

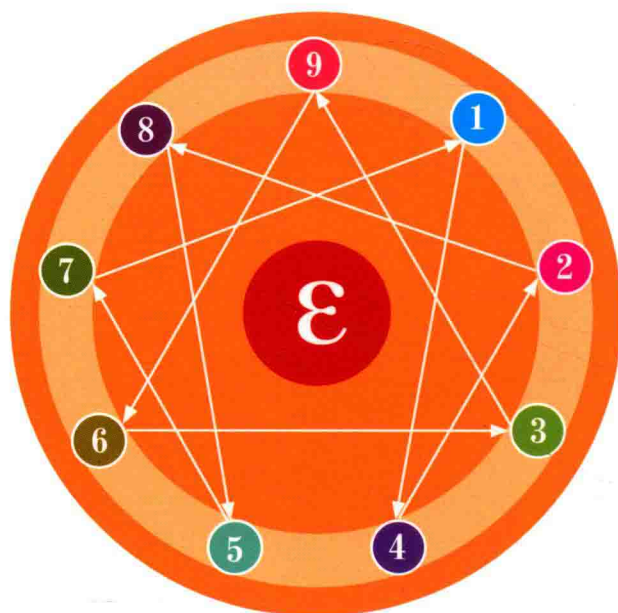
# Bringing Out the Best in Everyone You Coach:

Use the Enneagram System for Exceptional Results

运用九型人格，获取卓越成果

# 利用九型人格 进行高效培训

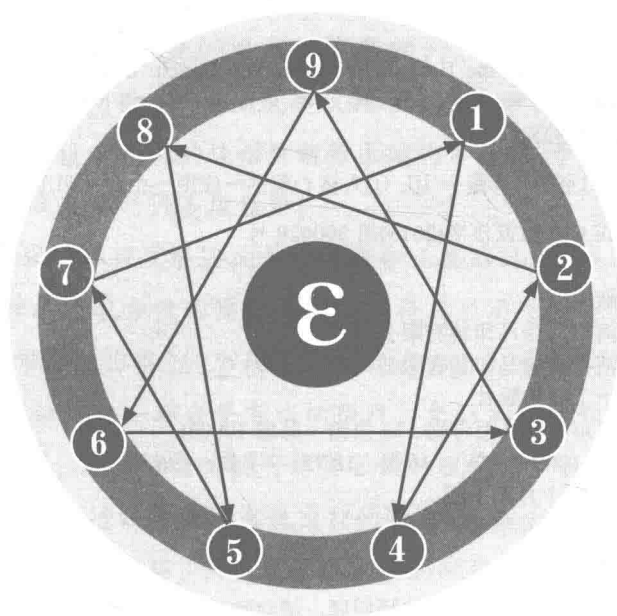
[美] 金格·拉皮德·波格丹 (Ginger Lapid-Bogda) 著  
秦竞竞 译



Bringing Out the Best in  
Everyone You Coach:  
Use the Enneagram System for Exceptional Results

# 利用九型人格 进行高效培训

[美] 金格·拉皮德·波格丹 (Ginger Lapid-Bogda) 著  
秦竞竞 译



電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Ginger Lapid-Bogda: Bringing Out the Best in Everyone You Coach: Use the Enneagram System for Exceptional Results

0-07-163707-9

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权© 2016 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-6285

#### 图书在版编目（CIP）数据

利用九型人格进行高效培训 / (美) 波格丹 (Bogda, L.G.) 著; 秦竞竞译. —北京: 电子工业出版社, 2016.1

书名原文: Bringing Out the Best in Everyone You Coach: Use the Enneagram System for Exceptional Results

ISBN 978-7-121-27825-9

I. ①利… II. ①波… ②秦… III. ①人格心理学—应用—企业—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 300429 号

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18.75 字数: 296 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。



1987 年的夏天，金格敲响了我家的大门。那时候的我丝毫不知道一个特别的人正走进我的生命，那个人的个人爱好和专业兴趣将会与我的互相交织，而且将会成为我一生的朋友。当时金格刚从旧金山地区搬到洛杉矶，她是一名组织发展顾问。那时候 Facebook 和 LinkedIn 还没有问世，所以朋友建议她给我打电话。我跟她说，如果想要进行一次没有干扰的谈话就请带上她的步行鞋，于是就有了我们的第一次以及之后的许多次散步。

那时，我的职业发展咨询与培训业务正蒸蒸日上。我本人也完成了加州大学洛杉矶分校的博士论文，并将其应用于我写的第一本书《向上并非唯一的出路》( *Up Is Not the Only Way* )。金格和我一起负责了职业发展领域的一部分早期咨询项目，之后又独立领导了很多项目。在那期间，我发现金格具有非常敏锐的观察力。不久，我开始意识到她记得我说过的甚至没有说出口的每句话。她欣赏我的成功，正如好朋友应该做的那样，但当我偶尔失利的时候，她也会记住那些教训并且充分利用它们。

金格是一名能带来大规模变化的资深顾问，她将深厚的专业知识运用到自己的工作中。20 多年之后的今天，她毫不令人意外地成为



将九型人格理论带入全球商业领域的领军人物。这项工作结合了她对人与系统的高度热情。她是一名诚实、真诚且极富洞察力的专业人士，一直致力于寻找新的渠道来推进自身的成长，同时也帮助他人发展。

读到她的第一本著作《九型人格：展现工作中的最佳自我》（*Bring Out the Best in Yourself at Work*）时，我注意到她能够将工作场合中九种不同的人类行为刻画得如此细致入微。及至读完《九型人格与领导力》（*What Type of Leader Are You*），我不得不感叹她仍然有如此丰富的内容可以呈现。我还意识到她的工作对于提升员工的发展、维系敬业精神来说是多么的必不可少，而这些方面正是我目前工作的核心所在。我们越是了解自己，了解自己如何与他人互动、互联、协作，就越有能力寻求自身的工作满意度。她所有的工作成果，尤其最新的成果，对追求事业发展的有志人士而言是极佳的指南。

无论你是否读过前两本书，现在捧在你手里的这本书都可以被当作绝佳的指导书来使用。现在，有一本书清晰地展示如何培训发展他人，甚至还提供了短期、危机以及长期培训的范例，这一事实怎能不令管理人员、导师及拓展师（Developer）为之欣喜。金格出色地运用深刻而实用的九型人格知识，取得了上述的良好效果。就我个人而言，当我找到自己对应的人格类型并且发现它将我描绘得分毫不差时，我完全被这本书折服了。我惊叹于她那深厚的专业知识。令人愉快的是，现在我们都了解这些知识并且将它们运用到自己和客户身上。

贝弗利·凯伊，教育学博士  
职业系统国际公司创始人、首席执行官



## 前言

组织培训是获得个人及职业发展的首要途径,在此过程中拓展师指导他人达成某些特定目标。事实上,培训已经成为过去 20 年来发展最为迅速的人力资源行业。担任培训工作的有各种不同的人员,如管理人员、导师和“专业”培训师,诸如持证拓展师、人力资源从业人员、训练员、心理咨询师和组织顾问等。随着世界各地培训人员数量的激增,有一件事显得尤其重要,即给他人提供培训的任何个体必须能够理解培训的本质、运作方式以及如何确保培训产生切实有效的成果。下面这则故事既简要地表明了培训过程中潜在的挑战,也体现出培训所带来的显著成效。

露易丝是自己提出要接受行政管理培训的。然而每次和导师莫里斯进行培训会议的时候,她不是迟到就是早退,甚至还经常性地取消约定。于是深感沮丧的莫里斯创建了一份六页长的文档,把露易丝想要达成的培训目标和他目前收集到的有关露易丝行为表现的数据进行比对。这些数据有几个来源:露易丝本人的介绍;和露易丝的上司、同事及下属的访谈;莫里斯自己的观察。虽然莫里斯创建这份文档的初衷是把它作为一种培训工具供自己使用,但露易丝却坚持一定要看里面的内容。说服莫里斯把文档给她看过之后,露易丝开始为自己的



行为辩护，甚至连最微小的细节也要拿出来争辩一番。仅仅一个月之后，露易丝的上司和同事纷纷在过道上拦住莫里斯，赞叹说露易丝的行为产生了巨大的变化。他们都想知道莫里斯是如何做到的，特别好奇他是怎么在如此短的时间里帮助露易丝获得这么大的改变的。

正如故事里暗示的那样，我们可能很难明确地判断到底是什么改变了一个人的行为表现，也说不准培训会不会真正地取得长期效果。尽管如此，培训指导已然成为提升个体的个人绩效、人际效能和组织效能最有效的方式。培训因为通常在拓展师与客户之间一对一地进行，所以是一种独特且高度个体化的发展体验。

由于培训人员来自多种不同的背景，因此本书将所有提供培训的个体统称为“拓展师”，将接受培训的个体统称为“学员”。拓展师根据培训目标给学员提供相关知识、内省分析、前景展望以及反馈。这些目标主要由拓展师和学员合作逐步完成，但其他人或许也会参与其中，如学员的上司或者人力资源专员。

本书不仅提供了丰富而实用的基本培训方法、具体途径、基本技巧，最重要的是还将它们与九型人格分析相结合，以期能够深化培训体验，进而帮助拓展师和学员取得富有成效的结果。相比不涉及九型人格理论的培训，通过这种方式所取得的培训效果更为卓著。借助从本书中获得的知识和技能，拓展师可以确保自己所选择的具体途径能适应每一位学员的特定需要。

## 培训

仅在10年前，培训还基本只供三类人享有：高级行政管理人员、极具潜力的普通员工、需要挽救的员工。公司为其高管提供培训机会，因为这一群体的成员往往既没有时间也没有意向去经历各种旷日持久的领导力发展课程。再者，不少高层管理人员非常乐意能有某个人让他们信任并陪着他们一起探讨问题。培训机会被提供给第二类成

员，即被视为富有潜力的管理层候选人，作为启动并加速发展其领导生涯的一种途径。第三类人是存在非常严重的人际问题或绩效问题的员工，他们所接受的培训要么是挽救职业生涯的一根救命稻草，要么就是被解雇之前的奋力一搏。

然而，近几年来，各公司已经意识到培训可以让许多员工受益。培训，或者说“教练”，不同于传统的培训项目，后者通常涉及通用知识和技巧训练，而前者则以个体的发展需求为目标。为此，现在的公司更多地聘请外部教练，也会要求人力资源部门人员对员工进行专门指导。与此同时，带教活动也日益增多，教导下属逐渐成为管理人员日常职责的一部分。此外，员工个人也开始主动要求参加培训并自行承担费用。

培训正逐渐成为个人与职业获得发展的最佳途径，但具体的培训方法却五花八门，可以说有多少名培训人员就有多少种培训手法。造成这一现象的部分原因是现有的培训种类名目繁多，如绩效培训、管理培训，以及生活培训，更不用说还有一系列的心理学或者其他基于经验的培训手段。另外，市面上还有一些具有明确的专业标准和认证过程的教练机构。事实上任何人都可以声称自己是名拓展师，但他们其实可能尚未达到专业和道德标准，或者还没有达到特定的成绩。而本书的目的就在于使大家对这些问题有更清晰的认识，并通过对九型人格的运用加深培训体验。

## 九型人格

九型人格（Enneagram）对应的英语名称来源于希腊词语 ennea（意为“九”）和 gram（意为“写或画出来的内容”），指的是九型人格图上的9个点。九型人格所指的9种不同人格类型分别由数字1~9表示，代表了不同的思维模式、情绪反应和行为习惯，并且每一类型有其独特的发展路径。我们每个人在九型人格图中只对应一个位置



(或者编号);不过个体的基本人格类型虽然一生都保持不变,但其特质可能随着个体的成长与发展而淡化或变得更为鲜明。除了各自对应的核心人格类型,还有四种类型会对个体的性格特征形成补充影响,这些将在第3~11章中进行讨论。

九型人格理论的历史起源无从考证,但这一体系至少可以追溯到几千年前的亚洲和中东地区。从那以后,九型人格理论就在世界各地不断发展进化,而它在现代社会的运用很大程度上应该归功于三个人的影响。曾有两位哲学家在不同的大陆开始探索九型人格:20世纪30年代生活在欧洲的葛吉夫和从50年代至今一直生活在南美洲的奥斯卡·伊察索。第三位是出生于智利的美籍精神病学家克劳迪亚·纳朗荷,他早期跟随伊察索学习九型人格理论,后来在70年代将其传入美国。九型人格在当代的使用和发展源自这三位大师的研究,并在其他教师的共同努力下得以发扬光大,这些教师包括海伦·帕尔默、唐·里索、戴维·丹尼尔斯、拉斯·哈德森、西奥多·道森、凯西·赫尔利、汤姆·康顿以及杰瑞·瓦格纳。目前,九型人格正被越来越广泛地应用于各类实践活动中,如图0-1所示。

九型人格不仅仅是一种人格类型学,其实更是一幅意义深远的示意图,勾画出形成人类性格的九种不同架构。它也是目前用来提高情绪智力的最强大、最实用的体系,其中所蕴含的深刻洞察力可用于个人及职业发展。九型人格不但高度准确地描绘出每种人格类型的思维模式、情绪反应和行为习惯,而且能解释这些模式背后所隐藏的动机和驱动力,并能根据九种类型人格的特定需要提供与之匹配的发展活动。对管理人员、导师及其他想给培训对象带来深刻而长远影响的拓展师来说,具有上述特点的九型人格无疑是一个理想的选择。

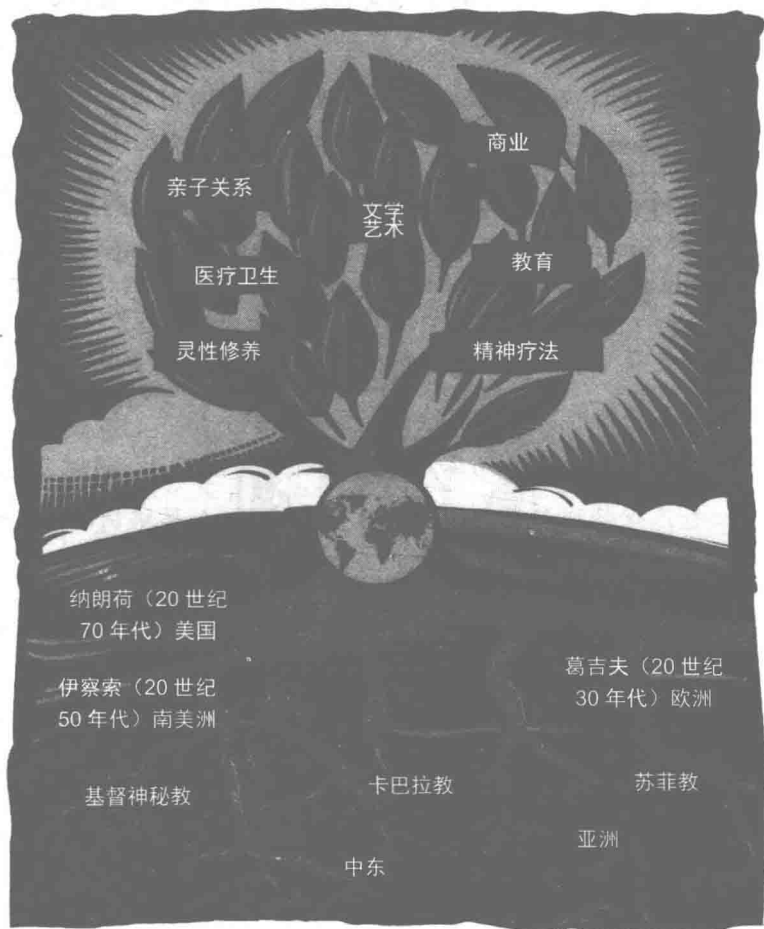


图 0-1 九型人格：历史与应用

情绪智力是两种因素的组合：其一是内在智能，即个体自我理解、自我接受和自我管理的能力；其二是人际智能，即个体与形形色色的其他个体有效合作的能力。因为九型人格具有跨文化的背景，准确度高，而且有诸多与工作相关的应用，所以现在被世界各地的组织机构用来帮助员工和领导者获得提升，其应用主要体现在以下方面：沟通、冲突、反馈、团队合作、领导力、策略、决策、自控力以及人员培训等。从根本上说，九型人格可以帮助个体进一步发展自我意识和自我



接受能力，加强对自身行为的个人责任感，将原本有问题和困难就归咎于他人或外部环境的模式转变为对自身行为所造成的后果勇于承担责任的模式。这样的结果会使各层员工都能成为所在工作环境中的行动者而非被动承受者。

九型人格分别为每一种人格类型的个体提供特定的发展路径和相应的活动，因此整个培训过程更为高效，获得的成果也更为清晰长久。例如，1型人奉行超高标准，事事追求完美，如果拓展师仅仅指导他们如何变得更加完美无缺，那么1型人将得不到真正的帮助；所以与之相反，拓展师需要引导他们变得更放松，对自己少些批判，学会欣赏事物中积极的部分而不是紧盯瑕疵或错误不放。同理，对于长期全力以赴追求计划与目标达成的3型人来说，如果培训的重点放在开发更多的目标和计划上，那效果简直就是在火上浇油。所以，拓展师实际需要做的是帮助3型人认识到他们的价值在于他们这个人，而不在于他们的所作所为或者所取得的成就。

九型人格不是一个培训急救箱；应该说它是一种帮助人们学习和成长的强效方法，能给人们的个人生活和职业生涯带来巨大的变化。玛丽属于九型人格中的7型，凡是工作中出现的令她觉得刺激的项目，她都会乐此不疲地要求参与。虽然她拼命想要完成所有的工作任务，但因为手头需要同时处理的项目过多，结果她不光经常晚交工作产品，而且晚上的睡觉时间从来不超过4小时。不过幸运的是，九型人格帮助她了解到这种对刺激的不断需求其实是她避免让自己觉得无聊的一种方式，也是她对自身愤怒、焦虑和悲伤之类情绪的逃避。当她学会更好地把注意力集中在工作上，学会对令她感兴趣的项目说“不”的时候，她将能更好地关注自己的家庭生活并照顾好自己。

更重要的是，借助九型人格，学员们可以独立地进行大量的自我发展工作。这使他们能够以更快的速度迈出更大的步伐，因为融合了九型人格理论的培训对话更有针对性、更深刻，而且发展活动也更能

适应他们的特定需求。同时,将九型人格运用到培训工作中去的拓展师也可以从他们的努力中收获满足感,因为他们知道自己正在改变另一个人的人生。另外,组织也会因此而获益,因为受过良好培训的个体对组织做出的贡献更大。他们工作更有成效,与他人合作得更好,能够为自身的行为和发展负责,更容易管理,也会成为更好的领导者。

## 本书结构

本书是从拓展师的角度来构建的,不过学员也能从阅读中获得益处,可以把它当作一种更好地理解自己及发展新技能的途径。本书编排合理,方便作为参考书来使用,里面提供了明确的指导、一系列的故事和事例,以及大量的拓展活动。

第1章系统地描述了拓展师为确保取得有效成果而需要采用的具体步骤:

1. 评估并提高你的培训能力
2. 优化拓展师-学员组合
3. 明确你的培训角色
4. 选择合适的培训法:短期培训、危机培训或长期培训
5. 确定培训目标和学员发展动因
6. 评估学员的自控力层级和范围,据此使用相应的培训方法
7. 采用激发学员成长的培训技巧
8. 促进并维持学员的转变

第2章介绍了九型人格的基本理论,并阐明这些观点如何揭示出所有学员的内在担忧。

第3~11章分别以九种人格类型为焦点,每一章描绘了该型人的思维模式、情绪反应和行为习惯,阐释了如何让第1章提供的培训方法和技巧贴合每种特定类型学员的需要,重点解释了其中的5、6、7三步。

第12章提供了3种具有激发作用的活动,另外,还提供了一份



发展规划过程，如此正好呼应第八步——促进并维持学员的转变。

## 其他

我从事组织发展顾问这一行已经 35 年多了。在此期间，我培训过数以百计的人，他们中有大型企业的高管，也有在我前往会场的路上拦住我要求进行两分钟培训的普通员工。20 世纪 90 年代初期，我开始研究九型人格，当时这么做是出于个人发展的考虑。然而后来我的客户们开始感到好奇，想知道我怎么会如此了解他们，并且还能如此精准地预测出他们的反应和行为。在我把九型人格的知识分享给他们的过程中，我发现他们很容易理解这一理论体系并能很快加以运用。于是渐渐就开始了我现在所做的事情——让九型人格在全世界范围内得到广泛运用。

将九型人格用于培训工作使我能够帮助客户以更快的速度获得更深刻而且更长久的效果。同样重要的是，这一过程给他们注入了终身学习的渴望，而在寻求知识的旅程中九型人格可以被当作他们前行的重要指南。

当然，有很多杰出的拓展师——经理、导师、教练等——现在还没有将九型人格用在他们的培训工作中。不过，出色的拓展师总会不断地提升自己的能力；一旦发现九型人格中深刻的见解，他们几乎不可能不把它收入囊中，当成必备培训方法之一。另外，卓越的拓展师也会不断地寻求自身的发展；他们重视言传身教，凡是希望在学员身上看到的表现，他们自己会首先展现出来。虽然本书是关于如何进行转化性培训的，但我的希望还在于它能鼓励所有担任培训工作的人利用相关知识来实现自身的发展。



# 目录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1 培训简介 .....              | 1  |
| 卓越培训 8 步法 .....           | 2  |
| 总结：培训模板 .....             | 23 |
| 2 九型人格与培训 .....           | 25 |
| 如何辨别你的人格类型 .....          | 25 |
| 3 大智能中心：脑中心、心中心、腹中心 ..... | 26 |
| 3 大智能中心与培训 .....          | 30 |
| 9 种人格类型及对应培训 .....        | 43 |
| 3 培训九型人格之 1 型 .....       | 45 |
| 如何辨识 1 型人 .....           | 45 |
| 培训概述 .....                | 50 |
| 培训 1 型人之总结案例：凯瑟琳 .....    | 63 |
| 适用于 1 型人的拓展活动 .....       | 65 |



|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>4 培训九型人格之 2 型</b> ..... | <b>68</b>  |
| 如何辨识 2 型人.....             | 68         |
| 培训概述.....                  | 73         |
| 培训 2 型人之总结案例：莱丝莉.....      | 84         |
| 适用于 2 型人的拓展活动.....         | 86         |
| <b>5 培训九型人格之 3 型</b> ..... | <b>89</b>  |
| 如何辨识 3 型人.....             | 89         |
| 培训概述.....                  | 94         |
| 培训 3 型人之总结案例：马特.....       | 107        |
| 适用于 3 型人的拓展活动.....         | 109        |
| <b>6 培训九型人格之 4 型</b> ..... | <b>112</b> |
| 如何辨识 4 型人.....             | 112        |
| 培训概述.....                  | 117        |
| 培训 4 型人之总结案例：盖瑞.....       | 129        |
| 适用于 4 型人的拓展活动.....         | 132        |
| <b>7 培训九型人格之 5 型</b> ..... | <b>135</b> |
| 如何辨识 5 型人.....             | 135        |
| 培训概述.....                  | 140        |
| 培训 5 型人之总结案例：阿曼达.....      | 150        |
| 适用于 5 型人的拓展活动.....         | 153        |
| <b>8 培训九型人格之 6 型</b> ..... | <b>156</b> |
| 如何辨识 6 型人.....             | 157        |
| 培训概述.....                  | 162        |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 培训 6 型人之总结案例：玛丽安 ..... | 174 |
| 适用于 6 型人的拓展活动 .....    | 176 |
| 9 培训九型人格之 7 型 .....    | 179 |
| 如何辨识 7 型人 .....        | 179 |
| 培训概述 .....             | 184 |
| 培训 7 型人之总结案例：兰德尔 ..... | 197 |
| 适用于 7 型人的拓展活动 .....    | 199 |
| 10 培训九型人格之 8 型 .....   | 202 |
| 如何辨识 8 型人 .....        | 202 |
| 培训概述 .....             | 207 |
| 培训 8 型人之总结案例：克丽丝 ..... | 219 |
| 适用于 8 型人的拓展活动 .....    | 221 |
| 11 培训九型人格之 9 型 .....   | 224 |
| 如何辨识 9 型人 .....        | 224 |
| 培训概述 .....             | 229 |
| 培训 9 型人之总结案例：乔 .....   | 241 |
| 适用于 9 型人的拓展活动 .....    | 243 |
| 12 转化 .....            | 246 |
| 活动 1：追求与逃避 .....       | 247 |
| 活动 2：词语的力量 .....       | 250 |
| 活动 3：把它放进更大的空间 .....   | 254 |
| 发展过程之极度成长 .....        | 255 |
| 最后的几点想法 .....          | 259 |



|                  |     |
|------------------|-----|
| 附录 A 培训能力自评..... | 260 |
| 附录 B 短期培训.....   | 264 |
| 附录 C 危机培训 .....  | 267 |
| 附录 D 长期培训 .....  | 273 |