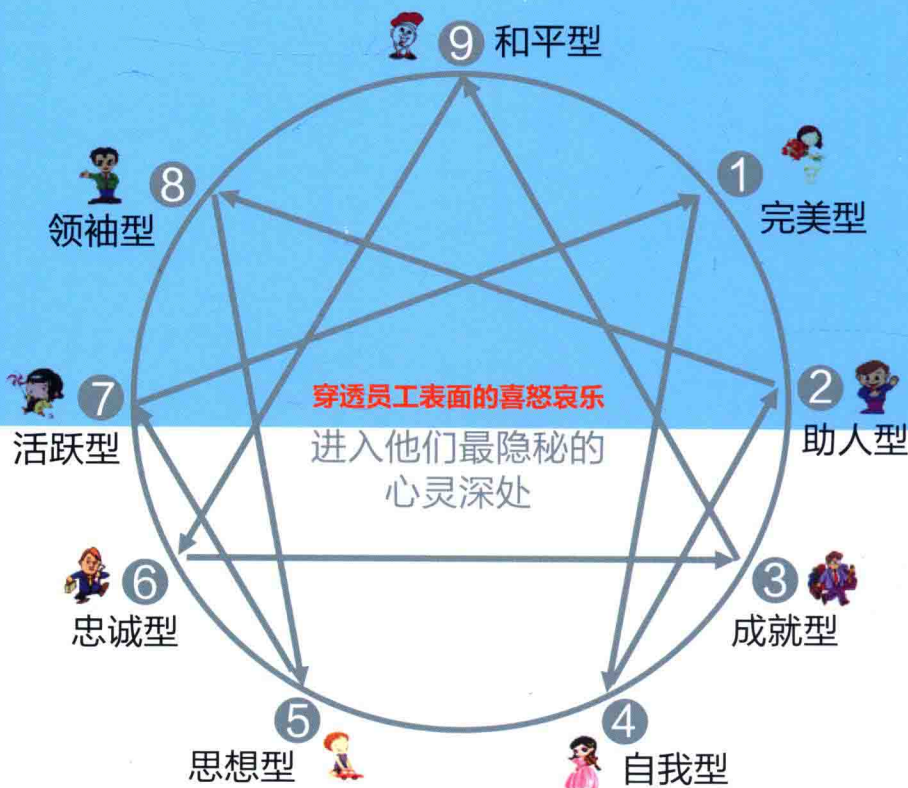


九型人格与 领导力密码

解密领导者识人用人管人之道

发现最真实、最根本的需求和渴望

汪华健◎著



中国工信出版集团



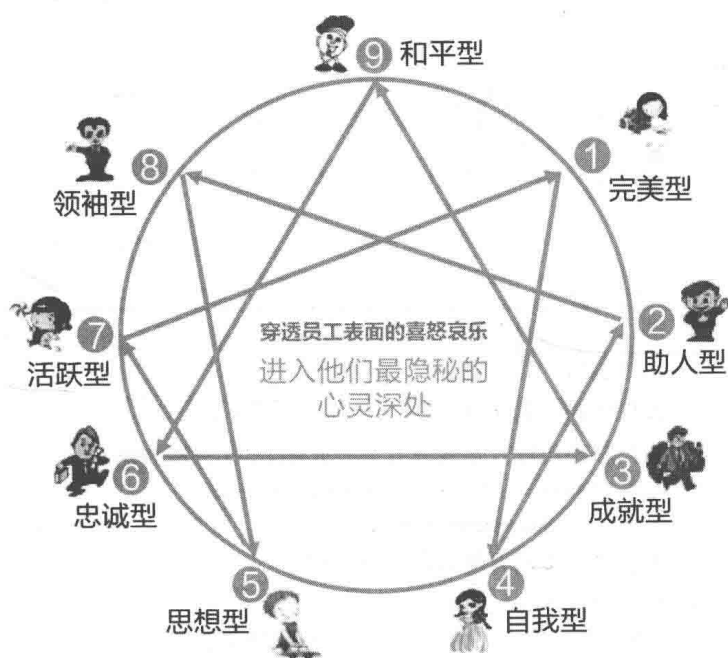
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

九型人格与 领导力密码

解密领导者识人用人管人之道

发现最真实、最根本的需求和渴望

汪华健◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

九型人格与领导力密码 / 汪华健著. — 北京: 人民邮电出版社, 2016.5
ISBN 978-7-115-42122-7

I. ①九… II. ①汪… III. ①人格心理学—关系—领导学 IV. ①B848②C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第063993号

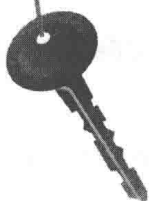
内 容 提 要

本书是作者对于九型人格在企业管理与团队建设的应用方面经过长达几年深入调研、追踪、研究和培训后进行的经验总结,注重结合团队建设中不同岗位员工的职责、角色、类型、特点、时期、配置等要素,就不同个性员工在其中反映的不同特点、倾向、意义进行了清晰阐释,针对现有大部分“80后”“90后”员工担任就业主力军的企事业单位,如何更好地用好这些员工,提升团队凝聚力、战斗力等提供了实操实做步骤以及方法,角度独特,案例真实,阐述清晰,逻辑性强,适合企业家、管理者,以及对九型人格感兴趣的读者阅读。

-
- ◆ 著 汪华健
责任编辑 冯欣
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 17 2016年5月第1版
字数: 250千字 2016年5月河北第1次印刷
-

定价: 45.00元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315



序言：识人用人的秘诀在哪里

学会和掌握九型人格，是从心灵深处洞悉管理秘密、高效提升领导力的关键之道。企业管理的核心，无非是将合适的人，放到合适的岗位上，组建一支经得起风吹浪打的队伍，在拜金思潮弥漫的社会，让经济效益不断增长。市场是一只“看不见的手”，左右着社会经济的运行，九型人格是一只“看不见的手”，左右着每个人的动机和行为，决定着企业管理者、员工的管理方式和行为方式。

例如，一家企业的领导开会，共有9位下属参加，他们分别是九型人格中的9种人格。事实上，任何领导开会，坐在下面的一定是九型人格中的一种或多种。这时，领导提出了一个新方案请各位下属表态，是支持，是反对，有什么不同的意见，可以提出来，再充分完善。但是，9位下属拿到方案后，却发生了如下的戏剧化反应。

1号下属眉头紧锁，瞄了下方案中有没有违反公司规定和制度的地方，发现一切符合规范、标准，连错别字都没有，随即满意地举起了手。

2号下属将方案放在一边，看了看上司的反应，发现领导对他充满期待的微笑后，毫不犹豫地举手赞成。

3号下属仔细研究后，发现非常有利于自己的个人目标，于是果断地举起了手。

4号下属欣赏了一下封面设计，感觉方案整体感觉不错，他今天心情很不错，似乎看什么都顺眼，于是优雅地举起了手。

5号下属首先关注那些实证数据，研究其实施是否有足够的依据，找到确凿的实证依据后，慢慢地举起了手。



6号下属仔细审视风险，看看风险因素是不是很多，最后觉得不确定因素不太多，刚要举起的手又放下了，再看了下，才最终举起了手。

7号下属发现这是个前所未有的创意，不落俗套，感到非常新奇和期待，于是迅速地举起了手。

8号下属看了看自己的权利有没有受到削弱，以及自己提出的建议有没有在方案里体现出来，确定不损害自己的权利且方案充分体现了自己的建议后，手一挥，很大气地举了手。

9号下属拿到方案后，看得糊里糊涂，快打瞌睡了，发现大家都举手了，就举了手。

上面只是将九型人格理想化抽象后的一个虚拟故事，并不反映9种人格的精确模式，但它给管理者们一个提醒：同一份方案摆在不同人面前，最后同样都是举手赞成，但中间的过程却千差万别。领导力是什么，怎么提高领导力？什么左右着下属对信息的选择性过滤？什么让员工的做事风格大相径庭？

德鲁克基金会对领导力的定义是：“把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。”美国前国务卿基辛格说：“领导就是要带领他的人们，从他们现在的地方，去还没有去过的地方”。具体而言，领导力是指在管辖的范围内充分地利用人力和客观条件，再以最小的成本办成所需的事，提高整个团体的办事效率。作为管理者最重要的能力，领导力的核心是如何识人和用人。领导力与组织发展密不可分，因此常常将领导力和组织发展放在一起。

性格决定着职工的做事方式，决定着管理者的领导方式。同样的一件事情，每个人员采取的态度会不同，同样的市场事件发生时，每个领导者采取的处理方式也不同，有的快速，有的缓慢，有的暧昧，有的明朗，说到底，这一切的差别都是因为人们拥有不同的性格造成的。无论是专制型，还是民主型，无论是归约型，还是放任型，其决定因素都是性格的差异。

人们出生以后，会受到先天因素和后天因素的持续影响，性格得以沉淀，最终以一种相对稳定的状态陪伴其一生。由于先天因素的强大惯性，一个人的性格一旦形成，就会牢牢地控制他的思维。但性格不是一成不变的，经过科学

合理的认识和疏导，性格是可以再造和重塑的。

9种性格作为每个个体的一种固有属性，反应的正是主观个体对于客观环境的反应方式，或者说是反应倾向。当把九型人格用于管理学时，就会发现，认识用人等的一切领导方式、核心和关键行为，都是性格的直观表现。

作为风行世界的管理理论，九型人格核心是如何认识自己 and 了解他人，在这一点上和领导力的提升是完全一致的。它是一种关于性格类型的革命性理论，一种深层次洞悉他人和自己的经典心理系统，它是深层次了解人的方法和学问，它可以让管理者做到知己知彼，发挥自己、员工和团队的长处。

尤其是如何组建团队，如何在团队中扩大自己的影响力等问题，对领导力至关重要。其实，所有问题的核心就是评估一个人的性格特征，找到其在团队中的最合适位置。九型人格所揭示的职场沟通能力、团队高效能协作能力、随时掌控变化等，这些也正是作为卓越的领导者、高效的管理者所必须具备的。

书中主要运用九型人格去识别员工、管理员工和组建团队，通过识别员工的人格和角色类型，将员工分配到合适的岗位上面去，达到最优的人力资源配置，解决管理者实际管理过程中出现的问题。

九型人格告诉我们，每一种人格类型都有其至关重要的独特发展通道，揭开它才能找到自我提升的钥匙。这个古老的认知体系，深刻地洞察了人们思想、感觉、行为的不同方式，它们代表不同的世界观，都与人类的思想方式、感觉以及采取的行动直接相关。

九型人格不但可以用于识人用人，还可以用于育人。一个企业要长远发展，一个管理者要想自己的事业青春之树长青，必须真正做到选、用、留、育好企业的人才，了解企业所需要的人才所应具备的才能和技艺。

走在这条领导力的道路上，如果不认识自己，不了解员工，就会面临更多的曲折和挑战。不是只有管理者才需要领导力的全面提高，可以说每个职场人士，都渴求成为一名卓越的领导者。即便你今天只是一个小兵，学习九型人格识人用人的技巧，也可以为全面的职场发展提供强大的助推力。

更为重要的是书中提供了一种很有实际效用的管理思想，它集指导性、灵



活性、创造性于一身。充分地运用它，就能多一分自我认知与认同，就会少一分摩擦，在组织生活和管理中，就可以把不必要的损耗减小到最低。

本书共分 11 章。第 1 章讲述九型人格理论的起源和基本内容；第 2 章讲述理性识别 9 种人格的问卷和识别团队中的角色类型的问卷，以及人格与角色的最佳匹配方法；第 3 章至第 11 章分别讲述 1 号员工至 9 号员工的识别、使用、管理和团队组合的技巧和方法，每章计划用 2 ~ 4 个案例作为说明，使内容更加丰富和有趣。

需要特别提醒的是，九型人格是一幅帮助我们视角往深处探索的人性地图，其根本意义还是“以人为本”。九型人格是一门实践智慧，不可迷信测试结果或书本教条，如游泳、开车一样，需要反复“下水”、练习体验才能得其精髓，切忌将其片面的刻板化、教条化。只有穿越复杂微妙的表象，洞察本质，灵活应用，才能为打开决策心理过程这只“黑箱”找到一把系统化的钥匙，提升决策水平。



目录

第1章 解密九型人格在管理中的应用 \1

第一节 管理员工的核心问题是什么 \2

第二节 初识员工人格的基本类型 \6

第2章 九型人格与角色的匹配方法 \29

第一节 理性判断员工人格的方法 \30

第二节 团队人格与角色的理想化组合 \35

第3章 1号完美型的识别和管理 \43

第一节 1号的人格特征 \44

第二节 如何高效地管理1号员工 \50

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \56

第4章 2号助人型的识别和管理 \63

第一节 2号的人格特征 \64

第二节 如何高效地管理2号员工 \71

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \76



第5章 3号成就型的识别和管理 \81

第一节 3号的人格特征 \82

第二节 如何高效地管理3号员工 \88

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \93

第6章 4号自我型的识别和管理 \103

第一节 4号的人格特征 \104

第二节 如何高效地管理4号员工 \110

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \115

第7章 5号思想型的识别和管理 \125

第一节 5号的人格特征 \126

第二节 如何高效地管理5号员工 \133

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \137

第8章 6号疑惑型的识别和管理 \147

第一节 6号的人格特征 \148

第二节 如何高效地管理6号员工 \155

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \161

第9章 7号活跃型的识别和管理 \167

第一节 7号的人格特征 \168

第二节 如何高效地管理7号员工 \175

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \179

第10章 8号领袖型的识别和管理 \185

第一节 8号的人格特征 \186

第二节 如何高效地管理8号员工 \193

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \198

第11章 9号和谐型的识别和管理 \205

第一节 9号的人格特征 \206

第二节 如何高效地管理9号员工 \213

第三节 在最佳团队中的角色和匹配方法 \219

后记 跟随九型人格的指引，快速提升领导力 \225

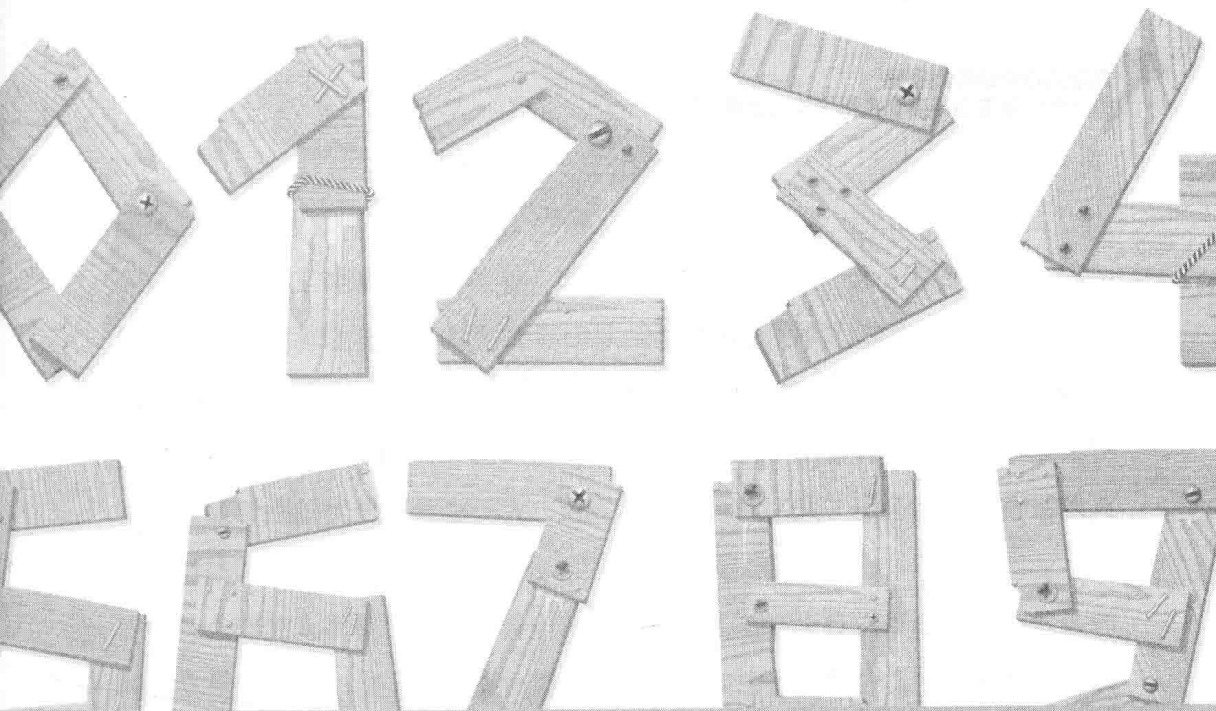
附录一 九型人格层级表 \229

附录二 九型人格层级图 \239

附录三 9种层级状态图 \245

附录四 9种情感层级图 \251

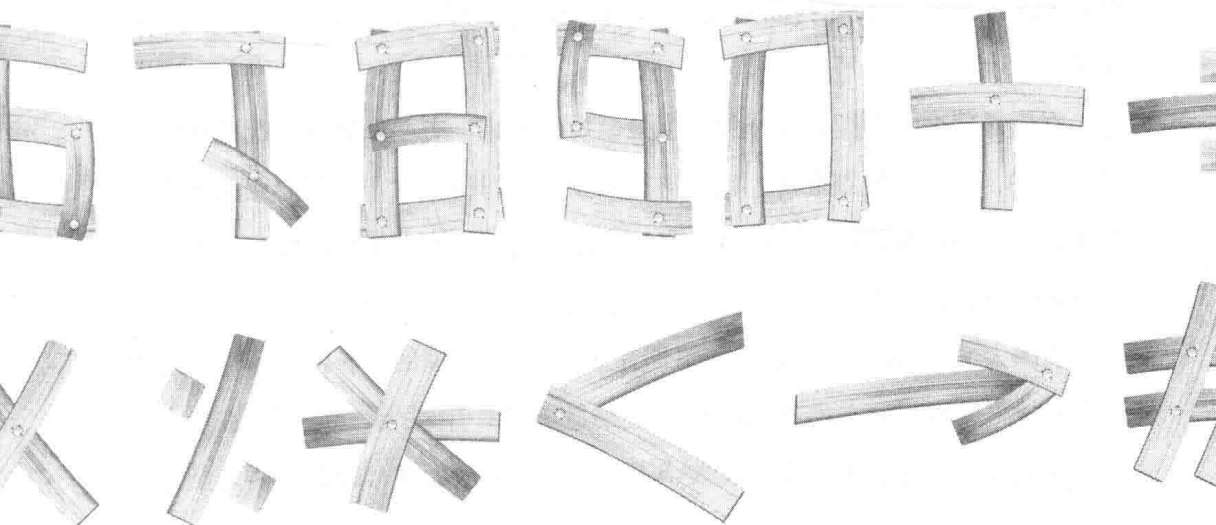
附录五 心理障碍与转变图 \259



Chapter 1

第1章

解密九型人格在管理中的应用





|第一节 管理员工的核心问题是什么|

你想带领一个团队所向披靡、抱团打天下吗？经营好一个企业，做一个成功的老板，谈何容易！不管是大公司还是小公司，一定会遇到员工的管理问题，从不需要管理到需要管理，这是企业发展的一个转折点，是企业可持续发展的必然。

面对复杂的员工管理问题，很多老板只能叹息：“作为一个上司，我很关爱我的下属，可是为什么他们却不领情？”“员工的执行力差，总有些人不服从管理，我行我素，我就没辙？”“我的公司成立很多年了，规模保持百来号人，但业绩总是无法提升？”“公司待遇提高了，福利变好了，但就是留不住人，招人也很麻烦！”

老板是什么？老板是这个世界上最孤独的英雄！有些人遇到状况还可以跟别人去讲，作为老板跟谁讲？回到自己家里跟父母讲？父母老了。跟太太讲？理解还好，不理解，问题更严重。跟员工讲？更不可能，思维的频率根本没在一个频道上。所有的痛苦、所有的心酸只能够一个人默默去承受。

俄国大文豪屠格涅夫说：“性格即命运。”员工管理的钻石法则——“用适合别人性格和需求的方式对应他人。”性格是暗自牵引你的命运之线，在很大程度上决定人的一生，包括事业成败、人际关系、生活品质、家庭幸福乃至身体

健康。

其实，员工管理问题的核心，说到根本就是员工的个人人格问题，在于如何有效地管理你的员工，如何提高团队的执行力，如何让你的业绩实现倍增，如何吸引更多的人才，如何提升自己的人格魅力。作为一个老板和企业的管理者，最好的投资就是投资自己，让自己掌握先进的员工管理模式，明确战略性人力资源管理的优势，学会识人、选人、用人、建团队，让公司找到合适的人才并留住人才。

什么样的人具有什么样的特点？什么样的人适合干什么样的事？把什么样的人安排到什么岗位上最合适？组建团队的时候应该注意什么？最理想的团队模式是什么样子？想要了解这些东西，最简单的方法，就是九型人格里面。

九型人格是什么？九型人格是一把破译性格密码的钥匙，也是一个有效的企业管理的工具，它能帮助管理者深入地了解自己和员工的性格特征，正确评估自己的优势与弱势，准确地判断和掌握员工的长处和短处，建立更加有效的企业管理制度、良好的沟通方式、先进的企业文化、融洽的合作关系，如图 1-1 所示。

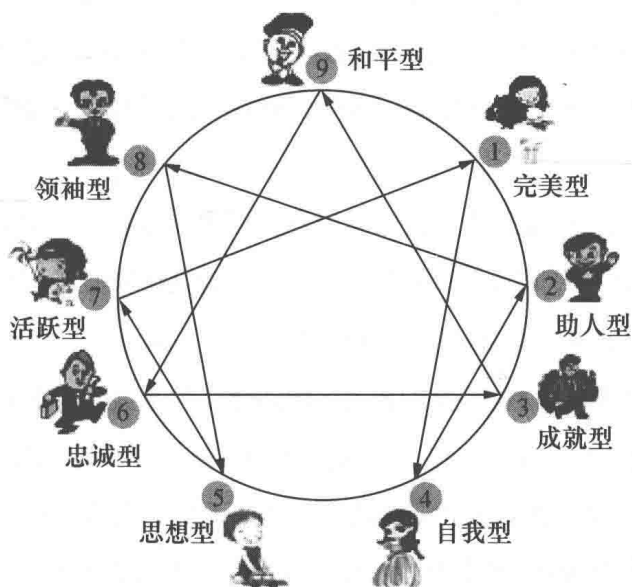


图 1-1 九型人格



想管理好员工，先要从认识自己与了解别人开始。九型人格是一种性格定位术。九型人格也称为九型性格形态学，它是应用心理学上的一个分支，它按照人们惯性的思维模式、情绪反应和行为习惯等性格特质，将人分为9种，是一种精妙的性格分析工具，主要为个人修养、自我提升和历练提供更深入的洞察力，是非常有效的认识类工具。当古老神秘的智慧遇上现代心理学，改变一生的秘密就在其中，你不能不知道。

九型人格大概起源于公元前2500多年或者更早，相传它发源于苏菲教派，用于教众的自我认识和灵性提升，数千年来一直都是以秘密的方式流传。九型人格带有一定的神秘宗教色彩，而它的奥妙之处是每一个前去请求灵性教师解决困扰的人，都得到非常满意的解答。

九型人格发展史上有三位有名的异人，在他们的带动和影响下，九型人格逐渐被世人熟知。葛吉夫（G.I. Gurdjieff）是三个异人的头一个，他是生于希腊的亚美尼亚人，他提出每种性格都有其中心的执着与障碍，要通过对性格状况的更为深入的理解，踏上“醒觉”之路。第二个异人，是玻利维亚裔神秘主义者奥斯卡·伊察索（Oscar Ichazo），生于1931年。伊察索参考各种古老学说，提出了性格论、类型论，最后形成我们今天所知的九型人格的模板。第三位异人是克劳迪奥·纳兰霍克（Claudio Naranjo），他用尽其一切经验，对葛吉夫学说进行了精神分析、性格分类，他尝试把九型人格的各个部分与其他心理类型学的型格配对。

1970年，美国的艾瑞卡学院正式成立，许多知名的心理学家、精神病学家都曾跟随奥斯卡·伊察索学习九型人格学，九型人格开始得到广泛传播，逐渐应用到其他很多领域，传播到很多国家。

九型人格在现代生活中的应用范围也越来越广，九型人格已经风靡全球180多个国家，成为全球管理的潮流，覆盖心灵成长、性格分析、人际沟通、团队管理、两性关系、子女教育等方方面面。近十几年来，九型人格管理学备受美国斯坦福等国际著名大学MBA学员推崇，风行欧美学术界及工商界，被广泛运用到制造业、服务业、金融业等多个领域，苹果、微软、谷歌、通用汽车、惠普、可

可口可乐等全球 500 强企业的管理层，均研习了九型人格，并以此建立团队，培训员工，提高执行力。

九型人格为管理者的自我提升、历练提供深入的洞察力，让人真正地知己知彼，从而完全接纳自己的短处，发挥自己的长处；让管理者明白不同员工的个性类型，从而懂得如何与不同的人交往，怎么根据不同员工的特点进行分类管理，建立和谐的上下级关系。

九型人格能穿透员工表面的喜怒哀乐，进入他们最隐秘的心灵的深处，发现最真实、最根本的需求和渴望，帮助管理者洞察身边人的真实想法，有效地应对管理问题。毫不夸张地说，九型人格是一张详尽描绘人类性格特征的“活地图”，是管理者提升自己、管理员工的一把“金钥匙”！

九型人格可以应用在哪些领域

自我认知——给领导者提供一种自我认知的工具，挖掘自己生命中最深的、最核心的本质，从而活出真我，有方向地自我改善、自我整合、自我超越，提升自己的管理素质。

提升领导魅力——帮助领导者快速洞察下属内心愿望，准确找到部门人事症结，清楚影响控制障碍，挖掘内在潜力，积极引导，打造团队凝聚力，发挥下属的能动性，形成良性竞争，使企业团队健康发展。

有效管理团队——能有效了解员工的情绪与行为，了解人际关系冲突的根源，懂得如何引导及管理团队，将不同性格的人科学合理地组织到一起，达到组织人际关系的和谐，提升领导管控力。

激发员工潜能——帮助企业领导迅速洞察员工的风格和团队的动力，为不同类型的员工提供相应有效的支持环境，改善管理方式，完善激励措施，最大限度地激发潜能，各展所长，人尽其才。

招聘选拔的科学工具——了解不同性格的基本特质及深层价值取向，不同性格与之匹配的岗位及工作环境，九型是适用于企业招聘、任免、选拔、职业生涯规划及就业指导的科学而先进的工具。



提升销售业绩——了解与9种不同性格的员工高效沟通的技巧，提高人际沟通的效率，提升销售业绩。

.....

学习选择九型人格的原因有两个显著特征：一是实用，二是深刻。这也是九型人格管理区别于其他管理方式的最大特点。实用是因为九型人格即使不系统掌握，只去做1~2天的了解就可以简单应用，深刻则是因为九型人格关注的是人们的深层价值观和内在注意力焦点。九型人格的探索人性的视角是直击人性冰山的底层的，它并不满足于人的行为或情绪的表面划分，不拘泥于诸如内向外向，强势弱势、行动快慢、性格急慢、脾气温和或暴躁这些表面的特征，而是把视角往下，透过现象看本质。

根据九型人格，管理者只要认清员工属于哪一种人格类型，通过学习九型人格管理学，就能突破员工自身的局限，发挥员工自身的优势，将不同的人放到不同的岗位上，组建高效的团队，让自己的管理方式更加科学有效。学会九型人格管理学，管理者不但能提升自己、管理与掌握身边所有的人，更能提高企业的业绩！

九型人格所启示的人格管理是企业以人为本的经典方式。企业管理的关键在于准确地识人，而识人的关键又在于识别人的根本的深层的一些东西。深刻而实用的九型人格对企业管理来说具有十分重要的意义，只有当“以人为本”落地开花，企业才能够真正获得“人本”的力量，并转化为切实有效的生产力！

第二节 初识员工人格的基本类型

“基本人格类型”即是选人用人的基础，也是组建团队的基础。人员任用是人力资源管理“招、用、育、留”中关键一环，将“合适的人用到合适的岗位上”是一贯的用人原则，运用九型人格理论指导进行人员配置，可以优化企业的人力资源配置，实现人与岗位的合理配置，体现人才优化，岗位优化，建立起高

素质、高效、精干、稳定的队伍。

一、每个人既是天使，也是魔鬼

天使代表积极正面，是人性的光辉；魔鬼代表消极负面，是人性的弱点。认识一个人既要认识他的优点，也要认识他的缺点。大部分人都愿意面对天使的一面，而不愿意面对魔鬼的一面。使用一个人，既要使用他的长处，也要规避他的短处。

需求层次原理讲到，每个人都有五大需求。我们需要通过自我认识、自我接受、自我肯定、自我呈现，从而达到自我实现的目的。我们每个人都是独特的个体，而每个个体就像是一颗洋葱头，有着层层包裹中的本我。

每个人就好像一颗洋葱头，剥到最后发现本我层面可能没有多大的差别，但在一层层的包裹之后，我们又会呈现出千姿百态的面貌。过去，我们总是通过最表层的行为来判断一个人。现在，我们要剥开自己，寻找最本真的自我；剥开他人，更清楚地认识他们。

九型人格就是剥洋葱头的工具，它是根据一个人行事的最初动机来判断他的性格号码的，这里的最初动机包括基本欲望和基本恐惧。如前所述，一个人有什么样的价值观就会有什么样的动机；有什么样的欲望就会有什么样的恐惧。所以，掌握一个人行事的动机是很重要的，它是我们决策的依据。

二、九型人格和其他性格学的差异

九型人格与其他性格学说的区别在哪里？广为人知的性格学说有星座与性格、属相与性格、血型与性格、色彩与性格、数字与性格等，九型人格性格学说与这些性格分类都有所不同。九型人格与当今各种性格分类法的最大区别在于，九型性格揭示了人们内在最深层的价值观和注意力焦点，它不受表面的外在行为的变化所影响。

1. 深入观察发现“我是谁”；
2. 你的思维模式及怎样影响你的决策；