

做工作中 最受欢迎的人

应用 **九** 型人格提升人际能力

[美] 金杰·拉皮德·伯格达

(Ginger Lapid-Bogda) 著

陈晓亚 译



Bringing Out the Best in
Yourself at Work

突破性格局限，发挥个性潜能，在工作中成为最好的自己



高等教育出版社

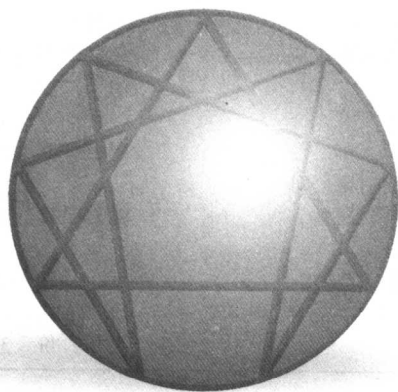
做工作中 最受欢迎的人

应用 **九** 型人格提升人际能力

[美] 金杰·拉皮德·伯格达

(Ginger Lapid-Bogda) 著

陈晓亚 译



高等教育出版社

本书版权登记号：图字：01 - 2004 - 6623

Ginger Lapid - Bogda, Ph.D.

Bringing Out the Best in Yourself at Work——How to Use the Enneagram System for Success

ISBN 0 - 07 - 143960 - 9

Copyright © 2004 by Ginger Lapid-Bogda. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Companies Inc. and HEP Publishing House.
本书简体字翻译版由高等教育出版社和麦格劳-希尔国际企业公司合作出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

做工作中最受欢迎的人/(美)伯格达(Bogda, G. L.)

著；陈晓亚译．—北京：高等教育出版社，2006.9

书名原文：Bring Out the Best in Yourself at Work

ISBN 7 - 04 - 018976 - 3

I. 做... II. ①伯... ②陈... III. 性格 - 通俗读物 IV. B848.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 096747 号

策划编辑：王飞龙

责任编辑：王飞龙

责任印制：尤 静

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010 - 58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京铭成印刷有限公司

开 本 720 × 1000 1/16
印 张 21.25
字 数 270 000

购书热线 010 - 58581118
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2006 年 9 月第 1 版
印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷
定 价 36.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 18976 - 00



九型人格是一门让你了解人类不同个性，探索人与人相处之道的学问。这一产生于古巴比伦的性格测试方式，如今却成为了商界最热门的人际能力培训工具，被诺基亚、惠普、通用汽车甚至美国中央情报局等商业和政府机构广泛应用，以提高其雇员的人际能力和工作效率。

本书首先介绍了如何应用九型人格测试自己的性格类型；然后针对每个职场人士在工作中都会遇到的人际问题——误解重重的同事、难以沟通的客户、行为“怪异”的上司以及各怀“心事”的下属，给出了具体的人际交往技巧和方法。通过阅读本书，你将掌握：

- * 如何与不同性格类型的人有效地交流，而不会好心办坏事；
- * 如何提供反馈意见，才能更容易让别人接受；
- * 如何回避和化解工作中的人际冲突；
- * 如何把性格迥异的人组织在一起，形成高效能团队；
- * 如何根据自身的性格类型特点，找到提升领导能力的突破口。

总之，本书将使你更全面地了解自己，同时也会使你更好地理解别人的性格与行为，能够游刃有余地处理工作中棘手的人际问题，成为工作中最受欢迎的人。

做工作中 最受欢迎的人

应用九型人格提升人际能力

〔美〕金杰·拉皮德·伯格达
(Ginger Lapid-Hogda) 著
陈建宏 译



Bringing Out the Best in
Yourself at Work

突破性格局限，发挥个性潜能，在工作中成为最好的自己

高等教育出版社

本书作者

金杰·拉皮德·伯格达博士，曾任国际九型人格协会(International Enneagram Association)主席，享誉国际的九型人格培训师，经常在迪斯尼、通用电气、宝洁、麦当劳、时代华纳等公司举办讲座和研讨会。本书是其总结多年的咨询和培训经验，将九型人格理论应用于职场人际交往的首部著作。

策划编辑：王飞龙

封面设计：云 龙

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118

本书谨献给我的儿子特雷斯,他从7岁开始就已经使用“九型人格”理论来加深对自我的了解,他深爱父母,与朋友、老师的关系也非常融洽。



推荐序

海伦·帕默^①

“九型人格”理论是这个星球上最古老的人类发展体系，像所有真正的关于个人意识的学说一样，它在每个新的时代都会焕发出新的生命，扩充新的概念。“九型人格”理论具有永恒的价值，它就像种子一样，在人类历史的长河中，适应需要而发芽、开花；随后，当人们的注意力转移到别处时，它又会蛰伏起来，长时间地消失在视线之外。

非常高兴拉皮德·伯格达博士能够在这本书中，把“九型人格”理论置于目前公司企业的框架背景中进行阐述。她创造了很多新的词语，比如“职业发展”、“冲突解决”、“高效能团队协作”等等，这些词语用来描述“九型人格”的演变进化非常妥贴。

当今社会压力日增、变化迅速，经常需要我们快速做出决策，而评判决策的标准只是最终的结果。作者总结自己多年的机构培训和咨询经验，为我们这些身处于职场压力之中的人写就了这本书。本书论述的并非人们的外部行为，而是那些悄悄地影响我们有效交流的内在因素。作者巧妙地向我们展示了每一种人格类型在商业活动的重要领域中的本质特征。

绝大多数人都不可能每天像职业培训课程中讲述的方式那样去工

^① 海伦·帕默，九型人格理论专家，全球畅销书 *The Enneagram in Love and Work*、*The Enneagram: Understanding Yourself and the Others in Your Life* 的作者，与他人共同创建了专门研究“九型人格”学说的三语（Trifold）学校。



作，然而我们的思维和行为模式却经常被工作中和周围的人们所触发。了解我们的人格类型可以帮助我们认识自己的行为模式是何时形成的。比如，属于第6型的人会发现自己何时开始变得多疑，第7型的人将会想出一大堆有趣的计划，第9型的人则会突然惊醒，然后发现自己的思绪早已飘到九霄云外，等等。

本书的内容带给了我们信心和希望，通过阅读本书，我们可以认识到两个自我：一个自然行动着的自我，另外一个则是反映内心情绪的自我。事实上，我们不需要教育别人如何观察自己，人们只要应用自我观察的技巧就能了解自己的人格类型，然后就可以去发现本书中所介绍的可能会阻碍我们成为最好的自己的行为 and 思维模式。

“九型人格”理论最初的价值在于帮助我们进行自我观察，现在它的作用依旧，但发挥的方式却不再拘泥于以往。当企业生存的首要条件转变为人和人之间的合作时，这个最古老的职业培训工具也发生了新的变革，因为目前我们最需要了解的是你与他人之间相互的观点和看法。

关于这个理论最常被问到的问题是“一项工作最需要哪种类型的人”或者“如何创建理想的团队”，答案是“雇佣成熟的人”。公司不能因为应聘者的人格类型来决定是否雇佣他，而要考察他是否具备相应的能力、创造力、工作经验以及成熟的个性。本书针对“九型人格”的每种类型介绍了如何有效地进行交流、在团队中恪尽职责、化解冲突以及做到人性化管理，是我们行为的最佳指南。应用“九型人格”理论，准确地了解自己，同时也了解他人，将有助于我们取得成功，也会使我们像书中所说的那样，在工作中成为最受欢迎的人。



致 谢

这本书的出版得到了很多朋友和公司的支持。首先，玛莉·纳德勒对这本书的初稿进行了认真的编辑，更重要的是她还读懂了一些重要的潜在信息，并且鼓励我使书稿达到更高的标准。九型人格论坛的大卫·鲍尔丁从一开始就给了我很多建议和鼓励。此外，还要特别感谢沃尔夫冈·费尼切尔把我的想法转化成了书中形象的插图。

我在组织培训和行为科学方面的知识和经验，很多都得益于组织培训网（ODN）以及国家培训实验室（NTL）所做的大量先期工作。我还要特别感谢在组织培训领域的一些同行，他们也是我个人的朋友：索尔·艾森、菲尔·汉森、贝弗利·凯、苏珊·尼罗、迪克·梅耶以及我 20 多年来的最好的朋友迈克尔·柯林斯。另外，我要感谢华纳·伯克多年的帮助及其在组织培训领域做出的卓越贡献。我在组织培训方面的另外两个同事艾丽丝·萨金特和乌曼·乌曼佩西虽然已经去世了，但是他们的思想仍然激励着我。

在九型人格的研究领域，我要感谢的人实在太多了。首先是海伦·帕默和大卫·丹尼尔斯，正是他们第一次教给我有关九型人格的理论，为我打下了坚实的基础，并最终使我成为一名九型人格理论的讲师。其他在心智和个性方面给我带来影响的人还包括：唐·莱索、拉斯·哈德森、凯西·赫尔利、西奥多·唐森、汤姆·康登、彼得·奥汉拉恩、杰瑞·瓦格纳、迈克尔·戈德堡、克劳迪厄·纳兰霍。没有他们，九型人格体系就不会像现在这样发展得如此完备。



另外，国际九型人格协会（IEA）的很多同行也为本书提供了宝贵的反馈意见和支持，这里要特别感谢朱迪思·瑟尔、阿纳尔德·潘格拉兹、安妮·缪尔、尤拉诺·佩斯、安德烈亚·艾萨克斯、巴里·基桑、巴特·温德尔、布莱恩·格罗德纳、汤姆·弗劳特、伦卡·乔丹夫、比·切斯纳特、弗朗西斯·切萨克斯、安东尼奥·芭芭托、奥斯卡·阿亚拉、杰克·拉班奥斯克斯以及桑迪·佩里。

还有其他一些人也在很多方面为我提供了帮助，他们是大卫·科尔曼、派特·汉特、拉斯·伯格达、路西·韦格、查尔斯·米勒、南西·斯特森、南西·格伦、克拉伦斯·汤姆森、莫里斯·莫奈特、玛莉安·特里普利特。同样，很多客户也曾带给我激励，这里要特别感谢玛莉·坎贝尔、凯瑟琳·李、德夫·弗兰特、安吉尔·克鲁兹阿多、克里斯·萨姆塞尔以及理查德·怀亚特。

我的亲人带给我的支持更是不仅局限在精神方面——我的外甥乔·普拉特、本·普拉特、马歇尔·普拉特，我的哥哥马丁·斯奈普，还要特别感谢我13岁的儿子特雷斯·伯格达。特雷斯不仅给了我灵感，他还给了我时间，并且不断给我鼓励。我的助理纳塔莉·托伊参与了本书每一步骤的工作，这里也要一并感谢。

最后，感谢我的文稿代理人，来自文稿与创新艺术代理公司的缪丽尔·内利斯和简·罗伯特斯，正是他们的努力才为本书找到了最好的出版社。当然也要感谢麦格劳·希尔（McGraw-Hill）出版社的唐亚·迪克森、玛莉·格伦、艾伦·文茨、艾琳·拉马多尔、艾里纳·卢默斯基，是他们对于本书价值的认可，才使它得以面世，呈现给众多读者。



简介

每个人最宝贵的财富就是自己，认识到这一点，才能在工作中展现最佳的自我，同时对于下面所有的问题，给出的答案也才都会是“YES”。

- 在工作中你能够通过有效的交流让别人了解你的想法吗？你能够客观地听取别人的意见吗？

- 你提出建设性反馈意见的方式，别人乐于接受吗？通过这种方式，你能帮助别人真正得到提高吗？

- 对于工作中产生的冲突，你能妥善处理吗——为自己的行为承担应尽的责任、使冲突“降温”、礼貌地接近冲突的另一方并且解决问题。

- 你知道如何改进自己以及团队中其他成员的行为，以增强整体效率吗？

- 你了解自己以及老板的领袖才能和弱点吗？你知道如何利用自己的领袖才能来促进自己有待提升的方面吗？你了解自己的老板并能有效地配合他（她）的工作吗？

- 为更了解自身、更富有成效地与别人合作，你知道那些能够满足自身需要的实用培训技巧吗？

所有的问题你都能肯定地回答“YES”吗？事实上很少人能够如此自信。然而，通过使用“九型人格”（enneagram）来增强“社交技能”（social intelligence），我们就能掌握在工作中展现最佳自我的所有



技巧。自 20 世纪 20 年代以来，社会科学和管理学的研究都表明，社交技能是一个人能够在工作中取得成功的至关重要的因素，但如何培养这一技能还不甚明晰。事实上，社交技能包含两个不同但却相互联系的要素：一个是“自我认知能力”，即正确了解自己，营造成功人生的能力；另一个是“人际关系能力”，即与他人相互了解、友好合作的能力。在几乎所有的工作领域中，与先前的工作经验或者标准的智商（IQ）分数相比较，个体的“社交技能”（通常被称为“情商”（EQ）），更能决定一个人的成功。“九型人格”是帮助人们增进情商的最强有力的工具。这本书将会详细介绍如何发展自己的“社交技能”，帮助读者把学习到的新理念和新技术应用到最普通以及最紧张的工作环境中。

“九型人格”包含 9 种不同的个性类型，代表着 9 种截然不同的思维、情感和行为方式，通向 9 条独特的个体和灵性发展之路。本书将“九型人格”与行为科学中经受时间考验的理论和技巧结合起来，读者不但能够学到方法，而且还能知晓为什么这种方法适合自己，同时将学到的新方法运用到各种情境中。

本书并不只是简单地讲解“九型人格”如何有助于增强自我意识、自我管理、人际互动，而是将“九型人格”的应用融入了当今的商业社会中。本书通过来自真实生活的小插图和小故事，生动描述了“九型人格”中不同个性所表现出来的行为特征，进而提出了指导人们生活的一些基本原则；除了深入分析“九型人格”的不同个性类型之外，本书还介绍了完善自身能力的一些切实有用的建议；另外，书中通俗易懂的故事可以帮助读者真正地从内心理解本书的理念，从而很轻松地完成下列任务：

- 确定自己的“九型人格”类型；
- 更有效地进行交流；
- 提供更好的反馈意见；
- 避免冲突，或者在发生冲突时，能够成功化解；



- 创造并参与到高效率的团队中去；
- 理解自身最重要的领袖才能为何会成为自身最大的弱点，知晓如何规避这一问题；
- 掌握个性化的塑造自我的方法。

30 年来，我担任过财富 500 强企业、服务机构、律师事务所、非营利组织的组织培训和变革顾问，这些业内咨询经验也正是本书的思想来源。无论在哪一个领域，我完成的每一个咨询方案都需要帮助客户在公司中更加了解自己、改善行为，从而更有效地与他人进行合作——不管是进行战略规划、安排管理人员退休、解决和推进问题、机构重组和分立、团队发展、冲突解决还是管理培训，无不如此；不管是管理阶层（CEO、经理或者个人投资者），还是负责重要项目、承受巨大压力的团队成员，所有客户的需求都大抵如此。

尽管早在 20 世纪 70 年代早期我就成为了一名完形治疗师（Gestalt Therapist），并且精通心理学，但是直到 20 世纪 90 年代初接触到“九型人格”体系后，我才意识到这才是正确了解自身和别人的有效工具。当与客户、同事、朋友、家人分享“九型人格”理论及其内涵时，我充分感受到了它显著的功效。在帮助人们了解人格的深度和复杂度方面，“九型人格”理论是最有效、最丰富、最富洞察力、最实用的工具。

近年来，我的客户和同事都建议我写一本书，把“九型人格”的内涵与行为科学以及管理理论的具体应用结合起来。现在您手中的这本书就实现了这一目的。希望本书提供的内容对读者来说是有价值的。

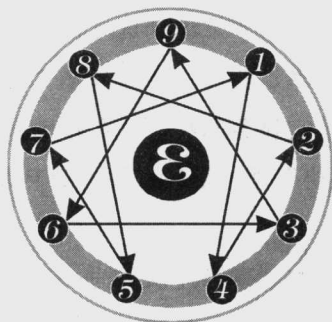
什么是“九型人格”

“九型人格”发源于几千年前的亚洲和中东一带，没人知道它的确切来源。“九型人格”（Enneagram）来源于希腊语中的两个单词：

“九”（ennea）和“写出或画出的东西”（gram），指的是“九型人格”结构图中的9个点，代表着人们9种不同的思维、情感和行为方式。

“九型人格”体系不同组成部分的融合由下列学者完成：来自欧洲的葛吉夫（Gurdjieff），在20世纪30年代早期对此理论作出过重大贡献；来自玻利维亚的奥斯卡·伊斯查祖（Oscar Ischazo），从20世纪50年代开始完善这一理论；智利出生的医学博士克劳迪厄·纳兰霍（Claudio Naranjo），从20世纪70年代开始在北加利福尼亚教授这一理论并被人熟知。除了上述三位“九型人格”理论的开创者以外，以下学者也为帮助我们理解这一理论做出了重要贡献：海伦·帕默（Helen Palmer）、大卫·丹尼尔（David Daniels）、唐·理查德·莱索（Don Richard Riso）、拉斯·哈德森（Russ Hudson）、凯西·赫尔利（Kathy Hurley）、西奥多·唐森（Theodorre Donson）、汤姆·康登（Tom Condon）以及杰瑞·瓦格纳（Jerry Wagner）。

下图为“九型人格”模型图，我将在第1章中详细介绍。



尽管“九型人格”体系包含多重复杂的层次，但读者还是可以很容易地掌握它并付诸实践。初次接触“九型人格”体系，我们就可以应用它来进行自我认识、自我发展。随着对该体系的不断熟悉，读者一定会更加深刻地体味到“九型人格”的博大精深，并在各种人际交往中灵活运用自己掌握的知识。“九型人格”准确地描述了不同的人格类型，其精确度令人惊叹，它就像一面镜子，反映着个体内在性格体



系的多个层面。

“九型人格”不仅仅是一个心理学体系，它同时还是一把打开自我之门的钥匙，将个体的人格、心理发展和灵性转变结合在一起。“九型人格”虽然不是宗教，却具有自己的灵性学基础和心理学基础。“九型人格”体系在很多方面类似于基督教神秘主义、卡巴拉学派（又称“犹太学派”）以及伊斯兰神秘主义，因此吸引了信奉不同宗教的人们。与之相对应，绝大多数其他人格体系仅仅具有心理学基础。当然有些人可能会把“九型人格”体系当作心理学工具，但更多的人倾向于同时利用其中的心理学和灵性学元素。

本书并不打算比较“九型人格”体系中心理学和灵性学方面的异同，因为对于每个“九型人格”中的性格类型来说，这两个方面在本质上是是一样的。最初接触“九型人格”理论时，人们更多感受到的是它的心理学倾向，然而在了解了自身的人格类型并具备了自省能力后，人们就能在心理和灵性两个方面都获得发展。心理的成熟可以帮助人们在每日的生活中更加游刃有余，而灵性方面的发展则根据每个人自身的倾向性和接受能力的不同表现为多种形式——比如，对自我认知和认同的增强以及对他人的同情心的增加。

“九型人格”理论不仅具有实践价值，而且简单易用，因此在国际上日渐流行。“九型人格”理论精确地描述了不同文化背景下的人格类型。尽管来自不同国家的人可能存在细微的文化差异，但只要他们具有相同的人格类型，其内在的人格推动因素就是相同的。对于不同性别的人，情况也是如此：具有相同人格类型的男人和女人可能会表现出一些性别影响下的差异，但其人格类型的模式和动态发展则会保持不变。

将“九型人格”理论应用到商业领域中

“九型人格”理论现在已被应用到多个领域中，包括商业、教育、

心理疗法、娱乐、医药、销售和法律。比如在商业领域中，由于“九型人格”理论能够帮助人们全面了解他人的行为，越来越多的公司开始采用这一理论进行雇员培训和机构变革，包括沃尔特·迪斯尼公司、美国 SGI 公司、凯萨医疗研究中心^①、联邦储备银行、中央情报局以及 Rational 软件公司。以上这些以及其他的公司和机构可以在许多领域得益于“九型人格”理论的强大力量，比如培养人们的沟通技巧、解决分歧、雇员培训、领导力开发、团队有效合作、战略规划以及企业文化变革等等。

当然“九型人格”并不仅仅被应用到商业领域中，它还在其他许多行业中发挥着不同的作用。在法律领域，无论是进行陪审团的选择、案情的陈述、法庭辩论的展开，还是接受特定客户的委托、进行仲裁、管理律师事务所以及协调律师之间的关系方面，“九型人格”理论都能发挥它的作用。在销售领域，“九型人格”理论可以加强销售人员对客户的影响力，从而增加互动。在医疗保健领域，“九型人格”理论的应用则不仅可以改善医患关系，还会使医生之间的工作关系更加融洽。

“九型人格”理论可以完美而精确地描述人类变化多端的人格，其实用性是永恒的。由于人际互动的能力对于个人甚至企业的成功有着至关重要的作用，因此无论是在工作中，还是在生活的其他领域中，人类总在探索并找寻增强自身人际交往能力的方法，“九型人格”理论就可以满足这一需求。

1940 年以前，很多企业都把雇员当作工作机器，使用“时间—动作研究”来增加个体的生产效率。然而从那以后，管理理论和实践的发展帮助企业认识到，要把雇员看作是人，而不是机器，目前企业也越来越多地开始关注雇员的工作动力、自身和专业方面的发展以及人际交往的效力。在工作过程中，“九型人格”理论在帮助人们发展自我

^① 美国国内规模最大的医疗保健机构——译者注。