问题不是技术本身，而是公司政治环境里面的各种关卡，所以你更多的是利用自己的职权和影响力。

在提供反馈方面，你可得注意策略。和喜欢被公开表扬的通才不同，专家喜欢私底下的赞许。如同一对一地谈话一样，你对他们的专业贡献、专业知识以及由此带来的成效一一道来、充分肯定，会让他们相信你的赞扬发自内心。

当然你也得告诉专家他们的不足，他们许多弱点都来自于独立却不妥协的性格，一方面他们不喜欢与人对抗和冲突，他们不会主动挑衅别人，另一方面如果别人质疑他的专业领域，他也会毫不犹豫反击，但他们反击的效果却不一定好。如果专家的确需要被批评时，你必须有理有据，基于事实指出错误之处，注意观察他们的反应，耐心倾听他们的解释，否则不要指望你的批评真的说到他们的心坎里。

在职业生涯设计方面，你先听听他们自己的意见，看他们自己对职业生涯的想法，尊重他们不愿意扮演自己专长领域外角色的特点，不勉强他非得改变自己的专长领域。

专家低调独立的个性导致他们不会主动研究公司内部政治和潜规则，因此你就得帮他们做这方面的考虑，尽量使他们的职业道路少走弯路。且你得持续鼓励他们改正自己的弱点，尽管他们并不会在自己不擅长的地方花费心思。

练习4-1

谁是通才？

1. A新加入了某科技公司担任研发顾问，上级要求他在一周内提交某产品的可行性研究方案，不懂的地方可以请教同事，A花了大量时间收集方方面面的材料，但快到时间节点了依然不敢确定自己的思路是否正确，不得已向同事请教，但他发现同事的建议和他的设想相差甚远，于是还是按着原先的思路写了一份方案交上去。他的报告没有被采纳，于是他想听从同事的建议再写一份，但报告的截止日期已经到了。他感到了深深的无力感，为什么时间总是不够呢？

2. B是某零售企业的CEO，为了应对电子商务的挑战，他发起了公司的变革。他坚信只有通过彻底的打通线上线下的销售渠道才有可能抢回失去的市场。为此他征求意见，并制定了一份他认为能够成功的策略，要求下属不折不扣的执行，并采用严格的绩效考核跟进下属的工作。但方案始终不够完美，问题总是层出不穷，下属不断提出疑虑。他一方面希望推行下去，但又担心下属无法承担那么重的任务，而且时常感觉问题太多顾不过来，有心力交瘁的感觉。

3. C是某外资医药公司的营销总监，近几年医药改革外加激烈竞争，利润大不如前。有下属建议通过继续加强与医院的合作，也有下属认为光靠医生推荐效果不大，可以通过广告或者免费讲座增加对普通病患影响力，甚至有些下属觉得在社区定期搞咨询活动更好。C觉得他们讲的都有道理，而且他不想打击任何下属的积极性，希望他们都去尝试一下，但预算有限，而且在没有更具体的数据之前，他也不敢肯定哪一种方案最有效。

4. D是某公司的行政主管，一直以来她都是公司有名的热心肠，公司里的大事小事都喜欢找她一起做。但随着公司规模不断扩大，她需

要忙的事情越来越多，又无法拒绝别人的需求，只好分配给下属完成。但经常布置下去就忘记跟进，直到被对方提醒才会问下属做得如何。如果下属没有按照要求完成好，她就会很愧疚。D也知道自己这样也有问题，但她认为自己既然作为行政主管，就有义务为前方做好后勤保障。

练习4-2

以下的情境里，他们最有可能采取的行动是什么？

1. 公司一年一度的新员工培训，讲师给大家一分钟相互认识，变色龙会（ ）。

- A. 拿起笔，只告诉同桌自己的名字。
- B. 看情况，如果有人问自己就回答。
- C. 站起来，热情的和周围的人自我介绍。
- D. 低下头，默默的翻阅手中的培训材料。

2. 半年度的绩效反馈开始了，需要和每个下属沟通他这半年的表现，专家会（ ）。

- A. 仔细研究每位下属的绩效数据，琢磨如何引导他。
- B. 让下属自己先说自己的情况如何，再看情况而定。
- C. 回顾下属的绩效表现，斟酌用什么样的方式和他沟通。
- D. 看看人力资源部有什么要求，按要求快速完成。

3. 公司进行战略调整，估计会对现有产品线进行大瘦身，通才会（ ）。

- A. 看情况，打听瘦身原因，看周围的人什么反应。
- B. 无所谓，反正怎么瘦身该做的事情还是得做。

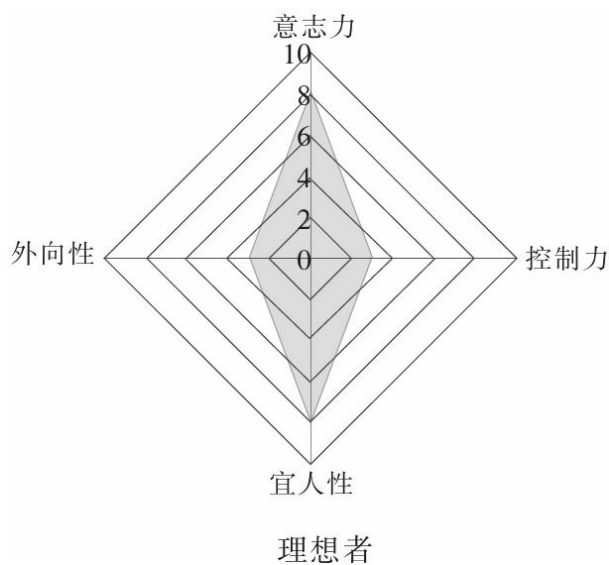
- C. 很担心，看瘦身会不会裁员，稳定下属的情绪。
- D. 很兴奋，研究瘦身之后自己工作会有哪些转变。

Five

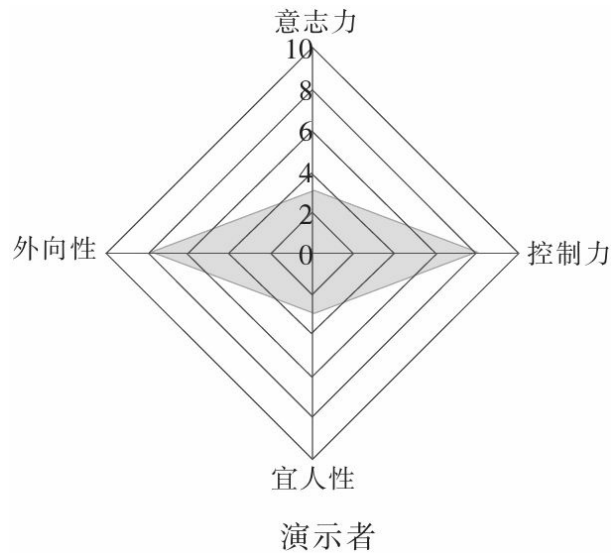
第五章 矛盾的代表：理想者和演示者

脸谱对对碰

上一章介绍了在四个维度分布较为均匀的通才、变色龙和专家的脸谱。而本章介绍的理想者与演示者，他们的特点在于有两个相对应的维度分数特别高，另两个对应的维度分数特别低。但他们展现出来的特点却有着非常大的差异。



意志力和爱心偏高而精力与控制很低



精力与控制偏高而意志力和爱心较低

维度得分正好相反的两个脸谱，究竟是谁更淡泊名利而谁非常在乎名誉地位呢？谁才是人群里的“交际花”而谁又外冷内热呢？面对同一个问题，谁会口不遮拦发表自己的看法，而谁又会审慎的思考，力求找到根源呢？遇到挑战，谁会不管三七二十一先承揽下来再说呢？

第一节 浪漫的理想者

理想者的家族画像

Tips:

他们我行我素，在自己的世界里天马行空。

他们外表缄默，内心却很关心别人。

他们惜字如金，观点却掷地有声。

理想者人如其名，总透着那么一点理想主义，他们喜欢我行我素，对于自己坚信的事物总是怀抱一腔热血。但在别人看来他们的想法就像天上的云一样捉摸不定，就像沙漠里的海市蜃楼一般不切实际。

理想者涉猎不广但在专注的领域里会潜心研究，他们通常会关心哲学、社会类的课题，那种需要深入思考慢慢捉摸的问题对他们而言更有吸引力。有时很难走进他们的内心，因为你压根不知道他们在想什么，很难找到合适的话题。

理想主义者有着深厚和坚定的个人信念，这种个人信念来源于他们对工作生活的思考，但他们的信念只能慢慢的传达开来，一方面是他们信念本身有时会让人感觉云里雾里，另一方面他们不善于交际。但他们依然非常喜欢和兴趣相投者深入的讨论核心价值观。

作为团队的领导者，理想者会更着眼于大局，而不是细枝末节，他

们愿意给予成员自由，相信每个人都会自觉努力且能够自我管束，而不需要自己步步跟进或事必躬亲。

由于他们本身也喜欢我行我素，因此对于下属的差异，他们不仅会包容，而且还会鼓励。但他们的包容并不是没有界限的，你必须确保你的行为不会损害到他们自己的使命。

作为团队成员，理想主义者显得很缄默。更多时候他们沉浸在自己思考的世界里。他们能够思考得非常深入，努力发现问题的症结，当你要求他发表看法时，他总能提供深思熟虑经过仔细推敲的观点，而且这些观点往往都涉及根本。他们会非常坚定的推行自己的想法，带着传教士一般的热情逐步改变其他人的想法。

虽然他们也像专家一样不擅交际，但他们内心是极度关心别人的生活和健康状况的。换言之，理想者有着缄默的外表，热忱的内心。如果你想要发挥他们的最大贡献，必须先帮助他们从自己的小世界中走出来。

理想者向往拥有自由的想法并有机会践行，如果得到打破常规冲出藩篱的机会，他们会非常愿意尝试，并尽自己最大的努力。同样，能够有机会开发另类方案，能够营造出意想不到的效果都是让理想者为之努力的理由。

理想者小故事

公司每一年都会举办一次讲师大赛，每个部门都有参与的名额。理想者是新加入客服部门的服务顾问，她在工作中非常专注，定期将服务标准、客户典型案例进行梳理，并形成《客户服务红宝书》。对于这次讲师大赛，她也做了非常充分的准备，希望可以将自己的经验分享给大

家。但部门领导很遗憾的告诉她，讲师大赛的名额每个部门都只有一个，需要现在部门内部竞争。考虑到当众演讲自己或许没有同事擅长，且同事为此也准备了非常久，大家要分享的内容其实差不多。于是决定把名额让给同事，自己先做讲师助手，明年再参与。

内心独白

我其实很珍惜这个机会，我希望公司其他部门都知道我们客服部门是如何帮助客户解决问题的。我也希望借此机会把以前梳理的经验进行标准化，并有效地推广。但是名额只有一个，如果作为新人的我争取了这个名额，那么其他同事又要再等一年了，毕竟人家也很用心，而且人家的演讲能力还比我好。到底应该怎么办，算了，只要可以将我们的服务标准进行推广，今年就先做讲师助手吧。

理想者的胜任能力

•领导能力

在领导能力方面，理想者能够塑造出非常具有吸引力愿景。他们自己非常坚信这一愿景，而且会对与这一愿景相关的人产生深厚的感情，会持久的效忠于自己的愿景。

理想者特别有想象力，喜欢思考哲学性的问题。尽管他不善于交际，但他能够激发关系比较亲近的人，因为他会有传教士一般持续传播的热忱，只是需要假以时日。

但理想者多的是这些复杂的理论，缺的却是将这些理论付诸实践的能力。

•人际关系处理能力

在上文中提到理想者非常在乎他人的感受，事实上他们是不折不扣

的人道主义者，他们尊重每个个体的存在，包容差异的存在，会努力促进自由和相互理解的风气。他们会勇于支持非传统的、另类的作风。

这些都是令人敬佩的特质，但理想者拥有近乎宗教狂热的本性，因此在与人际交往时，他们也会表现得固执而独立。

•主动性和努力

在主动性和努力方面，理想者永远充满想象力和创造力，一个新颖的理念会让他们兴奋很久，我们永远不必担心他们会在中途打退堂鼓，因为他们会对自己的行动负责，在信仰面前，他们永远是一个忠心的守护者和一个坚定的捍卫者。

但也因此显得很固执难于说服。他们总是走自己的道路，几乎不会征求周围人的意见。

•沟通能力

理想者会深入的探索问题，并提出独到的见解，总能有力的捍卫自己的理念，于此相对应的是，他们很少愿意和别人咨询，他们宁愿自己想。而且对于自己工作领域以外的事情他们提不起任何兴趣，也不会参与讨论。

•分析和决策能力

理想者擅长于分析和思考，他们有着精辟独到极具前瞻性的思维，这让他们在讨论时总能提出非常关键甚至一针见血的意见。

他们擅长分析的特点让他们很享受处理复杂的问题的过程，但有时也会把问题弄得太过复杂，虽然他们的立场很坚定，但是他们还是能够容忍事实上的灰色地带，接受模棱两可的情况。

•计划和组织能力

理想者向来是抓大放小，只会关注大的方向避免介入细节。他们能够紧紧盯住最终的目标，但不会花费太多心思在过程的监控上。所以他

们常常会把烦琐的事务委派给他人，希望他们去处理细节。

他们最反对方案“治标不治本”，为了寻求根本性解决问题的方法和技术，他们会揽下太多的担子。

理想者喜欢这样工作

理想者拥有不可动摇的坚定信念，更易影响他人而非被人影响，勉强他们接受内心不认可的事情是很困难的。他们的想法天马行空不受约束，宁愿安安静静研究深刻的问题，而不愿轻松的参与时下流行的活动。

很难指望理想者循规蹈矩的办事，他们太多的规矩会压抑想象力。这恰是他们不能接受的。理想者很愿意为事件的改进做出贡献，为此他们深究问题产生的根源以及解决根源的方法。

鉴于此，要给他们发挥自己的光和热的平台，不必为他们限定具体的细节性的工作，只需要提供一个概念范围让他们自由去发挥更能激发起工作的兴趣。此外，能够让他们和带有个人主义作风的人共事，获得影响他人的机会，是理想者保持持续热情的关键因素。

与此相对应的，如果环境是缺乏公平的，工作是简单到没有挑战性的，目标是界定得非常清晰的，朝九晚五没有任何值得期待的，理想者会变得消沉和沮丧。工作中不停的认识新人以及要求他们紧密配合，会让理想者难以集中精力。同样，要求他们不断下达理念就像在揠苗助长。如果要求他们直接监督别人的工作，或让他们完成高精确度的细心的工作，会让理想者们非常痛苦，因为他们不愿意纠缠于细节。

这样管理理想者最有效

面对一个爱哲理爱想象爱天马行空的下属，你需要更多的理解和包容，尽管这样有些难。

在塑造愿景的最初阶段，你就得和理想者解释好背景和概念，着重解释愿景会给人们带来什么好处，以及如何为大家造福，鼓励他们相信未来会更好。显然，这更易激发起理想者的使命感。如果你还能明确的指出计划中的新意和特殊性，会让理想者觉得这是一件革命性事件，因此会更抱有兴趣。

理想者更适合成为一个团队中的精神领袖而非实际上的领导人，因为他对于掌握“实权”控制细节并不热衷。他们一心想要打造一个以别人的福利为主要推动力的组织文化。且无论是什么角色他们都希望工作是多样化的，不受束缚的，而这需要一个有自由思考空间和能够引进革新的工作环境作为保障。

要记住理想者是“冷面热心”，他严肃冷静的外表下藏着一颗古道热肠的心。只是这常常会被人忽略。你需要做好心理准备，理想者基于坚强的信念和原则往往让他们容易单方面的采取行动，这或许未经你同意。

理想者日常是缄默冷静的，如果想要让他们参与辩论，激将法或许是个不错的选择。

当你为理想者设立目标时，最好能设立有挑战性的目标，既能迎合理想者的使命感，又能提供开辟新局面的机会。但设立目标的过程需要和他们认真的讨论，你要阐述清楚你对目标的期待，同时让他们有选择完成目标方式的自由。

千万不要忘记理想者讨厌烦琐这一点，日常行政和例行事务应该委派给下属。理想者在乎别人的感受，也喜欢通过团队合作的方式共同完成目标，只是不要勉强他们监督别人完成就好。

理想者的控制性不高，你需要提供给理想者一个工作的框架，方便你管理他们的进度。这个框架在审核时也可以用来讨论他们所关注的课题。他们可能会因为最新的信息而自作主张改变计划，这点你还要有心理准备。

理想者当然不希望自己的工作被上级干涉，但如果你实在无法同意他们的做法，你也得稍作提醒，也许这不会让他们改变做法，但会让他们意识到沟通的重要性。

上文反复强调理想者是在乎别人感受的，而且喜欢通过团队的力量完成目标，因此你在提供反馈时要表扬他们所在的部门和团队。理想者会把做事的方法和哲学看得与做事的成效一样重要，所以当你需要他加入你的讨论时，得花一定的心思迎合他。

在必须得向理想者提出批评时，你需要委婉和考虑场合，如果直接的批评会导致强烈反弹和消极的抵抗，他们会拒绝和你合作。

如果需要制定职业生涯规划，你需要先听听他们自己的想法。因为工作带来的地位和声誉对于理想者而言，远远没有让他们发挥智力和创新更重要。因此要多制造机会让他们可以做出特别的贡献。他们喜欢向别人传达自己坚信不疑的理念，这个要给他机会和途径。

第二节 漂浮的演示者

演示者的家族画像

Tips:

他们涉猎很广，却对问题的本质研究不深。

他们善于交际，却不真正重视别人的感受。

他们勇于承诺，却不一定下定决心做好。

如果说上一节介绍的理想者带有浓浓的理想主义气息。那么这一节介绍的演示者则恰好相反，他们相当务实很接地气。

他们为人潇洒，热衷集体行动，喜欢开开心心的和大伙聚在一起。他们很轻易就能融入不同的环境，这一点和变色龙很相似。但与变色龙不一样的是，面对问题他们很快就做出判断，提出的观点往往简单务实，略显得有些肤浅，甚至忽视了现象背后“真正的”问题。

需要注意的是，演示者往往精力旺盛涉猎广泛，对于感兴趣的事情容易做出承诺，但也正是由于他们精力过于旺盛，且做好一件事的决心不足，最后可能做出绩效。

作为团队领导人，他们只会上报获得成功者的论点。同样，他们会兴致勃勃的传达一项已经同意过的政策。演示者能够侃侃而谈，但他不会真正的挑战别人。对于什么是有规范，能够被接受的行为，他自己不

会去过多思考，只会跟随别人的看法。但他们可能不太包容，为了追求一致性，可能对那些被认为与组织“格格不入”的人很有意见。

他们会鼓励下属自己制定目标，并在必要时监控对方的工作绩效。他们会经常和下属交流，但不会给予太多有益的建议。因为许多问题他们也并没有经过深思熟虑。

作为团队会员，他们会热情的参与到讨论中，对新理念反应很积极，很快的发表自己的看法，一些没有经过大脑思考的话有时会得罪人。他们相信结构和逻辑的重要性，能使人聚焦到务实的问题上，但很遗憾的是他们通常不是能够担负起最终责任的人。

演示者向往发展对外关系，这样可以让他们的沟通和说服力有用武之地，让他们去开拓新市场会是个不错的选择。他们能够塑造和维持某种寓意，并乐于广泛传播。他们和通才一样精力充沛，富有幽默感，他们喜欢热闹，热衷于打造一个充满活力的团队，可让他们做这方面的尝试。

演示者小故事

下半年的产品开发开始排日程了，部门里每个人都在制订计划。演示者的计划写的非常的多，而且非常的详细，把具体的步骤以及所需的资源都列在其中。在和部门同事沟通时，大家让他评估可行性和实施难度，领导还暗示他可能计划铺的太广，而且公司的资源有限，很难为他所有的计划都提供有效的支持。演示者非常为难，因为他认为虽然要解决的问题很多，但只要部门所有同事都严格按照计划逐步执行，是没有任何问题的。

内心独白

他们总说我想要做的事情太多，考虑不周全。但我是真的觉得这些事情本质上并没有那么难。而且每一件事，我都有详细的计划，只要大家不折不扣地执行，及时反馈有效监控，我觉得是没有任何问题的。但我不想和同事争执，因为事情最后还是得靠大家去完成，看领导最后的意见是怎样的吧。

演示者的胜任能力

•领导能力

演示者的口才不错，能够很清晰地阐明公司的愿景，且会公开的支持公司的线路。同时对于他们熟悉的事情，他们会非常热忱不遗巨细地解释事情的细节，他们在团队里如鱼得水，能够轻而易举地应付来自各方的不同需求。

但他们关注领导胜过关注下属，他们不大关心人才的开发。他们对于事情没有那么坚持，因此也会显得很容易改变主意。

•人际关系处理能力

演示者的热情和幽默感可以帮助他们迅速融入到不同团队中，在人群中他们总是显得善解人意、风度翩翩。他们社交手腕灵巧，具有较强的政治意识和敏感性，能够与不同人斡旋。

不过他们经常说话不经大脑，有口无心的言语会得罪某些人，却不自知。他们的交际非常广泛，因此也不能指望对于每一段关系都投入大量的精力，与他们的友谊或许都是热闹风光却又非常短暂的。

•主动性和努力

正如上文中提到的，他们对新事物很积极，因此能够快速加入到一个新计划中，而且表现出极大的热忱。他们喜欢和一个紧密的团队合

作，这样更能体现自己的优势。

他们的老毛病是看问题不够深入，在选择方法时也是相信“巧干”胜过“蛮干”，任何事情，都想着有没有捷径可以走。当发现“此路不通”时，他们却采取“这不是我的问题”的态度。

•沟通能力

他们总是深信不疑地提出公司的论点，不管他们自己有没有深入思考过。他们喜欢谈论细节，能够绘声绘色地描述事情巨细。他们能够说服他人接受自己的想法，也能顺应情况做出改变。

要记住，他们展示的信息并不一定是全面的，更多是经过他们自己选择后的，正如上文提到的，他们喜欢讲一些得到过肯定的好消息，或许这样不会受到太多挑战。他们的快速反应，在某些场合看来显得很随风转舵。

•分析和决策能力

演示者不会过多纠结于事情的本质，他们更喜欢把焦点聚集在摆在眼前的问题，他们小心翼翼地推敲收集到的资讯，他们会应用流程和逻辑分析，并强调运用实质数据。但运用各种工具和方法的背后，并不意味着他们希望深究这个问题，从根源上找办法。

本质上他们喜欢把问题简单化，总是在寻找解决问题的“妙招”和捷径，某种意义上他们喜欢用过程的复杂化来代替结果的深刻化。

•计划和组织能力

演示者相信事情有结构和逻辑性，所以总是尝试缔造一个简单的系统，以很好的积累和应用资源。他们会为了争取别人的承诺而阐明计划。但这个计划对于别人造成的影响他们并不会过多的考虑。

演示者喜欢这样工作

演示者是喜欢接受胜过于影响的，他们不会去挑战别人，因为他们没有兴趣去深究事情的根源，只要知道结果就好。他们享受和集体在一起的感觉，因此会参与到各种团队活动中，生怕自己被冷落。如果让他们自己独立完成某件事，其实是很困难的。

演示者会在团队合作中贡献自己的成绩，并期望个人的努力可以得到相应的回报。他们会遵照组织的规则去完成一件事情，循规蹈矩会有安全感。

如果你期望激发出演示者的工作激情，可以考虑让他们为一个有声誉的组织做事，且可以在公司内外认识很多人，让他们有机会展现自我才华并获得声誉和尊重。在工作中尽量布置一些目标简单、清楚的任务，不必让他们做过多深入的思考就可以完成。他们希望通过自己的努力得到相应的晋升，地位对于他们而言是重要的。同时，他们希望周围的人“自觉”不需要别人对他们的工作过多地“叮嘱”。这些都可以帮助他们保持工作的热忱。

相反的，如果演示者在一个规则不够清晰的环境里做事，要求他们一个人单独完成某项工作并为这项工作承担个人责任，这会让他们非常郁闷。特别是需要他们做的工作是专门化的技术性的工作，过程中不停地解决复杂的问题，这会让他们产生退缩的心理。此外，尽管他们擅长交际，热衷于大家一起工作，但如果你要求他们花大量时间培养和发展他人，也会让他们很为难。最后，要谨记，无论演示者是否是通过与别人共同完成某项任务，在他们心里，都必须针对个人给予回报，肯定他们作为个人的贡献。

这样管理演示者最有效

演示者是追求高端大气上档次的，因此你提出的愿景和项目要强调公司高层的关注，并以一种积极的高格调的说辞进行描绘。在说服他们的过程中，需要配合他们的积极主动参与的性格，并表示你对他们的沟通能力和说服能力是非常赞赏的，如果能够实现愿景，对他们个人的奖赏和荣誉是可以预见的。

最好给演示者提供有地位的、体面的工作，在一个运作良好的组织里，和团队成员共同承担绩效责任，他们的团队成员应该是幽默的，无论是工作还是玩乐都可以百分之百的投入其中。尽量让演示者参与各种性质不同的项目，在项目中他们可以保持高姿态专业形象，用务实的决策和简单有效的方法解决问题。

与演示者共事，需要保持友善和专业性质的关系，尽量不论资排辈。你的行为要最有逻辑性，让他们感觉很简洁不绕圈子。他们愿意听取别人的意见，然后提出自己对于问题的坦诚和务实的看法。因而你需要提供清晰的数据和足够事实为根据，让演示者可以很快地找到关键点，但他们过快地做出决定时你需要注意他们是否真的把问题考虑清楚了。这意味着你既要肯定他们快速反馈的行为，又要防止他们过于冲动的决定。

当你为演示者树立目标时，你提出的各项目标都应该有具体的时间表和要求实现的标准，和他们讨论时，让他们有自己拟定一套运作系统的自由。

请记住，你需要和他们指出这些目标中哪些与公司的愿景是紧密相连的，并且要让他们明白，公司总体的绩效实现与他们所完成的目标有直接的联系，这才会让他们更重视。最后，你还要解释清楚，你将如何对他们的绩效进行奖励，强调通过达成目标他们自己可以获得哪些提升的机会。

在跟进演示者的绩效时，过多的干涉会让他们反感，因为他们挺看重自己专业和娴熟形象的。你需要做的是，给予足够的自由，定期的视察给予反馈却不直接干预。虽然你相信演示者在做任何事时都是怀着一颗善良和高尚的心，但也要避免他们因为过度分心而没有完成自己的份内事。一旦发现这类情况发生，你得温和地、花点心思地把他们拉回来。

直接地、公开地表扬演示者的绩效，会让他们非常的开心，不过这个表扬可不能只是口头上的，必须还得有与此相对应的物质奖励。如果必须得批评，那又得私下一对一地谈，公开地批评会适得其反，你的批评必须是基于事实的，并且能够提供有建设性的建议可以帮助他们有所提升。演示者们通常并不会很轻易接受别人的批评，所以你的态度得很坚定，否则善辩的他们会当场辩驳或者很快应付过去。

当然，就算是私下一对一地批评，也要顾及演示者的面子。他们比任何人都要在乎“事关脸面”的问题，可以预见的是，如果他们内心接受你的批评，以后应该不会再犯同样的错误。

在制定职业规划时，谨记演示者很在乎工作地位和声誉，这一点与理想者恰好相反。要善用演示者灵活适应不同人和欢迎的本领，发展时考虑他们追求多样化的个性。他们很容易被有趣的事情吸引忽略本职工作，这些需要提升和改进的地方，需要你的指引，帮助他们采取补救措施。

练习5-1

谁是演示者？

1. A是企业的部门总监，他自己非常乐于学习，也希望影响部门

的学习氛围，坚信打造学习型组织的必要性。他执着于尝试各种新的培训方法。亲自设计多样培训课程供员工选择，并要求部门员工按学分必选，并与绩效挂钩。但是下属对于培训的反馈效果并不好。有人认为参加的培训太多分散了工作的精力，还有人认为培训的内容其实和工作实际的关联不大。A因此非常沮丧。

2. B是某公司总经办文员，她非常珍惜目前的这份工作，花很多心思来琢磨如何把工作更快更好的办了。对于总经理布置给她的工作都非常积极，有时也会主动承担一些她原本并不擅长的工作，但只要有可能得到肯定，她总是非常开心。她乐于和各个部门的同事打成一片，以获取更多的关于各部门的情况，但她总是平均用力，不会和任何一个部门关系过于密切。

3. C是某互联网公司的产品总监。他严于律己，非常勤奋。尽管已经是产品总监，但他还是经常会在各大论坛潜水收集用户的信息。因此在每次需求讨论会上，他都会提出自己的观点，并提供可靠的证据。他对下属十分严厉，大家常常都会因为收集的信息不够而在他面前战战兢兢，一旦说出来的想法和他的不符合，有可能就会招致一顿批评。但大家还是喜欢跟着他，因为他尖刻指出的批评，通常都是对的，改正后会更好。

练习5-2

以下的情境里，他们最有可能采取的行动是什么？

1. 公司准备实行绩效强制分布，大家议论纷纷，理想者会（ ）。

A. 积极的参与讨论，发表自己的观点。

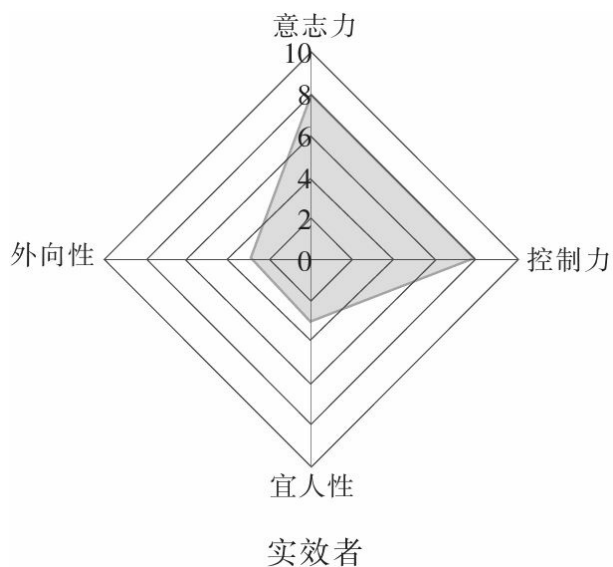
- B. 漠不关心，反正不管如何分布自己都无所谓。
 - C. 研究实行的原因，担心那些排名靠后者。
 - D. 迅速的接受，早就看不惯那些吃大锅饭的家伙了。
2. 在拜访客户时，客户对方案提出质疑，演示者会（ ）。
- A. 沉默良久，然后告诉客户这需要回去思考后再给出准确答复。
 - B. 立刻辩解，针对客户提出的质疑答复，驳得客户哑口无言。
 - C. 马上道歉，承认是自己的错误，希望客户不要生气。
 - D. 积极应对，巧妙避开最大的争议，缓和气氛后再说服客户。

Six

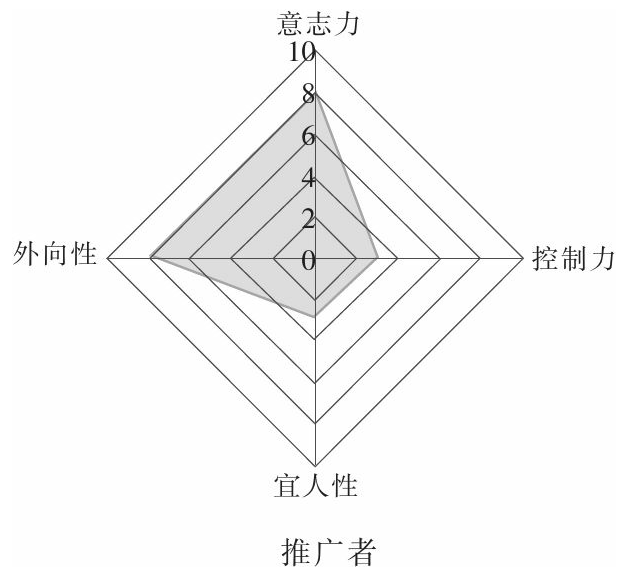
第六章 目标为重：推广者、实效者

脸谱对对碰

以下介绍的脸谱类型是推广者和实效者，他们的内心不那么纠结，最大特征就是有强烈的目标导向意识。不过就算都目标导向，他们展现出来的行为也不大一样。



意志力和控制力较高，但是精力和爱心较低



意志力和精力较高，但是爱心和控制力较低

维度在意志力上得分都较高的两个脸谱，究竟谁更开放，谁更内
敛？谁更善于快速完成既定的工作目标，谁更善于说服别人？让我们通
过以下两节的脸谱描述来一探究竟吧。

第一节 善于推销的推广者

推广者的家族画像

Tips:

他们外向、直率，拥有丰富的想象力。

他们喜欢不断挑战自我，可能会忽视他人的利益。

他们行动迅速，务实、勤劳，但容易忽视一些细节。

推广者，顾名思义，就是指那些善于推销的人。推广者在大五人格四个维度上的结果一般是意志力和精力得分较高，在爱心和控制上面得分较低。综合起来看他们的特点是外向、直率，富有想象力，喜欢思考并发表自己的观点。无论在什么地方，他们总是能够快速成为别人关注的焦点。

推广者是一个坚定的目标导向者，他们内心清楚地知道自己的谈话目的，一旦你开始信任他们，你就要做好掏出钱包的准备了。有时，推广者会显得不近人情，那些天性比较安静和扭捏的人在他們面前容易感觉局促不安和畏缩。

作为团队的领导者，推广者能够很有兴致、深信不疑地向他人传达

自己的愿景，制定出清晰、明确的目标。他们对其他人的观点不会轻易买账，喜欢挑战别人的观点并且加入问题的辩论中。推广者类型的领导者一般非常看重绩效数据，他们坚持用数据说话，并且不害怕做出淘汰他人的举动。“优胜劣汰”是他们秉持的管理原则。

作为团队成员的推广者喜欢在团队中扮演领导者的角色，他们经常会主动发起一场讨论，并快速抛出自己的观点。如果处在一个非正式的团队中，推广者会活跃地扮演领导者的角色，他们鼓励其他人主动提出想法和措施，并给出自己的建议。对于推广者来说，没有什么是不能改变的，他们拥抱新变化，能够快速适应变革着的环境。但是，推广者有时候会过于快速地做出决定，这导致他们会考虑不周全地否决别人的意见。另外，推广者还容易让人感觉他是一个多事者，喜欢什么事情都横插一手。

机会对很多人来说可遇不可求的一件事，但是推广者能够用自己敏锐的视角，加上雷厉风行的行事风格，主动开发出机遇。他们喜欢与客户打交道，喜欢成为团队的领袖人物。

推广者小故事

他是市场部的一名主管，负责公司新上市的产品推广工作。

每天一早上班他会召开团队会议，对昨天的工作进行总结，并讨论今天每个人需要做的事情。每次他首先会告诉大家自己的想法和安排，再让会议中的每个人谈谈自己的看法。可是，一旦有人表达出自己不同的意见时，他会迅速进行反驳，直到对方接受自己的想法。慢慢地，那些本来不太爱在会议中发言的人变得更安静了，大家也不太会反驳他的意见。

不过，在市场推广方面，他经常能够针对市场热点和流行趋势提出一些独特的见解，他刚刚提出的针对目标用户群体开展公益讲座的策划方案得到了大家一致的认同。在方案还没有正式得到批复前，他就要求所有人提前开始准备相关材料，以确保方案一批下来大家就可以快速开展相关活动。

内心独白

我在工作中喜欢直接的沟通方式，我认为每个人都要勇于发表自己的观点，所以我总会先抛出自己的观点，再去看别人怎么说。有时候他人会反驳我的想法，如果他说的有理我会思考他这个想法好在哪，对我有什么帮助，如果他说的不对我也会马上指出来，告诉他哪里有问题。有些人可能会觉得我比较强势，我不太care，因为我认为在工作中我们就应该对事情负责，而不是对人负责。

我非常喜欢自己的市场工作，在这份工作里，我能充分发挥自己的想象力。有时候在看书或者与别人辩论的时候我脑中常常会浮现出一些有创意的想法，于是我会立马把他们记下来，并将他们用到我的工作中去。

推广者的胜任能力

•领导能力

推广者的目标感非常强，他们知道自己的团队现在是什么样的，以及他们未来需要成为什么样。他们能够为下属展现出一个清晰的愿景，并鼓励每个人主动去思考自己可以做什么来实现这些目标。他们善于与人沟通，并且能够创造良好的沟通氛围。

推广者的领导有时候会显得比较霸道，不容许下属质疑。同时作为

一名管理者，虽然他们鼓励人员发展，但他们很少为下属提供具体的指导方针。

- 人际关系处理能力

推广者在组织里非常活跃，他们能够与各种不同层级的人都搞好关系。总体来说，推广者是友善且亲切的，他们喜欢组织各种娱乐活动，能让人们在工作以外的社交场合里打成一片。

在他人眼中看来，推广者一般会显得非常有个性。他们不容易被说服，并且有时候会显得有些咄咄逼人，容易与其他人产生个性上的冲突。推广者是个利益至上者，他们更喜欢与那些位居要职或能给他带来利益输入的人交往。

- 主动性和努力

推广者一般会主动的去追逐目标，他们积极争取各种可用之源来帮助自己，愿意为了取得最终胜利而勤奋工作。对于他们来说，不具有挑战性的任务没有多大的吸引力，相反，他们更愿意接受不同的挑战，享受获得成功后带来的满足感和自豪感。

但是，推广者不太喜欢一个人做事，如果没有其他人的陪伴，他们很快就会降低工作热情。他们的个性相对来说会比较叛逆，在人群中一般比较扎眼。

- 沟通能力

毋庸置疑，推广者在沟通上面非常有自信，他们能够通过言语为人塑造一个积极、有激发性的氛围。面对他人的挑战时，他们不会感觉惊慌失措，永远都是那么的从容和淡定。推广者喜欢鼓励别人实现自己的理想，并会与他们分享自己对生活、工作的理念。

推广者有时对他人的感受会不太敏感，他们可能会因为急于达成目标而忽视别人的情感需求。也许，他正在和别人交谈的同时，一边说话

一边在偷偷地为自己打算呢。

- 分析和决策能力

推广者是一个自信的决策者，他们相信自己的决策总是准确且有效的，并愿意为这个决策负全部的责任。但是，他们对别人的意见会显得比较挑剔，喜欢挑战各方观点，逼迫别人不断深入的思考问题。

推广者做决定的时候会不太谨慎，他们很少考虑是否还有其他的解决办法，总是太快地下判断，使得整个决策过程让人感觉过于仓促。

- 计划和组织能力

推广者需要有一个明确的目标来引导自己的工作，但是他们不太善于制定计划方案，尤其是处理一些细节问题。面对人手不足的情况，仅凭他们一个人也能够做出不错的成绩。鉴于推广者有良好的人际关系处理能力，他们非常善于获取必要的内外部资源。

在工作的持续性上，推广者的责任意识不是非常强，他们很容易对正在进行的工作感到厌倦，因此让他处于一种刺激的、多样化的工作环境更利于他工作的开展。

推广者喜欢这样工作

对于推广者来说，如果他们能够成为团队的领袖人物和代言人能够极大地促进他们的工作动力，激发他们的工作热情。

如果在目前的工作环境中，每个员工都可以畅所欲言的发表自己的观点，且优秀的创意能够被肯定和执行的话，推广者更容易在组织中找到自己的价值所在。推广者更喜欢做一些有挑战、且能够与其他部门合作或者与外部客户打交道的工作。推广者具有较好的吃苦耐劳精神，如果是从事带有创业性质的工作，只要让他们认可公司的愿景，他们也会

保持比较大的工作兴趣。

相对的，推广者不喜欢被过度约束，且个人地位无法得到提升的工作。那些内容单一，让人感觉闭着眼睛都能做好，或者节奏缓慢、稳定的工作也会慢慢消磨掉他们的激情。推广者对工作的自主性和独立性也有一定的要求，他们不太乐意被自己的上级紧密的管理着。

这样管理推广者最有效

推广者脸谱的下属最大的特点就是他们追求个人的成功，满足感来自于外部的认可，所以你不应该过度紧密的管理他们，应该给他一些独立自主的空间，让他们发挥自己的主观能动性。

在塑造愿景的时候，你要迎合推广者喜欢挑战、喜欢探索和关注目标的性格，给他们描述出一幅吸引人的愿景。推广者有时候不太关心这些愿景是什么，而是这些愿景的实现能够给他们带来哪些好处，所以你在说服他们的时候可以强调愿景所能带给他们的正是符合他们对未来成功的憧憬。如果有机会，你也可以与他们一起探讨这些愿景，并认真听取他们的意见。

推广者从不会掩饰他们对于成功、对于权力的渴望，当你认为他们在能力上达到你的要求时，你可以给他更多的权力，让他们承担重要的工作。推广者喜欢保持忙碌的状态，所以，你可以尽可能地为他们多布置一些工作，否则他们会因为工作枯燥、节细繁缛而感到厌倦。

推广者非常看重上级对他的看法，你需要让他知道你正在依赖着他以下的能力：推广一场策略或政策；激励一群有共同志向的人去付诸行动，争取团队其他人的支持和承诺。你可以创造一些环境促进推广者与其他同事们之间的交流，让他们可以探讨事项和分享经验。推广者可以

成为你在打造自己团队时非常有力的伙伴，如果你的想法发生改变，你需要及时告知他们。

在为推广者下属树立工作目标时，你要尊重他们追求自由和自主的意愿，但是你也要认识到他们有时候会比较冲动，因此你需要及时为他们敲响警钟。你可以与他们一同树立最终的目标，并在决定如何做的方面，放手让他们自己决定。如果你们两个想要达成的目标不尽相同，那么你一定要确保他们清楚地知道你的要求是什么，并且在必要的情况下，让他们知道，如果他们不按照你的要求做出改变将会对他们的前途或地位造成损害。

一旦工作目标确定后，你不需要严密地监控他们的工作，那些正式性的、近距离的监督工作将会引起他们的反感。不过，推广者可能在工作中会存在一些人际问题，比如他们可能会太快对别人的能力下判断，甚至咄咄逼人。这时候，你需要给予他们一些友善的但必须严肃的忠告，要指出问题在哪里，然后让他们自己找出解决的办法。

当推广者获得成功时，你可以在一些公开的场合里向他们表示祝贺，并表扬他们工作的热忱和愿意为公司做贡献的态度。如果你认为他们身上有一些问题需要改进，你必须在这些问题刚刚暴露的时候立即进行，不可以多等一段日子。你需要用事实来说话，让他们深刻地认识到好的行为应该是怎样的。你不可说一些模棱两可的话，或者态度不坚定，他们内心会因此不太认可你的忠告。

为了更好地开发推广者的职业生涯，你可以明确告知他在未来可以发展的方向，他会为了达成目标自发地付出努力。如果事态发展不如你们所想时，你要观察他们的行为反应，避免他因为沮丧而影响绩效表现。你可以为他们多争取一些培训机会，这样即使目前没有升职的可能，他们也会因为拓宽了自己的知识领域而劲头十足。如果你认为某些

推广者们具有成为管理人员的潜质，你还需要帮助他们发展管理下属的能力。

第二节 务实的实效者

实效者的家族画像

Tips:

他们有强烈的方向感，目标坚定。

他们以任务为导向，追求可衡量的结果和绩效。

他们是团队强有力的成员。

实效者，是一类非常典型的目标驱动者。他们最大特点是一旦下定决心便会勇往直前，有很强的使命感。他们在工作中会特别专注，在他们看来，目标高效完成永远是第一位的。所以，与这类人共事时，你可以很放心地把任务交给他们。但是，他们一般显得不太关注其他人的需求，所以会在前进的步伐里踩到别人的脚。

有时候，实效者们会用比较苛刻的眼光看待事情，他们不仅用高标准来要求自己，也会要求其他人达到一样的水平。对于他们而言，没有最好，只有更好。

实效者作为团队的领导，他们能够为下属制定清晰的目标，使得每个人都清楚地知道自己要做什么和需要达成什么样的结果。在任务执行的过程中，他们会不断挑战别人的观点，并强烈要求他们能够对自己的问题给予答复。实效者喜欢紧密地监督属下的绩效，一旦出现工作绩效

不到位的情况，他们会立刻指出来并要求改正。在一些原则性的问题上，实效者不太容易做出让步，而且他们通常会自己先做好以表明自己的态度。

作为团队成员的实效者，他们能很好地发挥自己团队支柱的角色。他们对事情应该怎么做总是有相当坚定的想法，能够推动自己和他人达成目标绩效。在他们眼里，每个人都应该对自己的工作结果负责，坚持人人都要有绩效。但是，作为团队的一分子，他们很难贡献出比较有创意的想法，而且，有时候你会发现他们不太听得进其他人的想法，比较固执。

对于实效者来说，他们喜欢独立管理一项业务，并且希望掌握足够的权力来推动工作目标的达成。他们不能忍受没有明确的绩效评估标准，如果是这样，他们很快就会丧失工作动力。

实效者小故事

当了两年的教师后，他决定辞职创业，积极投身线下教育行业，做出一番事业。

经过两个月的筹划，他找到了两个合伙人，租了几间教室准备开始大干一场。在教室装修的时候，为了节省资金，他们决定自己拼装课桌，并且每人分担同样的任务量。他先认真分析了如何做效率最高，然后再开始动手。当其他两个伙伴聊天的时候他自己一个人默默地工作着。但是，将课桌拼完后他拒绝了他们的求助，自己一个人先行离开。

培训班开业后，他要求大家制订详细的季度计划，并且每一项工作必须要落实，他将详细的任务安排表挂在办公室最显眼的地方，这样每个人进来都能看到。并且，他会每个月开展例会，回顾业务情况，并让

每个人进行反思。虽然培训班的业务发展速度很快，但是很多员工认为公司要求太高，工作压力很大。

内心独白

我从小对自己都有很高的要求，我希望自己每一件事情都能做得又快又好，至少不能比身边其他人差。当了两年老师后，我认为这样的生活太平淡了，没有重复同样的工作，所以我决定出来创业，我相信只要我努力做好，肯定能成功。

在筹建阶段，我最讨厌做事拖拖拉拉的行为，那次准备教室桌椅的时候，我先做完了，当其他人希望我留下来帮他们，我拒绝了，因为我记得每个人做的事情一样多，为什么他们这么慢，而且我们只用为自己的任务负责。后来，我听说他们那天做到半夜才回去，虽然看起来不太好，但是也没什么。

在工作中我不喜欢做没有计划的事情，在我眼里，没有计划大家就会乱套。没有规矩，不成方圆。因此，很多时候我要求大家一定要按计划完成任务。现在，我们的培训班生源很好，我认为跟我的管理有很大关系。

实效者的胜任能力

•领导能力

实效者在团队中一般都会表现的比较出众，他们的结果意识很强，有目标感。作为领导，他们可以很清楚地向他人阐明目标并近距离地监督他人的绩效。在每件事情上，实效者能够快速形成自己的看法，并很快地对他人提出反对意见。

在实效者眼中，工作中应该就事论事，不能够过多的掺杂个人的喜

好和情感，这会显得他们有些苛刻，不体恤他人。实效者不太喜欢接触新的事物，他们的这种特点也会在一定程度上抑制别人的自由和创造力。

•人际关系处理能力

大多数实效者都非常有雄心和魄力，虽然他们在人际关系方面不会投入太多精力，但是因为在业务领域上的专业性，他们很容易得到大家的认同和组织的器重。不过，一旦有人质疑他们的专业性或意见时，实效者容易拉住别人争执不休。

实效者一般对自己所从事的工作有高度的敏感性，他们能够清楚地意识到业务需要的是什么，并据此不断调整自己的行为。在他们的眼中，组织需要保持内部一致性，他们无法容忍那些看起来与组织格格不入的人。

•主动性和努力

实效者在主动性和努力上的表现可以称得上楷模，他们在工作中非常投入，愿意为了达成目标牺牲自己的时间，即使面对困难也不会轻易放弃。一旦出现问题，他们也会很快地负起责任。

但是，实效者在工作过程中喜欢用自己的高标准来要求身边的每一个人，他们不能容忍别人出现差错，会要求别人严格遵循指示办事。

•沟通能力

在实效者看来，应用正式的沟通方式来沟通是最舒适的，双方可以快速、简明地表达各自的观点和立场。他们讨厌说话遮遮掩掩，拐弯抹角。当他们不同意别人的观点时，也会直接地表达出看法。

一般来说，实效者提出的建议都是非常务实的，但他们的沟通方式会过于正式和冷漠，容易让对方在心里产生受伤的感觉。另外，实效者需要注意，在他们在批评别人的时候，要照顾一下别人被拒绝的感受，

不要过于刻薄。

- 分析和决策能力

实效者是一个有效并且务实的决策者，他们总能够基于逻辑和数据得出可靠的结论。而且，一旦结论和方法确定以后，他们会快速付诸实践。实效者对细节信息比较敏感，做事井井有条，有斟酌性，可以很好地处理风险问题。

但是，实效者有时会太快就做出决定，而且听不进其他人的建议。为了确保自己的想法能够得到实施，他们可能会抹黑别人的看法。

- 计划和组织能力

实效者喜欢未雨绸缪，为所有可能的方案制订详尽的计划，在他们的眼里，只有计划确定以后才可以有的放矢地工作。

在委派工作给下属时，他会给他们呈现一个清晰的目标，并在过程中紧密地监督绩效。在资源运用方面，他们能够做到物尽其用，有效利用手中掌握的资源。

工作中经常会碰到一件事情中途需要调整方向，但是实效者一旦开始工作，他们很难快速做出调整和改变，会显得比较固执。实效者认为所有的人和事都是完成任务所需的一个工具，这导致他们不太善于活跃团队气氛。

实效者喜欢这样工作

实效者喜欢在团队中突显出自己的重要性，他们渴望得到晋升，并得到领导的重用。他们非常享受说服他人的过程。

对于周围环境的变化，实效者表现的不太敏感，他们并不太关心最新发生的热点事件。对他们来说，默默做好自己的事情才是最重要的。

如果可以，实效者会选择低调地呆在人群中，在他们心中，工作中有一两个关系好的伙伴足矣，参加社交活动会浪费他们太多的精力。

实效者很看重规矩，他们希望大家都能够按照既定的规则办事，每一件事情最好都能够用流程和系统固化下来。

如果你想要让实效者极大地发挥自己的工作热情，你要让他们能够自己管理自己的工作绩效，因为他们喜欢设定一些具有挑战性的目标，并且通过这些目标的达成来获得组织其他人的尊重和信任。当实效者获得成功的时候，口头的表扬或精神上的鼓励并不能激发他们，他们更偏好实质性的回报。实效者的成功欲望非常强，你需要为他们指明职业上升的通道，或者让他们相信自己能够在这份工作里有机会发展一门专长。

实效者喜欢被尊重，而他的这种价值需要在一个不讲究辈分和地位的环境中得到体现。相应地，你要避免让实效者在一个活跃的、行事风格过于奔放的团队里工作，如果大家需要共同承担责任，每个点子要互相分享，他们很快会感到精疲力竭。另外，太需要创意方面才能的工作也不太适合他们。

这样管理实效者最有效

实效者喜欢接受挑战，追求工作效率，在管理他们时，你要谨记给他们一些自主空间，让他们可以确定做什么以及怎么做。

在塑造愿景的时候，你可以用愿景将如何改进工作效率作为切入点来说服他们，切记提出的观点要非常具有逻辑性，最好可以引用一些“专家”的意见以及未来的趋势，不然你将很容易接到他们抛过来的挑战。为了进一步吸引他们的兴趣，你可以强调愿景成功实现将会给他们

带来什么收益，以及将如何帮助他们的职业生涯。实效者很难接受目标的模糊性，你要清楚的让他们知道他们将在总体愿景里面扮演什么角色，同时也要适时地指出愿景的成功将有赖于他们的贡献。

为了有效地激励实效者们，你要了解他们对地位、权力、责任、成功的渴望，放手让他们自己创建和管理部分业务，并让他们了解自己的工作 and 所创造的业绩对企业的成功非常重要。

总而言之，实效者喜欢被重视。

实效者不太喜欢与同事们建立工作之外的关系，所以你需要充分尊重他们的隐私权，避免过多地干涉他们工作之外的生活。与实效者交谈时，你要确保所有的话题都是和他们有关的，在他们看来，每一分钟都非常宝贵，他们不想把时间浪费在谈天说地上。

有时候，实效者说话会非常直截了当，不给人留情面，如果可以，你也可以向他们直接发表你的看法。实际上，他们非常尊重有这种特点的人。

为实效者树立目标相对来说不是一件太难的事情，因为你需要告诉他们你的期望是什么，他们可以自行决定如何做以便达成目标。

实效者对自己的能力往往很有自信，他们觉得任何人都应该对他们的能力放心，作为领导的你，他们更希望你能够采取外交家的手法，尊重他们的想法并赏识他们贡献。

你在每次与实效者过绩效结果的时候，这个过程应该是简明扼要的，让双方知道现状是什么样子的即可。但是，当你的计划有可能改变的时候，你要在第一时间让他们知道，因为一旦他们开始做了以后，他们很难回头重新来过。

如果你想批评或给他们提出一些改进意见，你需要拿捏好尺寸，同时要基于事实说话。刚开始他们都很难听进你的话，你必须有心理准备

他们可能会为自己辩解，会不承认自己的过失。这时，事先准备好所有可能的说话要点会事半功倍。在他们反驳你时，你也要坚持自己的批评，但也别让他们感觉自己太没面子。

在开发实效者的职业生涯方面，他们本身已经是一个追求事业成功的人，你只需要在必要的时间给他们提供相应的资源即可。所有实效者需要改进的地方都是在于，如何避免或减轻自己强硬作风对其他人造成的负面影响，你要帮助他们认识到这一点，并提出如何改进，使他们拥有更好的前途。

练习6-1

谁是实效者？

1. A在某IT公司担当人力资源部门总监，明年人力资源部门需要完成2000个招聘量。他把任务分派给几个招聘经理后，要求他们自己制定具体的招聘计划，然后每个月提交任务完成进度表。四个月过去了，A发现招聘任务进度非常落后，便怒气冲冲地把所有招聘经理叫进办公室，并先发了一通脾气。但过后他又觉得自己有点过于冲动了，对大家充满了内疚。

2. B正在进行的一个项目进入了瓶颈期，合作双方在某个环节的安排上一直无法达成一致。B是这个项目的对接人，为了确保项目能够在计划节点内完成，他重新梳理并系统分析了前期项目成果，并提交给领导查看。另外一方面，他持续与对方的联系人沟通，让他们给出相关资料帮助自己做出新的计划。最终，在B的推动下，该项目在原定计划节点上继续开展下去。

3. C是某软件开发公司的销售经理，今年公司刚刚完成一个人才管

理系统的开发，并准备投放市场。为了快速打开市场，C被任命为华南区的销售负责人。在制定今年的销售目标时，他定下了年底1000万的销售目标。不过这很快引起了下面销售们的抱怨，为了让他们对销售结果有信心，他开展了一次培训，从技术领域和行业分析两方面让大家相信在年底一定可以达成目标。

练习6-2

以下的情境里，他们最有可能采取的行动是什么？

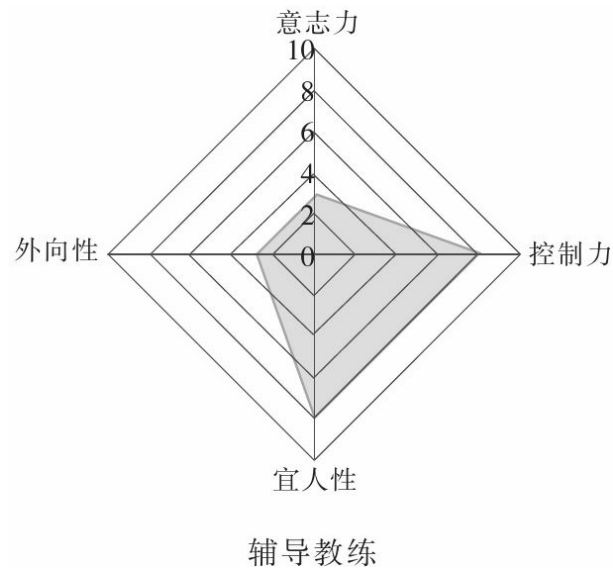
1. 部门召开头脑风暴，推广者会（ ）。
 - A. 快速抛出自己的想法。
 - B. 耐心听大家的发言。
 - C. 自己先思索一会，想出一个不会被人质疑的创意。
 - D. 看谁的发言最好，再对想法进行点评。
2. 隔壁部门来了个新同事，实效者会（ ）。
 - A. 完全不关心，自己做自己的事情。
 - B. 和他打个招呼，混个脸熟。
 - C. 主动去介绍自己，并给他介绍一下自己的部门。
 - D. 和自己部门同事分享这个消息。

Seven

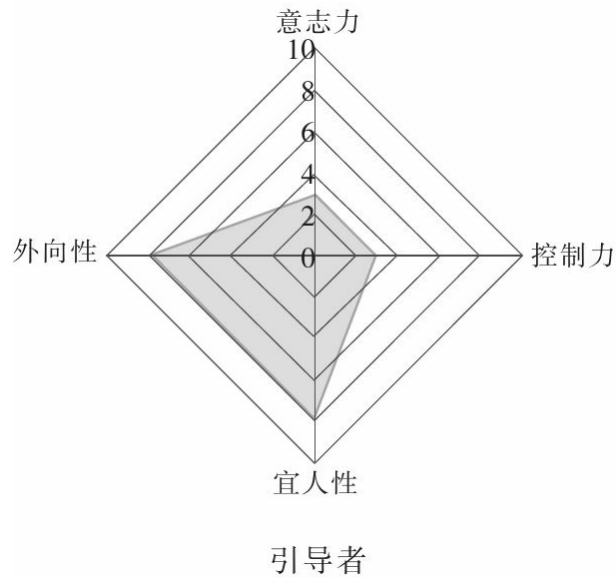
第七章 情感为重：辅导教练、引导者

脸谱对对碰

在上一章中我们认识了以目标为导向的推广者与实效者，他们意志力坚定，为了完成任务不择手段。而本章要介绍的脸谱辅导教练与引导者，他们的特点在于对于做一件事的意志力不是非常坚定，没有太多对抗性，而对人的感受非常在乎。



意志力和精力较低，控制与爱心较高



意志力和控制较低，精力与爱心较高

虽然他们都非常愿意帮助别人奉献自己，但他们在人群中的表现却风格迥异，而且别人对于他们的反应也不尽相同。一个喜欢安静独立，一个喜欢热闹欢喜，一个常被人误会冷漠，一个却非常受到欢迎。他们在对待工作任务时存在差异。一个会非常钻研，不想清楚绝不罢手，且不喜欢这个过程被打扰。而另一个更倾向于咨询别人，集思广益，但最后可能想得太多做得太少。

总之，还有许多特点需要在下文中发现体会。

第一节 自我奉献的辅导教练

辅导教练的家族画像

Tips:

他们乐于奉献，在乎别人胜过自己。
他们不善交际，难以适应镁光灯下的生活。
他们审慎思考，面对变革需要时间适应。

说到辅导教练，足球迷或许立刻想到穿衣有型的德国队主教练勒夫，或是满头银发的恒大教练里皮。他们竭尽全力的辅导球员，帮助他们在球场上激发出最佳状态，每一场胜利都离不开教练全身心的投入。球场上乐于奉献的辅导教练是值得称道的，而企业里的辅导教练也一样备受肯定。

辅导教练是这样一类人，他们有着很高的理想和原则，富有同情心，有着强烈要帮助别人的意愿，他们看上去文静不易被人注意，与之相处或许需要一段“热身”的时间才能接近。他们严于律己做事有效率，如果事情没有达到理想的预期，会感到失望。

作为团队领导人，他们信赖公司的政策，对于工作非常投入。他们能够耐心聆听别人的想法，就算与自己的想法有差异，他们也能够尝试理解并包容。他们会与下属共同制定务实的工作目标，并耐心彻底地监

控目标完成的情况。

他们是坦诚的，乐于接受别人对他们工作表现的反馈，同样他们也乐意向别人提意见。最难能可贵的是，他们会为了促进别人的利益而勤奋的工作。

作为团队成员，辅导教练是专注高效的，因为他们能致力于团队目标的达成，能聚焦关键任务。同时他们是乐于奉献的，他们能够帮助别人而不求回报。尽管他们能够为别人贡献光和热，但日常接触到的他们并不十分热诚，在某些方面还会显得有些太过保守。

辅导教练致力于开发和维持准则，在他们看来，能够做辅导性工作，能帮助别人开发技能，与之发展一对一的关系是一件很愉快的事情。你可以看到他们非常乐意通过帮助他人来共同完成目标。

辅导教练小故事

公司最近重新整理知识库，为此特别成立了一个小组负责此事，辅导教练也是成员之一。他觉得这件事特别重要，于是迅速地完成了自己的那部分工作，但在与其他成员交流时发现，他的做法和大家的存在一定的差异，应该说大家的做法各有千秋。于是他借鉴别人的做法重新梳理了自己思路，找到了一种更简便的方法。新方法效果不错，但是操作时有些复杂，于是辅导教练主动承担其老师的角色，帮助其他成员熟悉这套操作方法，并且及时跟进他们的进度。尽管这会比他自己独立完成花费的时间还要多，但他丝毫不在意。反而乐在其中，每次看到别人都可以独立完成梳理工作时，他都特别地开心，觉得一整天都很充实。但有时有些成员自己分内的工作也喜欢交给辅导教练完成，他们通常不大会拒绝。

内心独白

我喜欢和大家一起工作，能够帮助别人是一件特别有成就感的事情。如果团队里面各顾各的，那么事情一定不能做好。我相信“授人鱼不如授人渔”，帮助别人不能只做表面功夫，你帮他做了一次两次，下次他不会又有什么用呢。因此，如果真心想要帮助别人，就应该教他们方法，而且要保证他们学会。

当然这会花费我很多的时间，有时候领导也担心我自己的事情做不完，还得为别人的事情加班。但这又有什么关系呢，在团队的工作中，大家应该相互帮忙。而且他们那么看重我，感谢我，我也真的很开心呢。

辅导教练的胜任能力

•领导能力

辅导教练发自内心的关心别人，有着很高的道德准则。他们通常会耐心地通过磋商的方式来达成双方都认为公平的工作。他们不会勉强下属接受自己觉得不公平的目标。他们总会无私的指导和帮助别人，无条件的捍卫自己的队友。

但这从某种程度上显得过于保护自己的下属，让他们缺乏独立性。且辅导教练过于在乎别人的感受，害怕自己的行为会伤害别人，因此会回避难度高的人事问题。

•人际关系处理能力

和之前提到的演示者不同，辅导教练是发自内心的关注别人的感受，而不是表面上做做样子。辅导教练有礼貌地对待周围的每个人，虽然不善于交际，但是他们内心是非常敏感的，他们能够细心地感知他人

的需求，并且能够快速做出反应。因此他们不会错过任何一条求助信息。总而言之，他们天生就具有自我奉献精神，喜欢致力于增加别人的福利。

但辅导教练的弱点在于他们是缄默的，不是很愿意站出来发表自己的意见，当事态发展很快时，他们往往容易被人忽略。

- 主动性和努力

正如在典型行为中提到的，勤奋努力的辅导教练能够独立地完成任务，而且效率也很高。有能力把一件事从头到尾办得稳稳妥妥。而且即使遇到困难他们也能坚持不懈。

但是，他们相对保守，过分依赖别人的指导方针，如果解决一件事需要“闯出条条框框”，他们会很迟疑。

- 沟通能力

辅导教练会放低自己的姿态，耐心地聆听别人的看法，他们倾向于先观察再做出判断，对于好的建议，他们会非常的支持。当他们发言时，一定是经过了深思熟虑后的。因此辅导教练通常都是最后发言的，他们的发言里坚决地提出信念，代表整个团队的观点，有那么一丝总结陈词的意味。

但如果没有被要求加入讨论，辅导教练可以从头到尾保持沉默。他们乐于奉献的精神和善良的性格有时也存在一定的风险，比如会被别有用心和喜欢玩弄手段的人操作。

- 分析和决策能力

安静的辅导教练会事事都研究一番，对于发生的事情会让自己有足够的时间了解，经过深思熟虑才会提出方法建议。他们具有制约冲动者的本领，他们有能力拦住冲动者们“爆发的小宇宙”，他们总是小心翼翼地降低和管理风险。

但他们的小心翼翼会显得过于谨慎，而且事事都要分析清晰也会导致速度受到影响。

- 计划和组织能力

辅导教练的深思熟虑会让他们比一般人想得更远，能够预见问题。在目标面前，他们会试着建立可行的计划。他们通常能够很好地评估可用的资源，并且加以利用。

正如上文中指出的，他们信赖组织的愿景同时又在乎下属的感受，因此他们总是努力在组织的要求和下属的要求中求得平衡，所幸的是，他们做得还不错。

但他们因此会承担更多的任务，又关注太多的细节，自己会变得比较辛苦。

辅导教练喜欢这样工作

辅导教练对于周围的人和事较为宽容，他们能够接受对于自己的任务安排，不会苛求别人。他们乐意帮助别人，但也不会将自己的想法强加在别人身上。他们能够独立地完成任务，通常会默默地完成自己的事情，而不会主动参与到其他讨论中，除非别人需要他们的帮助，否则他们对于事情的参与度仅限于自己分内的工作。

但这并不意味着辅导教练不喜欢分享自己的贡献，相反的，他们非常乐意贡献自己的光和热，只要有机会他们都会将自己的所学所思无偿地分享给大家。他们总是发自内心地希望这个世界会变好，而且很愿意付出实际的努力。

因此想要激发辅导教练的工作热情，需要结合他们的个性特点，给予他们贡献自己光和热的机会，比如让他们可以帮助别人，感觉自己对

别人和整体社会有贡献。分配给他们的工作，可以发展他们某一方面的特长，这样他们会认为以后可以更好地帮助别人。

此外，他们所在的工作环境应该是秩序严谨结构鲜明的，上级的指示清晰明确，平时可以正常上下班。最后如果工作要求是细心和高精确度的，他们会更开心。

在以下的情况下，辅导教练会变得很沮丧。比如要求他们传递坏消息，或者干涉他们的工作，不让他们把事情好好做完。试想一下他们如此在乎别人的感受，让他们传递坏消息实在是非常难受的。同样，他们做事有自己的节奏，被人打乱一定非常不愉快。此外，如果被要求当众想出办法并仓促地做出决定，也会让他们非常难受，因为他们无法认真审慎地思考。最后在一个急速的、被强迫的变革环境下，辅导教练也会显得无所适从。

这样管理辅导教练最有效

辅导教练也许比其他脸谱更好管理，因为他们更乐于接受别人的反馈。但如果真想要将他们的潜力发挥到极致，亦需要换位思考，从他们最能够接受的方式开始你的工作。

在描述愿景时，需要准备充分且说得很清晰，而且在你所描述的愿景中价值观、商业品德和准则都有着非常重要的地位。辅导教练有着极高的道德准则，如果你忽视了他们所看重的价值观和原则，他们会觉得非常失望而意志消沉。

正如每个人都希望知道自己的努力会对愿景的实现有何贡献，你也需要告诉辅导教练，他们可靠、坚韧的性格和领导才能，会在实现愿景的过程中被发现。

工作中，你需要友善的对待辅导教练，强调改进效率和让每个人都可以发挥自己潜能的重要性。辅导教练会因此更加相信愿景。

在工作中，你要尽量激发辅导教练的责任心、投入度和帮助别人的愿望。需要肯定他们作为领导和导师开发别人才能的能力。可以让辅导教练扮演有地位和承担责任的角色，但不必让他们时刻包括在镁光灯下，请记住他们可不愿意当众快速的做出反馈。

辅导教练平常时都会很沉默，不善于表达自己的感受，因此显得很疏远，这有可能掩盖他们极富同情心的一面，需要花一点时间才能真正地了解他们。正常情况下，一对一的交谈会让辅导教练更放松，他们总是审慎地思考，你需要比他们更主动，才能让他们提出自己的见解。而且在变革时，要给予他们足够的时间思考，不要逼着他们快速地反应。

正如在塑造愿景时需要把愿景解释清晰一样，在树立目标时也需要把目标解释很清楚。而且要非常具体，他们需要明确你想要的是什么。可以邀请辅导教练为你出谋划策，给他们建议的机会，再寻求一致的认同。为辅导教练找一些辅导他人的任务，一方面确保其他人的工作符合质量标准，另一方面可以满足辅导教练帮助他人的需要。此外要记得辅导教练不善于快速应对变革，不要让他们处于一个对变革有强大阻力以及容易起冲突的环境之中。

和其他脸谱不同，你不需要对辅导教练做监督，因为他们自己就会尽职尽责非常投入。但你需要经常肯定他们，让他们觉得你很认可他们的工作，同时你需要自己去找出他们需要你支持的地方，因为他们自己不会太主动地提出。辅导教练有时过于专注会陷入细节而忽视整个大局的发展，因此你偶尔要去做善意的提醒。

重要的事情你需要提前知会辅导教练，给他们足够的准备时间，如果事情优先顺序发生了改变，也需要和他们解释其中的原因是什么。

当你和辅导教练做绩效反馈时，要感谢他们一贯的努力，感谢他们的埋头苦干和尽职尽责。对于他们乐于帮助别人的优点，也要充分地肯定，感谢他们发展人才帮助别人更好地完成工作，以及在别人不愿意的领域找到机会。你大可不必担心需要对辅导教练做负面反馈，因为他们自己对自己的要求很高，但如果你觉得实在有必要，那么你要尽量地客观，并让他们觉得这是对事不对人，这么做是为了让他们以后做得更好。

辅导教练不大会为自己打算，这是个优点也是个缺点，所以你得主动为他思考职业生涯的问题，并询问他们的愿望。当你发现他们有所期待时，你需要的只是为他们制造机会，他们会自己拼命去努力。鉴于他们总是为别人着想而忽略自己的特点，在公司里你要为他们站台。

最后，你还要学会利用给他们指导别人的强项为他们寻找职业生涯的机会。

第二节 热心的引导者

引导者的家族画像

Tips:

他们精力旺盛，却难以聚焦在一件事情上。

他们古道热肠，以帮助别人为己任。

他们自由随性，拥抱创新和新鲜事物。

引导者在人群中是比较受欢迎的，他们的热情奔放让人难以抵挡。他们性格外向，喜欢结交各方朋友，自由的与人攀谈交流思想。

他们怀着一颗包容之心，理解和体谅其他人的难处，他们会把别人的利益放在自己之上，是大多数人眼里的“好兄弟”“好姐妹”。但他们在某些场合，他们又显得太过放松太过友善。由于他们欢迎新事物，涉猎很广可能导致缺少对业务的聚焦。

作为团队领导人，他们对下属时热情而关怀的，而且能够让下属感知得到，这一点与辅导教练有所不同，辅导教练内心也关注下属感受，但通常因为他们过于冷静严肃而让人感受不到。

他们对待下属的方式是鼓励为主协助为辅，他们鼓励大家说出自己想法，不轻易挑战别人的观点，积极促进别人的论点。但讨论的过程有可能为了理解他们的想法而态度软弱。

此外他们会帮助下属自己制定工作指导方针，极少监控任务的进程。本质上他们不会越俎代庖亲自操刀。

作为团队成员，他们自己踊跃参与各种活动且鼓励别人共同合作，在别人眼里他们总是那么的激情洋溢充满热忱。在工作中他们喜欢想各种点子，创意无限。但或许参与的项目太多，分散了他们的太多精力，导致很难从头到尾跟进一件事，因此导致的半途而废让他们显得不怎么可靠。这点和演示者很相似：答应的太多，但心有余而力不足。

能够成为团队中备受关注的一分子，帮助别人共同发展是引导者最期待的事情。如果能够更进一步的引领团队变革，将成为引导者为之奋斗的目标。

引导者小故事

最近子公司财务部得到通知，近期内集团审计部门会过来检查工作。为此全部门都在做迎接的准备，引导者也积极的参与其中。恰好另一个同事请病假，于是他主动承担了同事的工作。由于引导者态度热情，其他部门同事有任何财务相关问题都喜欢找他咨询，不是关于发票的事情就是关于税务的事情，经常把他手头的事情打断。但他依然来者不拒。

此外他每次看到报表上的问题，都会找到相关同事澄清。但有时争论不下时，都又不愿意坚持，而且经常说着说着就说到了无关紧要的问题上。临近检查，他每天加班加点还是很难完成任务，每次上级催促他都感到非常的难受，却又无可奈何，不知如何是好。

内心独白

事实上，我很乐意帮助他人，人家都说做财务的人不通情理，但我

肯定不是这样。对于其他部门同事的问题，我如果能够解决为什么不呢？拒绝一两次之后，人家以后有什么事也不会找你了。我唯一苦恼的是，事情太多而时间总是不够。如果给我足够的时间，我一定可以把每件事都做好。

至于每次和同事讨论，都是一次进步的机会，重点不在于结果谁对谁错，而在于大家的想法有没有相互启发，别人是否为此受益。

引导者的胜任能力

•领导能力

引导者非常重视团队精神，在他们的团队里面，没有团队精神的人通常是不被理解的。作为领导，他们关注下属的生活情况和心理状态，不时会关心和慰问一下，对于同事的求助，他们会尽自己的力量提供一些帮助。

他们在乎别人的感受，因此很害怕做“坏人”，倾向于与其避免冲突，避免处理纪律性的问题。他们乐于支持别人的想法，也幻想别人也会一样的支持他的想法。

•人际关系处理能力

总体而言，引导者是讨人喜欢的家伙。他们热衷交际，在团队里如鱼得水，与大部分人都能建立起良好的工作关系。他们会真正的关注别人的遭遇，发自内心的关心别人的感受。

但他们维系关系的方式也比较辛苦，他们总是过多地考虑别人，过多地照顾别人的愿望，而且不敢对别人提出任何要求，生怕被别人拒绝。

•主动性和努力

引导者是极为热情的，他们喜欢在工作中找到乐趣，与他们合作是不会缺少乐子的。他们积极的响应别人的期望，享受别人心愿得到满足的样子。他们永远把自己的要求放到最后考虑。当别人的愿望和自己的发生矛盾时，他们会选择“成全别人，委屈自己”。

但引导者显得太“没原则”，什么都愿意承受，显得太过逆来顺受。他们不知道如何说不，就算别人的想法不切实际，他也不会抓住机会来挑战或反驳。

•沟通能力

引导者喜欢创新，自己能够侃侃而谈，而且也能鼓励他人发言，有本事把看法迥异的人聚在一起讨论，通常他们不会挑战任何人，因此在他们面前不会感到压力。而且不同想法的碰撞可以激发更多的新理念，这是引导者最希望看到的。而且他们总是积极热情，很愿意帮助别人。

但他们最大的问题在于容易偏题，经常口若悬河说个不停，以至于都没有真正的聆听别人说了什么。这一点上他们和辅导教练是决然不同的。

•分析和决策的能力

引导者喜欢广泛的咨询周围的人，他们乐于鼓励大家提供各种可能的解决问题的办法，并且尝试找到一个广受欢迎的看法，与大家达成共识。难能可贵的是，引导者所做的决策有可能是根本性质的和创新的。

但他们的毛病在于，几乎没有自己独立见解，也不会有很坚定的立场，太快地向别人妥协。

•计划和组织能力

他们陷入眼前的烦扰，不会预估未来。可能在事情出现时才会做出反应，还好能够快速改进以适应变革。他们自己会挑起很多工作，不让同事工作负荷太重，“辛苦我一人，幸福全部门”，但不一定自己能够完

成。他们的大包大揽会让他们承担太多，且组织能力不佳，心思不够细。

引导者喜欢这样工作

在为人处事方面，引导者和辅导教练有相似之处，他们乐意处在一个大家都各司其职的环境里，不会喜欢去施加自己的影响，不会主动去挑战别人。

但和辅导教练恰好相反的是，引导者不喜欢独立的完成一项任务，他们更依赖和团队共同完成一项任务，他们喜欢什么事情都参与一下，而且很享受被别人需要的感觉。

他们从不吝啬分享自己的所思所想，他们很高兴能将自己的成果贡献给大家。如果能够为一件事情变得更好而贡献自己的一份力量，他们会充满成就感。

在遵照组织规则方面，引导者的精力太过分散而控制性不足，更喜欢自由发挥而不是循规蹈矩。因为他们觉得这样更有益于创新。

根据引导者的偏好，激发他们的工作热情需要注意以下几个方面：一是让他们在团队中工作，让他们可以与同事保持密切的关系，而且和演示者一样在公司内外认识很多人，可以有机会引导和帮助别人。二是关于工作内容，引进变革，让他们接收到多种挑战，这样他们才不会厌倦，让他们传播信息中的启示部分，这会让他们兴奋不已。

如果你无法保证以上的激发要素，那么你至少要避免以下的情况出现，让引导者在一家业务非常专业化的公司或太过技术性的部门工作，他们得和专家人物合作，这会让他们非常不自在。

如果他们无法和老板保持密切的工作，也会感觉很沮丧。最好不要

让他们发号施令，更不要让他们传递坏消息，这是他们最不愿意做的事情。他们不忍心看到别人难过，而且尽量避免让他们处于一个不断争执和冲突的环境里，否则他们会感到非常孤立。

这样管理引导者最有效

引导者很热情的拥抱变革，因此在向他塑造愿景时要配合他们对发展、变革和创新的兴趣。需要强调愿景中包含对于人类和社会有益处的方面。他们会因此感到很有使命感。

引导者的团队意识很强，因此应该强调“通力合作”“整合资源”等的好处，而且肯定他们主张变革有能力通过沟通协调获取他人信任和承诺的优点。

积极响应引导者乐意帮助他们的意愿，让他们感受到自己的工作非常意义，制造机会让他们能够代表、探索和维护他人，感觉到自己的工作可以有益于大家会让他们更有满足感。最后要让引导者充分参与讨论，有机会分析大家提出的新思路和新概念。

引导者期望自己的努力可以得到大家的认可，希望可以成为一个“被信赖的人”。意识到引导者有正义感，他们常常带着激情看待问题。不要错将他们轻松悠闲的作风看作是办事不专业或慢条斯理不在乎的表现。实际上，轻松友善和支持性的工作关系让他们更能发挥自己的优势。

需要注意的是，不要让他们承担太多的事项，也不要让他们把总将别人的利益放在自己之上，太过委屈自己并不见得就能成就他人。

与引导者共同讨论之后的目标会让他们更易接受，在这个过程中你需要确保他们是清楚你的期待的。给予他们决定如何实现目标的自由。

但你需要帮助引导者确定事情的优先顺序，避免他们总是分不清主次平均用力。此外，要小心他们总喜欢把事情看得很复杂，而且还是习惯乐于助人而担负过多责任。你要告诉他们这样做的后果是什么。

在监督绩效时，需要记住两点：第一，不让他们随便分心；第二，给予他们足够的自由。这一点做到并不容易。对于第一条，你一开始就得协助他们做好选择，在过程中一旦发现他们失去聚焦要及时的把他们拉回来。对于第二条，你不必事事跟紧，只需要在一开始的时候交代清楚关键时候及时介入即可。

在提供反馈时，他们喜欢你亲自且直接的表扬，而且希望一完成就得到你的反馈。在表示认同时，他们喜欢自己是作为团队的一分子得到器重和肯定。

和辅导教练一样，引导者也非常勤奋努力，对自己有较高的要求，因此尽量避免直接批评。但他们也能接受你指出的弱点，并及时改进自己。

只是他们犯的错误很多都是分心的结果，事情太多太复杂他们再有能耐也难免会犯错。所以避免让他们分心是你作为他们的领导首要关注的。

在指导引导者选择职业前途时，尽量善用他们的适应能力。他们自己心中也许并没有想清楚自己的职业道路，比较倾向于“跟着潮流走”。但你仍然可以从他们的个性中找到值得引导的因素，比如鼓励他们选择一份能够运用自己社交能力的职业，再比如多样性的工作，也会让他们感觉更好。他们不会太在乎地位和声望。

练习7-1

谁是引导者？

1. A是某公司的营销总监，最近公司的销售业绩受到很大冲击，总经理认为是营销团队激励不够，最好进行绩效强制分布，刺激大家更努力。A试图和总理解释不是因为人的原因，而是外部环境变了，但他又担心总经理觉得自己在狡辩。他知道现在团队士气很低落，但如果真的实行强制分布，估计会打击到那些迫不得已排名靠后的员工。为此A很矛盾。

2. B是公司的创业元老，在公司上下都非常受欢迎。B喜欢关心下属，为公司培养人才是他最大的乐趣，为此他做了不少基础性的工作。他负责公司整体运营的工作，但同样喜欢出去见客户，用他的话说是“带着小辈们打单也是一种乐趣”。公司许多大项目都挂着B的名字，结果每次关键汇报对方领导都希望B可以出席，最后B成为了不同项目组的香馍馍不停被争抢，抢不过的项目组在客户那边就非常被动。为此B心里也非常的愧疚。

3. C是公司的研发总监，许多技术骨干都是他一手培养起来的，他带领团队攻克了不少技术难题，获得了不少专利。他总是身先士卒，只要下属加班他也跟着熬夜。但他管理又过于细致，对过程把控得非常严格，这一点让下属也经常感觉被盯着一般的难受。他尝试过放手一段时间，但又很难真的放下。一有问题他就亲自冲锋。为此大家都觉得很别扭。

练习7-2

以下的情境里，他们最有可能采取的行动是什么？

1. 新加入的公司刚上了ERP系统，在原公司有过操作经验的辅导

教练会（ ）。

- A. 默不做声，因为不肯定目前的ERP和原公司的是否相似。
- B. 立刻报名，主动承担起帮助大家熟悉该系统的工作。
- C. 先了解情况，如果自己能够操作，一定帮助大家学会。
- D. 看情况，如果有人问起再看看。

2. 许多成员都因为长期加班身体不适，导致项目进度滞后，作为引导者（ ）。

- A. 主动分担工作，不管自己的工作负荷如何。
- B. 要求增派人手，调整后续的工作节奏。
- C. 鼓励大家加油，既然计划确定了要不折不扣执行。
- D. 显得无动于衷，默默完成自己手头的工作。

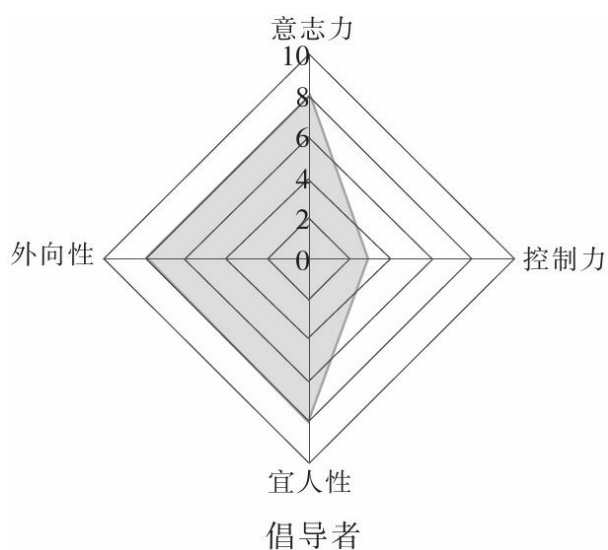


Eight

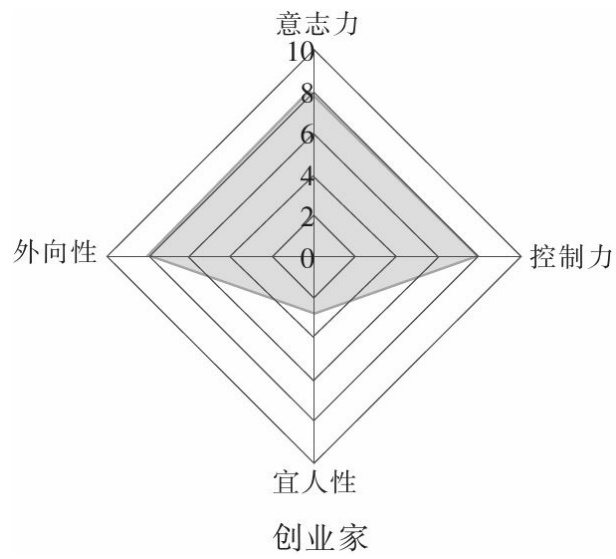
第八章 三高一低：倡导者、创业家、传统者、开发者

脸谱对对碰

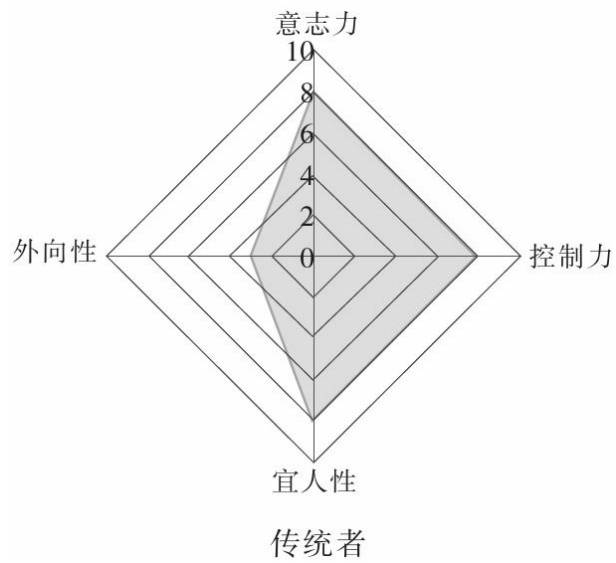
在第七章中，我们介绍了爱心较高的两个脸谱，辅导教练与引导者。在本章中，我们要介绍四个“三高一低”的脸谱，他们在四个维度中的三个维度得分都很高，但却在第四个维度得分特别低。虽然他们的出发点很相似，但不同的个性维度决定了他们在不同场合不尽相同的表现，导致了截然不同的结果。



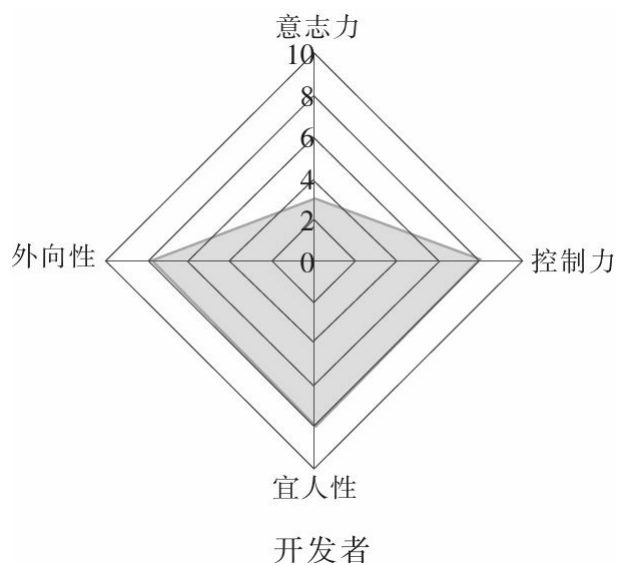
意志力、精力和爱心较高，而控制力极低



意志力、精力和控制力较高，而爱心极低



意志力、控制力和爱心较高，而精力极低



精力、控制力和爱心较高，而意志力极低

同样对人很关心，但有些人的关心会干扰到别人的工作，同样乐于尝试新鲜事物，但有些人的尝试会让自己陷入冒险境地。同样坚定地想做好一件事，但有些人只能提出一个想法却无法真的落到实处。下面四个小节中，将展现出四者的差距。

第一节 冲动的倡导者

倡导者的家族画像

Tips:

他们有崇高的目标和使命感，并有说服力。

他们喜欢与人交际，能够关心他人。

他们能够热情并激动地倡导新想法。

倡导者，和所有精力高的脸谱一样，性格外向，喜欢结交朋友，并且擅长与人互动。他们有着广泛的兴趣，在人群中是典型的活跃分子，特别能够提出令人兴奋的点子。他们做事比较冲动，不是特别循序渐进而是具有较强伸缩性，这可能会影响到他人的工作。值得庆幸的是，大多数时候他们仍能以目标为导向。

作为团队的领导，倡导者能够塑造出令人兴奋的愿景，鼓励下属设立高难度的目标，相信每个人的能力，并且付出实际的努力来支持下属达到他们的目标，并与他们共享成功的果实。但倡导者对工作进程的监控有限，因此他们也依赖于团队成员的自我管理能力。他们倾向对问题进行广泛讨论，坚持要有公开的沟通渠道，并且会挑战别人的观点。

作为团队的成员，倡导者是点子王，他们时刻可以迸发出新点子，而且充满创意。他们喜欢参与团队事务并鼓励大家开展讨论。他们也能

激发他人，会经过思考后权威性的、自信地发言，但他们坚定推行自己的想法时，在某种程度上可能会抑制别人的想法。他们乐于推动事情发展，但他们关注的点很多，而并非每个点都是那么重要，因而可能会出现小题大做的情况。

驱动倡导者在工作中更投入的因素很多，包括能够热情和激动的倡导新的想法，以及能够有崇高的目标感和使命感，这些都会让他们更充满激情的工作。同样，能够让他们和有说有笑的人共事，能够在讨论重大问题时让他们有充分发言的机会，一样非常重要。

倡导者小故事

倡导者是某公司的副总裁，公司近几年步入飞速发展期，但他与总裁之间的关系却越来越紧张，公司处在一个新兴行业，充满着不确定性。倡导者希望公司可以尽可能多的尝试各个方向，每次找总裁沟通都是讨论行业发展趋势，公司需要进行变革以赶超行业前沿，但每次总裁问他具体的收益成本预算、实现难度与具体计划时，倡导者都拿不出具体的方案。所以每次和总裁的讨论最终都不欢而散。

内心独白

今天同总裁沟通了一个新的业务方向，如果公司往这条路走，肯定能够再创佳绩，成为行业的引领者。但是总裁总是询问这个方案的具体细节，是不是故意刁难我？任何新东西都是要尝试了才能知道怎么做嘛，我对公司的价值应该体现在为公司找到新的增长点和新的业务方向上，不应该在做具体的财务核算和计划上。算了，明天再去找总裁沟通一下这个想法。

倡导者的胜任能力

•领导能力

在领导力方面，倡导者能传达令人振奋的愿景，公司的愿景在他们的描述下通常会显得更令人振奋和充满吸引力。他们说服别人的技术一流，而且总能从他们的言论中得到启迪。作为领导，他们会及时肯定下属的努力，并提供必要的支持。他们口才极佳，能开放地进行辩论、挑战他人的观点。

但他们强势的作风也可能会干涉他人言行、抑制别人的想法。

•人际关系处理能力

在人际关系处理方面，倡导者能迅速地融入人群，愉快地与不同层级的人物沟通。值得一提的是，他们不会武断地把人定性或者是贴标签，而是能包容地接受他人。同时他们十分讲义气，关键时候能够保护和捍卫朋友，因此在组织里很受欢迎。

需要注意的是，某些时候他们可能友善得不合时宜，或者会在场合中处于支配地位。

•主动性和努力

在主动性和努力方面，倡导者总是精力充沛地追求目标，对自己充满信心，而且有助人的意愿。他们可以同时处理多件事，且愿意挑起大梁，随时肩负新的责任。

另一方面，他们可能太快地当起先锋的角色，兴致冲冲的订下不实际的目标，导致太多任务同时开展而能够最终完成的却少之又少。

•沟通能力

在沟通方面，倡导者会热情地与人沟通，喜欢讨论，鼓励辩论，而且坚持每个人都要加入。在争论中往往具有说服力和及激发性，能够让

大家的意见自由地表达，充分地交流，最后也容易被他用更有力量的言语说服。

这类人需要注意的是，自己是否话太多，或者个人论点只是在绕圈子。如果出现这样的情况，就需要提醒自己适当调整自己的行为。

•分析和决策能力

在分析和决策方面，倡导者有自己一套明确的理论和方法，也鼓励别人提出替代方案，逻辑和感情都会影响到他们的决定，并且会很快地进行尝试和开展实施。

但他们的理论可能过于复杂让人难以理解，或者太快地下评语，从而影响自己的分析判断。

•计划和组织能力

在计划和组织方面，倡导者有明确的目标，往往看大方向而不重细节。他们会放心地把责任分配给别人，也能获得他人的许诺和拥护，围绕着目标把事情办好。

与此同时，他们做事有时候会虎头蛇尾，认为细节问题会自行化解而对其选择性地进行忽略，而这通常会影响到事情的最终达成。

倡导者喜欢这样做事

在上文中曾提到能够驱动倡导者工作更投入的因素。的确，倡导者在人和事方面有着强烈的想要影响别人的意愿，他们会站出来主持局面迎接挑战，而不是受到他人的影响。

且他们愿意发动周围的人共同完成工作，而不是自己一个人独立完成。他们享受“被需要”的感觉，努力去打造一个更好的世界。在既定的规则面前，他们总是变着花样寻求突破而不是循规蹈矩。

因此我们可以想象到，倡导者更喜欢那种工作有崇高的目标或者使命感，能以热情和激情来倡导新想法，同一群有说有笑的人一起工作。如果能扮演领导角色，传达个人愿景，在讨论重大问题上影响力、有说服力，有开发和鼓励他人的机会，会让倡导者觉得自己的工作对他人和社会有价值。在一个有创意、有魄力环境里工作，与同事有工作之外的良好关系，有从事“概念性”而不是细节性工作的机会，并能够不断地进行变革，都会让他们富有工作激情。

反之，如果工作环境高度正式、规则不公平、与同事隔绝，或者工作太单调、太容易、太过专业化、甚至太精确死板，而自己的努力不被肯定，这些都会使倡导者对工作失去兴趣、毫无动力。

这样管理倡导者最有效

倡导者本身就是一个擅长描绘愿景的高手，因此作为他的领导，在阐明愿景时，语言要一语中、表情要轻松自然、感觉要富有热忱，你需要鼓励并激发他们立志为一个目标而奋斗。注意迎合他们喜欢辩论观念和思考新可能性的心理，如果要让他们相信某个做法的优点，必须让他们明白这些优点将会使团队和团员都能获益。同时，让他们知道伸缩性、创意和激发别人的能力，将是成功的关键。

如果要向倡导者建议各项目标，需要通过讨论达成一致，但让其有补充目标和决定如何实现的自由空间，不要过多干涉，而要相信他们有能力监督工作进程和有追寻最终目标的意志。并且，目标完成的时限要合理确定，把大目标化整为零，使得每个目标的时限都短一点，这样他们才能容易计划和聚焦，而避免让他们亲自负责日常的、琐碎的、细节性的任务，防止他们精力过于分散。

倡导者有自由主义作风，会采用不太保守的方法解决问题，尤其是人事方面的问题，对这一点你要有心理准备。他们有时候会比较冲动和固执，你需要适当对其进行开导和舒缓，而不要置之不理。所以沟通时尽量轻松和气、不要太严肃。

倡导者非常在乎在的“存在感”你需要经常赞许他们关心他人、与人紧密合作的行为，让他们觉得自己对大小事情都能参与讨论、说上几句话，这都会让他们觉得自己受到了尊重。

倡导者比较喜欢领导从旁协助，而不是过多干涉。如果你是倡导者的领导，你可以开日常的、非正式的会议，用比较随和的态度监督进程。他们可能会为了应付新局势而改变或调整事先同意的计划，所以必要时要求他们阐述并再度保证完成目标的时间表，帮助他们聚焦于目标，但不要因此而扼杀了他们的创新和直觉才能。

可以适当地给倡导者提供反馈，称赞他们表现出的热忱、直觉和伸缩性，肯定他们的工作能力。事实上，倡导者让人表现不满意的地方可能非常少。如果有的话，可能是跟个人缺乏自律和办事缺乏计划有关。和许多精力分散导致事情没有办法达到预期目标的人一样，他们会为批评而自我辩解，会声称其做法完全是为团队整体利益着想，因此是有理的。所以，不宜把批评的矛头指向倡导者，或与其过多辩论，更为合适的方法是与他们一同探讨以后如何才不会招致批评。

制造机会让他能对别人和别人的工作表现产生正面的影响，善用他们多方面的兴趣和创意，让他们觉得个人的直觉能被重视、幽默感会受到欢迎，让他们参与并获得最新的信息，这些都能对倡导者起到激励作用。

如果要开发倡导者的职业生涯，更适宜的方式是鼓励他们投入到宣扬商业道德、目标高尚的工作中，这可以让他们发挥自己善于传播愿景

的优势。

同时他们在乎自己的存在感，需要给予他们有足够声望和权力的职位，让其提倡新观点，并能以自身的说服力和热忱去争取他人的支持。特别是遇到传统的守旧势力的人反对时，可以派倡导者去应对，不断提升他们说服人的能力。

第二节 传奇的创业家

创业家的家族画像

Tips:

他们相当自信，有独立见解显得鹤立鸡群。

他们不太体恤别人，只会在可接受的范围内理解他人。

他们激情洋溢，追求新事物时会略显激进。

在众多脸谱中，创业家是一个带有传奇色彩的脸谱。他们在人群中非常容易脱颖而出。他们对自己充满自信，有自己独立的观点，并且能够有办法坚持，也就是擅长“为自己代言”。

他们对于自己的道路非常清晰，对于什么是该走的方向什么是该用的方法，他们能够做到了然于心。但他们较少体恤、关心他人。这是他们与通才最大的区别。因此他们也不会人在与事中纠结。

作为团队的领导，他们是相对强势的，他们有较强的目标感，能够使团队聚焦，他们能让下属参与制定明确的目标，并鼓励下属挑战自己的能力极限。他们会密切跟进业务的进程，并且对工作绩效提供实时的反馈，但有可能批评得不留情面。

他们会旗帜鲜明的支持那些已经取得成效的下属，至于那些还没有

成绩的下属，他们也能表示理解，但前提是下属的确专注在自己的工作上，并且已经尽全力。

作为团队成员的创业家，依然能够使团队聚焦目标，并且能够采取有效的手段激发团队成员达标。他们会很好的研究资料并采取比较有战略性的观点，特别有竞争力，会争取到最佳的成效。于此同时他们通常不大容忍“不够努力”，而且在方式上也太过激进。

这类人的驱动力非常简单，那就是让他们“创业”——全面负责一项从头开始的业务。有机会领导一群有实效的人才，并能够从自己的努力中得到足够的物质回报。

创业家小故事

10年前他加入某跨国公司，成为该公司进入中国区的第一批员工。

他从没有请过一天假，每次都超额完成自己的目标，他有很强的成就感，他认为工作的意义就在于不断挑战极限；

他富有创新精神，开创了很多业务领域，极大地拓展了公司在中国业务的多元化；

他言出必行，就算连续一周不睡觉，也会履行自己对同事的承诺；

他对绩效低下的员工零容忍，不能达成目标的员工无论任何原因一律裁掉。

4年前他成了该公司中国区总裁，将公司在中国区的市场份额从2%提升到了30%，成为行业领头羊。

今天他向公司提出离职，选择自己创业，承诺公司不带走公司的任何人。

内心独白

行业内的人都在讨论我离职的原因。有人说我太苛刻，在公司内部树敌无数，混不下去了才离开的，其实我只是对低绩效无法容忍，我对高绩效、想上进的员工给予了很多破格的提拔和任用，我离职很多优秀员工要离职跟我一起创业。

有人说肯定是我嫌赚的钱少了，想用离职给自己争取更多利益。他们错了，我是非常坚定地要自己创业的，之前有过创业的想法，现在时机成熟了，我会义无反顾。

其实，在外资公司当职业经理人并不是我的理想。我的理想是成立中国人的公司，创立中国人自己的品牌，将新技术、新理念、新产品带到中国。

创业家的胜任能力

•领导能力

在领导力方面，创业家最擅长塑造并传达清晰的、可让人聚焦的愿景。他们的演讲十分有感召力，通常能够让人感到激情澎湃深受启发，甚至因此愿意追随他们。他们能够有效地为团队树立目标和任务，并且确认并集中于务实的事务上。

他们坚信“道不同不相为谋”，对不跟从自己路线的人态度强硬，且追求目标时过于激进。

•人际关系处理能力

在人际关系处理方面，创业家能够维系重要的人际关系，对于不重要的，他们则不会花费太多的心思，甚至会很怠慢。因此他们能够快速评估人，判断对方是否“够重要”，他们小心翼翼地管着人际关系，在公司他们也可以表现出平易近人，但那只限于公事方面。

值得一提的是，创业家对人是“两级分化的”，重要的人事一套做法，不重要的则是另外一套做法，对于那些他们认为有才干的、有用的人，他们会给予很多工作压力、

- 主动性和努力

创业家有很强的使命感，这也是他们号召追随者的重要因素，他们通常以身作则，很愿意负起责任，并投入大量的工作。他们会聚焦于业务目标，在困难面前毫不畏惧，勇于挑战。

他们不达目的决不罢休，为了成功会尽自己最大能量扫除一切障碍，会因为人或事的阻碍而变得毫不留情。

- 沟通能力

在沟通方面，创业家对组织运作很敏感，他们有权威也有影响力，有本事说服和激发关键人物，而且他们深谙信息即权利的道理，懂得如何有效地运用信息。

在对话中，他们总能占据支配地位。他们能够引导整个话题朝着他们想要的方向开展。因此他们对别人的愿望和需求不敏感也就不足为奇了。

- 分析和决策能力

在分析和决策方面，创业家能够统领大局，制定明确的整体目标，能够彻底评估所有的备选方案，并很快地决定最佳的前进方向。他们总是很有激情地实施计划，因此根本没有心情去理会他人其他的需要。

但创业家在这方面最大的风险在于，可能会因为自己强烈的意念而把他人引导到错误的方向上去。成功者有可能是偏执狂，偏执狂却不一定是成功者。创业家偏执的一面有可能导致整个团队全军覆没。

- 计划和组织能力

在计划和组织方面，创业家能树立整体的工作目标，为了达标而周

详筹划，他们会紧密监督计划的开展情况，他们善于评估下属的能力，能够有效地分配角色和任务。

但他们对自己该走的方向过于自信，很容易忽略潜在的风险或困难。可能只看到自己的利益而忽视他人的利益。

创业家喜欢这样工作

对于创业家来说，没有什么比利用自己的权威影响他人更让他兴奋和激动的了。他们会利用各种机会宣扬自己的想法施加自己的影响。

他们可不会躲在角落里面默默的完成任务，愿意发动团队的力量达成最终的目标，而且也愿意参与到新鲜事物的讨论中。

他们在意自己的价值，他们的辛勤付出的背后也带着对个人成就与物质回报的期待。

他们严格的遵守游戏规则，组织严明，并花费大量的时间精力监控工作的进程，并提供即时的反馈。

为此，创业家在一个结构清晰的组织自我攀升是一个不错的选择。让他们在过程中不断地接受挑战，影响和说服别人支持自己，有机会指挥他人，并可以应对多样化和变革，他们的努力最终会获得实质性的回报，得到一个有声誉的位子。

创业家也并非是全能的，在某些情况下，他们也会变得沮丧而无法发挥应有的能力，比如，很强硬的他们需要花很多时间在“柔性”的人事问题上。此外，在与人合作方面，如果要求他们自己单独一个人干，没有团队支撑，或者有团队合作却得要求与人分担责任，他们也会提不起兴趣。在具体的工作内容方面，如果工作太容易、或者属于高度专业化的技术工作、完成长期的、细节性的项目、天天要做同样的工作，都会

让他们感到厌倦。

值得注意的是，创业家非常反感被上头盯得很紧。尽管他们自己的控制力很强，但却不愿意被人盯着。

这样管理创业家最有效

如果你作为创业家的领导者，你需要谨记他自己本身就具备很强的感召力，你必须兴致勃勃地向他们提出愿景，越振奋人心越好。在提出任何愿景时，不必拐弯抹角，也不要介意他们打岔。鼓励他们对你的提议作出挑战 and 评语。

在阐述愿景的过程中要向他举出实例，而且要有逻辑性。需要注意的是，要强调愿景的挑战性和风险，也要强调他们对于确保成功所能做出的贡献是很关键的。这样会让他们更深入的理解愿景。

你要确保他清楚你的新思路是如何地和他的想法吻合的，最好让他们有一拍即合的感觉。你还需要鼓励他们去考虑愿景能为其个人带来的好处。他们对自己该走哪个方面很清楚，也很急迫要采取行动，对这两点，你也应该配合他们。

让他们的工作能有地位，有重要责任并且能对成效负全部责任。要充分利用他们以下两项才能：缔造务实的解决方案和产生实际的成效。因此要制造机会让他能与有积极性的，同样有精力，干劲和求胜心的人共事。

让创业家可以一直保持对他关注的事物的参与度，并且不断获得事情最新的发展情况，因为他们需要满足那种觉得被置于事情核心的心理。

尊重创业家的自豪感，自信心和积极的态度，这是他们成功的关

键。你尝试与他们建立友好关系的只限于工作方面。创业家生来喜欢交谈和咨询，所以你应该聆听他们的观点。但有一点你要记住，他们有可能会让切身利益影响到自己的判断力。

特别需要注意的是，他看问题会很两极化，不是黑就是白，爱憎分明的他们可能不善于妥协和寻求替代的做法。

与他们讨论的目标必须都是有难度的、具挑战的、成绩可衡量的，但要把细节留给他们自己思考。树立目标时，要认识到他们能提供方向感和聚焦推动事务的进展，要肯定他们对质量的重视，以及确保质量达到高水准的能力。

创业家鲜明的特点在于，他们不能容忍那些在他们看来不够努力不够拼命的人，他们不会敏感处理关系，这一点你在必要情况下，要帮助他们改进。改进方法是在树立目标时，设立数项以人为本的目标，让他们学习如何管理属下。一开始他们可能会对此举加以抗拒，所以你需要向其解释为什么要设立这些目标。

创业家期望并且会尊敬一个能务实而且严格的上司，但仍旧会厌恶和拒绝被人紧密管理。放手让他们去尝试，但你的大门要敞开，让他们可以继续能和你讨论，并向你咨询。

虽然你可以信任他们的工作能力，但因为他们的不敏感于处理人际关系，你要坚定地指导他们，让其学习如何避免得罪别人。

创业家通常是个高绩效者，会努力的在自己的领域内有所建树。所以你反馈时，要称赞他们的个人成就，要明确的指出他们的成就将如何有助于其事业前程而且将会得到物质上的回报。

同样面对要强的他们，反馈时避免直接批评，指出他们失误的地方或弱点时，一定要有事实根据和细节。你可以预期他会为自己的行为抗辩和找理由，他们的论点会非常有逻辑性和合理性的，对于这一点，你

也应该准备为自己行为的逻辑性和合理性进行辩解。

你要明白，辩论的目的不是为了取得胜利，而是为了寻找双方的共同点，达成能使双方都不失面子的解决方案。

创业家希望在事业前途中能有个人表现，取得肯定和地位。同时，他们希望所作的努力能取得物质性的回报。制造机会让他们迎接新情况带来的挑战，吸取新知识和新经验。

你要明白，他们最佳的学习方法是通过实践，他们会先要去证据，要求你举例证明理论和理念付诸实践后效果如何，然后才会去接受。

第三节 谨小慎微的传统者

传统者的家族画像

Tips:

他们坚持小心谨慎坚守原则，容不得一丝马虎。

他们低调内敛，但能慢慢与人建立长久的关系。

他们行事保守，对于新事物不轻易尝试，对于新观念不轻易接受。

传统者在17个家族中是保守的代表，为人小心谨慎，注重个人隐私，与人保持一定的距离。需要别人经过一段时间的接触才能了解他们。传统者在工作中具有严格的行为准则和品德标准，对原则性的事情不容马虎。遇到新事物或挑战他们更倾向于采纳保守的办法，而不轻易做出新的尝试，想要让他们冒险，是非常困难的。

作为团队的领导，传统者秉持较高的道德准则，严于律己但并不宽以待人，他们要求别人接受并达到各种标准。他们会为每个团队成员制定清楚的工作目标，要求团队成员详细报告工作情况，及时提供任务业绩的反馈。但如果没有达到预期的目标，他们批评起人来毫不客气，他们倾向于提携那些肯听话并且有良好工作业绩的下属，这一点和创业家有几分相似之处。

作为团队的成员，传统者喜欢指挥和控制团队，在委派人做事时，只委派任务，不委派责任。从心底里，他们是关心团体内其他人的，但有时仍然显得苛刻、不妥协。与他们合作，永远不用担心他们会将你们陷入有风险的境地，因为他们做事考虑周详，并且有非常清晰的理念。

传统者是喜欢制定原则并价值于人的，因此能够定义和缔造企业价值观是他们最乐于参与的事情，他们会为之做出努力，并实施一份长远的计划。

传统者小故事

战略转型大会上，高层们就公司接下来三年的发展进行研讨，大家都很积极，对转型后的发展前景都非常看好，传统者在会议开始时很快就表达了自己的想法，随着会议进行，越来越多的话题被涉及，传统者没有更多地参与讨论，而是仔细听着其他人的观点，并在脑海中对这些观点的可行性进行着分析。当大家就某个问题争论不休时，他们会站出来梳理各种观点，同时坚定的表达自己的立场，促成大家消除分歧，达成一致。当大家开始继续讨论后，他们又默默安静下来，陷入思考。

内心独白

今天的战略研讨会，我已经鲜明地表达了自己的想法，我的使命完成了，会议过程中大家对未来讨论得很激烈，但是我觉得现在讨论那些还太早，现在很多东西没有实际做过，很多条件都不成熟，讨论再多也是纸上谈兵。今天大家几次陷入了争论，争论对于讨论来说是好事情，关键是在争论之后大家统一认识，我在这些时候站出来梳理各方观点的差异，并将我自己的看法告知大家，引导大家达成共识，我感到很开心。

传统者的胜任能力

•领导能力

在领导力方面，传统者是有方向、有监控、要结果的。他们通常会在经过详细研究后给下属指出一个清晰的目标和方向，并对此愿景有坚定的信念，为了保障目标的贯彻落实而密切地跟进和监督进展。

但传统者需要注意不要监督得太密太紧，尽管是发自内心的关心同事，但也要避免让人喘不过气，也切勿武断地对人或事下定论，在做出评价之前提醒自己先充分了解足够的信息。

•人际关系处理能力

在人际关系处理方面，传统者会关心他人，给那些行为端正、有成果产出的人提供支持。但他们不会把时间浪费在应酬上，也无法容忍别人怪异的行为和想法，对待原则性的问题更是不会妥协退让。

•主动性和努力

在主动性和努力方面，传统者井然有序、勤奋努力地工作，不会被其他事物干扰分神。他们喜欢思考哲理性问题，乐于寻找能广泛应用的理论基础。

但他们的风险在于，一旦开始工作，就难以根据情况变化做出调整，不能做到灵活变通，有时也会太快地就把责任抗下来。

•沟通能力

在沟通方面，传统者在特定的问题上能提出清晰的、深思熟虑的、有价值的意见。他们有获取胜利的决心，为此能够去说服他人接受自己的想法，而且真心诚意地维护团队的利益。

另一方面，传统者过于保守，对激进的理念会选择回避，对别人提出的不同论调也不予理会，只是一味地坚守在自己的领域和观念里。

- 分析和决策能力

在分析和决策方面，传统者会深入研究问题后再做决定，而这个决定带着个人价值观的烙印，对决定的结果和影响有深刻清醒的认识，一旦下定决心很难被动摇。

同时，传统者由于过于谨慎不轻易冒险，只凭过往的先例和经验，所以做决定很慢，也很难快速响应外界的变化。

- 计划和组织能力

在计划和组织方面，传统者在行动前清楚分析哪些是优先事项，充分借用和调动资源，有效地指示和委派工作，制订行动计划和紧急预案，做到万无一失、未雨绸缪。

但他们可能行动太迟缓，踌躇得太久才开始实施计划，而且计划一旦制订就不轻易改变，过于墨守成规没有弹性可言。

传统者喜欢这样工作

和创业家相似，传统者也非常乐于对别人施加影响，他们不愿意做被动接受别人影响的人。同样，他们也很愿意为了创造一个更美好的世界而努力奋斗。但和创业家相反的是，他们是发自内心的关心别人的感受，愿意贡献自己的力量来帮助别人。同时他们对于既定原则是非常遵从的，绝不允许随便破坏规矩。

对于传统者来说，他们期望创造一个更好的社会，也希望能参与企业价值观的缔造，愿意实施一项长远计划，或者制定标准并影响他人。所以，如果他们从事的工作能对他人的社会有价值，有机会发展一个专业化领域、开创新理念并根据理念行动，那么会激发他们的工作兴趣。他们适合在结构化、同事们友爱互助的工作环境里做事，他们的工作要

有一定的独立性、挑战性，有一定的社会地位，能够受人尊重。

反之，如果要传统者不断地去认识新人物、不断适应变革，或者在一个职责和责任由众人一同承担、被管理层紧密控制、采取任何行动都需经过讨论和审批、个人不被尊重的环境里做事，那么他们会觉得工作索然无味，从而意志消沉。

这样管理传统者更有效

如果你作为传统者的领导者，你要谨记传统者是一个愿意参与价值观念缔造的人，如果你需要向他们提出愿景，首先，在有充分准备的情况下向他们提出有逻辑的、诚恳的、坚定的愿景，并强调愿景能创造一个更好、更有效、更有道德责任感和爱心的组织，也强调愿景的实现和公司的成功离不开他们的努力。同时，要清楚地表示你会珍惜他们提出的任何建议，也会投入更多的人力和资源以便将他们的建议制订成精确具体的计划，为公司的发展作贡献。

其次，你和他们要基于愿景树立一致的长远目标，他们是非常乐于实施一项长期的目标的。设定的目标要有挑战性，但避免超出其能力范围。要注意让传统者感到你对他们能力的信任，允许他们自行制定短期目标、自由选择问题的解决方法。

再次，要尊重传统者沉默寡言的一面，不要将这误解成缺乏意志和投入。不要让他们觉得你的决定是临时起意没有经过严密的分析。如果你们要探讨问题那就越早越好，因为他们需要更多时间去了解情况，这是事实。切勿把他们放置在不明朗的情境里，或者催促他们匆忙地思考问题、参与辩论，这样会招致他们的反感。当加入新团队时，团队成员可能因为他们较为谨慎正统而产生误解，此时，你要帮助他们顺利被新

团队所接受。

当给传统者委派新的、情况不熟悉的任务时，应提供尽可能的指导和支持。同时，建议你采用比较正式的方式对他们的工作进行监督，但不要过多干涉，因为传统者会照规矩、高水准地完成任务。然而要注意观察他们是否工作负荷过重，是否不愿意把任务委派给他人。

为了让传统者更投入地工作，你可以给他们提供适当的反馈和激励。可以对他们做得好的地方给予表扬，让他们清楚自己哪里工作表现好，也要赞许他们对团队的忠心和投入。但不要轻易批评他们，尤其不要让他们觉得自己当众出丑，因为他们自我要求严格，一般不允许自己犯错。他们做事过于坚持己见，缺乏伸缩性，你可以对此加以辅导。

与此同时，你可以给他们提供一个安定的、高度结构化的、运作程序规范化的工作环境，制造机会让他们独立地、小心地研究问题的来龙去脉，把他们小心谨慎的性格当成优点，用它来平衡团队中其他人比较冒险的风格。

当要让传统者进行职业生涯的发展时，你最好考虑到他们的特点，即除非有充足准备否则不肯接受新挑战。尽量让他们在一个安全的、不受批评的环境里以适合自己的速度做尝试。也可以让他们更多跟不那么沉默寡言、能尊重他人隐私、能器重他人贡献的人一起共事，以便让他们在处理不明朗情况和变革时不会感到那么不自在。

第四节 良师益友的开发者

开发者的家族画像

Tips:

他们对事物有较高的要求，能仔细地监控工作的进展。

他们关心别人帮助别人，愿意站出来维护他人利益。

他们可能揽下太多任务，从而承担过多的风险。

开发者，顾名思义是愿意帮助他人开发自己的才能，也能参与塑造团队文化，把团队的士气保持在较高水平的人，开发者实乃事业发展、团队协作必备的良好良师益友。

开发者充满热情、富有同情心，能真正的关心和帮助别人。他们有较强的道德观念和责任感，在关键场合会站出来为他人说话、维护他人，但可能会疏于维护自己的利益，存在承担过多责任的风险。

作为团队的领导，开发者会很有兴致地制定并传达团队目标，倾听他人的想法，鼓励讨论，并仔细地监控任务进展，使计划得到贯彻落实。他们能对业绩提供及时的、有斟酌性的反馈。他们在乎下属的感受，工作中尽量提携下属，甚至把它看得比自己的晋升更重要。但他们

有时会要求别人与其一样有较高的道德观。

作为团队的成员，开发者是个充满动力的“打气筒”，擅长鼓励他人把工作做好，喜欢能通力合作的团队。他们总是积极的参与到工作中去，促进团队和谐关系的构建，具有良好的团队精神。需要注意的是，尽管他们出发点是为他人着想，但可能会过分干涉他人事务。

开发者与辅导教练以及引导者很相似的地方在于，他们都喜欢帮助别人发展自己的才能。不同之处在于，他们会勇敢的承担起带领人的责任。他们希望可以参与塑造团体认同和文化，能够把团队士气保持在较高的水平上。

开发者小故事

开发者是某公司市场部经理，管理着一个10人团队，开发者对市场有着敏锐的嗅觉，对上下游行业的发展趋势非常关注，他管理的团队气氛非常融洽，每个人都能在团队中各尽其能。但市场部最近表现不佳，几次重要的市场宣传时机都比竞争对手慢了半拍，开发者也非常苦恼，每次在方案最终定稿上，他都出现了选择困难，他可以快速分析出每一种方案的优劣势，但就是无法做最终拍板。上级觉得如果开发者不喜欢做决策，是否可以让他团队的其他成员去下决定。

内心独白

我是一个想象力丰富的人，我希望每一次的方案都能够有突破和创新。我又是一个追求极致的人，我要求方案的每个细节都能做到极致。但是我又是一个犹豫不决的人，我似乎对任何方案都没有很强的信心，每一次到了最终拍板时，我总觉得是否还能有更好地方案，是不是再多一点时间，可以做出更好的方案。这些想法导致我无法坚定地做出决

定。

开发者的胜任能力

•领导能力

在领导力方面，开发者会以深信不疑的态度向团队阐明公司愿景，并乐于帮助团队成员在围绕公司愿景的前提下制定个人的工作目标，在下属需要帮助时，及时提供指导和支持。

作为开发者的下属，是幸运的。因为他们有护犊的心态，会非常坚定的保护和捍卫自己的团队成员，不会让他们受到外界的责难。但有时可能会对下属太过呵护反而让下属感到非常不自在。而且对于开发者自身而言，也可能会因为太多考虑和顾及他人的想法和感受，而自己一人承担下太多的事务。

•人际关系处理能力

在人际关系处理方面，开发者待人热心诚恳、平易近人，容易让人对其产生好感。他们理解并同情他人，在别人需要帮助的时候主动地伸出援助之手，会让他人备感温暖。

但是，开发者更倾向于将他人的利益放置于个人利益之前，所以可能承担了过多的责任、做出了过多的自我牺牲，不懂得设定底线、适当地保护个人权益，有可能被别有用心的人所利用。

•主动性和努力

在主动性和努力方面，开发者会优先考虑他人的需求，而且热情主动地承担各种工作。而且一旦他们做出承诺，就会努力地勤奋工作，以便按时按质地完成目标。

开发者需要注意的是，避免过度地依赖团队，或者过多地被他人所

操纵支配，适当地放手，让他人承担个人工作和相应的责任，这更能帮助其他人成长。

•沟通能力

在沟通方面，开发者会经常与他人保持联系并进行讨论，讨论时他们会确保每个人都参与进来，尊重他人的观点，即使是在辩论中也保持积极的态度和亲和的笑容，并尝试从每个人的观点中求同存异、寻找共识。

但有时开发者过于热衷于帮助他人，可能会被认为过多干涉他人。而且有时会拘泥于各种细枝末节中，而迷失或忽略真正重要的事情。

•分析和决策能力

在分析和决策方面，开发者会认真耐心地听取每个人的意见，综合各种信息进行小心谨慎的研究，分析各种备选解决方案的利弊得失和可能风险，力争选择一个最优方案并把风险降到最低。

他们更愿意通过团队的方式共同决议，而不愿独自决策，可能是害怕一个人承担风险。但如果一旦做出决定，他们就会很快地付诸行动。

但他们有时会过分地搜寻信息数据，不断地进行分析再分析，然后在各种不同的选择中犹豫不决、难以做出最终决定。

•计划和组织能力

在计划和组织方面，开发者能有效评估任务、合理分配资源、良好设置工作流程和程序，并使大家都同意任务分配，同心协力地完成任任务。做好组织安排之后，他们会认真努力地做好自己的工作。

另一方面，他们可能会过度关注于工作流程中的细节问题，难以快速地采纳根本性的做事方法，而难以让工作以最有效率的方式来开展。

开发者喜欢的工作方式

开发者的工作偏好与传统者有较大的差异，他们不喜欢强人所难，乐于接受他人对自己的影响，各自分工而不是强求别人，会让他们更自在。他们喜欢集体行动，在大家的通力合作中完成一项工作会让他们有成就感。

他们会乐于贡献出自己的力量，以打造一个更美好的环境。同时他们是比较遵守规则的，能够在既定原则的指引下完成自己那部分工作。

对于开发者来说，他们希望在工作中能帮助别人发展其才能，能负起带领他人的责任。他们喜欢开放和谐的团队氛围，所以他们乐于参与到团队文化的塑造中，把团队的士气保持在较高的水平。如果从事的工作能认识更多人，与同事保持密切的良好关系，并且有机会帮助或发展他人，对社会有所贡献，自己受人尊重并有一定的社会地位，那么更能激发和保持开发者的工作兴趣。

而如果让开发者自己一个人独自干活，被要求快速地做出单方面的决定，而又缺乏指导方针或不清楚工作流程，那么则会使其工作意志消沉。在有挑衅性的环境和自私自利的组织文化中，开发者也会觉得非常沮丧，毫无工作动力。

这样管理开发者最有效

作为开发者的领导者，你可以从以下几个方面对其进行管理和激励。

为了有效管理开发者，你要配合其开放包容的性格，基于可靠的信息和数据提出有逻辑性的清晰愿景。这个愿景一方面需要符合公司的价值观和形象，另一方面也要能够鼓励大家成长、提高士气和凝聚力。同时还要邀请他们对愿景做进一步的思考，并允许他们提出个人意见。

工作中，你大可放手让开发者去做事，而不必紧盯着他们，只需让他们有机会向你汇报工作进展即可。一方面你要随时注意他们的工作是否超过负荷，另一方面你也需要在他们提出请求后再提供必要的意见和协助。

如果需要对任何不可预见的变动做出调整，你需要向其解释原因，并给予足够的时间。因为开发者的个性谨慎、不轻易冒险，希望在一个能互相支持的环境里工作，所以要允许他们掌握所有资料、有充分的时间做思考研究，并在不受他人挑战的情况下提意见。

如果要给开发者提供反馈，你可以称赞他们的忠心、努力、投入和团队精神，表示自己很敬佩或器重他们对团队的贡献。尽量少地批评开发者，即便要批评也是围绕他们太易妥协、过度干涉他人问题这两个倾向，而且只对事而不对人。

你可以制造机会让开发者管理或开发一个团队，担当需要指导和开发他人能力的要职，让他们成为培训员、辅导教练或导师，让他们实现帮助和配合他人、充当调解人和仲裁人的愿望，并让他们充分发挥对团队工作和对合作项目的热忱，以此来激励开发者、发展其职业生涯。

练习8-1

谁是创业家？

1. A是某部门的领导人，一路从管培生晋升到公司最重要部门的领导人。他以“十项全能”著称，工作起来完全是拼命三郎的形象。他除了擅长自己单兵作战，也善于调兵遣将，在他手下磨练过一两年的人出来都是能够独当一面的骨干。但他的脾气也是出了名的暴躁，常常批评下属不留情面。所以绩效不好的员工在他的部门总是战战兢兢的，不敢

多说一句话。因为他随时都有理由把他们剔除团队。

2. B是咨询部门的业务骨干，人称“打单王”，没有他拿不下的客户。与客户沟通时，常以强大的气场专业的形象赢得客户的好感。但对于自己的团队成员，他却感觉有点被动。他善于表达，他总觉得自己对客户理解是最准确的，每次讨论都会尽量说服别人。做出决定时也主要以自己的意见为准。但是团队成员交上来的方案往往偏离他的设想，而他也没有办法在他们实际的工作中很好地控制节奏。

3. C是某部门中的资深员工，自己会有很多新奇的想法，也很乐意和大家分享。对于其他人的想法，他更是会大力的支持，甚至会花心思去帮助大家完成自己的愿望。但他经常会因为公司的想法和同事的想法不一致而苦恼。一方面他觉得公司有自己的考虑，另一方面同事辛辛苦苦的付出不应该轻易地被忽略。最无奈的是，很多时候他不幸成为竞争的受害者，一直都没有顺利晋升。

练习8-2

以下的情境里，他们最有可能采取的行动是什么？

1. 在绩效反馈中，面对连续两个季度绩效为的下属，创业家会（ ）。
 - A. 怀疑是不是计算错误，因为他平时还是蛮积极的。
 - B. 先做安抚，了解原因看是否需要进行培训。
 - C. 表示关心，反思是不是自己做的还不够好。
 - D. 确保下属是否已经尽全力努力工作，如果没有则会毫不留情的批评。
2. 在部门业绩回顾会上，部门领导征求大家对于下一季度销售策

略意见，传统者会（ ）。

- A. 第一个发言，发表自己的思考，并保证自己的目标可以实现。
- B. 默不做声，如果被问到，会委婉地表示需要会后思考清楚之后再回答。

- C. 积极参与，对别人的说法做必要的补充。
- D. 在听了很多发言之后阐述自己的想法，但尽量不引人注目。

3. 公司需要开拓海外市场，组建筹备团队，倡导者会（ ）。

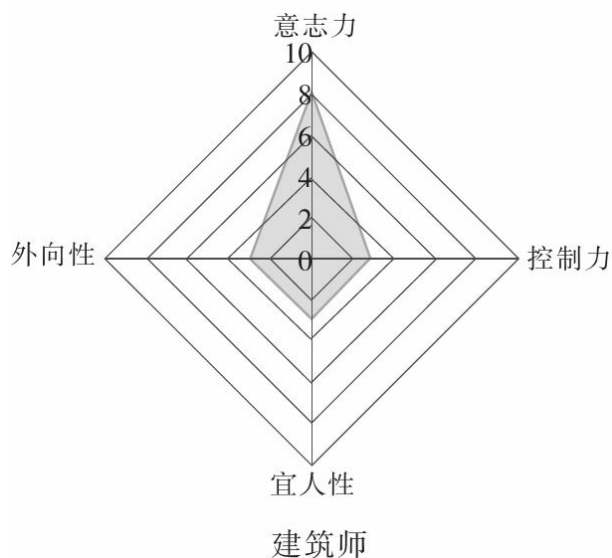
- A. 仔细权衡，看是否值得去尝试。
- B. 异常兴奋，想方设法加入。
- C. 积极响应，并希望号召大家一起加入。
- D. 无动于衷，不想离开现在的城市。

Nine

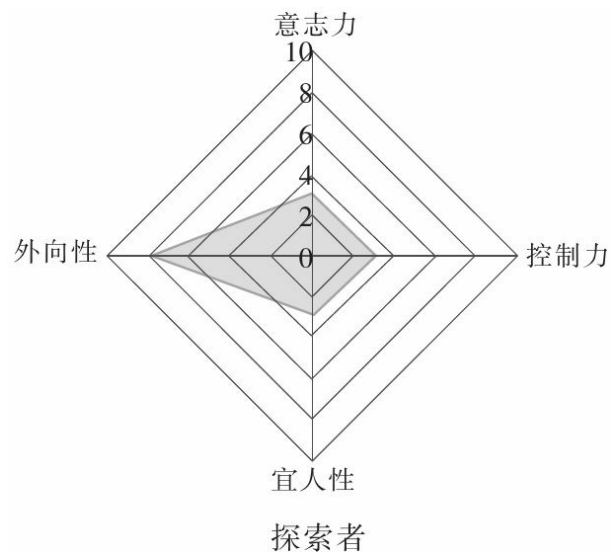
第九章 三低一高：建筑师、探索者、支持者、控制者

脸谱对对碰

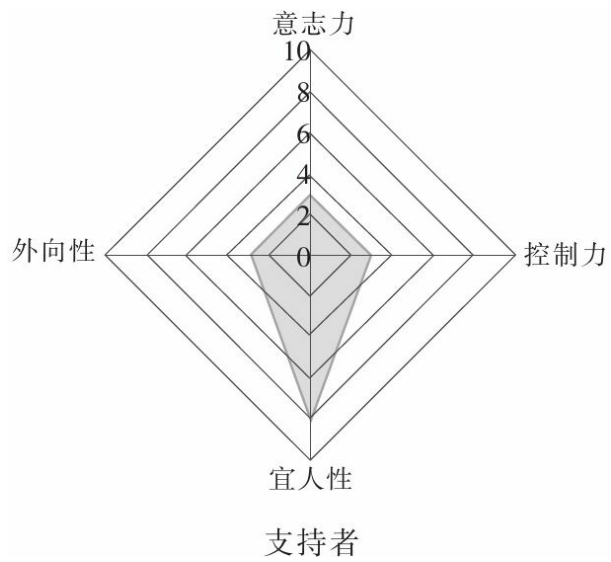
以下介绍的这些脸谱，他们只在某一个方面表现的比较突出，其他方面相对一般人来说行为展现的较少。那么这些人与其他人相比有什么不同呢？



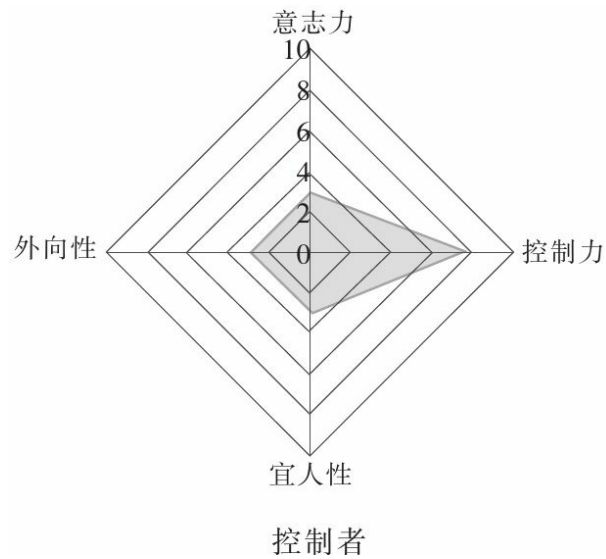
意志力较高，精力、爱心和控制力较低



精力较高，但是意志力、爱心和控制力较低



爱心较高，意志力、精力和控制力较低



控制力较高，但是意志力、爱心和控制力较低

他们之中有些人更关注事，不关注人；有些人恰恰相反，更关注人，不关注事；有些人喜欢不断接受新鲜和创新的事物；有些人喜欢专注在某一个领域，按照计划行事。通过以下四个小结的学习，你将发现他们每类人显著的特征分别都是什么。

第一节 专注的建筑师

建筑师的家族画像

Tips:

他们鹤立鸡群，但是不喜欢帮助他人。

他们关注目标，追求个人实现，但有时会踩着别人的脚。

他们喜欢承担责任，但容易过分利用权力。

此建筑师非彼建筑师，并不是说拥有建筑师脸谱的人更适合从事建筑类相关的工作。而是指的是那些更容易是机构中骨干的那群人，就像建筑师在建筑行业的作用。

对于建筑师来说，他们不能忍受没有明确目标的工作，不论在什么时候，他们都能够高度专注，有强烈的目标意识。建筑师了解自己想要什么，他们不关心其他人的想法，并把自己的需求放在首位。而且，他们认为为了帮助别人而损害自己的利益是无法理解的。所以，这种脸谱类型的人往往都有些自我中心。

作为团队的领袖，建筑师清楚地知道团队前进的方向，能够提出令人振奋以及有创意的方案。但是，建筑师领导者认为人人应该自我激励，他们不喜欢严格的管理下属，也允许每个人寻找自己要走的方向。

建筑师在团队管理中其实并不太关心他人的需求和感受，作为他们的下属需要有很强的心理承受能力，特别在讨论问题的时候，这种脸谱的领导并不懂得拐弯抹角。

作为团队的一员，他不太关心团队的目标是什么，他清楚地知道自己前进的方向，并率先走自己的道路。相对来说建筑师比较开放，他们能够接受别人方式各异的行为和想法，并可能成为其中的一员。有时候，与拥有这种脸谱的人交往，你会感觉他们太过于我行我素，并且容易陷入到自我陶醉中。

建筑师类型的人对绩效的要求很高，非常希望获得成功，因此他们总希望自己的绩效超出一般人。

建筑师小故事

他是中国一流学府的理科研究生，学院要求研究生毕业前必须在核心期刊上发表论文。研一选题时，他不顾老师反对选择了一个很冷门的领域，因为他坚信自己可以在这个领域内做出成绩。研二结束，其他同学的文章都发表了，他的投稿却屡屡被退回，同学们都嘲笑他不知天高地厚，选择这么艰深的领域。但是他从没放弃，他继续研究，继续投稿，终于在研三即将结束时，他的稿件被美国最权威的行业期刊发表，一时间轰动全校。他的老师也邀请他在全校大礼堂做公开演讲，这是他第一次站在这么多人面前.....

内心独白

当初之所以选择那个领域是因为我相信自己能研究出点东西，在外人看来我受到了很大的压力，有来自老师的批评，有来自同学的嘲笑，其实这些我都不是很关注。我内心深处有一个声音不停的告诉我，继续

研究下去，一定能成功。当然差一点我就不能毕业了，自己的时间安排还是个大问题，前期花在研究和思考上的时间太多，最后写文章有点赶了，又没有注意语言的组织，导致文章因为一些小细节被退回几次，不过还好最后赶在毕业前发表了，看来吉人自有天相。

建筑师的胜任能力

•领导能力

建筑师的方向感很强，在任何时候，他们都知道自己要做什么。作为他们的下属，能够从他们那里获取明确的目标。建筑师不能接受工作没做完的情况，在他们心中，一旦目标确定下来，每个人都有义务要把成绩做出来。

由于他们都具有很强的支配意识，有时候，他们有过分利用权力的倾向。而且，他们对人不关心，作为他们的下属，可能很难得到他们的指导。

•人际关系能力

建筑师一般只会把时间花在能产生绩效的地方，他们更器重那些能产生贡献的人。在人际交往的过程中，他们会快速地识别出谁最有话语权并与之建立联系，其他人在他们心中并没有交往的价值。

不过，建筑师非常具有想象力，他们不光喜欢自己为团队贡献创新的想法，同时，他们也非常鼓励他人提出有创意的观点，并愿意把这些想法推入市场。

需要注意的是，建筑师的视野一般都比较窄，他们往往对目标以外的议题不感兴趣，并且在捍卫自己的理念时，会采取一些刻薄和具有争议的态度。

•主动性和努力

建筑师在团队中一般都非常主动，只要有机会，他们就会努力争取成为团队的领袖。如果需要在团队找出一个任务负责人时，你可以放心找他们，他们也愿意接受这些责任。做事过程中，他们不喜欢拖延，方案一旦确定，他们就会马上制定行动方案，并将任务委派下去。

但是，建筑师有时候会显得太过于想接受责任，当他们只是一个普通执行者时，会显得不那么合作。如果其他人对他们提出反对意见，他们也可能装作没听见。

•沟通能力

在与人沟通的过程中，建筑师一般会表现的比较有风度，他们喜欢用自己的专业性和沉稳来获得大家的信服。不过，他们不太喜欢被质疑，如果没有非常有效的证据，他们很难改变自己的想法。

一旦开始讨论，他们会先明确议题，并对它们下一些客观的定义。他们很少受到规则的束缚，经常能够提出一些有创造力的想法。当讨论进程变得拖沓时，他们喜欢推动大家快速做出决策。

•分析和决策能力

建筑师善于分析和总结问题，并提出一些强有力的观点和理念，一旦需要，即使条件不太充分他们也敢做出快速决定。不过，有时他们会显得不太有耐心，容易把事情看得过分简单化。

对于建筑师来说，他们愿意把一件事情从头做到尾，但是他们比较喜欢自己一个做决策，容易忽略其他人的存在。

•计划和组织能力

在建立目标以及推动目标进行的过程中，他们能够强力聚焦自己的愿景，牢牢把握大方向。在运用资源方面，他们会把任务分配给每一个人，然后紧密地监督每个人的绩效。

不过需要注意的是，当情况发生改变的时候，建筑师可能不会通知任何人，而且他们也喜欢为了方便自己而把规章制度改掉。

建筑师喜欢这样工作

建筑师的影响驱动非常高，他们喜欢能够自己控制事情的节奏，并能够影响组织和团队中的其他人。如果工作让他们看不到上升的期望，他们很容易就会失去工作的热情。

相对来说，建筑师不太喜欢人多的地方，他们需要一定的个人空间，特别是在工作时不会受到领导过多的干涉。

工作中建筑师希望自己的工作能够得到实质性的回报，他们看中自己的利益得失，所以你需要避免让他们感觉到自己的付出和回报不成正比。另外，在决定奖赏时，不要考虑只针对群体，如果他们认为自己 and 群体所有人都一样，那么这份奖赏对他们来说并没有什么激励作用。

要建筑师严格遵守公司的流程是困难的，因为他们身上有些“艺术家”的特质，他们喜欢有创意的东西，因此你要避免用严格的纪律规范来要求他们，这会让他们感觉到被束缚。

为了激发建筑师的工作激情，你可以让他们在某一方面持续性发展，使他们有机会成为这个领域的专家。你要避免让他们仅仅从事一些例行性的公事，他们更偏好有挑战性的工作。

如果你要求建筑师和团队紧密配合，并且需要共同承担责任，这会削弱他们的工作投入度，他们喜欢被重视，希望能够自己拿主意该做什么。他们喜欢待在一个稳定的环境中，如果工作中需要他们不断去认识新的人物，这会让他们感觉无法胜任自己的岗位。

这样管理建筑师最有效

作为建筑师的领导者，你需要认识到他们比较有个性的特点，更多的是引导他们，而不是改变他们。

在塑造愿景的时候，他们很难一下子接受一个新的理念，你可以在提出新理念之前先打个招呼，一点一点灌输这些理念——“先播下种子”，然后慢慢“等待它们发芽”。当他们接受你提出的愿景后，你可以指出一些工作上的大方向，然后摆明你很重视他们的意见和协助，让他们自己思考问题的解决方案后向你汇报。在传达愿景的过程中，你要提醒建筑师多聆听你说的话，不要急于发表他们自己的观点。

建筑师一般都有比较强的领袖欲、权力欲和希望受到表扬的心理，你可以让他们多参与到一些需要解决严峻挑战的问题上，多听取他们的意见，让他们自己决定后面要怎么做。建筑师喜欢提出一些独到的想法和创造新异的东西，你要认可他们的这种精神。在适当的时候，给他们提供一些可靠的建议和资源可能会极大激发他们的热情。

你要理解建筑师喜欢担当责任、获取地位和得到肯定的需求，多对他们做出肯定。建筑师脚踏实地、效率高的作风，这个优点你要继续鼓励，但也要有技巧地向他们指出向别人咨询的重要性，要劝他们不要太把自己的想法强加给他人。你要避免当着别人的面批评他们，他们会急于为自己辩解，由于有固执的特点，他们可能会感觉下不了台。

在监督建筑师的绩效时，你要给他们一定的自主空间，让他们能够按照自己的想法办事并要他们及时向你汇报进展。如果你需要对他们的想法进行纠正，你应该先很坚定地提出来，再清楚地罗列出原因。当他们不认同你时，不要与他们争辩，要找出你们之间的共识，再把共识扩大。

建议你在只有迫不得已的情形下才行使自己的权力，不要让他们觉得你是在用自己的权力来强迫他们。另外你可以采取比较委婉的方式，

确保他们在办事时能与其他人打招呼，并提醒他们不要太把自己的想法强加给他人。

你可以在建筑师的判断力、果断性、决心和干劲方面多称赞他们，让他们认为你非常了解他们。每当建筑师获得成功的时候，你都要亲自对其进行直接的称赞，同时，你要让他们知道，因为这次的成功，他们在组织里的地位都获得了哪些提高。如果你有必要进行批评时，你要用数据和事实说话，不然他们很难接受。批评时措辞要得体，同时必须立场鲜明和坚定，但要点到即止。

建筑师一般会希望自己在公司获得成功，或拥有晋升的机会，关于这两点你需要清楚地做出回应。在考虑他们职业生涯的下一步时，你要考虑到各项不同的工作分别会如何提升他们在公司的声望以及在每个职位上获得上升的可能。

建筑师不喜欢承认自己的失败和无知，有时候他们会把绩效不到位的责任推到别人身上，这时候你要很直接的指出来。当他们接受这一点以后，才有可能做出改变。

第二节 好奇的探索者

探索者的家族画像

Tips:

他们的交际能力突出，天生外向，但容易显得散漫。

他们能够促进团队良好运作，团队一致。

他们喜欢新颖的事物，追求刺激，但不够沉稳。

探索者永远对外界充满了期待，他们渴望不断见识新的世界，认识不同的人 and 事。对于他们来说，固定待在一个没有变化的环境中是无法忍受的，他们热烈欢迎变革和突破。

在工作环境中的探索者主要有两个特点：一个是随和、善于交际；一个是有想象力，观点新潮。他们善于与人打交道，能够很快地与人建立起良好关系。当外界环境发生变化时，他们也能够适应不断改变的客观事实。探索者一般涉猎广泛，对新观念很容易接受，常常能够带领团队从新视角看待问题。

不过，探索者有时会显得过于散漫，他们不容易被规则束缚，有一颗蠢蠢欲动的心。这会导致他们有点乱无章纪，不聚焦，而且容易在追求创新的路上被新理念引进岔路。

作为团队的领导者，探索者非常善于创造一个能够激发大家工作热情的环境，他们鼓励每个人勇敢说出自己的看法并就此进行辩论。探索者喜欢给团队成员画饼，在谈起未来时显得兴致勃勃。但是，他们做事不一定会循规蹈矩地遵照事先制定的目标，而且喜欢避重就轻。

作为团队成员的他们可以为团队注入新鲜的血液，他们不仅能够自己提供创新的思维，还喜欢鼓励他人发言。他们有一颗谦逊的心，随时欢迎别人提出建议，并积极做出改变。不过，探索者有时会显得有些浮躁，他们不能够持续聚焦在一件事情上，喜欢灵活的解释任何事情。一旦有任何风吹草动，他们的注意力就会被吸引过去，并可能干扰到别人的工作。

探索者非常重视在工作中建立自己的人脉关系，喜欢参与各种团队活动。对于他们而言，不论什么样的工作，他们都能够在其中发现乐趣。

探索者小故事

他是一个画家，他热爱生活，对世间万物充满了好奇与惊叹，他希望用生命的每一刻来发现宇宙中新鲜的事物。他与世无争，他也经常穷困潦倒，走投无路时，他也会想创作一幅画来赚取点生活费，但每次他都不能赶在最后一块钱用完之前将画完成。他从不走同样的路，他希望在环游世界的旅程中结识不同的人，也许会 and 一位姑娘一见钟情，但是他不会就此安定下来。

好了，这是一个探索者的白日梦，他是一家贸易公司的文员，刚被老板骂了，因为自己不小心将报表中的数据弄错了，老板对他非常失望，但是他却不是很在乎，老板将他骂的狗血淋头，但是他丝毫不为自

已辩解。老板走后，他马上将刚才的事情抛诸脑后，找旁边的同事聊起了自己理想的生活（即上文的白日梦）。

内心独白

文员的工作根本不适合我，天天做着操作性的重复工作，我希望每天的工作都是全新的，可以和不同的人打交道，做不同性质的工作，去很多地方出差。哎，是不是该重新规划一下自己的职业生涯了？还是算了吧，走一步是一步。

探索者的胜任能力

•领导力

在领导力方面，探索者具有管理创新的能力，他们能够容纳各种不同的想法，能处理超前的观点。探索者的亲和力较高，容易与人拉近距离，具有开发他人潜能的能力。他们喜欢鼓励他人不断超越自己，并呈现出一个美妙的愿景来吸引对方。

但是，探索者容易忽视比较沉默寡言的团员，而且他们喜欢在激起别人的斗志后，让他们自己发展，无法实现长远的人力资源开发。

•人际关系处理能力

探索者在人际关系处理上面有天生的优势，他们不害怕与陌生人沟通，能与任何层次的人展开深入交谈。探索者喜欢主动联络朋友，一旦对方遇到困难，他们会立即伸出援助之手帮助对方。

不过，虽然探索者能够根据对方的处境采取不同的交往手段，但是他们在处理关系时并没有那么敏感，可能会说话不经思考而得罪人。

•主动性和努力

探索者在处理问题的持久性和耐力上差了一些，但是他们在新任务

上显得非常有精力、有热情，并且善于在同一时间内处理多件任务。对于别人提出的建议，他们会积极响应，并愿意采纳和实行新理念。

同样，因为他们关注点太多，所以很容易就把注意力从眼前的任务分散出去，难以把一件事情连贯地从头做到尾。

•沟通能力

不论在正式场合或者非正式场合，探索者都能与每个人愉快的交谈，他们喜欢并鼓励大家参与到讨论和辩论中去。很多时候，探索者说话会让人感觉非常有趣，大家都愿意去和他沟通，这使得他们在做“第一线”的工作时非常有优势。

由于探索者的目标导向意识较差，有时他们说的话会显得比较随便，讲的多但是真正有意义的内容很少，而且内容还可能会前后不一。当他们在这方面一旦遇到别人的质疑，他们容易自乱阵脚，王顾左右而言他。

•分析和决策能力

在分析和解决问题的时候，探索者喜欢多方咨询后再做出决定。他们不太喜欢自己一个人研究问题解决方案，而是鼓励其他人为他贡献意见，并在此基础上整理出一个大方向上的方法。同时，在别人表示同意的情况下，他们还会选择一些有新意的理念。

一般情况下，探索者的方案看起来能聚“大家之所长”，但是整个方案中缺少他们个人的思考，一旦被质疑，他们很难讲出个道道来。在那些善于解决问题的专家眼中，探索者的方案总是过分简化，容易忽略事情的复杂性。

•计划和组织能力

探索者其实不太善于做计划，他们喜欢追求看起来高大上的事物，在他们的眼中，新系统和新技术都会比旧的好太多。如果组织需要开展

一个新的项目，探索者会非常感兴趣，他们会积极参加项目的前期筹划工作，主动争取相关资源推动项目进行。但是，他们永远只能保持三分钟热度，兴奋了一阵子以后他们慢慢就会感到厌倦。

探索者做事时喜欢拉动其他人跟他们一起做，并鼓励分担责任或采取团队负责的制度。但是，在团队中他们有时会过于随意，即便是那些会议商讨好的决定，当他们觉得不太合适时也会快速地把它们更换掉。

探索者喜欢这样工作

探索者喜欢与大家一起工作，解决需要和团队紧密配合的任务。在工作中能够认识很多人对他们而言是一个非常有吸引力的要素。

探索者不喜欢待在死板、正式的组织里面，他们喜欢轻松自在的工作，每个人都可以自由发挥自己的创造力和独特才能。如果你贴近地管理他们，他们内心也会感到厌烦。

一些偏概念性的工作会更适合探索者，而那些对细节性和精确度要求高，需要费时费力解决问题的工作会让他们感觉到受折磨。

探索者希望得到的回报是根据他们的工作结果为他们个人而定的，如果得不到针对他们个人的回报，他们很可能会降低自己的工作热情。另外，那些回报最好是实质性的。

这样管理探索者最有效

在管理探索者这一类人时，你要认识到他们是非常外向的一群人，喜欢与大家讨论然后达成共识，这使得他们善于协调团队的运作，如同润滑剂一般。

探索者喜欢与人在一个愉快、友好的氛围中交谈，当你准备向他们

传达你的愿景时，你要显得非常热情，表示你很重视他们给以你的支持。探索者对变革有非常开放的心态，你可以多使用一些有关变革、机遇的字眼，并迎合他们关心公司和团队的心理强调愿景对社会、团体以及个人的好处。

在如何激励探索者方面，他们喜欢扮演突出的角色，并希望这些角色有一定的社会地位，所以你可以让他们参加一些有竞争性和刺激性的任务，并将其置于事情的核心。他们能创新、有想象力、能清楚地意识到所属行业的走向和最新发展，如果团队正处于转型期时，你可以多询问他们的看法。

当你想要为探索者树立目标时，你应该把你的期待说得很清楚，让他们了解自己要达到什么样的标准，但是关于如何实现这些目标，你可以不用面面俱到，给他们一些自主空间会更好。不过，你要认识到，探索者的计划性不是很强，他们喜欢只把事情思考到一半就蛮干一番，以为另一半可以到时再作打算。必要时，你要坚持先看到他们详细、可行的计划方案再让他们放手干。

探索者喜欢与大家一起共事，你可以借助一些短期项目，让他们接受各种挑战，并提高他们与人合作的能力。

探索者容易因心有旁骛而误事，你要帮助他们集中精神，并在问题的细节处理上多花些功夫。为确保探索者能够达到你的绩效要求，你可以通过例会来确保优先项目继续得到优秀，而且每个项目都能够如期完成。当出现问题的时候，你不能让他们以轻松的态度把事情支吾过去，你要严肃地要求他们立即从远离目标的错误方向掉头。

当你需要对他们的表现进行反馈的时候，你应该非常积极、热情地直接公开表扬他们，让他们知道在别人的眼里他们有着怎样的地位和声誉。另外，你可以对他们的适应能力、精力和创新能力多加赞赏。当他

们有什么地方需要你提批评时，你尽可坦诚地、直接地、认真但友善地提出，但是你一定要立即进行，不然他们会以为事情已经过去了很久，与现在的表现无关而拒绝接受。

关于开发职业生涯方面，探索者喜欢变化的职业状态，这样他们才能感觉到自己有所进步，而且他们不会欣赏你安排他们走一条固定的长远职业路线。如果有可能，你可以让他们去领导别人，尤其是需要扮演一个有创业能力、团队工作能力和说服能力的角色。

第三节 充满爱心的支持者

支持者的家族画像

Tips:

他们善于交际，与人保持良好的人际关系。

他们能聆听，关心别人，但是容易被人利用。

他们相信每个人都能为团队做出贡献。

支持者最大的特点就是充满爱心，他们能够容忍各种类型的人，即使他们内心看不惯某些人，但是当这些人需要帮助时，他们也非常乐意助人。支持者喜欢把别人的需求放在首位，很少会占人便宜。

支持者有时候看起来会有些天真，他们经常会把人往好的方面想，愿意信任别人，并给予第二次机会，因此他们可能会被一些现实的人利用。

作为团队的领导者，他们能够始终效忠于企业的愿景，并愿意无私为组织奉献。在日常的管理中，他们善于发现别人的强项，喜欢让团队成员自由发挥，并尽自己的所能为每个人提供资源支持。

作为成员的他们能够开放地接受别人的批评，认为别人愿意给自己提供建议是为了自己好。他们喜欢维持团队内部的稳定与和谐，不会轻易发怒，总能与其他人建立良好的关系。他们秉持“团队第一，个人第

二”的理念，能支持团队想达成的目标。

支持者一般不太有自己的主见，特别在会议中，他们很少主动发表自己的观点，或者更多是在总结和重复别人的观点。在团队中，他们有时候更像是一个后勤角色，默默无闻地奉献，不够起眼。

如果能让支持者与一群自觉、不需要紧密监督的人共事，且可以让他们有机会为组织增值会极大的提高他们的工作热情。他们享受伙伴精神，并且愿意与大家一起承担责任。

支持者小故事

她是一个非常热心肠的人，每当她走在路上碰到那些向他乞讨的人，就算很多人说这些人都是骗子，她也会觉得这些人非常可怜并做出施舍，在她眼里，如果不是真的有困难，谁会愿意牺牲自己的尊严在大街上乞讨。

不过，她最近在公司过得不太顺利，一个平常和她关系非常好的人竟然在背后说她的坏话。她认为自己把这人当知心朋友，没想到她竟然这样说她的坏话，不过当她重新面对这人时，她仍然笑脸迎对。领导刚刚过来批评她策划的方案写得很差、不实用，并且要她重写。可是为了写这个方案，她向很多前辈做了请教，光是整理材料就花了两天时间。她没有向领导询问为什么写得差，哪里写得有问题，而是自己一个人默默地从头开始分析，重新写一篇策划。

内心独白

我总觉得自己是在为别人而活，我非常关心别人是怎么看我的，有时候我看到别人瞟了我一眼，我就非常紧张。经常会有一些朋友说我原则性太差了，别人说什么就是什么。但是我觉得自己这样并没有什么不

好。我平常非常喜欢帮助别人，有时候我会想如果有时间我就会去做义工，这样就可以用自己的力量帮助更多人了。

现在，我的岗位是做策划，其实我觉得我有点不适合这个岗位，因为我不太善于提出建议。有时候别人可能只用几个小时想出来的方案，我往往没有一点头绪。

支持者的胜任能力

•领导力

支持者喜欢以人为本，而不是以工作目标为本。他们非常有爱心，真正关心和在乎属下的感受，不会武断地批评别人，愿意尽自己的能力为大家提供好的福利。

不过，在领导别人时，他们不能为大家提供明确的指导方针，而且会回避纪律性和可能引起冲突的问题。他们是一个“好好先生”，但会让人感觉不够有原则。

•人际关系处理能力

在与人相处的过程中，他们坚持“以人为本”的作风，因此他们能够得到大家的信任 and 爱护。他们不喜欢怀疑别人，能够接受方式各异的行为和想法。

支持者都有一种勇于牺牲的情怀，这导致他们有时候会太快牺牲自己的需求。在团队中，鉴于他们相对会比较低调，所以他们很有可能被一些冲劲强的人忽视。

•主动性和努力

支持者整体看起来比较沉稳，他们很少咋咋呼呼的，任何事情都不会操之过急。他们在做事时喜欢遵守已有的规则和指导方针，并尽量确

保结果别人都能满意。

但是，支持者总是会显得比较被动，导致他们很容易太快地被别人指挥做事，而且当事情完成以后，最后留下来收拾残局的人最有可能就是他们。

•沟通能力

支持者是一个很好的聆听者，无论何时，他们都会耐心听取别人的发言，不会轻易打断他们。在他们看来，所有的意见都是好意见，每个发言的人都应该获得大家的尊重。支持者们自己很少主动发言，在提出看法之前，他们都会小心地思考很久，并需要经历一番挣扎才敢站起来。

由于支持者容易被其他人的意见左右，所以他们有时会太快地放弃自己的立场，而且会显得摇摆不定。

•分析和决策能力

支持者会在聆听所有人的意见后再做出决策，尽管有些想法非常奇特他们也会认真听取。他们做决策的时间一般较长，因为他们会认真分析每个人意见的好坏，并尽量找到一个能解决本质问题的解决方法。当整个团队都把问题当成是大家共有的时候，在支持者的推动下往往能取得比较好的方案。

不过在分析问题的时候，由于他们自己的主见不够，会使得事情被过度分析。他们需要坚定的确定自己的立场，最好可以投入赌注去搏一下。

•计划和组织能力

在制订计划的时候，支持者不会把方案写的太绝对，这会导致它们太有伸缩性而显得轮廓不清。而且他们不肯轻易地委派工作给属下，尤其是那些烦琐的、不受欢迎的工作。

支持者在安排工作的时候会希望每一个人都对他的安排满意，不会把自己的想法强加在他人头上。无论什么地方发出求助声，他们都会过去帮一把。

支持者喜欢这样工作

支持者喜欢与人相处多过于与事相处，他们希望自己的工作能够对大家有益处，所以你需要向他们表明你认可他们在这方面的努力，并尽量让他们做一些需要帮助别人的工作。

支持者不太喜欢担当团队领袖的角色，这要求他们对其他人员负责，在他们看来这会极大地增加自己的工作压力。如果让他们能够独立做事，且有充分的时间去掌握复杂的问题会激发他们的工作兴趣。支持者不喜欢与人发生争执和冲突，你要避免让他们待在这样的环境中。

相对来说，一些概念性，并需要用到创造力的工作比较能够吸引到支持者。尽量给他们一些可以让他们发展一门专长的机会，这样他们就不必使劲“推销”自己的本领来获得其他人的认可和尊重。

如果你一直让支持者在团队里面做事，这会很快让他们感觉厌烦。他们不喜欢别人用职权去压迫他们，更偏好呆在一个灵活的环境中。

这样管理支持者更有效

支持者的爱心很高，这个好处就是他们是团队忠实的支持者，不好的地方就在于他们不太有主见。因此在管理他们的过程中，你需要多发挥他们对于团队凝聚力建设方面的能力，避免让他们去做一些需要对抗性的工作。

在塑造愿景的时候，你可以运用从大方向看事情的方法来吸引他们。虽然他们喜欢逻辑性的论点，但是，他们更关注这些论点是否存在开发别人的契机。由于支持者有非常高的助人倾向，以及有能力提出解决社会问题和为人类造福的另类方案，你提出的愿景最好能够发挥他们这些方面的积极性。

为了更好的激励支持者，你需要了解到他们乐观积极、有求必应的个性，制造机会让他们可以提出观点及参与讨论。支持者很有想象力，他们喜欢新颖另类的方案，你可以多鼓励他们创新，并且让他们常常体会到，他们的工作是多么受你的赏识和对别人有益。

支持者非常开放，你可以让他们知道最新的事件动态。另外，你也可以好好利用他们的沟通能力，让他们去推动那些平时不爱说话的人参与讨论。

支持者希望自己能够被所有的人接受，并且在一个非竞争性、开放和友善的环境下工作，你应该努力为他创建这种环境以好好提高他的工作积极性。他们喜欢把团队价值观和目标看的很重要，并且他们一心想为别人做点事，全不考虑个人的好处，你要尊重他们的这种奉献精神。

为支持者制定目标时，由于他们关注的是私人的、社会的以及社会福利方面的问题，你要着重强调这几个方面。如果有可能，让他们参加多种不同种类的挑战，也让他们可以有机会多与别人一起工作。

支持者很难开口向你说“不”，凡是切实但具有挑战性的目标你都应该与他们坦诚的讨论并达成一致。有时候，支持者会把事情看得很复杂，你要提前告诉他们你要求做的事情背后真正的含义和可能派生的后果。

在监督支持者绩效的过程中，你要知道他们强烈渴望帮助别人，这意味着你不必进行太多的例行性监督。你可以与他们开定期的会议，以

确定优先事项没有变动，任务可以如期完成。

支持者在行动筹划和时间管理方面存在一些困难，有必要的話你大可以坚定地、毫不吝嗇地指出你的要求是什么。虽然，支持者喜欢帮助别人，但是在他们自己有需要时，他们却不敢开口。你要告诉他们你能够在哪些方面可以给他们提供协助，一旦出现求救信号，及时给予支持。

支持者在团队里会表现的非常努力、诚恳、高职业道德以及善于运用下属的所长，你要及时地表扬他们这些方面。一般情况下，你不怎么需要批评他们，因为他们一直在尝试把事情做到最好，但是你的批评他们也会认真地接受。在批评的时候，不要采取裁判性的做法，即不把事情简单地裁判成对或者错，要向他们解释为什么你认为他们的行动是错误的，协助他们找出另外一个可行的解决方案。

在为支持者设计职业生涯时，你可以让他们先担任一些顾问工作，或者干需要有妥协能力的工作。你需要制造一些机会让他们可以发展属下以及在工作中能够采取辅导的方式领导别人。支持者需要觉得自己的工作有本质上的价值，并能真正为别人带来益处，但是你也要认识到他们有以下两个方面需要改进：同时对太多人做出协助的承诺，以及逃避处理人事冲突。

第四节 沉稳的控制者

控制者的家族画像

Tips:

他们关心工作流程，对细节观察入微。

他们做任何事情前都会提前策划，不会做出冒险的举动。

他们喜欢游离在团队之外，默默做事。

控制者，不难理解他们是一类喜欢控制事情发展节奏、缜密的一群人。他们一般看起来比较古板，行为表现正式且传统。

对于控制者来说，他们很难接受不断变化的环境，不喜欢自己正在从事的工作有非常大风险，通常他们会是组织实行变革时反对声最大的人之一。

控制者比较保守，喜欢保持缄默且相当正式的作风，任何事情他们都需要有清楚的指导方针和议程。他们偏向于呆在有清楚组织架构的企业里。不过，由于他们对人际和外界变化不是非常关心，容易被人认为冷漠。

作为团队的领袖，他们喜欢让下属集中于务实的活动，能清楚地传达出自己所期待的行为是什么。他们在沟通的过程中会表现的比较慎

重，字字斟酌，表达会非常有逻辑性和准确性。

控制者喜欢精确地定义目标，准确地监控工作绩效，在发展下属的时候会先给每个人制订不同的开发计划。

作为团员的控制者始终坚持高标准和高诚实度，喜欢提前计划事情发展的动态，促使团队变得聚焦和系统化。他们对细节和质量非常关注，有时候会非常苛刻。但是他们在人际方面不太擅长，在交往过程中，可能会有些僵硬，感情不外漏。对一些人来说，控制者的作风会有点太过于正式。

控制者很喜欢与行业里的专家一起共事，他们希望工作是有质量、高水准的。如果时间充裕，最好给控制者充足的时间来聚焦。

控制者小故事

他是某外资企业的研发部资深专家，在他的带领下，公司研发出了不少深受客户好评的产品。他喜欢做计划，并将所有的任务安排制作成一个表格，每天监督工作完成情况。他特别喜欢钻研，有时为了解决某个技术难题，他能够一两天不睡觉，而且他在工作中不会忽略任何一个细节，因为他认为99%的成功就等于0%的成功。

由于他在行业领域内的地位，一家民营企业找到他，希望他能够加入他们公司，并且开出了非常优厚的条件。他动心了，因为该公司开出的条件可以让他解决很多正面临的难题。但是，当他了解到该企业还是一个初创企业，盈利模式还没探索清楚时，他又踌躇了。多年在外企的工作经历，使他习惯了清楚的组织架构、工作方法和模式，如果进入民企，他不知道如何开展工作。于是，最终他拒绝了这个机会，仍然在他现在工作的外资企业当一名专家。

内心独白

我喜欢呆在熟悉的地方，做着稳定的工作，如果知道自己将要冒很大的风险去做一件事情时，我会非常纠结，就像这次的offer，相对来说，他们开出的条件是非常好的，而且我身边很多人去了民营企业发展的都非常好。但是这个公司的组织架构太不清晰了，公司前途也不是很明朗，我担心自己没有办法适应这样的环境。

控制者的胜任能力

•领导力

控制者可以给团队成员树立清楚的工作指导方针，他们喜欢用有效的工作系统和程序来监督属下的工作绩效。他们能够提供例常的工作进度报告。不过有时候控制者会太拘泥于程序和规则，抑制了别人的创造力。

•人际关系处理能力

总体而言，控制者都是非常务实的，他们喜欢用规则说话，公事公办。在工作中，他们很少会参与到别人的八卦聊天中，只谈工作问题。他们欣赏那些真正有才干的人，且不太喜欢与人搞关系，交际圈子会较窄。

控制者经常会一个人做事，而且不太喜欢参加同事们的聚会活动，这会让其他人感觉他有点孤僻。他们内心里面不太相信别人，使得他们会难以接近。

•主动性和努力

控制者喜欢在组织运作的系统内尽职地工作，只要是被要求做到的事情，他们绝对都能够做到位，而且会确保工作质量属于最高水平。他

他们在做事的过程中非常谨慎小心，不能够容忍犯一些低级错误。另外，他们的这种“本位主义”也会使得他们缺乏主动性，且不愿意帮助别人。

•沟通能力

在与人打交道的过程中，控制者仍然会保持务实、谨慎的作风。在提意见前，他们会做好完善的准备，所有提出来的理念都是经过谨慎研究的，而且除非意见能为团体增值，不然是不会提出来的。控制者需要注意避免对那些比较激进的人过于抗拒，而且在谈话的时候要先定个目标，别一直在闲聊。

•分析和决策能力

控制者是出了名的谨慎，他们所有的决策都要基于大量的研究和资料分析。他们喜欢用数据说话，并谨慎地考察各种替代方案。但是他们的这种谨慎会使整个决策过程非常缓慢，太过于系统化，无法适应一些需要快速决策的环境。

•计划和组织能力

控制者喜欢谨慎的贯彻计划，坚决按照规则办事。在制订计划的过程中，他们会考虑各种可能出现的后果，并对每个后果做出详尽的分析。在工作中他们会聚焦于满足实际的业务需求。

仍然是因为控制者的谨慎心理，他们不太放心把事情交给下属办理，很多时候，他们宁愿自己去做。他们对外界不太关注，而且每次只会聚焦在一些事情上，这使得他们很难加入份外的其他活动。

控制者喜欢这样工作

控制者非常关注流程，他们喜欢循规蹈矩地办事，并喜欢与其他专家在一起工作。他们不喜欢去影响他人，在他们的眼中，每个人只要做

好自己的本职工作就好了。

大多数时候，控制者都是一个人在自己的岗位上默默耕耘，他们很少会参与一些任务之外的活动，也不太喜欢与很多人打交道。

工作中他们喜欢对事不对人，并且他们希望与他们合作的对象也是这样子。他们在人际方面不太敏感，因此他们不太适合在一个吵闹、需要花费精力建立良好人际关系的环境中工作。

为了更好地激发控制者的工作热情，你需要让他们有机会展示自己的专长，为他们分派定义清楚的目标。他们在工作中更喜欢能够得到个人的并且是实质性的回报，你还需要让他们感觉自己的工作有保障，能够正常上下班。

如果控制者此时正在进行的工作程序没有常规化，或者接受了一个完全不能应付的挑战会极大地削弱他们的工作动力。

这样管理控制者最有效

控制者喜欢做一些标准明确、规则明确、考核标准明确的事情，他们一般是一个非常专业、尽责的人。在对他们提出愿景时，你要有专业形象，要严肃，并能够把愿景描绘得非常清晰。你也要注意自己的逻辑性，有建设性的提议会引起他们的反应。你可以迎合控制者自学上进的欲望，指出愿景可以给他们带来什么潜在机遇。另外，你不仅要强调小心谨慎的办事方法，也要强调效率和质量的提高。

在激励控制者的时候，你要了解到他们喜欢职责显著的岗位，因为这些代表了地位和受人尊重。控制者的观点会比较传统，他们需要感到任何事情都能规矩地、详尽地办好。你可以让他们知道你信赖其务实的观点，欣赏其当事情变得棘手时变现的毅力。另外，你可以放手让他们

去采取谨慎的办法办事，让他们感受到自己被器重。

控制者为人严肃，感情不流露，你不应该因为这样就认为他们不好管理。要和他们开会之前，你得事先做好准备并且要先为议程下定义，他们不喜欢突如其来的场面。你可以在会议中多鼓励他们提供意见，并随时准备澄清和回答他们任何的问题。他们有时候不喜欢太快做决定，你要给他们足够的时间全面思考，然后才让他们向你作承诺。一般他们提交给你的方案会是很详细、很有框架的，你必须认真地一一考虑，在实施的时候他们也一定会很努力，到时，你一定要给予奖励。

为了使你为他们制定的目标更加合理并让他们容易接受，需要让他们知道你的期待是什么。你制定的目标要非常具体，并且是易于衡量的。你可以创造机会让他们承担重大责任，并且是有系统、有框架，能够得到高度表扬的任务。他们也会很乐意接受那些刻意寻求改进和解决疑难杂症性质的项目。

在监督他们绩效方面，你只需要对他们的工作进程做例常性的监督，因为他们都非常可靠、尽职，而且是完美主义者。监督进程中，你要让他们为特定的事项向你报告最新情况，但要明白，他们不肯轻易寻求你的帮助，因为这在他们看来等于失败。如果计划被你改变或者事情有意外情况发生，他们会非常懊恼和生气。所以你得很有耐心地、很得当地向他们解释清楚原因，而且要让其有足够的时间去调整。控制者很乐意努力工作、面对任何困难，他们都有能力达成目标，对这些你要加以表扬。

在提供反馈的时候，你要让他们知道公司内别人对其所作的评语，特别要强调他们的专业和办事详尽的作风。控制者的见解一般有深度、有建设性，你应该表示欣赏，同时也可以指出他个别的成就。如果有必要批评，提出旨在改进他们的建设性意见。你得确保你有事实根据，而

且要让他们明白你是对事不对人。在批评的时候避免情绪化，你可以对他们的工作表现得有点失望，但也要指出你对他们能从中吸取教训非常有信心。

开发控制者的职业生涯时，你首先要了解他们对别人和对整体社会有很强的责任感，向他们这样的人，都想对自己的事业前程有控制力，都想知道自己正在稳健地、理所当然地迈向成功。你可以让控制者去监督别人的工作，也让他们负责需要信息和高精度的工作。有必要的話，让他们认识到应该对事情采取比较伸缩性和比较放松的看法，与别人的互动不必太过严肃。

练习9-1

谁是控制者？

1. A是某网络科技公司的产品经理，他正在统筹一个产品的开发工作。程序员Z找到他，告诉他有个页面用现有的算法加载速度特别慢，而且用户体验不佳。不过要是用新算法就需要更改前面做好的内容。A思考后觉得新的算法后续的应用更广，于是向上级汇报并通过了这个想法后，就开始安排整个更新工作。

2. B是某制造企业华中区域的负责人，由于竞争对手新的产品上市，以及两个骨干人员的离职，上半年整个业绩下滑非常厉害。这一个星期以来他都寝食难安。为了应对这种状况，他不断向其他做得好的区域请教，并基于这些信息整合出一份下半年计划。

3. C是一名财务经理，他发现最近会计Y交的材料经常出现一些低级错误，多次提醒后还没有改正。于是C询问他为什么会出现这种错误，到底是不会算还是粗心，为了避免再出现这种情况，C让Y以后每

次交材料时都要再检查两遍，并且要提前一天提交让自己检查一下。

练习9-2

以下的情境里，他们最有可能采取的行动是什么？

1. 下属犯了一个错，建筑师会（ ）。
 - A. 严厉的批评他，让他一定要把这个问题解决掉
 - B. 在上级面前帮他担下这个责任
 - C. 安慰他，并一起看看还有没有补救的机会
 - D. 帮他把这个问题解决掉
2. 和探索者一起谈论行业发展趋势，他会（ ）。
 - A. 兴致勃勃，并提出一些创新的想法
 - B. 关心公司能不能跟上行业前进的速度
 - C. 担心公司未来会发生动荡
 - D. 认为对方在很多方面想的不对
3. 自己正在做事，但是同事小王向自己请教一个问题，支持者会（ ）。
 - A. 立马放下手头的工作帮助他
 - B. 让他10分钟后再来找自己
 - C. 询问他是什么方面的问题，再看要不要现在帮助他
 - D. 让他去找其他同事
4. 上级让做一份任务安排表，控制者会（ ）。
 - A. 列出一些任务关键节点，细节方面到时再确定
 - B. 考虑所有可能的情况，每个细节都详细思考
 - C. 询问其他同事的安排后再开始写

D. 找一些类似的安排表，把相似内容直接替



Ten

第十章 应用大五人格，打造职场明星

大量研究成果表明，与个体成功相关联的属性中性格高达70%，大五通过对相对稳定的底层个性的评估，深入了解个体自然的或典型的行为、思考和感受方式，帮助个体全面了解其能力展现的内在原因，具有很强的启发性和触动性，并且在大五提供的报告中，对于如何发展、提升有着详细的描述，帮助个体在认知和反思自我的基础上进行自我调整，形成个人提升的内在驱动，并且可以成为家人、朋友、同事等为个体提供针对性发展支持的依据，因而成为个体发展的重要工具。

第一节 加深自我认知，自主调节行为

大五提供了对个体自然的或典型的行为、思考和感受方式的深入探索，能够帮助个体分析工作中的问题、冲突等产生的底层原因，主动进行行为调整从而更好地适应工作的需要。

案例：林浩的困惑

林浩是某知名游戏公司“冲天战神”项目组的开发主管，负责二十多人的开发团队。自从当了管理者之后，有一个问题让他非常困惑：似乎很少有人愿意跟他一起做事，自己承担的工作越来越多，也越来越累，但和他一起工作的人仍在抱怨他配合度不高、工作压力大。

林浩是开发工程师出身，非常聪明，对互联网游戏的开发技术有坚实的积累，能够解决不少资深工程师解决不了的技术问题，公司一直把他作为高潜质人才进行培养。经过几年的锻炼，公司将其提拔到开发主管的职位。

尽管林浩对自己的能力非常自信，期望在新的岗位上大展手脚，但工作中也出现不少问题，最突出的是虽然他在技术上取得不少成就，领导对他比较认可，但在协同和管理上的问题却越来越突出，很难同他人一起工作。

为了解决遇到的困难，林浩向公司的外部人力资源专家王城求助，王城详细了解了他的困惑后，建议林浩先完成一份在线的大五人格评估

问卷，得到如下的结果。

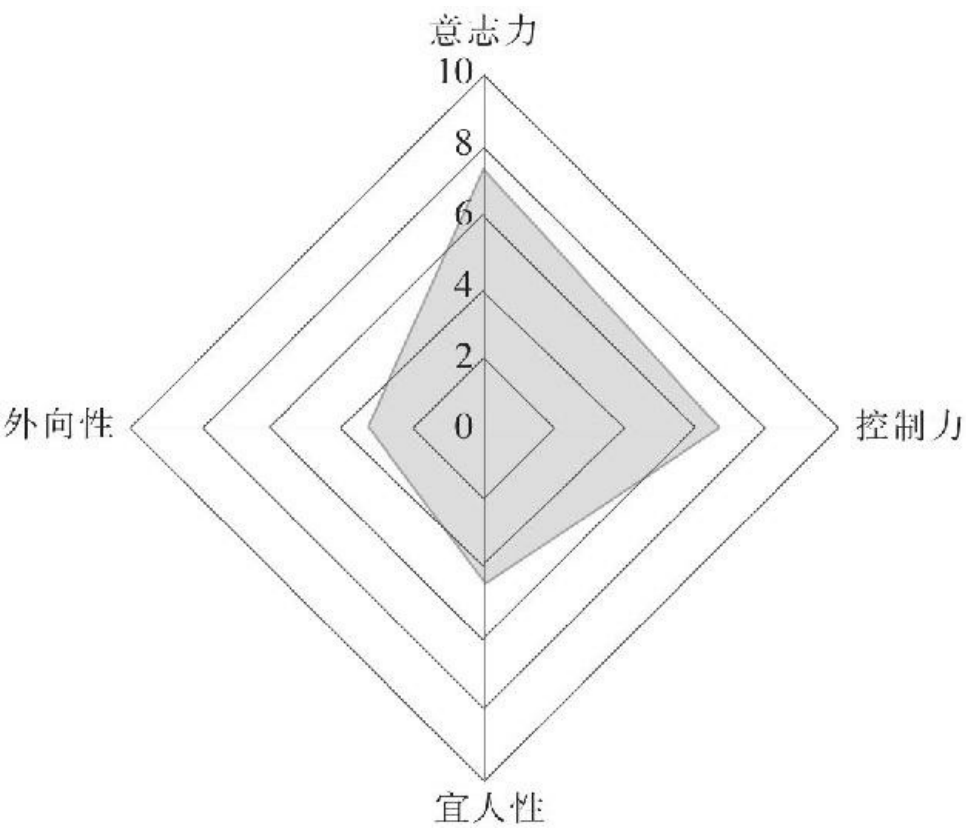


图10.1.1 林浩大五总体剖像

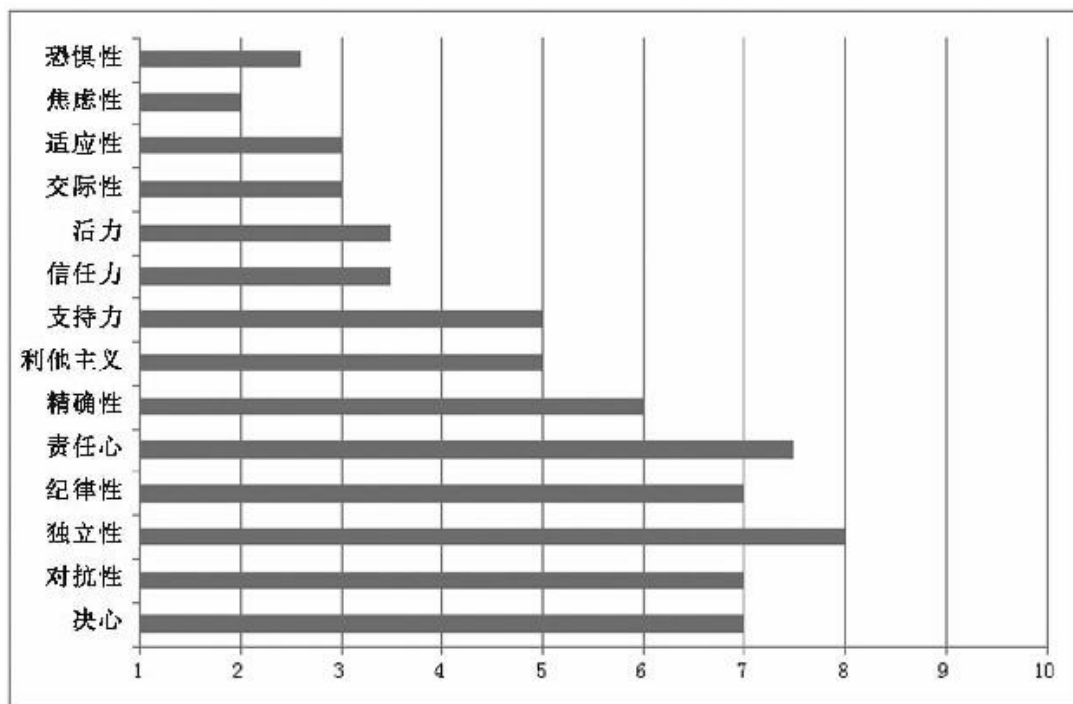


图10.1.2 林浩大五子维度得分

从大五评估结果来看，林浩在个性上是高意志、高控制、低精力、中等宜人性、低情绪性，在工作中目标感特别强，时刻关注目标的高效达成，并对达成目标的过程有着严格的管理，给人的感觉是冷冰冰的、不易接近。

看到这个结果，考虑到林浩的意志力高且情绪性低，因而需要引导他真正认识到个性对工作中行为的影响，让他主动投入到后续的提升行动中，才能更好地起到行为转变的作用，因此，王城建议林浩回忆典型工作情景中的行为方式，帮助其分析其中与个性相关的因素，并给出针对性的行为转变建议，帮助其进行行为调节。

典型场景一

当集体讨论团队工作时：作为开发团队的负责人，我希望能够树立自己的专业权威，因此对于讨论的主题我会快速形成自己的观点，然后第一个发言，对于其他人的观点我也会即时给出反馈意见，加快讨论的进度，实际上，很多时候讨论更多的是把大家召集在一起讲一下我的观点，督促大家要集中精力去执行，因为在会议上其他人的发言不多，有个别人提出的一些意见，又考虑的不全面，经不起质疑，还有些人会上不说意见，会后又按要求做。

基于大五的分析：意志力的各个子维度上的分数较高，意志强、好辩，尤其是独立性分数高而精力中的适应性子维度分数较低，从而更倾向于独立思考和工作，强调以自己的观点和信念为导向。但给他人的感受是你过于自信和跋扈，不关注不同的意见，领导姿态明显，指示别人如何做而不是一个团队共同探讨。

建议尝试的行动转变：建议在团队会议中能够有意识地引导团队成员发言，先倾听大家的意见，过程中做适当的引导，及时就讨论的内容跟大家澄清确认，确保会议的成果是大家一起参与并认可的，从而在后续工作中真正落实。

典型场景二

当分配任务时：为了能够有效完成开发任务，我会主动把棘手的事情留给自己做，并经常去关注其他人工作的完成情况，如果有人的工作出了问题或者跟不上进度，我会直接指出来，告诉他如何做会更好，时间紧的话我会直接拿过来帮他做。

基于大五的分析：控制力维度分数较高，有强烈的责任感，办事有条理，喜欢把一件事情盯到底，同时意志力高而宜人性中等，在工作中

授权不够，试图控制一切，可能会为了推动工作而直接插手其他人的工作，让他人的能力难以锻炼或发挥，且会让他人感觉工作方式简单粗暴，必须要按照要求的方式来做。

建议尝试的行动转变：建议在分配工作时讲明目标和注意事项，给下属更多的发挥空间，分工明确，权责对等，关注关键节点的完成情况即可，避免过多介入工作的细节；在反馈问题或者督促进度时，注意方式方法，避免过于直接和武断，注意倾听问题的原因，一起思考更好的解决办法。

典型场景三

同事间的人际交往上：工作上的接触还是必要的，但我不太喜欢组织或参与业余活动，所以即便收到邀请也基本婉言拒接，有时间我更想安静地看看书或者思考些问题，对于那种需要花很大功夫来维系的关系我认为没有太大必要，但因为这样，慢慢跟大家的距离越来越远，不少人觉得我摆架子。

基于大五的分析：精力各子维度分数均较低，比较喜欢安静和独处，不太喜欢参与社交活动，可能给人的感觉是冷漠，我行我素，只能作为工作上的领导或同事，除了公事之外，私下交流比较困难，这些也会影响到工作上的一些理解和配合。

建议尝试的行动转变：适当组织和参与一些主题类的集体活动，增加私人交流，在了解他人的同时也让其他人更多地了解你的喜好和想法，从而更好地在工作中相互配合。

基于大五对工作中的行为展现进行深入分析，林浩对自己行为产生的原因和可能给他人的感受有了更多了解，并在工作中积极践行王城给

他的调整建议，并取得了一定的效果，在此基础上他也意识到如果能够对他人的性格有更多了解，就能更好地理解其行为，之所以想到这里，是因为林浩与策划组组长周新的交流和合作遇到了很大的困难，为此，他建议周新和他一起使用大五人格测评解决两人的合作问题。

第二节 深入了解他人，走出合作困境

不同个性的人有着不同的行为习惯或倾向，并且这种习惯或倾向是相对稳定的，因此通过大五了解个体的底层性格，能够帮助人们加深对他人的认识，理解其行为展现的原因，从而采取更有效的沟通合作方式。

案例：林浩和周新的合作困境。

周新是“冲天战神”项目策划组的主管，负责十多人的策划团队，在该岗位上做了二年多，思维活跃、紧追潮流，积极推进新的业务模式、游戏理念在项目中的应用，并且人缘很好，各种社交场合总能看到他的身影。周新关心他人是出了名的，大家需要帮忙总会第一个想到他，他从不拒绝，导致他经常加班，甚至影响到本职工作，此外，周新虽然想法很多，但是不够坚持和果断，让人感觉不太有主管的魄力，虽然团队很和谐，但从业绩上来看总是不够突出。

从工作上来看，无论是新游戏的开发还是已有游戏的维护和升级，都需要策划部与开发部的密切合作，但林浩和周新的合作中总是问题不断，不能理解对方考虑问题的角度和方式。

周新的大五人格测评结果如下：

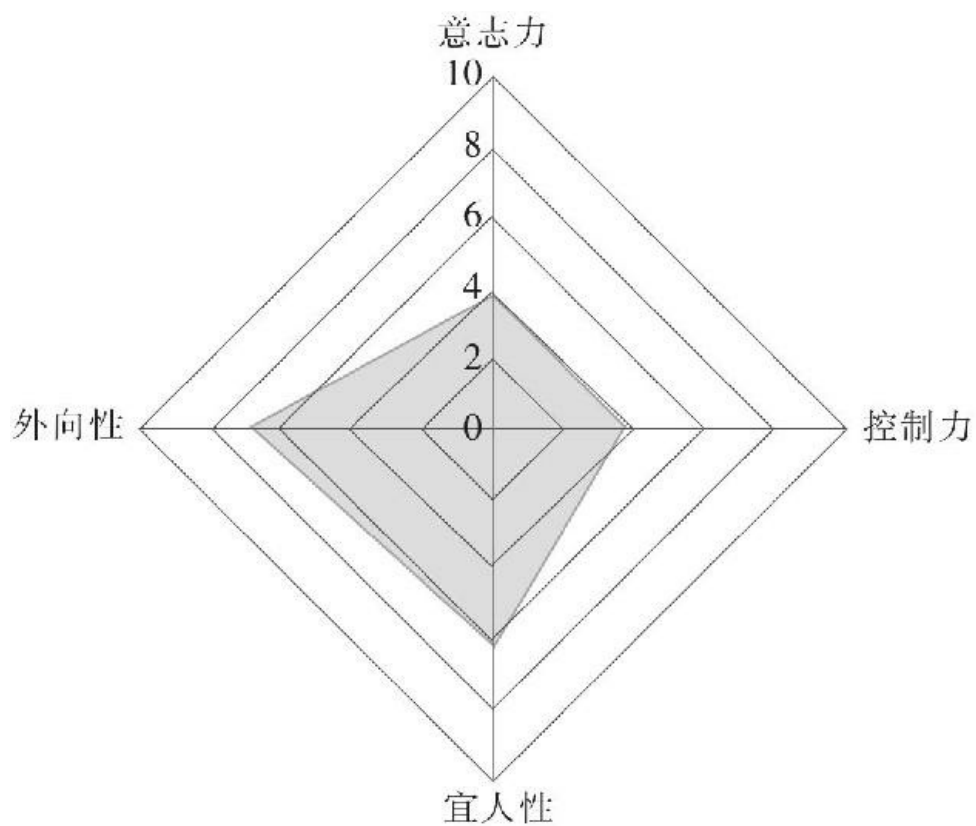


图10.2.1 周新大五总体剖像图

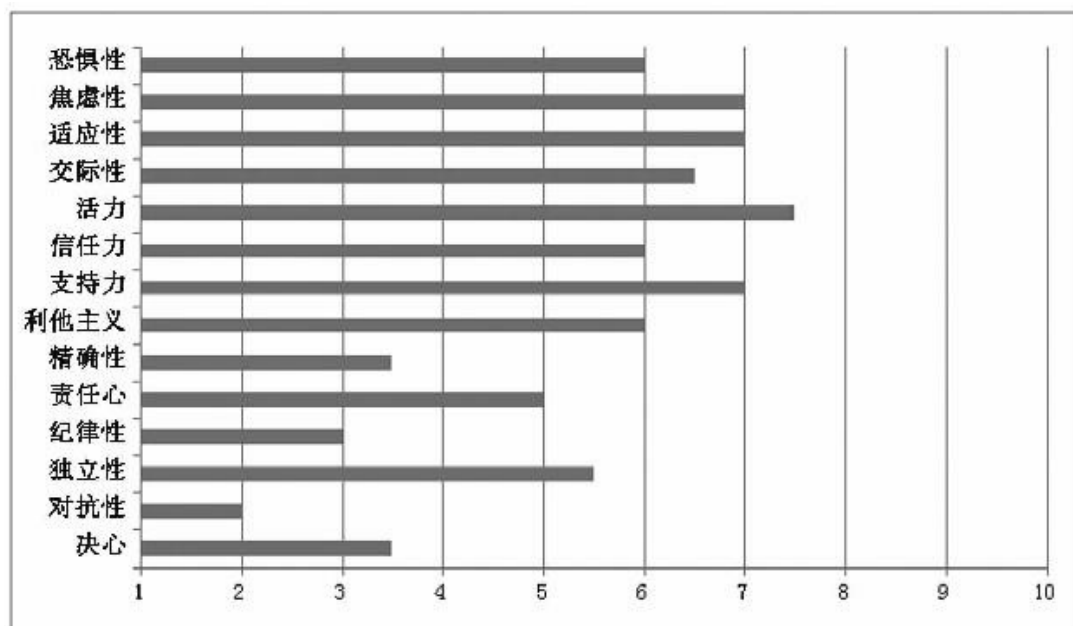


图10.2.2 周新的大五子维度得分

从周新和林浩两人的大五脸谱来看，林浩是高意志、高控制、低精力、中等宜人性，而周新则是低意志、低控制、高精力、高宜人性，可以说基本上各个维度上的倾向都是相反的，因而两人在合作中会经常遇到问题，但同时两人的性格又具有很大的互补性，如果能够相互理解和适应，对于两个部门工作的开展将起到重要作用。

两人在专家王城的帮助下分析工作中的冲突，并引导他们理解对方行为的底层原因，探索更好的交流与合作模式，提升开发部与策划部合作的有效性。

冲突场景一

在新技术和新功能的引进上：为了提升玩家黏性和活跃度，策划部需要对已发布游戏的升级提出要求，周新经常会带着团队关注国内外最新的技术和设计，有好的实践就提出需求讨论，积极推进在开发及美术优化上的应用。而在林浩看来，新的技术和设计应用于已有产品，需要系统地分析和考虑，包括投入的人力、与已有程序的适应性等，而策划只会提需求，很少考虑开发上的可行性及可能的风险，并且策划需求提出来后，开发就要去做分析，会影响已有的工作进度，并且从过往的经验来看，大多提议实际上都没用到。

基于大五的分析：周新对新事物的关注和积极尝试与精力中的活力子维度分数较高有关，对于新事物有很大热情，对新挑战非常乐观和兴奋，旺盛的精力也使其愿意主动推进新应用的落地。而林浩恰巧相反，

他的低精力和高控制使得他看待新事物更加冷静，倾向于从风险控制的角度做分析。

建议尝试的行动转变：在相互理解对方考虑问题的出发点的基础上，林浩要更加开放地看待周新的提议，参与其应用性的讨论，但同时要对周新过于发散和冒进的行为进行适当管理；周新也要基于林浩控制高、精力较低的特点，在提出需求时有更全面的考虑，沟通中要更强调应用效果和成功案例。

冲突场景二

在跨部门讨论会上：关于产品方面的问题，项目组的不同部门经常会一起召开讨论会议，林浩在会议上总是最先发言，当他人有不同意见时，他会非常坚持，直到其接受，而周新在会议上会积极鼓励大家发言，自己虽然也会表达观点，但当他人提出反对意见时他很少坚持，经常会被说服从而变得沉默，但在接下来的工作中有时又会回到自己原来的思路。

基于大五的分析：周新意志力中对抗性和独立性子维度分数较低，且宜人性和情绪性较高，因此在讨论中会鼓励大家发言，在他人反对时会焦虑和紧张，较少坚持自己的想法，愿意接受和适应他人的观点，但独立性子维度居中，因此，虽然不会当面对抗，但还是会坚持自己的想法。而在林浩看来，周新可能是不太有自己的观点，即便有想法也不够成熟和系统，因此在讨论中经常随大流，但有时又很固执，口头上同意他人观点，私下里还是按自己的来，让人难以捉摸。

建议尝试的行动转变：林浩要意识到周新对问题是有自己相对明确的方向和观点的，应该注意鼓励其发表和阐述依据，同时也要注意共识

的达成；同时周新要更明确地表明自己的观点和态度，避免因他人反对或者照顾他人情绪就保持沉默。

冲突场景三

在工作进度管理上：周新的计划性和目标感不强，对下属的工作监控不够，经常是到截止日期加班加点，工作延迟的情况时有发生，而策划部门的工作又会对项目整体的推进产生影响。林浩则倾向于严格把控工作的进度和细节，很难理解为什么到确定好的时间点，策划部的工作却没有完成，导致已经确定好的计划要重新修改。

基于大五的分析：周新控制中的纪律性较低，倾向于灵活处理问题，不太喜欢过于把控细节和进度，同时，宜人性较高，也使他容易理解其他人未完成工作的困难，管控方式较为宽松。而在控制力很强的林浩看来，周新在整体的工作管控上存在问题，对其他部门的工作配合度不够。

建议尝试的行动转变：周新要有意识地在工作计划的制定和监控上投入更多精力，同时要明确分工，避免充当“救火队长”；林浩在了解周新的情况下，要对策划部工作的进展有更多关注，及时调整开发的工作安排。

基于对双方大五结果的分析，林浩和周新对工作中的摩擦有了更深入的了解，注意在工作中基于对方的个性特点适当调整沟通合作的方式，并取得了一定的成效。两人的上级张龙也非常关注他们的发展情况，在跟王城了解到前面的工作后，他也意识到，要充分发挥两人的潜能同时避免可能的风险，作为上级应该为他们提供更为针对性的发展支持。

第三节 了解下属个性，提供发展支持

不同个性的人对于外部意见和建议的接受度不同，采取不恰当的发展方式甚至可能出现事与愿违的情况，例如对于一个意志力很强的人，要发展他有效沟通的能力，如果采用直接灌输式的培训，有可能不仅不能引起他的投入，甚至可能引起激烈的争论甚至冲突。如果在发展项目中能够基于大五结果，针对性地设计和使用不同的干预方式，将对个体的发展起到事半功倍的功效。

“冲天战神”项目总监张龙作为林浩和周新的直接上级，对两人各自负责团队的情况及相互之间的配合有了一定的了解，也在考虑两人如何更好发展的问题。

案例：张龙在下属培养方面的困惑

林浩的工作状态和投入度是很好的，专注坚韧，交给他的事情自己很放心，不用自己过多的关注，但林浩在团队管理和人际交往上的问题也让他比较担忧，带领20人的团队已经出现这么多的问题，如果再往上走，问题会越来越突出。

周新在团队关怀、氛围营造以及与其他部门的交流比较顺畅，尤其是对于新技术、新创意的引进方面表现很好，属于项目组中引领潮流的人，然而，他的精力过于分散且不持续，同时他的管理方式也过于随和，在管理下属、工作规划和执行方面也有问题，实际的工作成果不

是很理想。

对于这两个人的问题，张龙之前也曾多次与他们沟通，反馈相应的问题并就问题的解决给出自己的建议，但效果并不明显。

在大五的五个维度中，情绪性对个体发展的影响最为显著，低分者相对比较自信，倾向于认为现在已经是成熟的个体，很难再发生显著的变化，而那些得分较高的人则不断追求自我的调整，他们用一种不完美的心态不断追求个人的调整与提升。当涉及对问题的反馈和指导时，低情绪性的人反应非常平静，倾向于把这些作为自己难以做出响应和改变的部分，他们不会太在意自我提升，即便是积极的表扬也很难引起他们的热情。相反，高情绪性的人非常敏感，会把任何一点负面反馈都记在心里，他们的不完美意识会进一步强化这些负面的信息，如果对于问题的反映和指导不是以一种非常温和的方式进行，甚至可能“摧毁”他们的信心，而对于正面的反馈他们也会表现出充分的热情。相对而言，高情绪性的人是容易改变或发展的，但同时对于发展的方式也必须更加慎重。

除情绪性之外，其他各个维度也对工作中个体的发展活动提出相应的要求，通常，意志力高的人，在给予发展反馈和支持时，应更多涉及对目标、结果和挑战的关注，避免扯得太远，没有目标和承诺；对于精力高的人，则应聚焦在讨论变革和令人兴奋的事情上，避免局限于细节或紧密的日程安排中；对于宜人性高的人应提供关怀、理解，建立情感联系，避免太多的挑战和任务导向；对于控制高的人则需要强调任务完成的过程和结果，避免意外情况或需要匆忙完成一项工作。

为了提升下属培养的有效性，项目总监张龙专门向专家王城进行咨询。王城基于两人的大五结果，建议对于林浩来说，进行发展反馈和指导时，应注重向其阐述这些努力对于实现目标的作用，结果要可衡量，

避免不清晰或没有重点的沟通；而对于周新来说，需要肯定他对于团队工作的热情，以及工作中存在的问题对他人的影响，打情感牌，避免过于强调固定的程序，以及过多的任务导向。

张龙也基于王城的建议分别针对林浩和周新制定了辅导计划，以此来帮助两人更好地在工作中发挥自身优势，规避可能的风险。

针对林浩的情况

发展重点：逐步缓解其在人际方面的困境；帮助其更好地实现团队的建设和发展。

发展方式：在工作任务分配时，明确目标和要求，给予充分的自主权，表现出自己的重视；从数据或客观事实出发，引导其认识到团队的重要性，使其在团队建设上有更多的投入；和他一起分析在人际上的问题并制定改进目标和方式，建议其在部门会议等关键工作情景中进行实践；鉴于其情绪性较低，可以适当分配给他一些需要跨部门协调合作的任务，通过任务引发的挑战打破现有工作中的平衡，并注意时时关注，及时直接地反馈和“敲打”……

针对周新的情况

发展重点：帮助其聚焦工作重点，提升策划工作的有效性；推动其更多思考和推动创新观点的应用。

发展方式：在工作任务分配时，强调不同部门工作之间的相互影响及策划工作的重要性，引导其制订书面的计划，并及时跟进其完成情况；以情感交流为主，从策划工作对其他部门人员工作影响的角度引导其界定工作边界和职责，学会在工作中区分优先次序和say no；注意引

导其“谋定而后动”，避免过快的行动或者注意力的转移，使工作更加聚焦；在部门会议等典型情景中，鼓励和引导其发表和坚持意见；考虑其情绪性较高，以相对温和的方式反馈负面意见，并注意对其微小的改善进行鼓励和肯定……

在接下来的时间里，张龙基于上述的干预方式对林浩和周新分别进行有意识的指导和反馈，在取得部分成效的同时，张龙对大五的结果和应用也存在一些困惑，比如林浩的控制力高，倾向于有详细的计划并按照计划开展工作，但实际上开发工作整体的规划和执行情况并不十分理想；周新的宜人性较高，关注他人，虽然团队氛围较好，但下属的培养和成长方面并不是很理想，那大五所预测的能力与实际工作的能力之间的关联是怎样的呢？此外，尽管林浩开始注意与他人交往的方式，不打断他人的讲话，从而避免明显的冲突，但与他人建立和维持良好关系的主动性仍不足，而且，张龙也在反思，对于开发管理人员在这方面的要求可能本来就不需要像一个外交家一样，再加上，个体行为上的转变和能力提升需要投入时间和精力，如何聚焦在哪些即是个体容易发展又能够对工作绩效产生明显作用的领域就非常关键，那要怎么做呢？

第四节 与**360**度评估结合，提升发展效能

针对张龙提到的“大五所预测的能力与实际工作的能力之间的关联是怎样的？”困惑，以林浩的情况为例，他的控制力高，倾向于有详细的计划并按照计划开展工作，但是就开发工作整体的规划和执行情况并不十分理想，原因可能是对于规划制定方面的经验不足，缺乏相应的技巧，或者是规划没有在团队中达成共识、执行困难等。

因此，我们需要明确大五评估的内容是个体较为深层相对稳定的特质，这种特质能够预测个体自然或者习惯的行为，但个体在工作中的实际能力展现可能受到其对外部环境或他人的认知、职业化要求等的影响，个体在工作中展现的实际能力与自然状态下的能力会存在差异，因此对个体能力的全面评估和发展既要关注底层特质，又要涉及实际的行为展现。通过对大五预测的行为倾向与实际能力的对比分析，将对聚焦个体的能力发展方向和内容有更为显著的作用。

对于个体实际工作中的能力状况，通常会采用评价中心（由多个测评师，运用多种评价技术，对由情景模拟的多种刺激引发的行为进行标准化评估，全面讨论评估结果以及统计整合分数等的综合评价系统）或者**360**多源反馈评估方法（从与个体工作密切相关的共事者那里广泛收集其工作表现的方法，包括自我评价及同事、上级、下级、外部客户等）。通常，以发展为目的的评估更多采用**360**评估，众多企业人才发展项目的实践也证明：大五与**360**评估的结合对于推动能力发展的效果

是非常显著的。

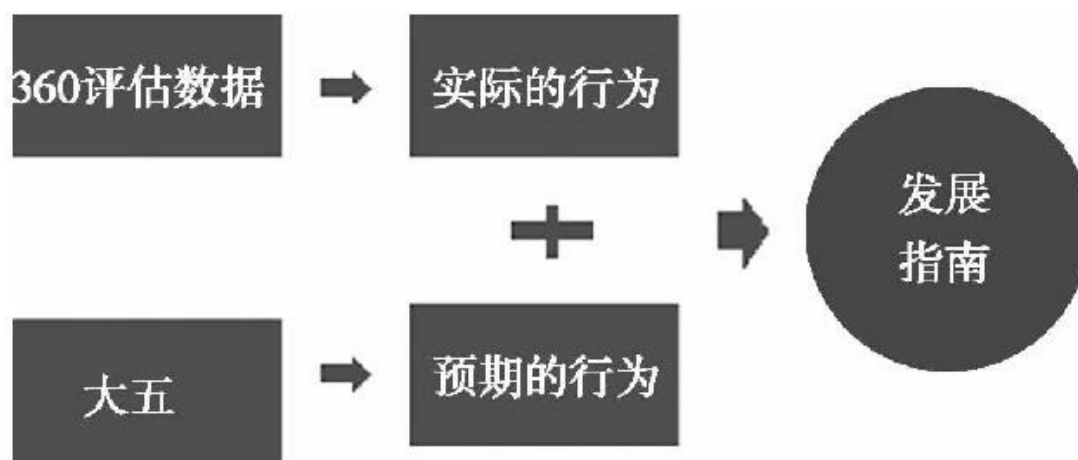


图10.4.1 大五与360相结合的应用框架

读一读：为什么**360**更适用于发展？

评估源的全方位及可靠性：360反馈的评价者来自不同层面的群体，这样，对被评价者的了解更深入、更全面，得到的信息更准确。同时，360反馈允许被评价者自己选择对自己工作状态比较了解的人参与评价，从而更容易接受评估结果。

基于行为和结果反馈：360反馈指标的设计依据可实际观察的行为和结果，这些指标是指能将某一工作中表现优秀者和表现平平者进行区分的特征，能带来最直观的工作行为好坏的评价。

评估的匿名性：为了保证评价结果的可靠性，减少评价者的顾虑，一般采用匿名的方法。同时，为了使参与评价者能够客观地进行评价，还要进行专门的评分方法训练。

调整自我认知：通过自评与他评的比较，360反馈能帮助个体调整

自我意识和行为，提高自我管理效能。

促进个人和组织发展：在360的结果反馈中，能够明确给出个体的相对优势、劣势、宝藏和盲点，这些咨询意见和建议一旦被评价者接受，对个体的发展能够提供切实的指导。同时，360反馈还能够增强组织的竞争优势，提高组织绩效。

为了使得发展更为聚焦在提高工作绩效的层面，充分发挥大五与360评估相结合的人才发展模式，需要进行如下工作：

（1）针对能力素质模型，分别使用大五与360评估，得到预测的能力及实际能力评分；

（2）大五与360评估的结果将形成一个四宫格，基于个体底层特质与外在行为的双重评估，识别不同领域的发展难易程度和方式；

（3）基于对不同维度360数据的详细分析，制定详细的发展计划，并通过定期的360评估对能力提升状况进行检验，形成持续的发展循环。

实施评估，获得自然能力及实际能力评分

大五评估能够对个体底层特质中的关键因素进行分析，梳理出个体在工作中可能的优势及风险，如果企业针对某一岗位或层级有更为针对性的能力素质模型，通过将大五的细分维度与能力素质模型中的关键行为进行对应，即可通过大五评估获得个人自然的能力状况，例如，某企业在领导力模型中有“决策力”这一指标，其关键行为包含“收集和分析关键信息、形成判断意见、果断拍板”，其中“果断拍板”即与意志力中的“独立性”和“决心”成正相关关系，通过大五意志力的得分情况即可预测其在该能力上的展现情况。（注：在实际操作中，对应关系的梳理可

以通过专家研讨法、历史数据分析法等方式进行，以确保能力预测的有效性。）同样，在360评估中，也对个体在能力素质模型上的情况进行评估，从而通过他评分数的汇总形成个体的实际能力得分。

在张龙的建议下，林浩邀请了上级、同级、下级共12人参与对他的360评估。

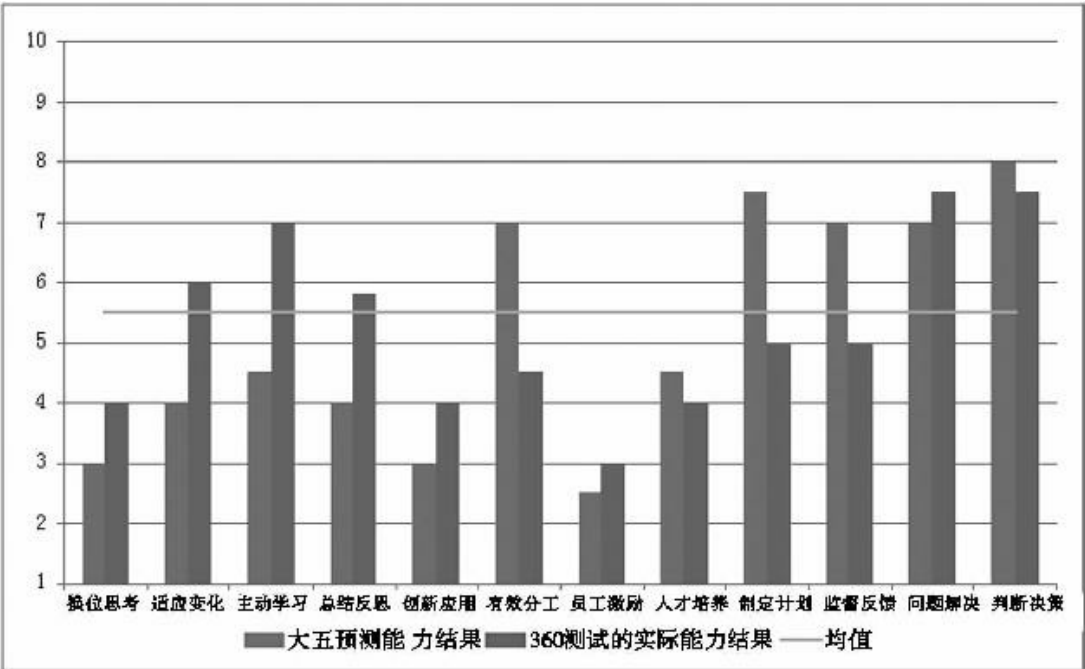


图10.4.2 林浩大五预测的“自然能力”及360评估的“实际能力”得分

在此，需要注意两个问题：第一个问题是大五各维度与能力指标的对应问题，需要基于能力指标的具体定义及对大五子维度的深入分析，并结合过往的数据进行相关性检验，需有专业顾问参与；第二个问题是为了方便人群对比得出能力“高”或“低”的判断，评估分数需以标准分（即与已参与这两项测评或者基于特定群体对比的结果），以上图的分数为例，分数区间在1~10之间，经过标准化之后中间值为5.5分，因此

在得分“高”或“低”的判断上也是以5.5分为界。

“大五+360”的能力发展指南

能力发展指南是将大五预测的自然能力分为“高于平均”和“低于平均”两类，将360评估中得出的实际能力分为“高于平均”和“低于平均”两类，从而形成能力发展的四宫格，不同格子里的标签需要给予的关注和发展方式均不同。

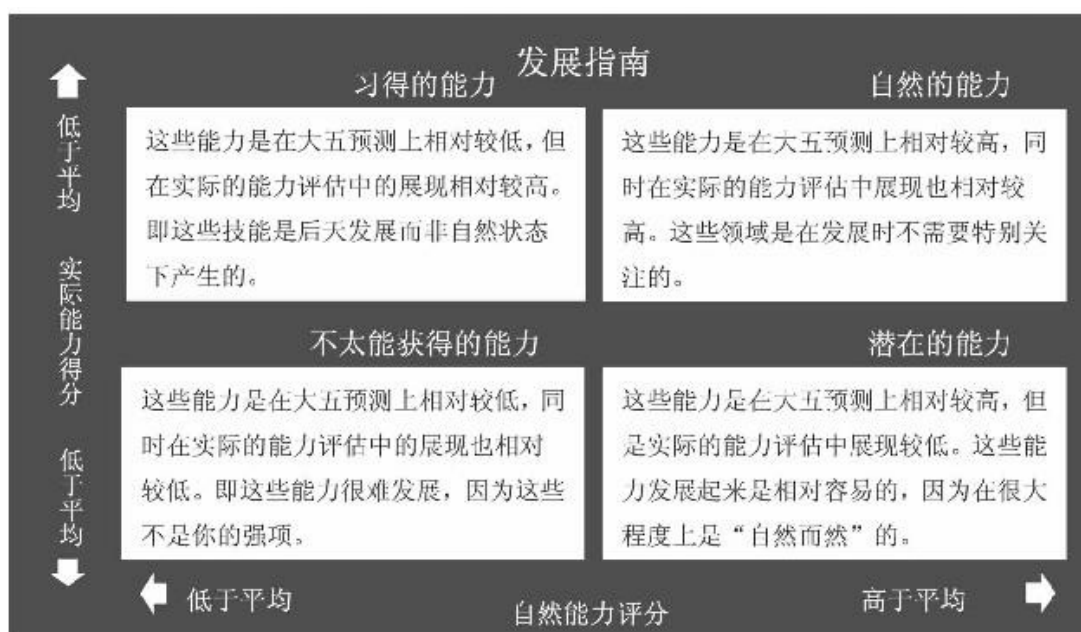


图10.4.3 能力发展指南

在发展指南中，需要重点关注实际能力得分较低的部分，即“潜在的能力”和“不太能获得的能力”。

“潜在的能力”从发展的难易程度来看是最容易发展的，从干预的角度来看，通过加强对这部分能力的关注、提升相关的技能可以取得明显的成效，同时该部分的能力的提升也是易于保持的。

“不太能获得能力”的发展相对比较困难，从干预的角度来看，仅从外在行为进行干预，效果不大且不持久，对于该部分的能力需要结合当前工作需求找出最为紧迫需要提升的能力，针对该能力设计系统的发展方案，通过持续的“刺激—反馈—支持”形成相对稳定的行为习惯，从而满足工作的需要。

基于林浩大五预测的“自然能力”及360评估的“实际能力”得分的汇总分析，形成了相应的发展指南。

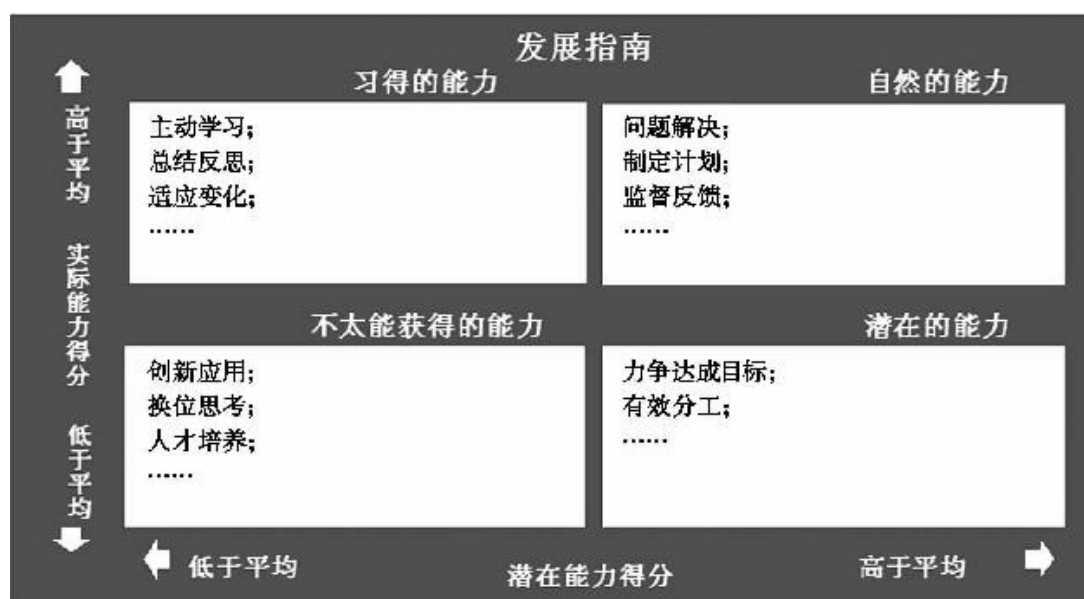


图10.4.4 林浩的能力发展指南

从林浩的评估结果来看，最具发展潜力的部分在于“制订计划”“有效分工”，从个性角度来看，控制力较高的人倾向于制定详细的工作计划，明确各个人的工作内容，并在过程中及时检查工作的进展情况，但林浩在实际工作中这方面的能力并没有很好的发挥，可能是与制定计划的方式、计划没有及时与其他人达成共识等原因造成的，因此在提升这方面的能力关键在于找出原因，针对性给予技巧方法上的指导。

在“不太能获得的能力”中有4个指标，跟人相关的有3个，与其个性倾向于关注事而非关注人有关，这方面的发展难度更大，一方面需要从关注人对任务达成上的作用入手，使林浩在考虑问题时的思维方式发生转变，同时应结合工作或者专门设置的任务等形式让其不断实践通过对人的关注来实现任务的达成，逐渐培养新的行为方式，此外，考虑到其情绪性较低，需要时常给予刺激、挑战等，使其持续关注该方面的能力提升。

在了解到需要提升的能力，以及针对不同类型的能力采用不同的发展方式，具体如何发展可以从360的具体评分数据中获得更多的发展信息，帮助个体制订更为具体的发展计划。

360评估分别从个体的上级、下级、同事、外部客户等角度收集其在工作中的能力展现，同一项能力对不同层面的展现也可能是不同的，因此找准能力提升的维度非常重要。基于对评估数据的深入分析，并针对性地与相关人员就存在的问题进行详细沟通，张龙帮助林浩制订了详细的3个月发展计划，在过程中不断跟进和提供相应的发展支持。

能力的提升不仅仅是外在行为的调整，更需要对于个体内在的思维方式和逻辑的调整，形成自内而外的主动调试和发展，因而对于自我底层个性的了解，对于自身与工作需要之间的差距认知和接受是非常关键的，大五作为个性底层的探测器，同时建立起个性与工作中行为的密切关联，提供了一个人才发展的重要工具。

Eleven

第十一章 一流的个人、三流的团队，怎么办

剑桥大学商学院曾进行过一项实验，让120个小组就某项模拟的生意做决定，其中有些小组完全是由高智商的成员组成。尽管每个成员都非常聪明，但是整个小组的反应却比其他组差，没有发挥他们的综合优势。

研究人员观察这些小组的运作过程，终于发现了原因：高智商成员的团队将时间花在了无休无止的辩论上，讨论就变成了学术研讨会；同时，高智商小组的所有成员都倾向于选择同一种类型的任务，他们对可以挑战自己智商的任务跃跃欲试，都急于展现自己的聪明才智，而没有人愿意思考工作所涉及的其他部分，如制定计划、搜集信息、协调分工。

无论在商业组织、政府与公益组织还是体育运动中，一流的个人、三流的团队是很常见的现象，如何才能提升团队的效能呢？

很多的专业机构或学者对这种“ $1+1<2$ ”的现象进行了大量研究，卡曾巴赫和史密斯的研究结果表明，具有互补的个体组成的团队能够产生更高的效能。

很多组织和领导者在组建团队时都会考虑成员间的知识与技能是否互补，这在工业时代是一种有效的做法。但进入信息化时代后，这种做法的有效性大大降低了，经常可以看到两个具备相似知识技能的团队，

工作的效率却有很大差异。这是因为在信息化时代，工作的复杂性大大增强，团队面临的问题也更加非结构化，我们是需要采用创新的方法还是沿用成熟的方法？在现阶段是应该先解决老产品的问题，还是集中精力开发新产品？解决这些问题都没有现成明确的方法和指引。这对团队的运作方式提出了更高的要求，团队成员之间是否能够积极的协同配合，是否能够高效的解决问题在很大程度上决定着团队的效能。

但是，每个个体由于人格特质的不同，导致他们在团队工作中具有不同的偏好，有些人喜欢提出创造性的观点，有些人更喜欢务实具体的工作，有些人关注团队成员之间的关系，有些人关注团队的业绩.....这时候需要一套简洁实用的语言供团队成员向其他人描述自己 and 了解他人，描述各自在团队中的工作方式，描述各自与团队其他人之间是如何互动合作的。

大五人格测评就是这样一种语言，它会从三个角度提出团队分析的结果：

（1）团队全景图：以散点图的形式来展现团队中每个人所处的位置，它快捷扼要地显示成员间的异同，这对于理解任何一种工作关系的动态运作来说，无疑是一种很好的方式。

（2）团队工作环：以工作环的形式来展示团队解决问题时的模式，团队更多地将资源和精力投向解决问题的那个环节。

（3）团队合作风格：展现每位成员固有的合作风格，可以帮助团队成员更加理解其他人，在解决冲突和差异时，达成一致观点。

第一节 了解团队全貌，促进相互理解

团队成员完成大五人格测评后，会得到脸谱图形式的测评结果，将每个人的脸谱图缩成一个点（重心）后，将所有人的重心放在一起，可得到团队的全景图。

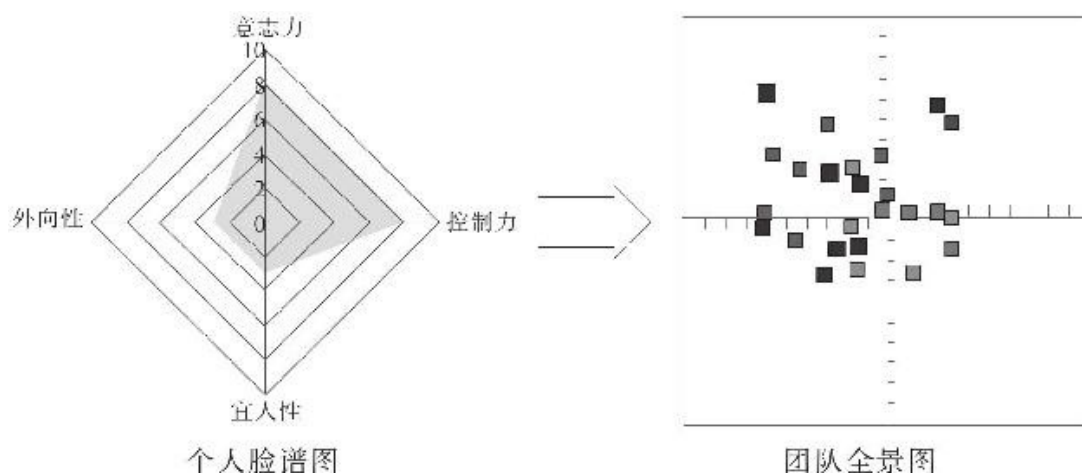


图11.1.1 个人脸谱图转变为团队全景图

团队全景图将团队成员分到四个区域，并从以下两个方面进行分析：

- (1) 四个区域内的人各自具有什么样的特点

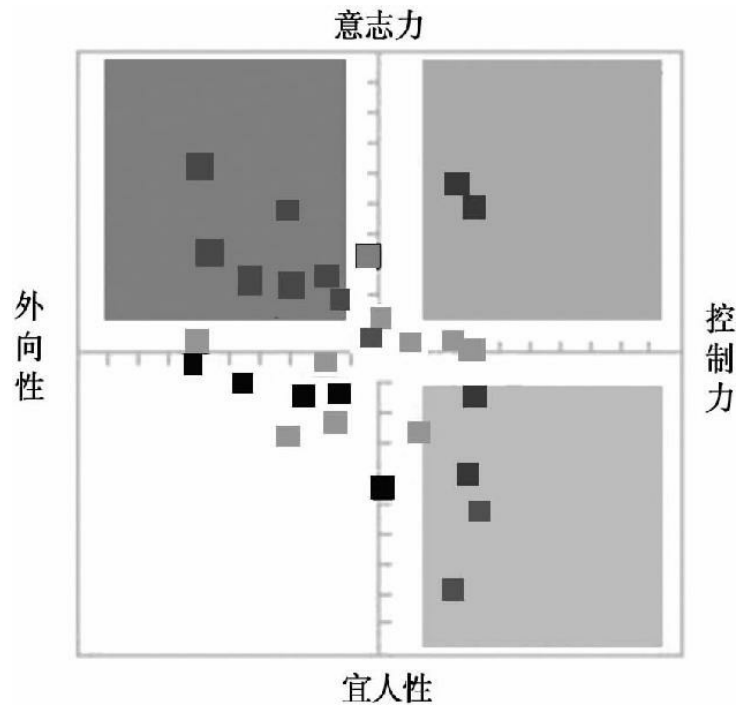


图11.1.2 团队全景图的四个区域

由图11.1.2可以看到，左上区域的人的重心处于意志力和外向性区域，处在此区域的人行动力非常强，反应很迅速，具有很强的目标导向；左下区域的人重心处在外向性与宜人性区域，他们在人际方面更加敏感，喜欢新鲜的概念，偏向于采用创新的方法解决问题；右上区域的人重心处于意志力与控制力区域，他们比较传统，不张扬，为人稳健，做事有计划性，遵从既定规则；右下区域的人重心处于宜人性与控制力区域，他们有很强的团队忠诚度和人际导向，喜欢与团队在一起工作。

（2）其他区域的人会怎么看你

每个区域的人具有不同的特点和做事方式，这导致同一区域内的团队成员更容易理解彼此，但不同区域的成员之间会对彼此的做事方式产生一定的误解。了解自己在其他区域的人眼中是什么样子可以更好地促

进你与差异性大的团队成员之间相互理解。

假设你处于团队全景图的左上区域，图11.1.3展示了其他三个区域的人可能会对你产生哪些看法：

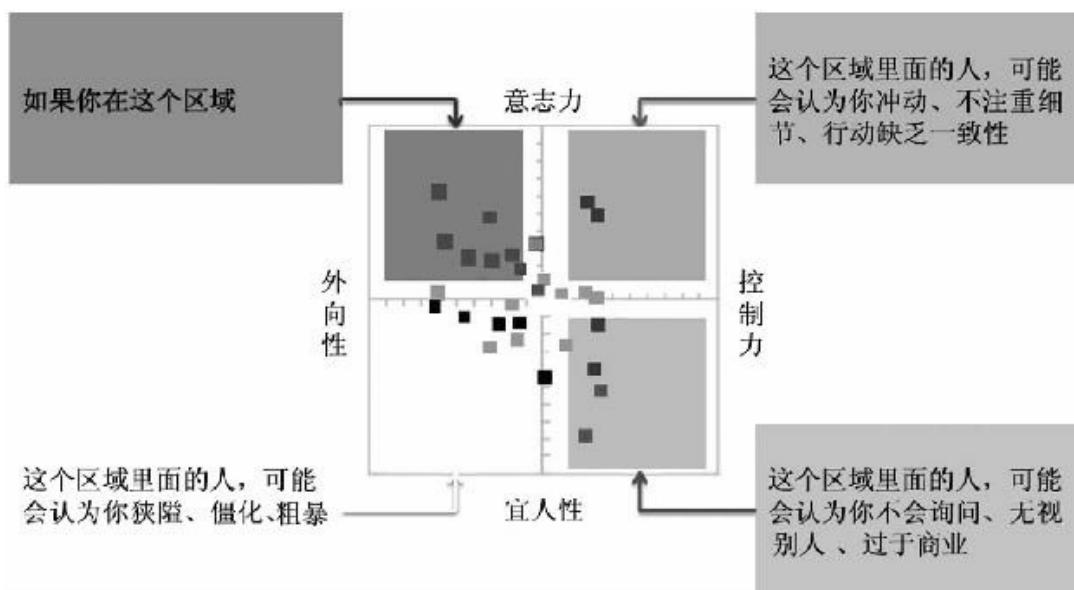


图11.1.3 团队全景图中其他区域“对意志力-外向性”区域人的看法

这些看法可以帮助你与其他区域成员合作时，更好地理解他人对你的看法，从而更好地进行相互合作，以上图为例，你与右上区域的成员合作时会经常出现的矛盾是，你更加喜欢快速行动，可能刚有一个想法，你们就开始动手干了，但右上区域的成员更加倾向先做详细的评估与计划，这种差异会导致他们认为你行事冲动、莽撞。所以在与右上区域的成员合作时，需要考虑到他们对计划和可行性分析的需求，有了想法或方案后，稍微缓一下，做进一步的评估后才开始行动，这样效果会更加。

练习11-1

分析团队工作环缺陷：一家电子商务公司需要对网站进行改版，但是，这个项目很快就超出预算，也没有按时完工，缺乏合作与沟通被认为是主要原因。执行团队有30个人，其中包括一支懂得业务的团队和一支IT开发团队。这两个团队的全景图如下所示：

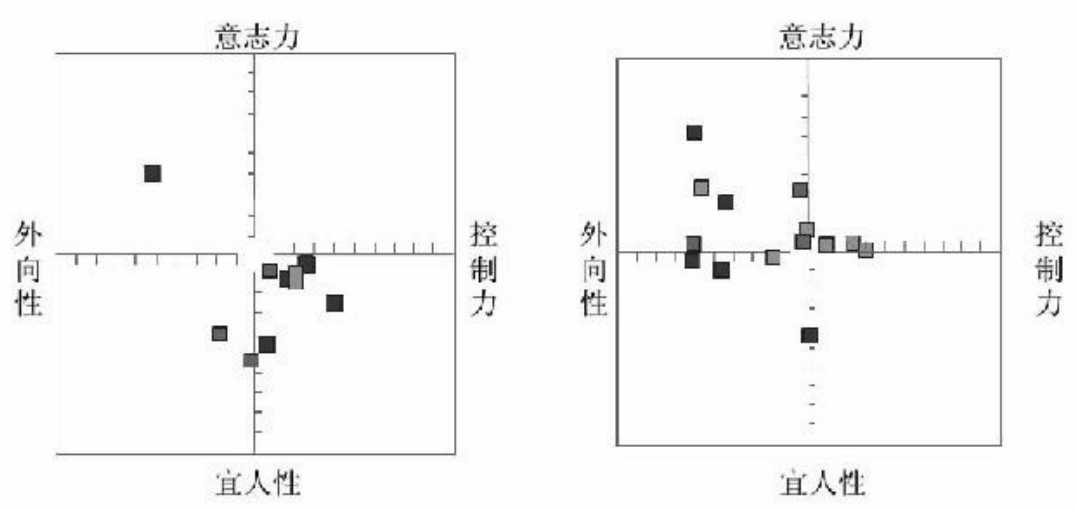


图11.1.4 某电子商务公司IT团队与业务团队全景图对比

思考后回答以下两个问题：

- (1) 两个团队的成员各自有什么特点？他们之间的差异在哪？
- (2) 两个团队在一起工作失败的原因？有什么好的建议。

第二节 没有完美的个人，只有完美的团队

团队形成的目的是为了解决问题，大量的研究表明，团队解决问题的过程可以被看做循环，循环上的不同阶段有逻辑的依次衔接在一起。无论团队形成的目的是什么，要解决什么问题，团队都会将它的时间和精力分配到以下的四个环节中：产生想法、评估、做出决策和采取行动。要想产生好的团队结果，这四个环节都要涉及，缺一不可。一个决策没有经过评估或是初期想法产生，或是做出决策后没有行动，这都是非常危险的。

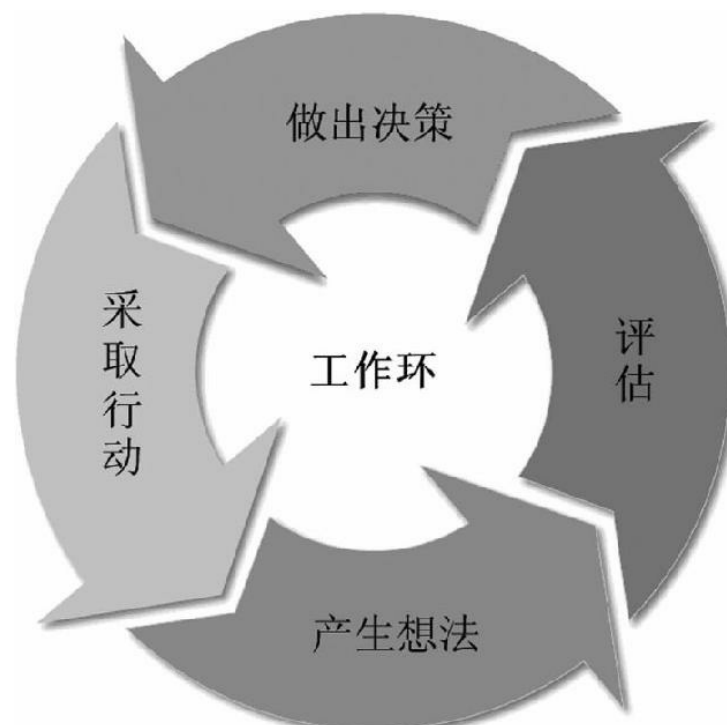


图11.2.1 团队工作环

由于每个人的时间精力有限，不可能在工作环的所有阶段都高度投入，所以不同的个体对团队的贡献是有偏重的。而个体更偏向于工作化的哪个阶段会受到他自身大五人格的影响。比如，高宜人性的人在团队中很关注其他人的想法和观点，在讨论时会照顾到每一个人，希望大家都可以发表自己的看法，这种方式会导致整个团队在产生想法的阶段产生更多的思路或方案；再如，高控制力的人会更多地将自己的精力投入到评估上，团队的想法他们都会进行细化分解，做出详细实施步骤与时间安排，这样每个方案实施的可行性都会得到充分的分析；同理，高意志力的人会促成团队形成最终决策，而高外向性的人会在决策后迅速开始行动。

大五人格测试提供的团队工作环结果，将团队整体的工作方式通过图像的形式呈现出来，可以清晰地看到团队在工作环四个阶段是否均衡。

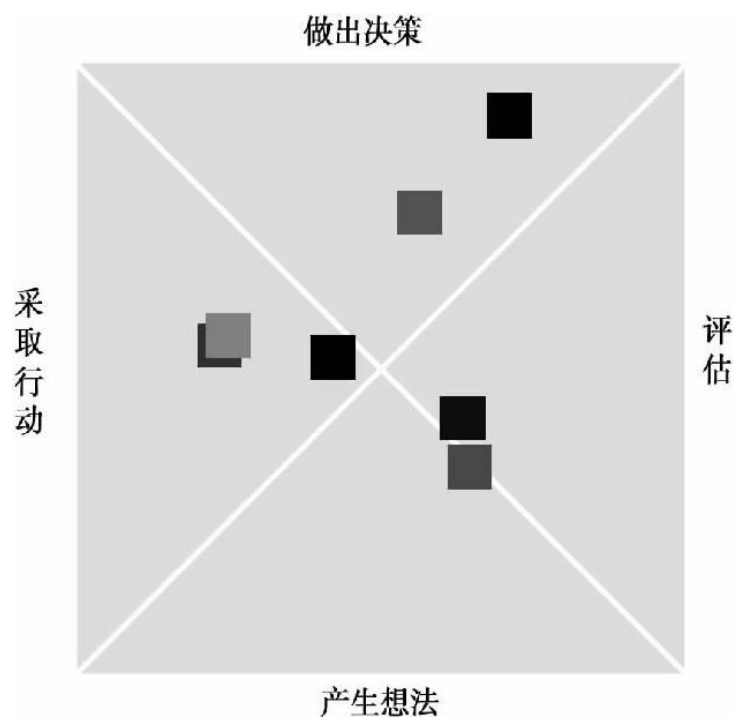


图11.2.2 某高智商团队工作环

图11.2.2是本章开头剑桥大学商学院商业模拟实验中的某个高智商团队的团队工作环，可以看到，在评估、做出决策、采取行动三个阶段都有部分成员愿意在其中投入精力并做出贡献，但所有成员在产生想法阶段都投入较少，都不关注他人的想法，导致整个团队最终可选的方案很少，影响整个团队的效能。

练习11-2

分析团队工作环缺陷：一家公司在合并之后，聘请了32位药学专家组成团队，他们的任务是把600种产品的配货合理化。队员都是精英，公司需要做出快捷而准确的决定，团队的工作环如下图所示。

请指出团队的缺陷，并提出弥补缺陷该做的事项。

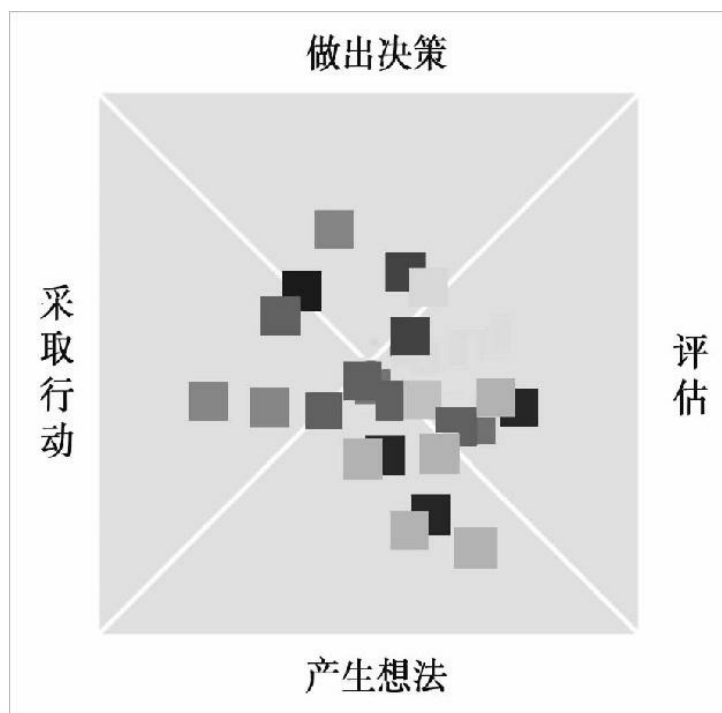


图12.2.3 药学专家工作环图

通过工作环识别了团队存在的缺陷后应该采取什么措施呢？最直接的方法针对团队的缺陷吸收具有互补特点的新人。以上文中的药学专家团队为例，为了提升团队做决定的速度，应该招聘高意志力、高外向性的新人加入团队。同时，如果条件允许，可以适当替换掉原团队中高宜人性的成员。这样整个工作环在四个阶段的人员分布会更加均衡，可以有效提升团队决策与行动的速度。

第三节 灵活转换合作风格，消灭团队“着火点”

团队成员在共同工作的过程中必然会产生各种冲突，这些冲突的产生对团队来说并非坏事，关键在于如何去解决这些冲突、在团队成员间形成统一认识。

肯尼斯·托马斯对团队冲突与冲突管理进行了大量的研究，提出了一个双维度框架用以研究团队成员在解决冲突时的模式。他提出个体在团队中遇到冲突时会采用两种自然行为倾向：独断与合作。独断指的是个体实现自己利益，坚持自己想法的倾向；合作指的是个体满足他人利益，听从他人想法的倾向。

这两个维度的组合可以形成五种团队风格，如图11.3.1所示。

肯尼斯·托马斯提出的冲突处理的两个维度与大五人格中的意志力 and 宜人性不谋而合。意志力高的人更倾向于采用独断的方式解决冲突，而宜人性高的人更倾向于采取合作的方式解决冲突。

以意志力和宜人性分别作为Y轴和X轴，形成团队合作风格图，并提取团队成员的意志力与宜人性的得分，将它们标注在图中，可以看到团队每位成员（下图中的小色块）在解决冲突时更为倾向的合作风格。

由图11.3.2可以看到该团队中有三名成员处于折中区域，他们善于在坚持自己观点和满足他人观点之间取得平衡；有2名成员处于竞争区域，他们在遇到冲突时会尽力的推销自己的主张，而不太关注对其他人的想法；有1名成员处于协作区域，他对自己的观点非常有信心，但同

时也希望让每个人的想法都能够得到表达和实现。

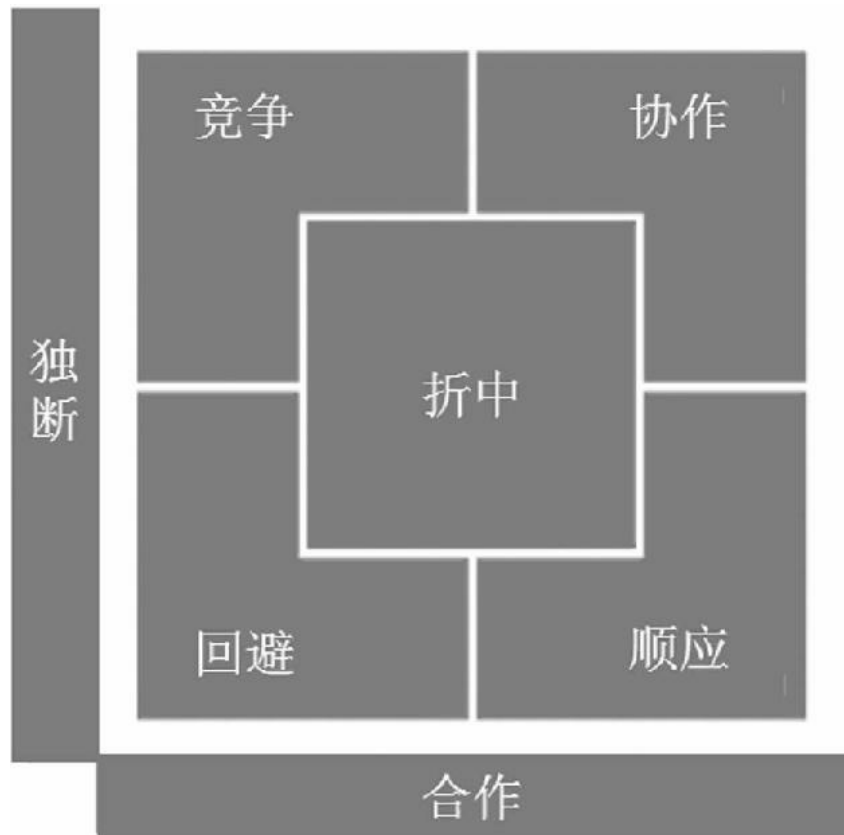


图11.3.1 五种团队风格

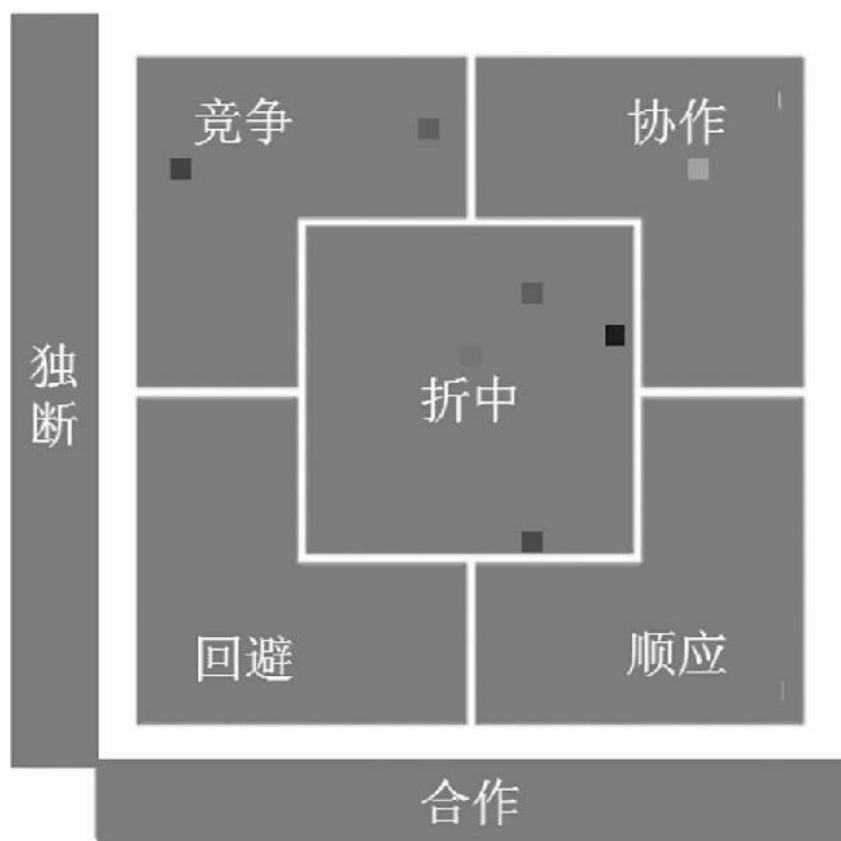


图11.3.2 大五人格测评结果代表的团队合作风格

表11.3.1 详细展示了五种团队合作风格的特点。

表11.3.1 五种团队合作风格的特点

合作风格	特点
协作风格	相信观点上的冲突是常见的。需要认识到每一个人都是独特的，在工作中，需要通过承认不同的观点，并通过探讨来寻求答案
竞争风格	认为冲突是常见的、不可避免的。有些人的观点是对的，有些人的观点是错的，所以关键在于识别谁是对的。争辩是识别正确观点的必要途径
顺应风格	认为冲突是非常不利的，需要找到很好的方式去规避冲突的发生。牺牲自己的兴趣、忽视问题，将人际关系放在第一位
回避风格	认为观点上的冲突是浪费时间的，也是可以很好避免的。他们对其他人的想法不是很感兴趣。他们更倾向于愿意通过远离（规避）来解决问题
折中风格	更能够通过合作、妥协来解决问题。如果双方坚持观点，他们更希望通过民主的方式取得进展。他们会权衡，在希望得到认同的同时，也会通过妥协他人来取得进展

在处理冲突时，上述的五种风格哪种更有效呢？

答案是每种风格都代表了一套有用的社交技能。例如，传统的观念通常认为“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”（协作）。但俗语也说“采取折中方案”（妥协）、“任其自然”（回避）以及“强权即公理”（竞争）。合作风格的有效性取决于具体情况的要求和使用风格时所借助的技能。

有人可能会提出质疑，难道回避风格也是一种有效的合作风格吗？

当然！当别人能够更有效解决问题的时候，回避就是一种很好的风格。

我们回顾一下团队全景图中的练习题。分析那家电子商务公司两个团队一起工作失败的原因。

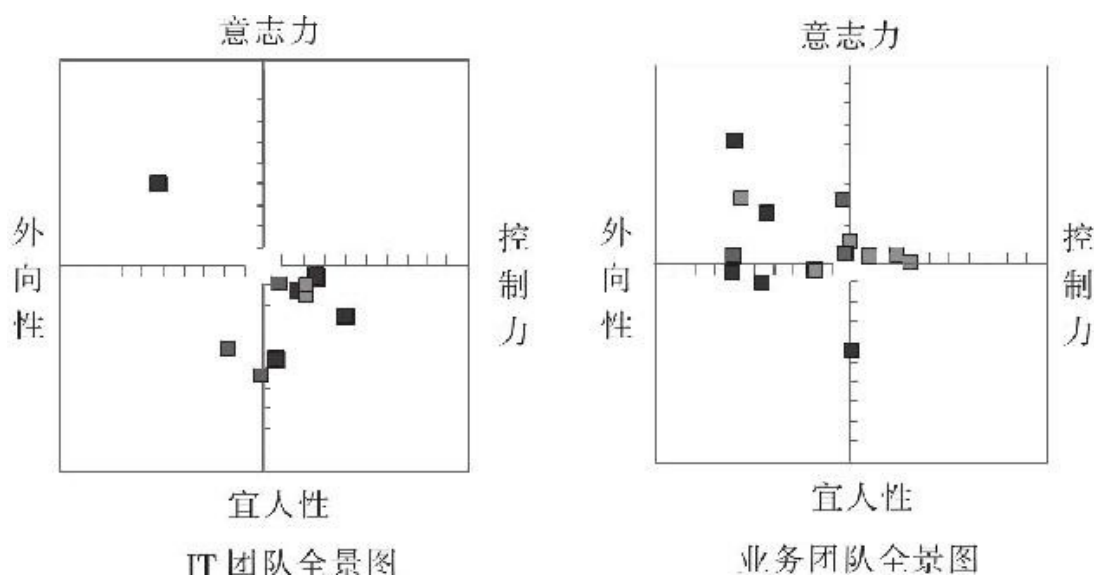


图11.3.3 某电子商务公司IT团队与业务团队全景图对比

图11.3.3是这两个团队的全景图，如果将这两个团队的结果放到团队合作风格上，可以想象，IT团队中大多数是顺应的或折中的合作风格，而业务团队大多数人是竞争的合作风格。在合作进行网站改版这项工作上有很多的内容和细节需要IT团队与业务团队进行讨论。这家公司的业务团队竞争性风格过强，在某些IT的专业领域也过度坚持自己的意见，而IT团队大多数倾向于避免争论，所以接受了业务团队的意见，这就是所谓的“外行指导内行”，实际东西做出来后效果当然不好，又要不停返工，这导致IT团队对业务团队也产生了反感情绪，不再愿意与他们沟通，都按照自己的想法来做，而网站改版中很多涉及业务方面的逻辑IT团队并不能很好把握，最终导致了这个项目的失败。如果业务团队能够在自己非专业的问题讨论时，采用回避而不是竞争的风格，可能结果就会完全不一样。

想一想：五种合作风格在哪些场合适用？

表11.3.2 五种合作风格的适用情境

五种合作风格	适用的情境	具体场合
回避风格	■ 当事情不重要或者他人备感压力的时候 ■ 为降低双方紧张气氛时 ■ 需要更多信息的时候 ■ 当别人能够更有效解决问题的时候	
协作风格	■ 十分重要的事情 ■ 希望在他人身上学习 ■ 需要从其他的角度看待问题 ■ 建立、改善人际关系	
竞争风格	■ 紧急、需要果断行动 ■ 必须去实施的某些不受欢迎的政策 ■ 当你是确认正确的，几十分重要的课题 ■ 保护自己不受他人利用	
顺应风格	■ 当事情对别人更为重要的时候 ■ 表示善意 ■ 为将来建立他人对自己的信任感 ■ 当保持和谐十分重要的时候	
折中风格	■ 目标不值得因为武断的决定而瓦解 ■ 双方实力相当时 ■ 需要找到临时的解决方法 ■ 需要权宜的解决方法时	

大五人格的团队风格结果展示的是个体最自然和首选的合作风格，在真实工作中，每个人可能不会只拥有一种风格，但是大多数人更喜欢使用某一种风格，因为这种风格的大量使用培养了个体展现这种风格的

技能，这些技能又会导致个体更习惯采用这种合作风格。比如，一个天生竞争风格的人，会大量的使用竞争风格，这会导致其辩论技能很强，他可以快速把握别人观点，找到关键点进行反击，这种很强的辩论技能会反过来导致他在合作时更多地采用辩论的方式。

既然不同的合作风格有最佳的适用情境，那么如何去合理的采用最适宜的合作风格呢？首先需要对自己原有的合作风格有准确的认知，然后才能根据情境灵活地转换自己的合作风格。

将大五人格的团队风格结果与360反馈结合是认知自己团队风格的一个很好的方法。可以通过一个简单的问卷得到团队其他成员对你合作风格的反馈，如图11.3.4所示，三角代表团队其他成员对你合作风格的看法，五角星代表你的自然的团队风格（大五人格测评的结果）。

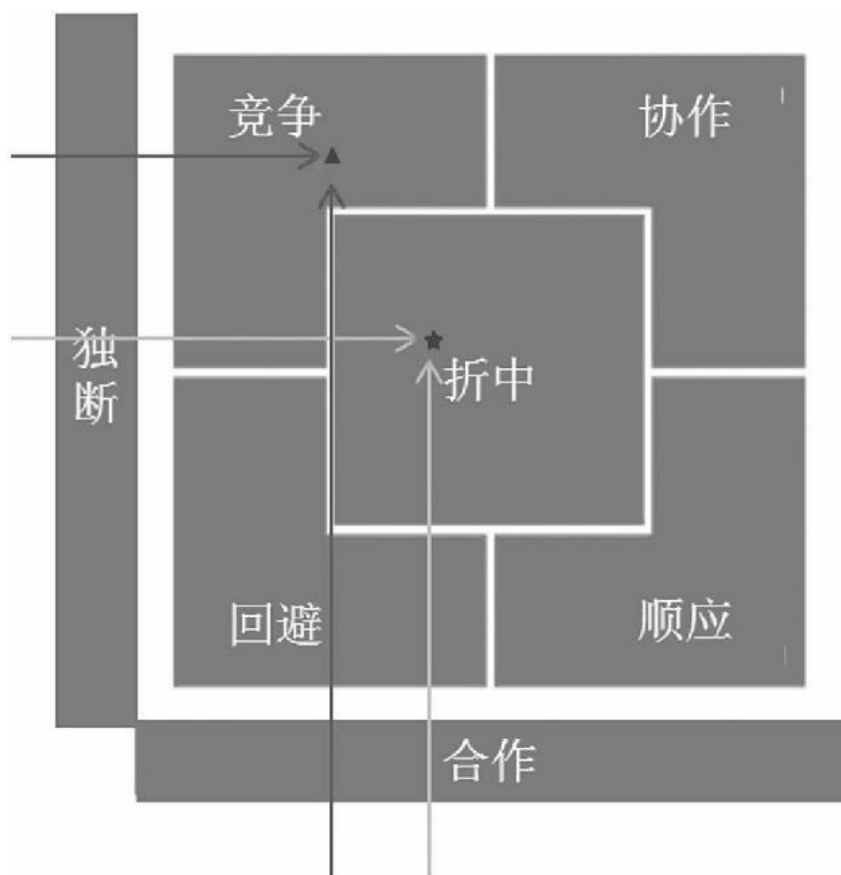


图11.3.4 最自然的合作风格与实际的合作风格对比图

如果这两个点相距很近，那表明你工作中展现的就是你最自然的风格，接下来的问题就是如何根据不同的情境去应用、练习不同的合作风格。

如果这两个点相距很远，那表明你在工作中展现的风格并不是你最自然和倾向的风格，这就需要你与团队其他成员就你与他们合作的具体细节进行讨论，更加准确的认知自己的团队风格。

图11.3.4中的人，他最擅长和倾向的合作方式是折中，但团队反馈的结果表明他的合作风格是竞争，这种差异可能是由于环境导致他自身调整了自己的合作方式，也可能是与团队其他成员沟通不充分，导致其他人对他的合作风格产生了误解，具体是什么原因，就需要具体讨论了。

现实中，我们不可能每次都精挑细选地组成一个“完美”团队，那么我们只能更好地利用现有的人员，我们要相互了解，学着重视我们各自的优点，补救各自的缺点。通过团队成员之间的工作风格比较，帮助我们更好地理解如何进行有效合作，从而促进有效团队工作关系的建立，提升团队效能。

练习题答案（部分）

练习1-3

	高意志力	低意志力
坚定	√	
有依赖性		√
独裁	√	
顺从		√
灵活		√
固执	√	
果断	√	
优柔寡断		√
目标明确	√	
随和		√
配合		√
武断	√	

练习1-4

	高外向性	低外向性
活力充沛	√	
安静		√
好交际	√	
干涉他人	√	
冷淡		√
慎重		√
注重私密		√
外向	√	
容易分心	√	
无动于衷		√
漠不关心		√
积极主动	√	

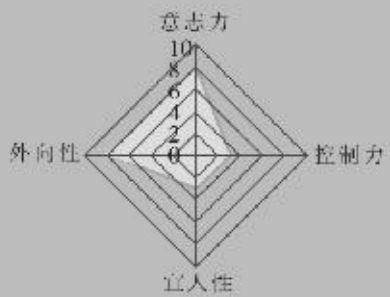
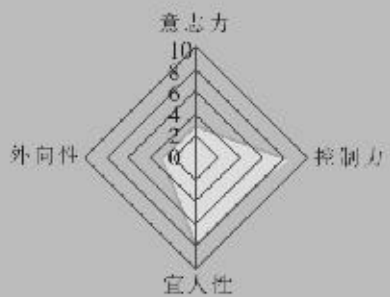
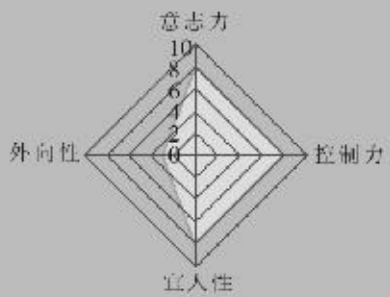
练习1-5

	高宜人性	低宜人性
精明		✓
开放	✓	
幼稚	✓	
愤世嫉俗		✓
务实		✓
在商言商		✓
易受摆布	✓	
包容	✓	
机敏		✓
真诚	✓	
软弱	✓	

练习1-6

	高控制力	低控制力
白山		✓
轻率		✓
可靠	✓	
占板	✓	
谨慎	✓	
创新		✓
散漫		✓
尽职	✓	
思维开阔		✓
未雨绸缪	✓	
放荡不羁		✓

练习2-1

文字表述	脸谱图
● 很外向，很直率 ● 很快发言，很快表态 ● 以目标为取向，促进自己的利益 ● 思考广泛兼有想象力 ● 可能会使比较安静和扭捏的人畏缩 ● 行为太快捷，令人招架不住	
● 外向，作风优雅 ● 好群，喜欢开开心心 ● 容易融入不同环境 ● 观点简单而务实 ● 显得有些肤浅，忽视“真正的问题” ● 容易做出承诺，但可能做不出绩效 ● 有同情心，但会由于缄默而不被觉察 ● 文静但做事有效率 ● 有很高的理想和原则 ● 有献身助人的意念 ● 需要一段“热身”的时间才能接近 ● 如果未臻理想会感到失望	 
● 谨慎的、隐私的风格 ● 要经过一段“热身”才能了解他 ● 有严格的准则和品德 ● 对原则性的事情不会马虎 ● 可能会不容忍，会对人嗤之以鼻 ● 采纳保守的方法，抗拒尝试	

练习3-1

	高情绪性	低情绪性
敏感	✓	
难以捉摸	✓	
稳健		✓
顺其自然		✓
无动于衷		✓
易兴奋	✓	
自信		✓
反应迅速	✓	
有一贯性		✓
缺乏激情		✓
感情用事	✓	

练习4-1: B

练习4-2: BDD

练习5-1: B

练习5-2: CB

练习6-1: B

练习6-2: AA

练习7-1: B

练习7-2: CA

练习8-1: A

练习8-2: DBC

练习9-1: C

练习9-2: AAAB

【加V信：209993658，免费领取电子书】

关注微信公众号:**njdy668**（名称：**奥丁弥米尔**）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔（njdy668）：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【上千本电子书免费下载】